

**“ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA  
COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA AVÍCOLA DEL  
ESTADO DE SONORA UTILIZANDO LA INTELIGENCIA  
COMPETITIVA”**

**T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**LIC. LILIANA SUGHEY MOROYOQUI ORTIZ**

Director:

Dr. Gil Arturo Quijano Vega

Hermosillo Sonora, México

Junio 2018





TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
Instituto Tecnológico de Hermosillo

SECCION: DIV. EST. POS. E INV.  
No. Oficio: DEPI/  
Asunto: AUTORIZACION DE IMPRESIÓN  
DE TESIS

C.I. ....  
PRESENTE.

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre '.....', que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA ..... y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

ACT. PEZ AN  
.....ION

IL. AR  
S. ....TAR

... M/ : TE AD Z' )  
V. Z'

M.C. *nel.* ES MENI ZA  
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS y GRADO INVESTIGACIÓN

SRMM/momy\*

Handwritten notes and stamps, including a circular stamp with 'E' and 'I' and some illegible text.



## **Agradecimientos**

Agradezco primeramente a Dios por cada momento durante la realización de esta tesis, gracias dios mío por cada día que me permitiste despertar no solo con vida, sino que también me permitiste continuar con salud, fuerza y empeño en culminar este proyecto.

Agradezco infinitamente a mi director de tesis el Dr. Gil Arturo Quijano Vega quien es un ejemplo de combinación de saberes y transmisión de conocimiento. Maestro muchas gracias por su tiempo y motivación que me brindó para concluir este proyecto, es para mí un honor haber sido su alumna gracias por ser partícipe de mi formación profesional y personal.

A mi ITH adorado y a mis maestros en especial a M.C.O Rosa Irene Sanchez Fermín y a M.A. Francisco Alberto Martinez Villa por su tiempo y dedicación para la revisión y validación de esta tesis.

A mi hijo por ser mi fuente de inspiración y el gran amor de mi vida el cual este proyecto espero sea un ejemplo para que logres tus metas.

A mi hermana por estar en los momentos más importantes de mi vida incondicionalmente.

Y finalmente a ti Mama, que eres una mujer que me hace llenar de orgullo, te amo y no hay manera de como devolverte tanto que me has brindado en la vida. Esta tesis es un logro más dedicado a ti y sin lugar a dudas la culminación ha sido en gran parte a tu apoyo, compañía y amor. No bastan palabras para agradecer haber fomentado en mí el deseo de superación y triunfo en la vida y esas palabras de aliento que me dan las fuerzas para seguir luchando. Hoy, que eh logrado alcanzar una de mis metas a ti te debo este logro y lo comparto con mucho cariño.

## **RESUMEN**

En el estado de Sonora existe una gran afluencia de mercado avícola, tal es el caso de la empresa Bachoco la cual cuenta con el 75% de ventas en la región en la industria avicultora. La presente investigación destaca los resultados obtenidos por la empresa Bachoco Hermosillo a partir de las estrategias implementadas por el modelo de inteligencia competitiva; desde la perspectiva de la permanencia y localización geográfica competitiva, Bachoco suma numerosos objetivos estratégicos y no ha sido igualada por ninguno de sus competidores en la ciudad de Hermosillo. La presente tesis demuestra que la inteligencia competitiva de acuerdo a sus fases de seguimiento es una herramienta base e innovadora para que la empresa genere ventaja competitiva.

En el contexto de la presente investigación se demuestra el resultado de la aplicación del modelo de inteligencia competitiva como estrategia para elevar el estatus competitivo de la empresa Bachoco Hermosillo, que permita obtener ventajas competitivas. En base a lo mencionado se elaboró un cuestionario para identificar las prácticas de la inteligencia competitiva en la actualidad y un análisis interno y externo del estatus competitivo de la organización mediante el método BID y 5 fuerzas de Porter

### **Palabras Claves:**

Inteligencia competitiva, competitividad, ventaja competitiva, estrategia competitiva

**ABSTRACT**

In the state of Sonora there is a large influx of poultry market, such is the case of the company Bachoco which has 75% of sales in the region in the poultry industry. This research highlights the results obtained by the company Bachoco Hermosillo based on the strategies implemented by the competitive intelligence model; From the perspective of permanence and competitive geographic location, Bachoco adds many strategic objectives and has not been matched by any of its competitors in the city of Hermosillo. This thesis shows that competitive intelligence according to its monitoring phases is a basic and innovative tool for the company to generate a competitive advantage.

In the context of the present investigation, the result of the application of the competitive intelligence model is demonstrated as a strategy to raise the competitive status of the company Bachoco Hermosillo, which allows obtaining competitive advantages. Based on the aforementioned, a questionnaire was developed to identify current competitive intelligence practices and an internal and external analysis of the competitive status of the organization through the BID method and 5 Porter forces.

**Keywords:**

Competitive intelligence, competitive, competitive advantage, competitive strategic.

**ÍNDICE**

|   |    |
|---|----|
| ÍNDICE .....  | ii |
| INTRODUCCION .....  | 1  |
| Capítulo 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....        | 2  |
| 1.1. Antecedentes.....                                    | 2  |
| 1.2. Planteamiento del problema .....                     | 3  |
| 1.3. Preguntas de investigación.....                      | 5  |
| 1.4. Objetivos.....                                       | 5  |
| 1.4.1. Objetivo general: .....                            | 5  |
| 1.4.2. Objetivos Específicos:.....                        | 5  |
| 1.5. Hipótesis.....                                       | 6  |
| 1.6. Justificación .....                                  | 6  |
| 1.7. Delimitaciones .....                                 | 8  |
| Capítulo 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO ..... | 9  |
| 2.1. Competitividad.....                                  | 9  |
| 2.1.1. Antecedentes de competitividad.....                | 11 |
| 2.1.2. Estrategia Competitiva .....                       | 14 |
| 2.1.3. Ventaja competitiva .....                          | 18 |
| 2.2. Inteligencia competitiva .....                       | 21 |
| 2.2.1. Antecedentes de la inteligencia competitiva.....   | 22 |
| 2.3. Vigilancia competitiva .....                         | 31 |
| Capítulo 3 METODOLOGÍA .....                              | 34 |
| 3.1. Diseño de Investigación.....                         | 34 |
| 3.2. Modelo de investigación .....                        | 36 |

---

|   |   |    |
|---|---|----|
| 3.3.  | Proceso a seguir en la investigación .....                            | 38 |
| 3.4.  | Primera etapa: Diagnostico y determinación de necesidades .....       | 38 |
| 3.5.  | Segunda etapa: Análisis Interno competitivo de la empresa Bachoco ..  | 39 |
| 3.6.  | Tercera etapa: Análisis externo competitivo de la empresa Bachoco.... | 39 |
| Capítulo 4 DESARROLLO Y RESULTADOS.....                           |   | 41 |
| 4.1   | Resultados Diagnóstico y determinación de necesidades.....            | 41 |
| 4.1.1   | Planeación.....   | 42 |
| 4.1.2   | Búsqueda de información .....   | 43 |
| 4.1.3   | Clasificación y resguardo de la información .....                     | 45 |
| 4.1.4   | Análisis y generación de inteligencia.....                            | 46 |
| 4.1.5   | Difusión.....   | 47 |
| 4.1.6   | Toma de decisiones.....   | 48 |
| 4.1.7   | Retroalimentación.....  | 48 |
| 4.2   | Resultados Análisis Interno de la empresa Bachoco Hermosillo.....     | 49 |
| 4.2.1.  | Planteamiento estratégico .....                                       | 52 |
| 4.2.2.  | Producción y operaciones .....  | 53 |
| 4.2.3.  | Aseguramiento de la Calidad .....                                     | 54 |
| 4.2.4.  | Comercialización .....  | 56 |
| 4.2.5.  | Contabilidad y finanzas .....   | 57 |
| 4.2.6.  | Recursos humanos .....  | 59 |
| 4.2.7.  | Gestión ambiental .....   | 60 |
| 4.2.8.  | Sistemas de información .....   | 61 |
| 4.3.  | Análisis Externo: Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....              | 62 |
| Capítulo 5 APLICACIÓN DEL MODELO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA..... |   | 65 |

---

|   |    |
|---|----|
| 5.1. Planeación e identificación de necesidades .....   | 65 |
| 5.2 Búsqueda de información .....   | 67 |
| 5.3 Clasificación y resguardo de la información .....   | 70 |
| 5.4 Análisis y generación de la inteligencia .....  | 78 |
| 5.4.1 Estrategias.....  | 78 |
| Capítulo 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 80 |
| 6.1 Conclusiones .....  | 80 |
| 6.2 Recomendaciones .....   | 83 |
| BIBLIOGRAFIA .....  | 86 |
| ANEXOS .....  | 89 |
| Anexo 1 Instrumento del BID aplicado a la empresa Bachoco .....                                 | 89 |
| Anexo 2 Cuestionario para obtención de necesidades de práctica de Inteligencia Competitiva..... | 95 |

## Índice de Figuras

|  |    |
|--|----|
| Tabla 2.1 Definiciones de competitividad.....                              | 13 |
| Figura 2.1 Fases para elaborar y ejecutar una estrategia.....              | 15 |
| Figura 2.2 Ciclo de Inteligencia competitiva.....                          | 30 |
| Tabla 3.1 Diseño de investigación.....                                     | 35 |
| Figura 3.1 Proceso de diseño de investigación.....                         | 35 |
| Figura 3.2 Modelo de Investigación.....                                    | 37 |
| Figura 3.3 Esquema del proceso de IC.....                                  | 37 |
| Figura 3.4 Etapas de proceso de investigación.....                         | 38 |
| Tabla. 3.2 Escala de competitividad.....                                   | 39 |
| Figura 3.5 Las cinco fuerzas de Porter.....                                | 40 |
| Grafica 4.1 Resultados del proceso de planeación.....                      | 42 |
| Grafica 4.2 Búsqueda de información.....                                   | 43 |
| Tabla 4.1 Fuentes de información de Bachoco Hermosillo.....                | 44 |
| Grafica 4.3 Fuentes de información actual en Bachoco.....                  | 45 |
| Grafica 4.4 Clasificación y resguardo de información.....                  | 45 |
| Gráfica 4.5 Herramientas de análisis competitivo empleadas en Bachoco..... | 47 |
| Gráfica 4.6 Toma de decisiones en Bachoco.....                             | 48 |
| Gráfica 4.7 Retroalimentación.....   | 49 |
| Tabla 4.2 Competitividad por áreas y general de la Empresa Bachoco.....    | 50 |
| Gráfica 4.8 Competitividad por áreas de la empresa Bachoco.....            | 51 |
| Tabla 4.3 Planteamiento estratégico.....                                   | 52 |
| Grafica 4.9 Planteamiento estratégico de Bachoco.....                      | 52 |
| Tabla 4.4 Producción y Operaciones.....                                    | 53 |
| Grafica 4.10 Producción y Operaciones de Bachoco.....                      | 53 |
| Tabla 4.5 Aseguramiento de la calidad.....                                 | 54 |
| Grafica 4.11 Aseguramiento de la calidad de Bachoco.....                   | 55 |
| Tabla 4.6 Comercialización.....  | 56 |
| Gráfica 4.12 Comercialización de Bachoco.....                              | 56 |

---

|  |    |
|--|----|
| Tabla 4.7 Contabilidad y Finanzas.....                         | 57 |
| Grafica 4.13 Contabilidad y Finanzas de Bachoco.....           | 58 |
| Tabla 4.8 Recursos humanos .....                               | 59 |
| Grafica 4.14 Recursos humanos de Bachoco.....                  | 59 |
| Tabla 4.9 Gestión ambiental.....                               | 60 |
| Grafica 4.15 Gestión ambiental de Bachoco.....                 | 60 |
| Tabla 4.10 Sistemas de información.....                        | 61 |
| Grafica 4.16 Sistemas de información de Bachoco.....           | 61 |
| Figura 5.1 Aspectos de decisión de compra de los clientes..... | 65 |
| Figura 5.2 Segmento de mercado abarcado.....                   | 68 |
| Figura 5.3 Información de ventas.....                          | 69 |
| Tabla 5.1 Resumen de evaluación de IC.....                     | 70 |
| Tabla 5.2 Estrategias de inteligencia competitiva.....         | 78 |

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se desarrollan los principales conceptos teóricos que sustentan la investigación de tesis propuesta. Se mencionan diversos puntos de vista y definiciones de diferentes autores y aportaciones de competitividad e inteligencia competitiva.

En la primera parte del trabajo se describe antecedentes, planteamiento del problema, justificación y objetivos. A continuación, en la segunda sección se redactó la literatura sobre competitividad e inteligencia competitiva de forma que se pudieron relacionar con el problema de investigación. El tercer punto desarrolla el proceso de metodología de investigación el cual se encuentra como un bosquejo que será estudiado y formulado en la siguiente sesión de tesis.

El punto central en esta investigación está relacionado con el aumento de competitividad de una empresa del ramo avícola en Sonora por medio de la inteligencia competitiva.

El problema actual de la empresa es la amenaza de su competencia extranjera la cual ha estado incursionando en el negocio avícola mexicano con innovadores productos y los mercados no abarcados por falta de estrategias comerciales.

Esta situación, conlleva a las organizaciones a realizar un análisis competitivo con el fin de evaluar a su macro entorno y micro entorno.

Así mismo, se expondrán diferentes herramientas que arrojaran resultados que al mismo tiempo servirán para elaborar e implementar estrategias que generen ventaja competitiva. Se pretende que esta investigación sirva como base para cualquier otra empresa que se encuentre en una situación similar.

## **CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

Bachoco es el mayor productor y comercializador de productos avícolas en México, cuenta con cuatro líneas principales de producto: pollo, huevo, cerdo y alimento balanceado.

Bachoco nace en 1952 cuando los hermanos Javier, Alfonso, Juan y Enrique Robinson Bours Almada incursionan en el negocio de la avicultura con una granja de producción de huevo de pequeña escala instalada en las inmediaciones de Ciudad Obregón, Sonora. En 1963, se expande a las operaciones en Navojoa, Los Mochis y Culiacán Sinaloa. Fue hasta 1971 que comienza el negocio del pollo en Culiacán con la crianza y postura comercial, así como la engorda de pollo. <sup>1</sup>

Cabe señalar que el mercado avícola mexicano lo concentran solo 3 empresas Bachoco, Pilgrim's Pride y Tyson.

En el estado de Sonora BACHOCO cuenta con 1 planta procesadora de aves 2 incubadoras de huevo, 2 plantas de alimentos, 70 granjas, 1 planta de rendimientos, 5 centros de ventas, las cuales abarcan el mercado hasta la baja sur.

Principales productos vendidos y producidos en Hermosillo son Rosticero, filete de pechuga en charola, pollo al alto vacío, y alistas picosas en charola.

Las capacidades de marketing, innovación y gestión administrativa son sus estrategias competitivas que la han hecho una exitosa empresa en el mercado nacional; el 80% de su producción es la carne de pollo.

<sup>1</sup> La mayor parte de la información de esta sección fue tomada de la página oficial de corporativo bachoco ([www.bachoco.com.mx](http://www.bachoco.com.mx))

Dentro de sus principales estrategias comerciales de éxito que utiliza se encuentran las estrategias de publicidad, innovación y localización los cuales han hecho junto con su adecuada gestión una empresa de éxito posicionada como la empresa líder en el mercado avícola mexicano López, J. y Huerta, A. (2016). Una de las principales amenazas de la empresa Bachoco congruentes a esta investigación son la creciente competencia y la importación de pollo y huevo con otros productores agresivos.

Según la unión nacional de avicultores en un comunicado realizado el día 28 de enero del 2014, se expuso que para el año 2015 la industria avícola nacional mantendría un crecimiento constante como ha ocurrido en los últimos años, consolidándose como una actividad estratégica para el país, tanto en el ámbito alimentario como económico. De acuerdo con datos del primer estimado elaborado por la Dirección de Estudios Económicos de la Unión Nacional de Avicultores, la avicultura mexicana registrará un crecimiento de 2.5 por ciento. Asimismo, se pronostica que la producción de huevo en el país, tendrá un crecimiento de 2.0% durante el presente año. Mientras tanto, la carne de pollo crecerá 2.5% y rebasará los 3 millones de toneladas de alimento. A nivel mundial México es el séptimo productor de pollo después de: Estados Unidos, China, Brasil, Unión Europea, India y Rusia.

### **1.2. Planteamiento del problema**

Perego y Miguel (2014) comentan que en los nuevos escenarios productivos las organizaciones se deben esforzar por mantenerse competitivas y para lograrlo por lo menos deben atender dos aspectos: la innovación de sus procesos y productos y las estrategias inteligentes relacionadas con el análisis de su entorno.

Por lo tanto, hoy en día las organizaciones realizan actividades estratégicas para estar al día en el entorno evolutivo.

Estas organizaciones utilizan al menos un método para procesar la información y para lograrlo ocupan la obtención de recursos donde se identifiquen las necesidades y oportunidades del entorno evolutivo.

En la actualidad, la economía en los negocios presenta una situación crítica debido a la globalización del mercado y de los sistemas de información. Esta crisis crea nuevos perfiles de clientes con necesidades de cambio constante.

Esta situación, conlleva a la competencia directa de nuevas empresas u organizaciones innovadoras que acceden a los mercados en los que compiten. Consecuentemente también se observan ciclos significativamente más cortos en la vida útil de los nuevos productos. Debido a esto, se establece la necesidad de enfrentar ésta dinámica con un nuevo enfoque: La Inteligencia Competitiva o también llamada Estratégica, cuyo objeto es mejorar constantemente las estrategias de innovación, competitividad y desarrollo tecnológico de las organizaciones.

En la región noroeste del país se ubica la empresa Bachoco, en Sonora es la única empresa productora de pollo y huevo y cubre ampliamente los mercados de Autoservicios, Mayoristas y Detallistas. Actualmente el mercado detallista representa el 65% de la demanda de carne de pollo que surte la empresa, el resto se reparte entre el mercado de autoservicios. Sin embargo, la empresa tiene como área de oportunidad entrar en el mercado de las empresas institucionales como sería la venta de sus productos en hoteles, restaurantes, comedores industriales, que se localicen en la región.

La empresa Bachoco Sonora se encuentra en un estatus confortable de acuerdo a sus ventas, sin embargo, debe estar pendiente de su competencia la cual está amenazando en instalarse en el país mexicano y expandir sus mercados. Tal es el caso de Pilgrim's Pride esta empresa que adquiere las operaciones de la compañía Tyson Foods en México, ubicada en la Ciudad de Gómez Palacio, Durango. Hoy en día Pilgrim's México forma parte del grupo JBS, corporación brasileña fundada en 1953, siendo la mayor empresa de proteína animal la cual tiene presencia en los 5 continentes [Página oficial pilgrims México \(2016\)](#).

Resumiendo, la problemática de la empresa se expone los siguientes puntos:

1.- Mercado no abarcado en empresas institucionales (hoteles, restaurantes, comedores industriales)

2.- Amenaza de competidor extranjero.

### **1.3. Preguntas de investigación**

Aplicando estrategias para elevar la competitividad de la empresa Bachoco en Sonora mediante la Inteligencia Competitiva surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué situación competitiva mantiene actualmente la empresa y que estrategias pueden implementarse para aumentarla?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general:**

Determinar las estrategias competitivas de la empresa Bachoco Sonora para incrementar su competitividad utilizando el método de Inteligencia Competitiva.

#### **1.4.2. Objetivos Específicos:**

- Evaluar en que estatus competitivo se encuentra la empresa.
- Identificar oportunidades y amenazas que tiene actualmente la empresa.
- Evaluar a la competencia y preparar estrategias competitivas mediante el método de inteligencia competitiva.
- Diseño de estrategias para abarcar un mercado no alcanzado hasta el momento.

### **1.5. Hipótesis**

Utilizando el método de inteligencia competitiva puede aumentar la competitividad de la empresa Bachoco Sonora.

### **1.6. Justificación**

Con esta investigación se busca analizar el entorno competitivo de la empresa Bachoco líder en su ramo en la región noroeste del país con el fin de evaluar su estatus competitivo y generar estrategias por medio de la inteligencia competitiva para estar preparado ante posibles amenazas en cuanto a globalización.

La empresa Bachoco de acuerdo con el análisis de resultados de Lopez y Huerta (2016) ha realizado con éxito estrategias comerciales implementando el análisis de su competencia, desde sus inicios, ya que le faltaban zonas por cubrir el sur y la península de México. Para cubrir estas zonas analizo a su competencia Campi y Grupo Agrícola Sanjor. Lo que concluyo comprando las dos empresas. Describe que Bachoco es la principal empresa avícola del país. Sin embargo, ha enfocado sus ventas al 80% en el mercado nacional descuidando su internacionalización.

La actividad agropecuaria en México ha tenido una gran importancia durante muchos años en especial en la década de los 80's y 90's, ha sido parte elemental en la economía del país, sin embargo la avicultura en México ha tenido un auge muy importante a modo de desplazar a la carne de cerdo y bovino, siendo la carne de pollo la de mayor preferencia y consumo por la población consumidora de estos carnicos, Quezada (2001); el autor comenta que debido al proceso de globalización el sector avícola en México se enfrentara a una serie de retos y dificultades que deberán ser solventados de una manera lógica, racional e inteligente y sobre todo de manera rápida y eficaz.

Ante esta situación de acuerdo con lo que comenta el autor para que la avicultura sea competitiva se deberán realizar estrategias competitivas para seguir adelante y desarrollar la industria avícola, entre otras cosas; establecer reducción de costos en las operaciones de producción, reestructuración de operaciones para cumplir con las

exigencias de los consumidores, mantener excelente control de calidad en producción, creación de programas de mercadeos únicos, diferenciación de productos en especial con los que se exportan del extranjero y elaborar una producción con sabores regionales único de México.

Se pretende con esta investigación generar estrategias competitivas en el mercado de venta en Sonora, para que Bachoco esté preparado ante un golpe fuerte, como ya lo está viviendo actualmente con la llegada de Pilgrim's Pride, la cual se posiciono en el estado de Tijuana comprando acciones de Tyson, afectando las ventas de Bachoco al despojarlo de alguno de sus clientes potenciales a detalle.

A continuación, algunos beneficios por los cuales servirá este estudio de investigación:

- a) Compararse con sus posibles amenazas para retroalimentar evaluar y analizar su estatus competitivo en la región y proponer una constante mejora continua.
- b) Generar estrategias competitivas que apliquen al estudio del proceso de Inteligencia competitiva para estar informado sobre lo que está realizando la competencia.
- c) Los dos beneficios anteriores encaminaran a que Bachoco esté preparado primeramente para incrementar su mercado actualmente no abarcado (hospitales, restaurantes, hoteles) ya abarcado este mercado en la zona de sonora, la empresa podrá dar el siguiente paso al aumento de exportación.

### **1.7. Delimitaciones**

La presente investigación abarcará datos regionales con estrategias que servirán para el entorno internacional, debido a que la empresa se ubica en Sonora y su mercado potencial abarca hasta la baja sur. Se estudiarán casos donde Bachoco fue ejemplo de globalización y motivos de cierre de compañías ya establecidas en varios estados de México, la competencia que quiere entrar a la región noroeste, con el fin de importar y sociedades exportadoras que ya están afectando las ventas de bachoco.

El límite de la investigación será de 2 años comenzando en mes de octubre de 2016 y culminando en mayo de 2018.

## **CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO**

En esta sección se hace mención sobre los principales conceptos de las variables de investigación; así como las referencias que apoyaran al tema de estudio sobre competitividad e inteligencia competitiva. Con la literatura expuesta se pretende reflexionar sobre las distintas percepciones citadas de cada variable consideradas objeto de análisis de medición sobre la investigación.

### **2.1. Competitividad**

En la literatura actual es posible encontrar definiciones ambiguas y poco novedosas sobre competitividad, sobre todo en los niveles nacional, sectorial y empresarial, como por ejemplo el manufacturero que tan solo habla de una competitividad sobre reducción de costos, productividad y sobreexplotación de los recursos naturales y humanos, a diferencia del enfoque autentico basado en equilibrio de costos y productividad para el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, la competitividad es caracterizada en las empresas por su permanencia, se deduce que las empresas son las que compiten no las naciones, Bejarano, (1995).

Por su parte, Suñol (2006) menciona a Michael Porter como primer autor en diseñar un concepto aproximado a la competitividad el cual incluye como elemento importante la productividad (factor humano), para que se lleve a cabo la competitividad. Afirma que para que se lleve a cabo la competitividad primero se debe trabajar elevando el nivel de vida del factor humano pilar fundamental para que se lleve a cabo la productividad y como resultado se obtenga competitividad.

“La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico” (Porter, 1987).

Quero (2008) cita a Hernández (2000) conceptualizando a la competitividad como el estudio compartido con las mejoras continuas, por el cual deben transitar las empresas en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo, sobre la base de ofertar productos y servicios de elevada calidad, con precios atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables que le permitan de manera creciente ganar confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros.

Para Hernández (2000) la competitividad está relacionada con satisfacer las necesidades del entorno, lo cual se recomienda que las organizaciones deben tener capacidad para adaptarse al ambiente externo organizacional y mantenerse en total cambio junto a él.

Rojas (1999) menciona que las organizaciones deben prepararse para competir y adaptarse a los nuevos esquemas y normas de comercio tanto en el mercado nacional como internacional haciendo frente a su competencia. La competitividad se identifica como la principal regla del juego comercial a la que deben amoldarse los participantes.

Sobrino (2004) cita a Malecki (1997) en el cual menciona que la competitividad es una medida relativa que compara el desempeño económico de alguna unidad de análisis con el resto de unidades que forman el universo de estudio.

La competitividad hoy en día es un tema fundamental en los sectores de actividad económica. El proceso de globalización exige a las organizaciones ser eficaces y eficientes en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional sino internacional, Labarca (2007). Según el autor la competitividad para un país se traduce en la posibilidad que tienen sus ciudadanos para alcanzar un nivel de vida elevado y creciente, va de la mano con la teoría de Porter, haciendo hincapié en la productividad menciona que en la mayoría de los países el nivel de vida está determinado por la productividad con la cual se utiliza el capital y los recursos nacionales, este puede sostenerse únicamente por medio de mejoras continuas de productividad.

El nivel de vida de un país, de acuerdo a la competitividad en el espacio global, depende cada vez más de la competitividad de sus empresas. La competitividad es lo que determina si las empresas serán capaces de aprovechar las oportunidades que brinda la economía internacional, (Labarca, 2007).

Alquitira y Trejo (2000) definen competitividad como “la capacidad o ventaja comparativa que tiene una industria local en el mercado mundial para realizar sus productos”.

Para Rubio y Baz (2005), “la competitividad es resultado de las condiciones que existen en el entorno, así como de la habilidad del empresario para distinguirse de sus competidores. Y finalmente concluye que “la competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios”.

En la actualidad la competitividad es un arma para que las empresas puedan protegerse de las amenazas de su entorno. Labarca (2007) indica que “uno de los hallazgos más importantes de Porter es que las rivalidades entre las empresas locales estimulan la innovación y la actualización de las capacidades de las empresas”.

Por otro lado, la globalización permite que las empresas puedan aprovechar ventajas que ponen a disposición otros países para comercializar sus productos, por otra parte, las empresas que no entren en el mundo de la competencia global difícilmente alcanzarán niveles altos de competitividad y no generaran las riquezas deseadas.

### **2.1.1. Antecedentes de competitividad**

Para Bassi (2003) vivimos en una economía global en la cual interactúan mercados mundiales y ya no solo regionales o nacionales. La competencia se sitúa hoy en un nivel universal, y el mundo es ya incomparablemente más complejo y confuso. La demanda económica que combate entre los mismos mercados está esparcida por todo el mundo y no en las cercanías. No se conocen ni se sabe dónde están. El hecho principal es que la globalización de la economía es un fenómeno recurrente en la etapa

actual en la que ingresa la humanidad: la era de la información. Para elaborar productos, brindar servicios de buena calidad y precios competitivos, las organizaciones deben estar en total sintonía con la información del mercado, conocer las necesidades de los clientes, supervisar a los competidores, revisar constantemente los procesos de negocios y actualizar tecnologías.

Por su parte Rojas (1999) menciona a Bejarano (1998) que el marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos, de igual forma menciona que el principal mentor de estas teorías fue David Ricardo el cual se destacó por su metodología de las ventajas comparativas.

Labarca (2007) menciona a Hernandez (1998) que el interés sobre la competitividad tiene sus raíces en las reflexiones de los economistas sobre las causas de la posición dominante de un país u otro en un momento dado, sobre el secreto de su superioridad y sobre las estrategias para lograrlas. Para una organización la competencia es cualquiera otra organización que ofrece productos similares o de su ramo al mismo mercado al que pertenece.

El caso como impacto en la competitividad debido a la globalización es la industria automotriz en México la cual se considera como un pilar estratégico económico generador de empleos, el país se ha mantenido dentro del grupo de los países líderes en producción a nivel mundial de vehículos sin embargo ha sido desplazado paulatinamente por el impacto de la globalización de empresas extranjeras, aunado a esto que el mercado local de la comercialización de vehículos no logra cobrar impulso en las ventas como se tenía proyectado en la entrada del nuevo siglo, Vicenso, (2007)

A continuación, en la tabla 2.1. Se muestran diferentes definiciones de competitividad que se han tomado como referencia durante varias décadas para fines de estudio y elaboración de teorías.

Tabla 2.1 Definiciones de competitividad

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Mathis (1988)                    | La aptitud para vender aquello que es producido  |
| European Management Forum (1980) | Una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado. |
| Haguenauer (1989)                | La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos  |
|                                  | en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo   |
| Buckley (1988)                   | Tanto la eficiencia (alcanzar las metas al menor costo posible) como la efectividad (alcanzar los objetivos correctos). Es la elección de las metas a nivel industria la que es crucial. La competitividad incluye tanto los fines como los medios utilizados para alcanzar esos fines                                       |
| Chesnais (1981)                  | La capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones.                             |
| World Economic Forum (1996)      | La habilidad de un país de alcanzar, en forma sostenida, altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.   |
| Fagerberg (1988)                 | La capacidad de un país de lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos.  |
| Fajnzylber (1988)                | Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico.                 |
| OCDE (1996)                      | La habilidad de las firmas, industrias, regiones, naciones o regiones supranacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional.   |
| Cohen (1994)                     | Una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.  |
| Scott & Lodge (1985)             | La habilidad de un país de crear, producir, distribuir y/o servir productos en el comercio internacional al mismo tiempo que gana retornos mayores sobre sus recursos.   |
| Porter (1990)                    | La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.  |

Fuente: Otero (2006)

### **2.1.2. Estrategia Competitiva**

Respecto de los primeros autores en emitir el concepto de estrategia, Saavedra (2005) menciona a Drucker (1980) como uno de los más importantes, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro.

Toda empresa que aspire al liderazgo en la industria del siglo XXI tiene que pensar en términos de liderazgo en el mercado global, no en nacional. La globalización está cambiando el panorama competitivo en muchas industrias al ofrecer a las nuevas empresas atractivas oportunidades al mismo tiempo que se presentan amenazas competitivas (Thompson A., Gamble J., Peteraf M. & Strickland A. 2012).

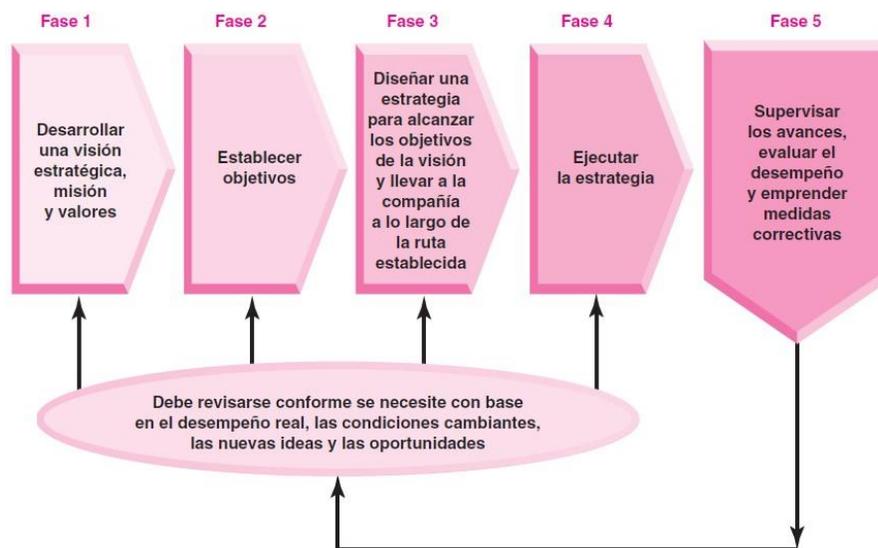
Cuando una empresa avanza independientemente del tipo y de tamaño que sea se enfrenta a tres preguntas centrales: ¿Cuál es su situación actual?, ¿Hacia dónde quiere ir?, ¿Cómo se va a llegar? Estas preguntas obligan a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en dirección deseada. La estrategia de una compañía se plantea buscando como superar a los competidores, como responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento y mejora en el desempeño financiero de la compañía (Thompson, et al, 2012).

Continuando con la literatura de los autores recientes, estos mencionan que el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia tal como se muestra en la figura 2.1 consta de cinco fases interrelacionadas las cuales se desarrollan a continuación:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describe el propósito de la compañía, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.

2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

Figura 2.1 Fases para elaborar y ejecutar una estrategia



Fuente: Thompson, et al (2012).

De acuerdo con Porter (1996), una estrategia competitiva consiste en desarrollar una fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué habilidades serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La estrategia competitiva refiere posicionar a una empresa para elevar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores.

¿Cómo podemos competir de mejor manera?, de acuerdo con Kaplan y Norton (2008) después de que los ejecutivos de una empresa han formulado una estrategia competitiva y tienen pensado llevarla a cabo, estos deben decidir sobre acciones que generen ventaja competitiva diferenciando su oferta contra la competencia con el fin de generar un mejor desempeño financiero.

Un modelo de negocio es una estrategia competitiva la cual si se hace buen uso de ella genera rentabilidad y competitividad en las empresas, tal como comenta Casadesus (2004), el enfoque de una formulación estratégica desde el punto de vista de los modelos de negocios los cuales consisten en un conjunto de activos y actividades de la empresa que buscan construir ciclos virtuosos incidiendo sobre el incremento de los beneficios y al tiempo debilitar o frenar a los competidores al igual que ofrecer una nueva perspectiva para abordar aspectos fundamentales de estrategia tales como amenazas a la sostenibilidad de la ventaja competitiva y los riesgos y virtudes del crecimiento empresarial.

Un ejemplo de este tipo de estrategia competitiva utilizada en las organizaciones es Walmart la cual dispone de un sofisticado sistema de comunicación por satélite este es uno de sus principales activos la cual es utilizada entre otras cosas para controlar la marcha de sus más de 4,600 tiendas, cuidar el movimiento de sus mercancías y estar en comunicación con pedidos de sus proveedores el cual es beneficioso ya que se realizan sus pedidos de suministros a sus proveedores en automático y así se evita desabasto.

Quero, (2008) cita a Strickland (2003) el cual menciona que la estrategia de una organización es el plan de acción que debe llevar a cabo una empresa para accionar en el mercado y competir con éxito.

La estrategia competitiva independientemente que sea un plan de acción o un proceso, es la herramienta que le proporcionara a la empresa las condiciones para hacer lo previsto e imprevisto de la organización.

Porter (1990) identifico 5 fuerzas competitivas como lo muestra la figura 2.2 las cuales son utilizadas para desarrollar estrategias en industrias y organizaciones, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma:

- La posibilidad de amenaza ante nuevos competidores: Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.
- El poder de la negociación de los diferentes proveedores: Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.
- Tener la capacidad para negociar con los compradores asiduos y de las personas que lo van consumir una sola vez: Se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.
- Amenaza de ingresos por productos secundarios: Una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos en la empresa.
- La rivalidad entre los competidores: En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.
- La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su

imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

### **2.1.3. Ventaja competitiva**

Porter (1980) La ventaja competitiva es la capacidad con la cual una empresa sobresale de su competencia, aquello que realiza mucho mejor e inigualable para sus rivales, define una ventaja competitiva como un conjunto de características particulares de una organización y sus productos, que el mercado percibe como dignas de atención y superiores a las de la competencia.

En su artículo Bejarano (1995) menciona algunas ventajas competitivas sobre el sector agrícola el cual se relaciona con el tema de este trabajo el sector avícola, entre una de estas ventajas competitivas menciona la producción de bienes homogéneos o con muy poca diferenciación e instalaciones innovadoras, estas características dificultan la generación de innovaciones y por lo tanto se convierte en una ventaja competitiva; otra particularidad se refiere al poder del monopolio

Como ejemplo de una ventaja competitiva para la empresa Bachoco, en México hay diversas industrias en situación de oligopolio las cuales se obligan a realizar ciertas fusiones y adquisiciones de empresas de su mismo ramo para evitar ser comprada por una empresa extranjera diferente y para evitar que otra nueva entidad se volviera excesivamente poderosa en un determinado sector o rama económica (Coelho & Castillo, 2010). Al ubicarse en diversos puntos de la geografía nacional, Industrias Bachoco ha logrado capitalizar las ventajas comparativas de las diversas regiones. De igual forma, estos desplazamientos se han traducido en una estructura organizativa geográficamente diferenciada y sincronizada a la vez, que le ha permitido disponer de una oferta diversificada y específicamente adaptada a las tradiciones y costumbres de cada mercado regional.

La fuerza de ventas es el capital humano que realiza la gestión de venta de una organización, quien tiene contacto directamente con el cliente y escucha sus

planteamientos, le permite conocer sus necesidades; convirtiéndose en punto clave de cualquier proceso de mejora organizacional, (Leon, 2013).

Se hace mención a la fuerza de ventas debido a que se puede utilizar como una estrategia para aumentar la competitividad de la empresa ya que son los que están en contacto directo con el micro y microambiente, con el entorno competitivo interno y externo. Leon (2013) menciona al autor Porter manifestando que la esencia de implementar estrategias competitivas radica en establecer la relación existente entre la empresa y su medio ambiente.

Porter (1987) afirma que muchas disciplinas influyen en la ventaja competitiva de las empresas como son el marketing, la producción, el control y las finanzas entre otras muchas más. Inclusive menciona que dentro de la misma empresa están las fuentes de ventajas competitivas, ya sea en cada área y que cada empleado debe estar consiente en aportar para alcanzar y mantener la ventaja deseada.

Los conceptos de la ventaja competitiva son claros, se requiere crear ventajas que den valor atractivo para los clientes y consumidores, y en función a esto los planes estratégicos de las empresas deben enfocarse para crear estas ventajas competitivas; en esta investigación se tomaran las bases teóricas de Porter (1987) quien afirma que para crear ventajas competitivas tiene un sentido que va desde el entorno exterior de la empresa hasta el interior de la misma con el fin de crear valor para el cliente.

Porter (1990) identificó seis estrategias que pueden utilizarse para crear en una organización ventaja competitiva:

- Economía de escala: Altos volúmenes de productos, reducción de costos, dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos, caída de las barreras geográficas, reducción del ciclo de vida de los productos (resta flexibilidad y hace más vulnerables, frente a competidores más ágiles que operan globalmente).

- **Diferenciación del producto:** Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. La velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta.
- **Inversiones de capital:** Mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, permitirá sobrevivir más tiempo, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.
- **Desventaja en costos:** Es el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos, no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Ejemplos: patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. La compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
- **Acceso a canales de distribución:** Los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta.
- **Política gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando puede mantener una rentabilidad superior al promedio durante varios años (como lo han hecho Dell en la industria de las computadoras personales y Southwest en la industria de las aerolíneas). El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias. ¿Cuáles son las fuentes de las ventajas competitivas y la rentabilidad superior, y cuál es el enlace entre la estrategia, la ventaja competitiva y la rentabilidad? (Hill C. & Jones G., 2009).

Crear ventajas competitivas es importante para el éxito y desarrollo de las empresas, es de igual importancia mantenerlas frescas, es decir, se debe estar en constante búsqueda de ventajas competitivas, porque seguramente las ventajas creadas por una organización en primera instancia son novedosas en su entorno, pero será cuestión de tiempo para que el o los competidores imiten o copien esas estrategias que dieron como resultado ventajas competitivas. Al final una empresa que desarrolle constantemente ventajas competitivas resultara en una empresa productiva, rentable y exitosa. No se debe perder tiempo ante un mundo tan competitivo, es primordial trabajar continuamente día a día, revisando cada eslabón de la cadena de valor para que la empresa siempre se encuentre en los numero uno del su mercado.

## **2.2. Inteligencia competitiva**

La Inteligencia Competitiva es la herramienta del siglo XXI para el análisis de la estrategia empresarial. Las empresas que la llevan a cabo tienen una ventaja competitiva con el resto de las organizaciones al poder adelantarse en todos los frentes que hacen a una empresa más competitiva y garantiza la supervivencia y el crecimiento frente a quienes no la realizan. “La inteligencia competitiva es una técnica de gestión que ofrece un marco metodológico para establecer los mecanismos necesarios para capturar información del entorno, analizarla y obtener información de

valor añadido para aplicarla al proceso de toma de decisiones en cualquier parte de la cadena de valor de las organizaciones” (Ortoll & García, 2015).

La inteligencia competitiva es un proceso dinámico, sistemático y recursivo que transforma, empleando técnicas analíticas específicas, la información relevante y legalmente obtenida sobre el entorno competitivo del pasado, presente y futuro, con el propósito de facilitar la toma de decisiones en beneficio a la empresa Gógova (2015).

Una organización Inteligente busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través de trabajo en equipo (León &Tejada, 2003).

### **2.2.1. Antecedentes de la inteligencia competitiva**

La inteligencia competitiva existe desde hace muchos años y se deriva de influencias de inteligencia militar, económica, política y social, esta surge a consecuencia de las necesidades de las organizaciones en reducir la incertidumbre del mercado en el que competían y captar información estratégica del entorno (Amiri, Nader, Shirkavand, 2017) la inteligencia ha existido desde hace milenios, en sus inicios el objetivo era obtener ventajas militares políticas o económicas en relación con el adversario. El concepto y las prácticas han venido evolucionando hasta incluir la cooperación entre propios competidores, es la estrategia de cooperar y competir al mismo tiempo. El país pionero en la implementación de la inteligencia competitiva es Japón seguido de Estados Unidos, progresivamente entre otros países han ido surgiendo prácticas de recogida de información como base del desarrollo comercial y tecnológico. La inteligencia competitiva se refiere al conocimiento previo de la totalidad del entorno empresarial que puede dar lugar a una acción posterior así mismo es un proceso que depende de situaciones dinámicas y competitivas en los negocios; por lo tanto se han propuesto gran variedad de definiciones, más allá de la información la autora Eva Ortoll, comenta que la planeación estratégica en cualquier ámbito ya sea empresarial,

gubernamental o militar, para que sea efectiva tiene que ser fundamentada con la información, aun así la información por sí sola no es suficiente para la toma de decisiones la complementa el contexto y análisis de la misma. Así mismo continuando con la literatura expuesta de la autora mencionada la inteligencia competitiva debe ser entendida, analizada y distribuida con información útil para la toma de decisiones. La Inteligencia competitiva es el resultado de la captura de información interna y externa de una organización y el análisis, interpretación y valoración de la misma información.

A continuación, se muestran algunas definiciones de inteligencia competitiva derivadas principalmente en las dos últimas décadas 1980-2002.

Aguilar (1967), la exploración del entorno es la adquisición y el uso de la información sobre acontecimientos, tendencias y relaciones en el entorno externo de una organización, cuyo conocimiento asistirá a la gerencia a planear la organización una línea de conducta futura.

Porter (1980), el objetivo de la inteligencia del competidor es desarrollar una representación de la naturaleza de los cambios probables de la estrategia que cada competidor puede realizar, la respuesta probable de cada competidor a los movimientos estratégicos de la competencia y la reacción probable de cada competidor a los cambios de la industria y del entorno. La inteligencia del competidor se centra en las acciones, los comportamientos y las opciones por el hecho de existir unos o más competidores potenciales.

Berenguer (1982), las unidades de inteligencia empresariales (Business intelligence) son pequeños órganos funcionales interdependientes, que recogen información interna y externa de la empresa, la tratan intelectualmente y la difunden a las restantes unidades funcionales y a los distintos niveles jerárquicos de la empresa.

Shrivastaba y Grant (1985), la IC es el sistema de aprendizaje sobre las capacidades y comportamientos de los competidores actuales y potenciales con objeto de ayudar a los responsables en la toma de decisiones estratégicas.

Sutton (1988), la IC se refiere al análisis de competidores, así como a las condiciones competitivas en las industrias o las regiones particulares.

SCIP (1988), la IC es el proceso de supervisar el ambiente competitivo que permite a los directivos de las empresas de todos los tamaños tomar las decisiones informadas sobre todo en el relativo a la comercialización, y de invertir tácticamente en estrategias de negocio a largo plazo.

Gilad (1988), la inteligencia empresarial (Business intelligence) se ha descrito como la actividad de supervisar el ambiente externo de la empresa para obtener la información que es relevante para el procedimiento de toma de decisiones. En la práctica, la BI se concentra a menudo en competidores actuales como en la IC, pero también puede incluir áreas como el análisis de adquisiciones, de fusiones potenciales y de los gravámenes de riesgo en los países.

Baumard (1991), la inteligencia económica no es sólo observación sino una práctica ofensiva y defensiva de la información. Su objetivo consiste al relacionar diversas áreas para servir a los objetivos tácticos y estratégicos de la empresa. Es una herramienta que conecta el saber de la empresa con la acción.

Gilad (1992), la IC es el acceso a tiempo al conocimiento e información relevantes en las diferentes fases de la toma de decisiones.

Kokubo (1992), la inteligencia tecnológica para la I+D consiste fundamentalmente en la recogida de información técnica, la distribución de la información adquirida a las personas correctas y el trabajo analítico para el proceso de decisión.

Choo y Auster (1993), la exploración del entorno (Environmental scanning) es la adquisición y el uso de la información sobre acontecimientos, tendencias y relaciones en el entorno externo de una organización, cuyo conocimiento asistirá a la gerencia a planear la organización una línea de conducta futura. / Las organizaciones exploran el ambiente en orden a entender fuerzas externas del cambio con el fin de desarrollar las

respuestas eficaces para mejorar la propia posición en el futuro. La exploración cubre no sólo a competidores, proveedores y clientes, sino que también incluye tecnología, las condiciones económicas, el ambiente político y las tendencias sociales y demográficas.

Heiser (1994), la inteligencia tecnológica consiste en el seguimiento o exploración y análisis estratégico del progreso de la ciencia y la tecnología. No se trata de obtener información y hacer informes sino de dar apoyo a las organizaciones en la gestión de la tecnología para que tomen decisiones correctas en el tiempo adecuado.

Groupe de Projet Intelligence Economique (1995), la inteligencia económica está constituida por el conjunto de conceptos, instrumentos, metodologías y prácticas que permiten poner en relación de manera pertinente diferentes conocimientos e informaciones en la perspectiva del dominio y del desarrollo de la dinámica económica. Esta puesta en relación implica en particular: una movilización humana, un tratamiento y análisis de la información y del conocimiento orientados hacia una finalidad operacional, una circulación eficaz de las informaciones y de los conocimientos en el seno de las organizaciones implicadas.

Ashton & Stacey (1995), la inteligencia tecnológica es el proceso de investigación, análisis y uso de la mejor información sobre desarrollos, hechos y tendencias en el entorno científico y tecnológico.

Ettorre (1995), la IC es el proceso mediante el cual las organizaciones obtienen informaciones útiles sobre sus competidores que utilizan en sus planificaciones a corto y largo plazo.

Gibbons & Prescott (1996), la IC es el proceso de obtención, análisis, interpretación y difusión de información de valor estratégico sobre la industria y los competidores, que se transmite a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno.

Ashton i Klavans (1997), la inteligencia tecnológica es la investigación, detección, análisis y comunicación a los directivos de la empresa de informaciones orientadas a la toma de decisiones sobre oportunidades, amenazas, tendencias o desarrollos exteriores en el ámbito de la ciencia y la tecnología que pueden afectar a la situación competitiva de la empresa.

Cottril (1998), la IC es la obtención ética y legal, análisis y distribución de información sobre el entorno competitivo, incluyendo los puntos fuertes y débiles, así como las intenciones de los competidores.

Rodriguez (1999), la inteligencia se diferencia de la vigilancia en el hecho de que no se limita a la simple obtención de información, sino que pone énfasis en la selección de esta información, en su análisis y en su presentación de forma adecuada para que los directivos puedan tomar las decisiones. La inteligencia presenta una información más elaborada y mejor preparada para la toma de decisiones.

Nordey (1999), la vigilancia tecnológica contribuye a la inteligencia económica, pero no es suficiente para completar la inteligencia económica. La inteligencia integra a la vez: la documentación, la vigilancia documental, las vigilancias especializadas (o sectoriales) y la vigilancia estratégica.

Cavaller (2003), la inteligencia estratégica es la gestión sistemática de la información orientada estratégicamente al progreso de las organizaciones. Incorpora las tres dimensiones fundamentales procesuales: sistema - información - estrategia, que constituyen la condición necesaria para elevar una actividad organizativa al modo de la inteligencia. Integra en orden de aplicación las siguientes seis tipologías de vigilancia: del entorno, organizativa, competitiva, económica, tecnológica, estratégica.

La evolución del concepto de Inteligencia competitiva como comenta Cavaller (2003) ha sido reconocida como disciplina condicionada a los acontecimientos clave que se han mencionado arriba y a lo largo de este periodo ha sido definido de múltiples formas

y con diferentes terminologías que en muchos casos indicaban global o parcialmente el mismo proceso con diferentes puntos de vista.

La mayoría de las empresas que son innovadoras o que se internacionalizan o ambas dos a la vez, realizan tareas de investigación y análisis poco eficaz y no sistematizada.

Mejía (2006) establece que la inteligencia competitiva es una labor de la estrategia empresarial que busca, a través de investigación, conocer los competidores, para identificar sus capacidades críticas (fortalezas, debilidades, estrategias, productos y valores agregados ofrecidos al mercado). Este es un insumo fundamental para contratar el valor de la propia.

Hay numerosas definiciones de Inteligencia Competitiva en la práctica contemporánea y academia. Nuestro actual sentido es que no hay una definición única, precisa y universalmente aceptada. Tal y como es vista generalmente la Inteligencia Competitiva, es el proceso por el cual las organizaciones reúnen información para la acción de los competidores y el entorno competitivo para aplicar esto a su proceso de planificación y toma de decisiones con el fin de mejorar su rendimiento. Inteligencia Competitiva vincula señales, eventos, percepciones y datos dentro de patrones y tendencias discernibles en relación con la empresa y entornos competitivos. En términos de Leavitt, Prescott, Lemos y Hassanali (2004), el concepto de IC debe ampliarse; es una parte integral de la toma de decisiones que se realiza en las organizaciones y en nuestras vidas personales. Las organizaciones inteligentes saben que, para ser competitivas, tienen que anticiparse y reaccionar a los cambios dentro y fuera de su industria. Ellos también saben que requieren tener un plan para convertir datos en inteligencia a partir de la cual se toman estratégica y tácticamente importantes decisiones. La utilización de ese conocimiento, es llamado inteligencia competitiva, una práctica central en las principales organizaciones. En síntesis, Leavitt et al. (2004) definen la inteligencia competitiva como: “El proceso sistemático de obtener y analizar información pública disponible de los competidores para facilitar el aprendizaje

organizacional, mejorar, diferenciarse y orientarse respecto a los competidores en la industria, los mercados y los clientes”.

En Palop y Vicente (1999) se explica la relación entre inteligencia y vigilancia tecnológica, la vigilancia posibilita el desarrollo y ejercicio de la función de inteligencia al velar por la adecuada y precisa difusión y comunicación de la información dentro de la empresa. La utilización de información y conocimiento para la toma de decisiones es el ámbito propio de la inteligencia empresarial o competitiva. Por su parte Nordey y Kokubo citados en Escorsa y Marpons (2001) plantean que “La inteligencia competitiva consiste fundamentalmente en: Acopio de información técnica, distribución de la información adquirida a las personas correctas y trabajo analítico para el proceso de decisión”.

Por último, Morcillo (2003) define a la inteligencia competitiva como el proceso de obtención, análisis, validación y difusión de información de valor estratégico sobre la organización, que se transmite a los responsables de la organización para la toma de decisión en el momento adecuado, partiendo fundamentalmente de la identificación del problema a analizar, determinando los objetivos de Vigilancia, que conllevan a la determinación de las fuentes de información para poder captarla.

La función de la inteligencia debe estar alineada con los objetivos operativos y estratégicos de la organización. Por lo tanto la función de la inteligencia debe estar enfocada hacia la elaboración de información útil para la toma de decisiones y el logro de objetivos. Estos objetivos orientarán el enfoque re matico y tipo de la función de inteligencia. A continuación, se presentan los tipos de enfoques tomando en cuenta la investigación de Daniel Rouach y Patrice Santi, así como de Fernando Palop y Jose Miguel Vicente citado por Eva Ortoll y Monstserrat Garcia, 2015:

Inteligencia de negocio: este tipo de inteligencia está orientada a suministrar información a los procesos de negocio provenientes de sistemas de información internos de las organizaciones tales como los son los inventarios, compras, capital humano, clientes, proveedores etc.

Inteligencia del competidor: este tipo de inteligencia suministra información relevante de los competidores actuales y potenciales como lo son la evolución de estrategias, nuevos productos o nuevas industrias entrantes.

Inteligencia de mercado: recopila información acerca del mercado, tales como tendencias actuales y futuras, necesidades y preferencias de los clientes, nuevos mercados y oportunidades, clientes potenciales, aquí la fuente de información se centra en los estudios de mercado y análisis de redes sociales.

Inteligencia comercial: este tipo de inteligencia se enfoca cuando la función de la inteligencia está enfocada al proceso de producción y a la obtención de existencia de nuevos productos, nuevas tecnologías, existencia de nuevos proveedores, e información de clientes y competencia

Así mismo existen 2 tipos básicos de inteligencia competitiva:

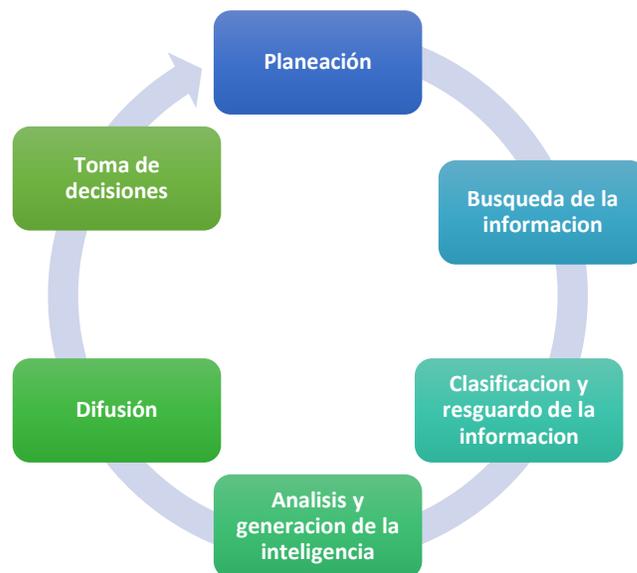
Inteligencia tecnológica: se enfoca a investigar las oportunidades y amenazas que genera la tecnología, así como apoyar la elaboración de estrategia tecnológica de la organización, se utiliza información sobre aspectos tecnológicos como costo beneficio de tecnología nueva y actual, previsión de discontinuidades futuras y tendencias internacionales.

Inteligencia del entorno: orientada a observar los aspectos sociales, legales, medioambientales y culturales que donde actúa una organización.

La inteligencia competitiva es la suma de las tipologías anteriores donde la adopción de un enfoque u otro dependerá de las prioridades establecidas en una organización.

Para entender de manera procedimental de la Inteligencia competitiva en la figura 2.2 muestra su ciclo básico compuesto de cinco pasos.

Figura 2.2 Ciclo de Inteligencia competitiva.



Fuente: Pellissier y Nenzhelele (2013)

El ciclo básico de la IC inicia con la identificación de las necesidades de información y el diseño de la investigación, el cual se ajusta principalmente a una investigación aplicada. En esta etapa se determina el tipo de métodos, técnicas, herramientas y fuentes de información a las que se van acudir y que sean pertinentes para satisfacer los objetivos de la investigación. Como segunda etapa se encuentra la obtención y organización de la información relevante. Esta etapa comprende las actividades para identificar y organizar diferentes fuentes de información a las que se puede acceder para satisfacer las necesidades planeadas.

Adicionalmente, permiten que el usuario esté en la capacidad de organizar los resultados obtenidos. Para la obtención de la información se hace necesario el diseño de una buena estrategia de búsqueda y los instrumentos para la recuperación y organización de esta. Una vez que se ha captado la información necesaria se debe procesar, analizar, sintetizar y validar, haciendo uso del método de organización a través de la elaboración de una ficha que contenga datos básicos como el índice de la fuente, el contenido, la fecha de recuperación y el resumen. Allí es muy importante

mantener trazabilidad de la información e inventarios de las fuentes y estrategias de búsqueda que se utilizaron. Cuando se tiene la información depurada debe analizarse y presentarse de forma tal que facilite la toma de decisiones por los entes decisores de la organización. Esta etapa es muy importante ya que no tienen sentido si no se difunden y comunican los hallazgos. Por lo tanto, es necesario identificar los canales de comunicación y la forma como se toman decisiones y resolverán los problemas encontrados en el interior de la organización a través de la presentación de diversos escenarios a los responsables de las tomas de decisiones. Finalmente se encuentra la etapa de evaluación de los resultados que consiste en el análisis de los impactos que la información, antes recolectada, tuvo sobre la decisión tomada.

Consecuentemente, la IC son excelentes herramientas para señalar sectores de interés empresarial, actualizar conocimientos y explorar posibles nichos en los que puede competir el país. Así mismo, evita destinar recursos humanos y económicos en áreas inevitablemente obsoletas. Adicionalmente, estas herramientas identifican expertos a nivel global y permiten establecer la capacidad de instituciones, grupos de investigación, entre otros, para llevar a cabo acuerdos de I+D. En definitiva, aporta información relevante para la elaboración de políticas de ciencia, tecnología e innovación, emprendimiento (Somoza, Kent, Medalla, Bonadeo y Vitale, 2001).

### **2.3. Vigilancia competitiva**

La Vigilancia Tecnológica es una metodología aplicada a la obtención y análisis de información cuyo propósito se centra en generar conocimiento como insumo para la toma de decisiones. En literatura existen diversas definiciones dependiendo del enfoque que desee brindar el autor. De acuerdo con Aguirre (2013) es un sistema organizacional, conformado por un conjunto de métodos, herramientas, plataforma tecnológica y recursos humanos, con capacidades altamente diferenciadas para seleccionar, filtrar, procesar, evaluar, almacenar y difundir información, transformándola

La vigilancia también estudia los datos referentes a clientes y proveedores (evolución de las necesidades de los clientes, solvencia de los clientes, nuevos productos ofrecidos por los proveedores, entre otros), al igual que se especializa en la detección de aquellos hechos exteriores que pueden condicionar el futuro, y que competen a áreas como la sociología, la política, el medio ambiente, las reglamentaciones; vale la pena destacar que estas clasificaciones son las más aplicadas en la actualidad, implicando todas ellas una especial atención ya que las informaciones procesadas mediante sus aplicaciones son de vital importancia para proveer información al marco referencial del sistema de innovación empresarial (Aguirre, 2013).

Por su parte, Cortés (2012) menciona que la vigilancia competitiva es recolección de información a través de búsqueda bibliográfica e investigación de mercados orientado hacia la retención de clientes. A su vez menciona un enfoque estratégico a la Inteligencia Competitiva, se desarrollan técnicas como el Benchmarking, la contrainteligencia a nivel empresarial, se desarrollan los sistemas para facilitar la toma de decisiones involucrando IC, se amplía la IC a nivel internacional (empresas extranjeras), y se genera un proceso de IC formal orientado a la toma de decisiones estratégicas.

La vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva son procesos estrechamente unidos y orientados a la mejora de la competitividad de las empresas. En la medida que el sistema de información es un pilar fundamental de las actividades de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva, el profesional de la información tiene un importante papel que desempeñar. Además, su participación puede verse ampliada con la realización de estudios que permitan identificar áreas de investigación emergentes, tendencias de actuación de las empresas mediante el análisis de ocurrencias y la posterior elaboración de mapas tecnológicos. Ambas actuaciones (gestión de la información y análisis) pueden ser importantes puntos de apoyo no sólo de la empresa, sino también para las administraciones públicas, que empiezan a

utilizar estas herramientas en la elaboración de sus planes de gobierno (Gimenez & Roman, 2001).

Una organización inteligente es aquella que aprende con el cambio, tiene muy clara su misión (es el proyecto general para dirigir e impulsar las actividades de la empresa con todos los que se vinculan con ella), y sabe que para lograr sus objetivos y metas requiere no sólo posicionarse en el mercado sino además tener una planeación estratégica, que con base en su misión y su visión formule, implemente y evalúe la situación de la empresa; para ello se requiere de la retroalimentación del proceso y que se tomen decisiones sistémicas para alcanzar los objetivos de la empresa (Robles 2005).

## CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández, 2014). El autor define de igual manera el enfoque a la investigación cuantitativa como la recolección de datos para aprobar hipótesis en base a mediciones numéricas y análisis estadísticos, con el objeto de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Por tanto, la metodología de investigación es una serie de pasos que funcionan como una guía para llevar a cabo una investigación, especificando las actividades de cada proceso. La metodología utilizada en esta investigación se explicará siguiendo la propuesta del autor Hernández (2014), debido a que con este trabajo se pretende recolectar y analizar una serie de datos que den partida a la implementación de estrategias de acuerdo a los indicadores que se revelen utilizando inteligencia competitiva (IC).

### 3.1. Diseño de Investigación

El término diseño de investigación, así como lo menciona el autor Hernández (2014), se refiere a un plan o estrategia que al desarrollarse se obtiene información requerida en una investigación y con ella se podrá responder al planteamiento del problema. El diseño tendrá como objetivo recolectar la información que se necesita para probar la hipótesis.

Como lo resume la tabla 3.1, para la presente investigación, se propone como el más adecuado entre los diseños el tipo no experimental, ya que se analizarán situaciones donde existen variables independientes las cuales no se manipularán para causar algún efecto; y del tipo transeccional ya que se evaluará la situación actual de la empresa Bachoco en un solo momento o tiempo único. Así mismo se considera que el estudio será correlacional-causal ya que se pretende analizar cómo la inteligencia competitiva influye en la competitividad de la empresa Bachoco en cierto momento, tratando de comprobar que la IC aumenta la competitividad; y en caso que así sea, se

realizará una evaluación del por qué y cómo es que la IC contribuye a incrementar la competitividad (Hernández, 2014).

Tabla 3.1 Diseño de investigación

| INVESTIGACIÓN                          | JUSTIFICACIÓN   |
|--|---|
| <b>NO EXPERIMENTAL</b>                 | Observar el fenómeno competitivo de acuerdo al modelo de IC para realizar su análisis. No se manipularán las variables competitividad e inteligencia competitiva ya que no se tiene control ni influencia sobre ellas.  |
| <b>TRANSVERSAL Ó<br/>TRANSECCIONAL</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recolección y análisis de estatus o nivel de la variable inteligencia competitiva en un momento único.</li> <li>2. Evaluar la inteligencia competitiva relacionada con la empresa Bachoco en un punto de tiempo.</li> <li>3. Determinar la relación entre las variables de estudio competitividad e inteligencia competitiva dentro del mismo lapso de tiempo.</li> </ol> |
| <b>CORRELACIONAL-<br/>CAUSAL</b>       | Las causas y los efectos sucederán durante el desarrollo de la investigación los cuales de analizaran y se documentaran, el enfoque será correlacionar las variables y establecer su causa (variable independiente) y efecto (variable dependiente).  |

Fuente: Elaboración propia adaptado a Hernández (2014)

La figura 3.1 resume el diseño de investigación de un modo secuencial, en base a la justificación y alcances de cada una de las etapas explicadas anteriormente.

Figura 3.1 Proceso de diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia adaptado a Hernández (2014)

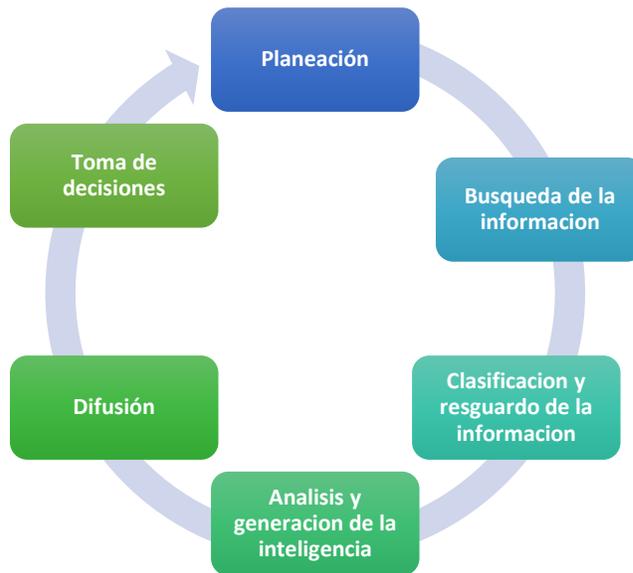
De acuerdo a los alcances de su variable independiente, la IC, el proyecto tendrá las bases necesarias para que se continúe con una investigación no experimental del tipo longitudinal, debido a que el método propuesto es un ciclo retro alimentario que podrá continuar con el estudio y evolución de los resultados de la implementación de las estrategias y en su caso la mejora o el cambio de visión, así como realizar un comparativo entre varios lapsos de tiempo donde el ciclo de IC haya alcanzado su máxima fase la retroalimentación y seguimiento, este proceso que se expondrá como recomendación al final de la tesis.

### **3.2. Modelo de investigación**

En la actualidad, el nivel de competitividad en las organizaciones se encuentra muy demandado y exigido, ocasionado, principalmente, por los cambios continuos derivados del fenómeno globalización, los cuales, en conjunto, obligan a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas de manera acelerada, asumiendo que este tipo de decisiones deben ser previamente analizadas para evitar margen de errores. Ante esto, la inteligencia competitiva permite vigilar e identificar los cambios que se desarrollen en su entorno exterior, así como analizar la información y comunicar las ventajas competitivas de su competencia a los responsables de una organización, para finalmente tomar decisiones eficientes y ser más competitivos (Arrieta & Azkarate, 2010).

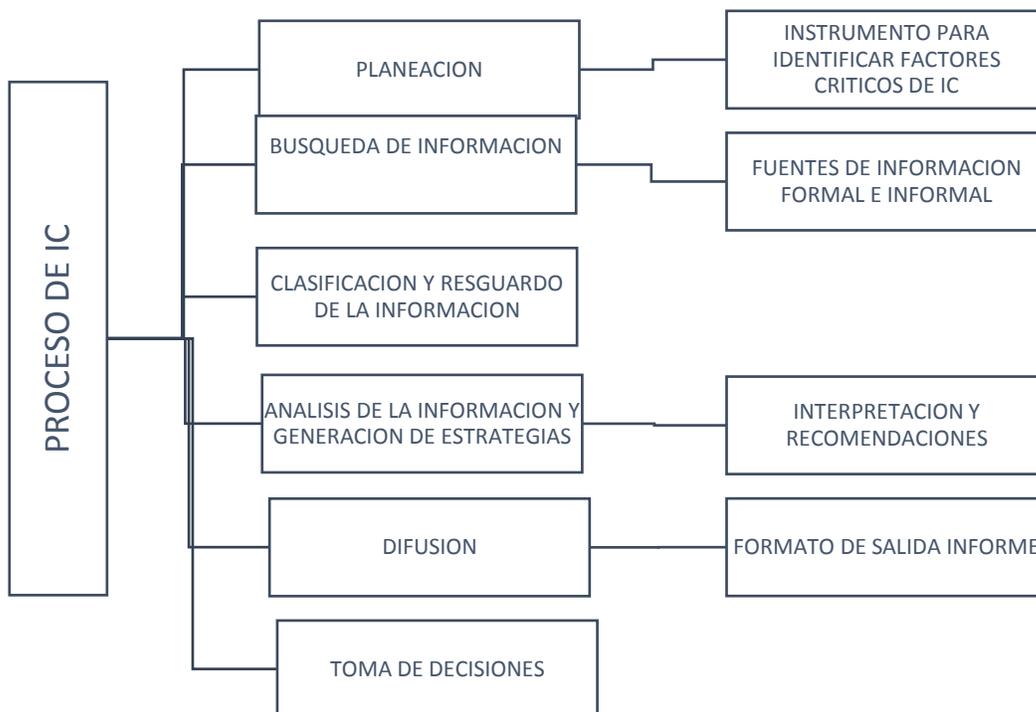
En la presente sección se expone un modelo de IC aplicable a la realidad empresarial de la empresa Bachoco. En la figura 3.2 se puede apreciar dicho modelo el cual propone un ciclo continuo de etapas las cuales se pretenden llevar a cabo hasta la implementación de estrategias. Por su parte, la figura 3.3 muestra el esquema adaptado para el proceso de IC en Bachoco.

Figura 3.2 Modelo de Investigación



Fuente: Pellissier y Nenzhelele (2013)

Figura 3.3 Esquema del proceso de IC



Fuente: Pellissier y Nenzhelele (2013)

### 3.3. Proceso a seguir en la investigación

En el siguiente diagrama (ver figura 3.4) se ilustra el proceso de la investigación que se llevará a cabo, en él se refleja de manera secuencial las fases de la investigación las cuales se determinaron de acuerdo a la adopción del modelo de IC propuesto. Cabe aclarar que las etapas del proceso de investigación propuestas en esta sección complementaran al modelo de inteligencia competitiva de forma ejecutiva, secuencial y practica para llegar a la fase final la toma de decisiones.

Figura 3.4 Etapas de proceso de investigación.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen a detalle cada una de las etapas anteriores.

### 3.4. Primera etapa: Diagnóstico y determinación de necesidades

El objetivo de la fase de diagnóstico es determinar mediante el empleo de herramientas el estado actual de la organización, identificar las acciones formales e informales que

lleva a cabo para realizar prácticas de inteligencia competitiva, así como las actividades específicas, tiempos de ejecución y recursos requeridos para el mismo. La herramienta utilizada será un cuestionario de 25 preguntas las cuales serán contestadas por jefaturas de diferentes departamentos de la empresa Bachoco.

### 3.5. Segunda etapa: Análisis Interno competitivo de la empresa Bachoco

En esta etapa se expone un análisis interno de la empresa Bachoco para obtener un diagnóstico general competitivo de la empresa Bachoco el cual será útil para encontrar las áreas de oportunidad y fortalezas de la empresa las cuales serán útiles para la realización de las estrategias de inteligencia competitiva. El cuestionario del Banco Interamericano de desarrollo Bid, será el instrumento aplicado a gerente general, jefaturas y colaboradores sin mando que ocupan puestos clave

Una vez obtenido los resultados del cuestionario se promediarán las respuestas por cada área evaluada para determinar en primer lugar la competitividad por cada una y después a nivel global y asimismo categorizar según la escala de competitividad que menciona Álvarez (2001), dependiendo de la calificación el nivel de competitividad se determinara Incipiente, aceptable, superior y sobresaliente (ver tabla 3.2).

Tabla. 3.2 Escala de competitividad

| AUTOR Martin G. Alvarez Torres (2001) ETAPAS DE COMPETITIVIDAD | NIVEL DE COMPETITIVIDAD | % DE CUMPLIMIENTO REACTIVO MAPA BID |
|--|-------------------------|-------------------------------------|
| INCIPIENTE   | Bajo                    | 1                                   |
| ACEPTABLE  | Regular                 | 2                                   |
| SUPERIOR   | Bueno                   | 3                                   |
| SOBRESALIENTE  | Muy alto                | 4                                   |

Fuente: Álvarez (2001).

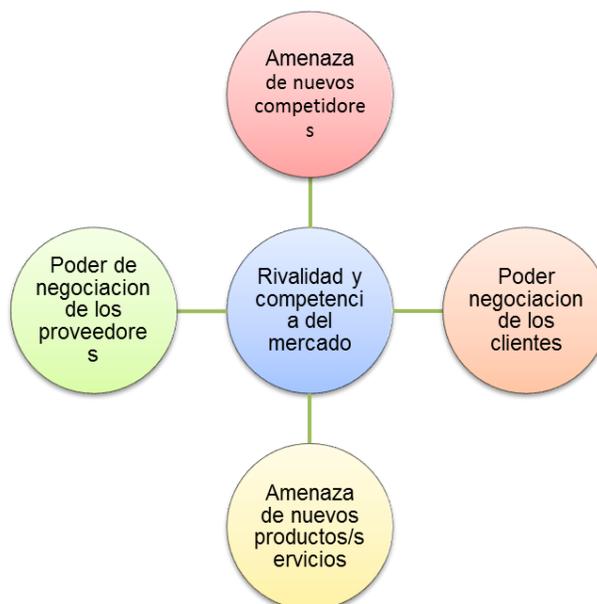
### 3.6. Tercera etapa: Análisis externo competitivo de la empresa Bachoco

Para una empresa sería ideal tener la capacidad de poder anticipar los cambios en el entorno general en el cual se rodea. La intuición juega un papel muy importante en

este análisis debido a que las fuerzas del entorno al que se enfrentan las empresas son muy importantes y no todas las organizaciones son capaces de influir sobre ellas.

La herramienta a utilizar como lo muestra la figura 3.5 para este análisis es el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1982).

Figura 3.5 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1982)

### 3.7. Cuarta etapa: Aplicación del modelo de Inteligencia competitiva

En la etapa de la implementación del modelo de IC se construirá el equipo de trabajo, revisión de las necesidades, fuentes y medios de acceso a la información y difusión de la información. El objetivo al final de la implementación del modelo de la IC es la generación de las estrategias para aumentar la competitividad de la empresa Bachoco. El equipo de IC será el encargado de darle seguimiento y difusión según las estrategias que surjan en un determinado tiempo. Al igual que darle seguimiento a las oportunidades que surjan en la retroalimentación.

## **CAPÍTULO 4 DESARROLLO Y RESULTADOS**

A partir del procedimiento diseñado en el capítulo 3 de metodología, con el objetivo de la confirmación de la hipótesis general planteada en la presente investigación en el presente capítulo se analizarán los resultados extraídos a partir de indicadores y encuestas realizadas al personal de Bachoco y se aportarán conclusiones de cada resultado.

### **4.1 Resultados Diagnóstico y determinación de necesidades.**

Como se mencionó en el capítulo anterior de metodología de la investigación la primera etapa del estudio es identificar las necesidades que la organización demanda sobre la aplicación del método de inteligencia competitiva dentro del ramo de su planeación estratégica, esta evaluación será de gran utilidad para elaborar un diagnóstico de la empresa el cual sirva como base para la aplicación del método de inteligencia competitiva.

Como instrumento se aplicó un cuestionario a las jefaturas de diferentes departamentos de la empresa Bachoco Hermosillo debido a que de acuerdo a su rango de autoridad y sus actividades aportan eficiencias e ineficiencias al negocio de la empresa, el cual es de vital importancia para efecto de realización de estrategias. Es importante comentar que la organización no tiene un proceso formal y su personal desconoce el proceso de la inteligencia competitiva por lo cual es importante la revisión de los resultados.

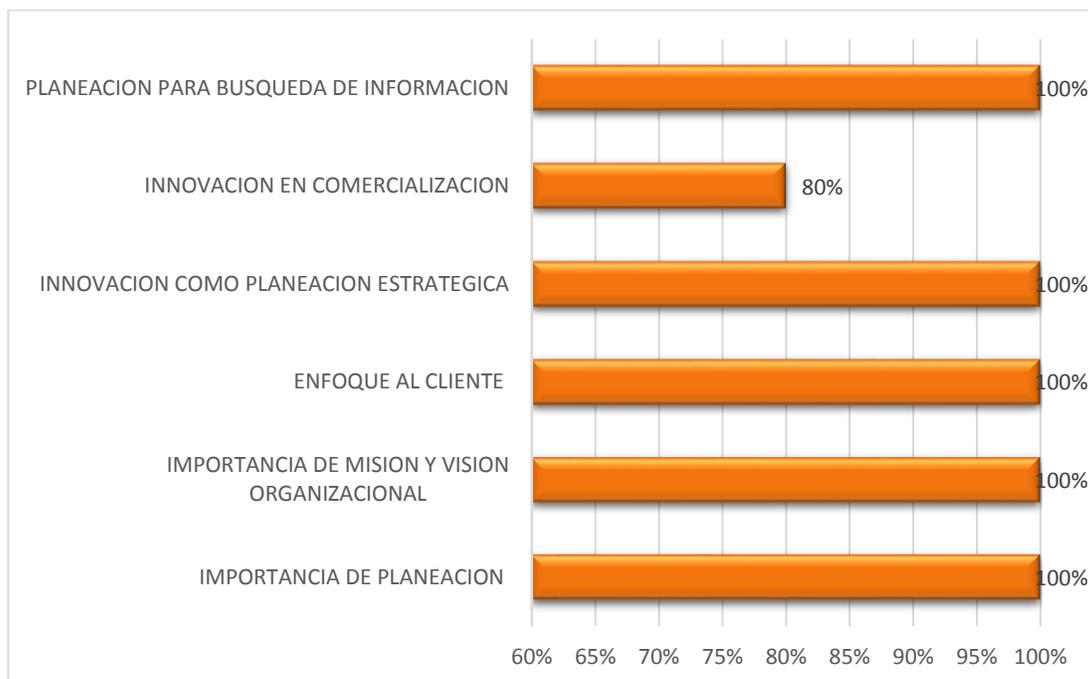
Cada pregunta cuenta con 4 respuestas que se ponderan del 1 al 4, de esta manera se calculó un promedio por cada respuesta, a continuación, se presentan los resultados de la primera etapa de la metodología.

### 4.1.1 Planeación

El gráfico 4.1 representa el resultado de la primera etapa del proceso de inteligencia competitiva, de acuerdo a los 6 indicadores a evaluar se da a conocer el nivel de importancia que tiene para la organización la planeación con relación a la inteligencia competitiva:

- Planeación para búsqueda de información
- Innovación en comercialización
- Innovación como parte de planeación estratégica
- Enfoque al cliente
- Importancia de la misión y visión organizacional
- Importancia de la planeación estratégica

Grafica 4.1 Resultados del proceso de planeación



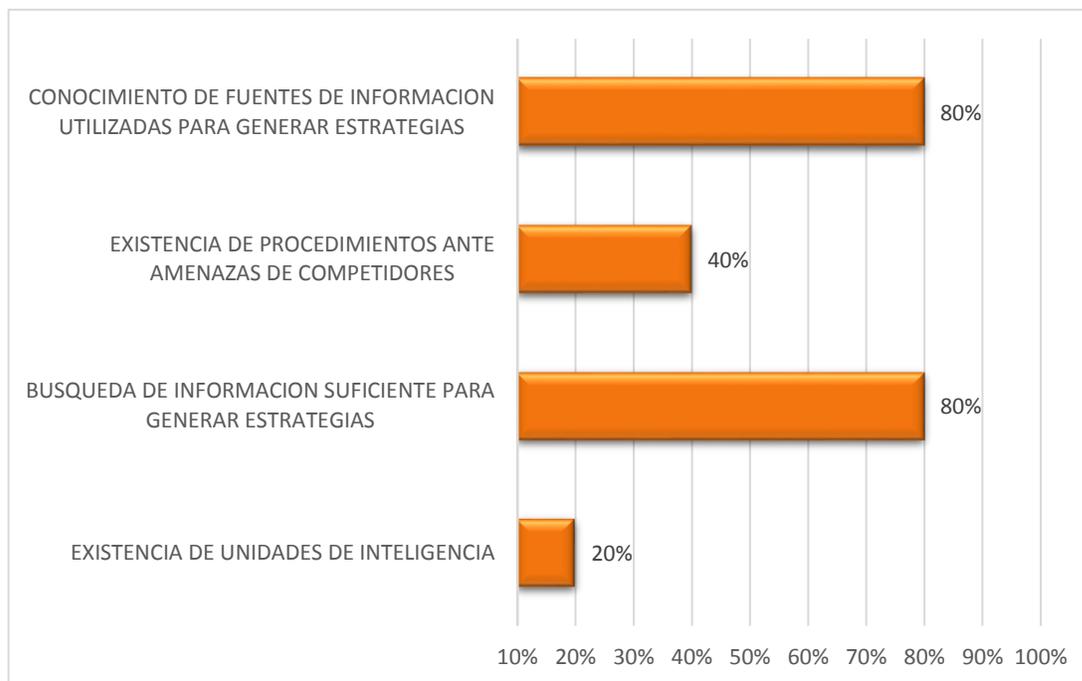
Como se puede apreciar en la gráfica 4.1 los líderes cuentan con criterios altos sobre la importancia de la planeación estratégica, aunque para efectos de la aplicación del modelo de IC la innovación juega un papel muy importante y su resultado fue bajo.

#### 4.1.2 Búsqueda de información

En la segunda etapa del proceso de inteligencia competitiva se evaluaron indicadores relacionados con la búsqueda de información, tales como son:

- La existencia de unidades o grupos dedicados a la inteligencia competitiva.
- Considerar suficiente la información que reúne la empresa para realizar sus estrategias competitivas.
- Conocer si existen procedimientos y seguimientos a las amenazas de la empresa.
- Conocer las fuentes de información utilizadas para generar estrategias o tomar decisiones en el ámbito competitivo.

Grafica 4.2 Búsqueda de información



La grafica 4.2 muestra la inexistencia de una unidad de Ic dentro de la empresa, así como los procedimientos ante amenazas de competidores, en la unidad de negocio de la empresa Bachoco estas actividades se realizan técnicamente pero no hay un protocolo ni procedimiento especial el cual soporte la difusión de información, esta

información se cataloga confidencial entre el departamento de mercadotecnia y ventas y dicha información se encuentra en corporativo Celaya.

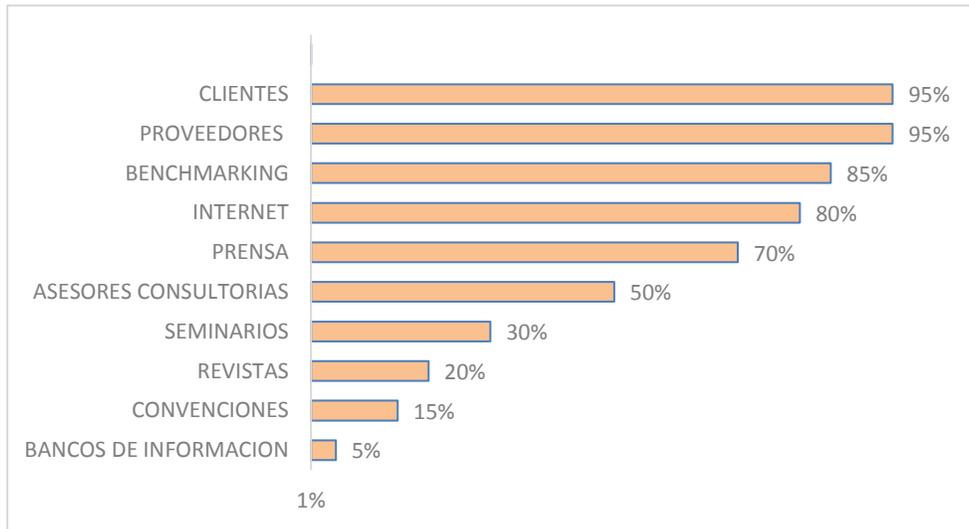
El resultado de las fuentes de información utilizadas para generar estrategias o tomar decisiones dentro de la empresa Bachoco se muestran en la tabla 4.1 y posteriormente en la gráfica 4.3.

Tabla 4.1 Fuentes de información de Bachoco Hermosillo

| <b>FUENTES DE INFORMACION MAS UTILIZADOS</b> | <b>RESULTADOS</b> |
|--|-------------------|
| <b>BANCOS DE INFORMACION</b>                 | <b>5%</b>         |
| <b>CONVENCIONES</b>                          | <b>15%</b>        |
| <b>REVISTAS</b>                              | <b>20%</b>        |
| <b>SEMINARIOS</b>                            | <b>30%</b>        |
| <b>ASESORES CONSULTORIAS</b>                 | <b>50%</b>        |
| <b>PRENSA</b>                                | <b>70%</b>        |
| <b>INTERNET</b>                              | <b>80%</b>        |
| <b>BENCHMARKING</b>                          | <b>85%</b>        |
| <b>PROVEEDORES</b>                           | <b>95%</b>        |
| <b>CLIENTES</b>                              | <b>95%</b>        |

Como puede apreciarse la principal fuente de información de la cual la empresa Bachoco utiliza para la generación de sus estrategias es por medio de sus proveedores y clientes, esto debido a que ellos conocen de igual forma el mercado y tienen contacto directamente con la competencia y la fuente de información es más rápida e informal.

Grafica 4.3 Fuentes de información actual en Bachoco



Resulta interesante notar que las fuentes de información más utilizadas son la atención al cliente, proveedores, benchmarking e internet, después sigue la prensa, consultores, seminarios, revistas, convenciones y por último los bancos de información.

#### 4.1.3 Clasificación y resguardo de la información

Para esta parte del proceso de la inteligencia competitiva que corresponde al resguardo y clasificación de la información se utilizaron dos preguntas, cuyos resultados se ven representados en la gráfica 4.4

Grafica 4.4 Clasificación y resguardo de información



Los comentarios obtenidos como respuesta fueron los siguientes:

- Para el resguardo y clasificación de información los encuestados comentaron que existe el corporativo Bachoco ubicado en Celaya Guanajuato quien se encarga de resguardar esa información.
- Respecto al punto de protocolos de seguridad para evitar fugas o filtraciones de información mencionan que existe un código de ética el cual es inquebrantable y vigilado por auditoria interna.

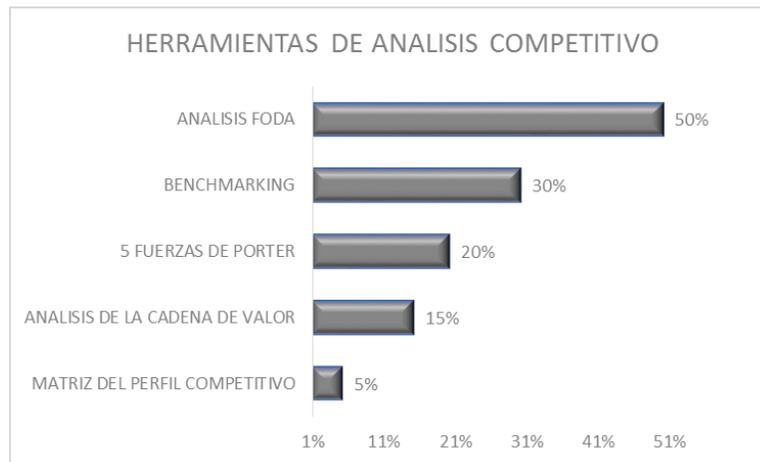
#### **4.1.4 Análisis y generación de inteligencia**

Para la evaluación de esta etapa del proceso de IC se tomaron en cuenta los siguientes indicadores:

- Conocer si la información que reúne la empresa es suficiente para desarrollar las herramientas de análisis estratégico.
- Conocer las herramientas de análisis estratégico que son utilizadas en la empresa.
- Conocer cuáles son las herramientas de análisis estratégico más utilizadas.
- Preparación de la empresa ante las amenazas y oportunidades.
- Conocer si se lleva seguimiento a indicadores de competitividad y cuáles son.
- Conocer si se considera conveniente la información de inteligencia.
- Conocer si apoyarían la propuesta de la inteligencia competitiva estrategia para elevar la competitividad de la empresa.

Respecto a los puntos anteriores, las herramientas más utilizadas en Bachoco para análisis de información competitiva se muestran en la siguiente gráfica 4.5:

Gráfica 4.5 Herramientas de análisis competitivo empleadas en Bachoco



El análisis foda y la herramienta benchmarking son las principales herramientas utilizadas para generar la inteligencia competitiva.

Los indicadores utilizados por la empresa para monitoriar su estatus competitivo de forma semanal, mensual y anual son los siguientes:

- Toneladas de carne producidas
- Toneladas vendidas
- Costos directos e indirectos
- Porcentaje de mortalidad y decomisos por devolución de producto

La determinación de la conveniencia de la implementación del modelo de IC se considera una propuesta atractiva para obtener estrategias competitivas debido a que con la información obtenida la empresa estará preparada ante las posibles amenazas de nuevos competidores en Hermosillo.

#### 4.1.5 Difusión

Como parte del proceso de la inteligencia competitiva la difusión tal como lo comentaron los encuestados no existe un procedimiento formal para la difusión de la planeación estratégica por parte de los altos mandos que la generan, solo se utiliza un correo enviado ocasionalmente llamado “Comunicación Bachoco” el cual es utilizado directamente del corporativo para enviar mensajes a todos los

colaboradores de forma masiva y así brindar información. Aunado a esto, se realizan reuniones mensuales con los gerentes de la unidad de negocio donde se presentan resultados obtenidos de índices, indicadores, se lleva a cabo retroalimentación para el enfoque en conjunto del negocio de la empresa y se revisan los objetivos a corto plazo.

#### 4.1.6 Toma de decisiones

En esta etapa de toma de decisiones se evalúa de acuerdo a la experiencia que tiene el personal encuestado ya que se evalúa el conocimiento que se tiene sobre la información de entorno externo si se utiliza para mantener o replantear estrategias competitivas y así mismo si se tiene conocimiento si la empresa cuenta con mecanismos para evaluar los resultados de la planeación estratégica. La gráfica 4.6 muestra el resultado:

Gráfica 4.6 Toma de decisiones en Bachoco

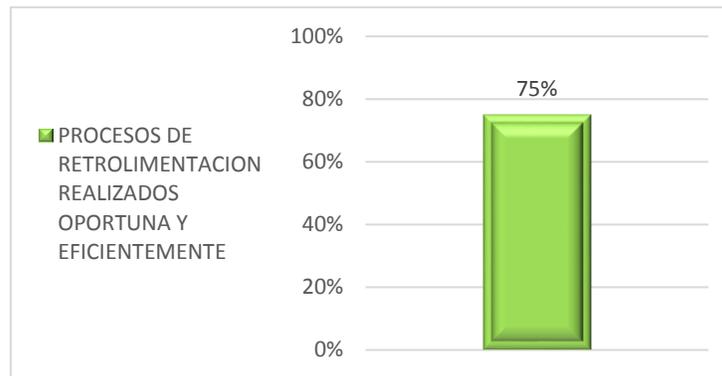


Como se puede observar en el resultado de esta etapa, el personal encuestado tiene conocimiento sobre las herramientas que se llevan a cabo internamente para evaluar los resultados derivados de la planeación estratégica, así mismo se tiene conocimiento sobre las estrategias que utiliza la competencia para trabajar competitivamente.

#### 4.1.7 Retroalimentación

Para la evaluación del proceso de retroalimentación estratégica de la empresa Bachoco Hermosillo se utilizó un solo una pregunta y el resultado se presenta en la gráfica 4.7.

Gráfica 4.7 Retroalimentación



La retroalimentación es parte importante para la integración de la inteligencia competitiva dentro de los procesos de planeación estratégica, en caso de Bachoco no es problema ya que se realizan boletines y cursos debidamente planeados al personal administrativo a nivel jefaturas para la difusión de resultados y a si mismo a su personal a cargo se comuniqué de forma oportuna para no perder el enfoque sobre el logro de los objetivos de la empresa.

#### 4.2 Resultados Análisis Interno de la empresa Bachoco Hermosillo

Como ya se explicó en la parte de metodología de investigación en el siguiente apartado se muestran los resultados de los niveles de competitividad de la empresa Bachoco Hermosillo, para tal medición se tomó como instrumento el cuestionario BID (Banco interamericano de Desarrollo) en el cual se puede apreciar el nivel de competitividad por área que se midió con los mismos empleados de la empresa con puestos administrativos estratégicos los cuales la muestra  $n= 6$ , como resultado se obtiene que el planteamiento estratégico y recursos humanos se encuentran en un estatus sólido en cambio el área de Calidad tiene varias fuentes de oportunidad.

## Mapa de competitividad general de la empresa

En la tabla 4.2 se observan los niveles de competitividad en cada una de las ocho áreas evaluadas con el instrumento del BID y de esta forma se puede conocer que el nivel de competitividad actual de la empresa es de 85%, por lo que de acuerdo a la escala propuesta (ver tabla 3.2) en la parte metodológica de esta fase de la investigación, la empresa Bachoco se encuentra en la etapa IV de competitividad (sobresaliente).

Tabla 4.2 Competitividad por áreas y general de la Empresa Bachoco

|  |            |
|--|------------|
| 1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO                  | 96%        |
| 2. PRODUCCION Y OPERACIONES                  | 84%        |
| 3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD               | 79%        |
| 4. COMERCIALIZACION                          | 82%        |
| 5. CONTABILIDAD Y FINANZAS                   | 84%        |
| 6. RECURSOS HUMANOS                          | 96%        |
| 7. GESTION AMBIENTAL                         | 81%        |
| 8. SISTEMAS DE INFORMACION                   | 80%        |
| <b>NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA</b> | <b>85%</b> |

En la siguiente gráfica 4.8 se puede observar de manera más clara el resultado de la tabla 4.2:

Gráfica 4.8 Competitividad por áreas de la empresa Bachoco



De acuerdo a los resultados obtenidos de la evaluación como lo determina el autor Alvarez (2001) en su escala propuesta de competitividad, Bachoco

A simple vista se puede observar que la empresa Bachoco es vulnerable en varias áreas de su organización, para efectos del presente caso de estudio los sistemas de información, comercialización y aseguramiento de la calidad son de vital importancia la generación de estrategias para mejorar si novel competitivo debido a que generando una ventaja competitiva en estas áreas la empresa no será vulnerable ante cualquier amenaza de sus competidores. En el caso de la planeación estratégica Bachoco es una empresa con un sistema solido de gestión y seguimiento, por lo cual la convierte en una empresa sobresaliente en su ramo y en la industria avícola en general.

### 4.2.1. Planteamiento estratégico

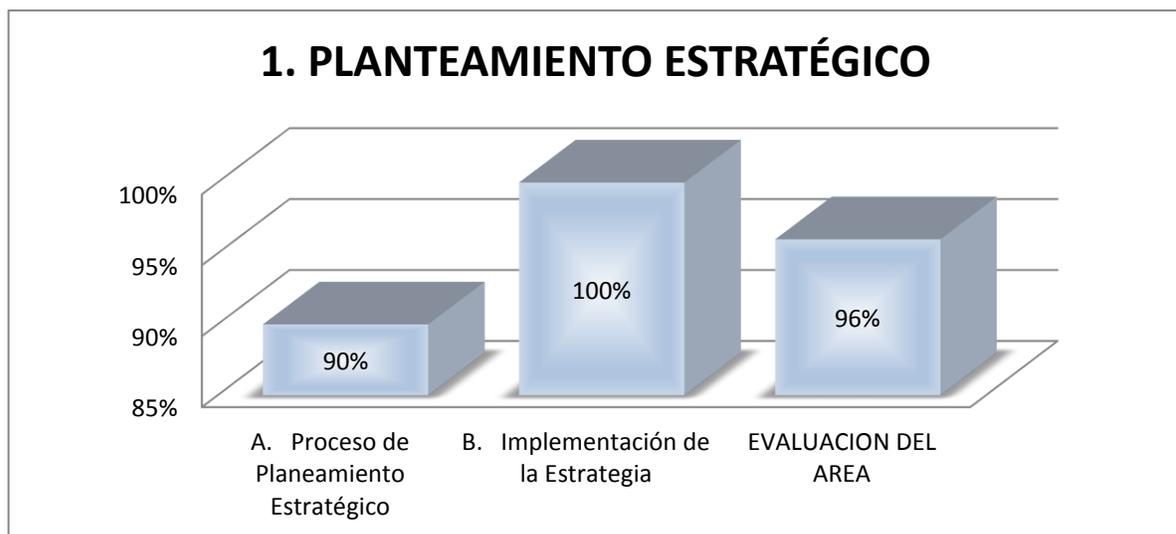
A continuación, se muestran los resultados (ver tabla 4.3 y grafico 4.9) por área del planteamiento estratégico de la empresa Bachoco.

Tabla 4.3 Planteamiento estratégico

| <b>1. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO</b>     | <b>EVALUACION</b> |
|--|-------------------|
| A. Proceso de Planeamiento Estratégico | 90%               |
| B. Implementación de la Estrategia     | 100%              |
| <b>EVALUACION DEL AREA</b>             | <b>96%</b>        |

La empresa Bachoco cuenta con un proceso de planeación estratégica definido de acuerdo a los objetivos anuales basados en resultados de ciclos pasados y tendencias futuras, así mismo los objetivos empresariales son dados a conocer a los departamentos involucrados para su ejecución y seguimiento, en la división de Hermosillo no se cuenta con un análisis interno y externo antes de establecer mismos objetivos, el proceso se basa en resultados de indicadores base a presupuesto anual.

Grafica 4.9 Planteamiento estratégico de Bachoco



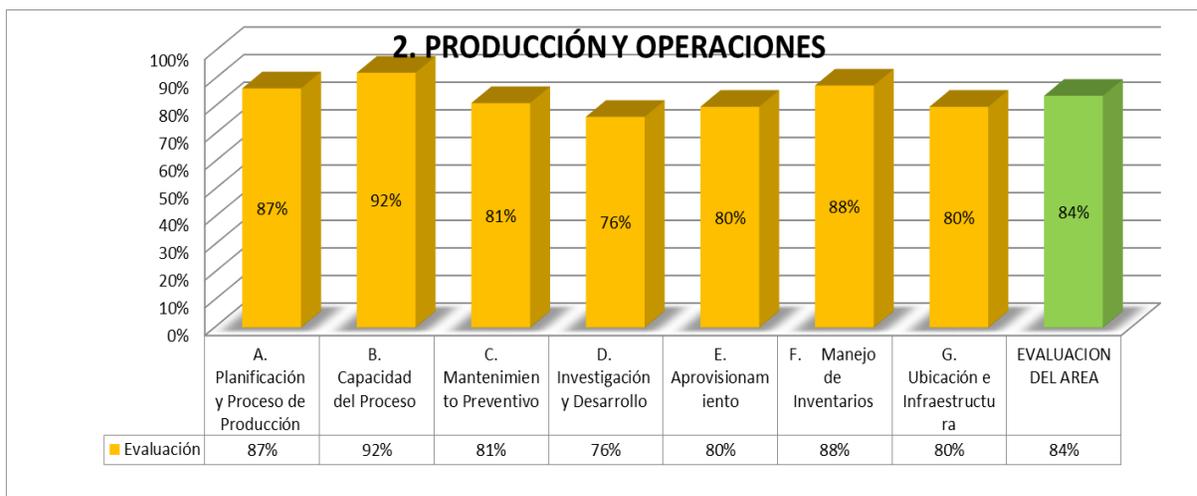
### 4.2.2. Producción y operaciones

A continuación, se muestran los resultados (ver tabla 4.4) obtenidos por el área de producción y operaciones.

Tabla 4.4 Producción y Operaciones

| <b>2. PRODUCCION Y OPERACIONES</b>       | <b>EVALUACION</b> |
|--|-------------------|
| A. Planificación y Proceso de Producción | 87%               |
| B. Capacidad del Proceso                 | 92%               |
| C. Mantenimiento Preventivo              | 81%               |
| D. Investigación y Desarrollo            | 76%               |
| E. Aprovisionamiento                     | 80%               |
| F. Manejo de Inventarios                 | 88%               |
| G. Ubicación e Infraestructura           | 80%               |
| <b>EVALUACION DEL AREA</b>               | <b>84%</b>        |

Grafica 4.10 Producción y Operaciones de Bachoco



En el área de producción y operaciones Bachoco cuenta con un proceso de producción adecuado para la demanda de sus clientes, su producción se basa en pronósticos de venta desde el inicio del proceso (incubación del huevo), de acuerdo a los rangos de pesos que demanda el cliente Bachoco cuenta con sistema de producción de sacrificio de aves que van entre 1.750 kg a 2.100 kg por ave procesada, alrededor de 90,000 mil aves con ese rango de peso se sacrifican diariamente para su venta un día posterior. el mantenimiento en todas sus áreas de producción cuenta con operarios 24 horas y 365 días al año, personal capacitado para cualquier emergencia que pueda ocasionar paro de producción, así como almacenes que cuentan con refacciones estratégicas debidamente inventariadas y certificadas para uso alimenticio. El manejo de inventarios y abastecimiento es debidamente planificado mediante sistemas de reabastecimiento automático con proveedores clave aquí juega un papel muy importante la materia prima (el maíz) ya que se abastece de proveedores extranjeros y su compra no la realiza la división son negociaciones corporativas que apoyan a las operaciones en este caso Hermosillo a que se produzca y abastezca a diario el insumo.

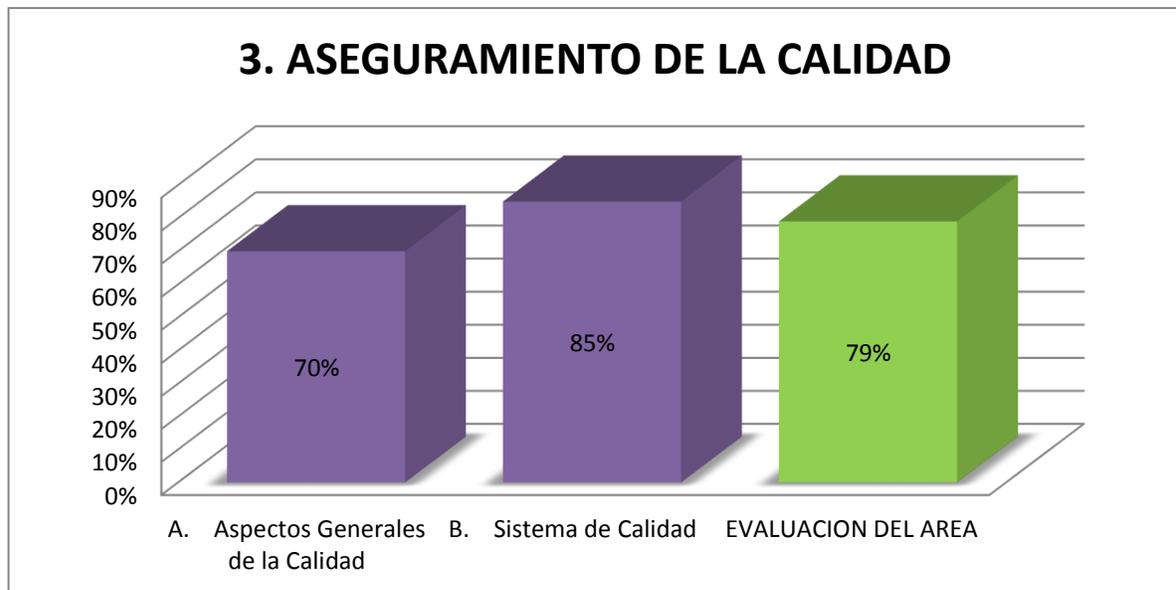
#### 4.2.3. Aseguramiento de la Calidad

A continuación, se muestran los resultados (ver tabla 4.5) obtenidos del área del aseguramiento de calidad de Bachoco.

Tabla 4.5 Aseguramiento de la calidad

| <b>3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD</b> | <b>EVALUACION</b> |
|---------------------------------------|-------------------|
| A. Aspectos Generales de la Calidad   | 70%               |
| B. Sistema de Calidad                 | 85%               |
| <b>EVALUACION DEL AREA</b>            | <b>79%</b>        |

Grafica 4.11 Aseguramiento de la calidad de Bachoco



Los productos que comercializa la empresa bachoco cuentan con certificaciones de calidad y cumple con las normas establecidas para la producción avícola, Bachoco se encuentra en una etapa de mejora continua ante certificación para lograr ser una empresa certificada Tipo Inspección Federal que otorga SAGARPA a través de la unidad SENESICA, esta unidad cada seis meses realiza inspecciones y revisiones meticulosas las cuales son evaluadas y expuestas en este periodo de tiempo, la división Hermosillo es una de pocas unidades de negocio que cuenta con la infraestructura, tecnología y estándares de calidad para lograr esta certificación objetivo empresarial con el que cuenta la empresa para su apertura al mercado de exportación a Estado Unidos.

Aunado a el mantenimiento de certificaciones sanitarias la empresa cuenta con departamento y laboratorio de calidad interno en el cual se realizan pruebas sanitarias y se envían diariamente muestras de laboratorio a unidades certificadas en la cual Bachoco puede demostrar sus estándares de calidad alimentaria favorables de acuerdo a lo solicitado por las autoridades.

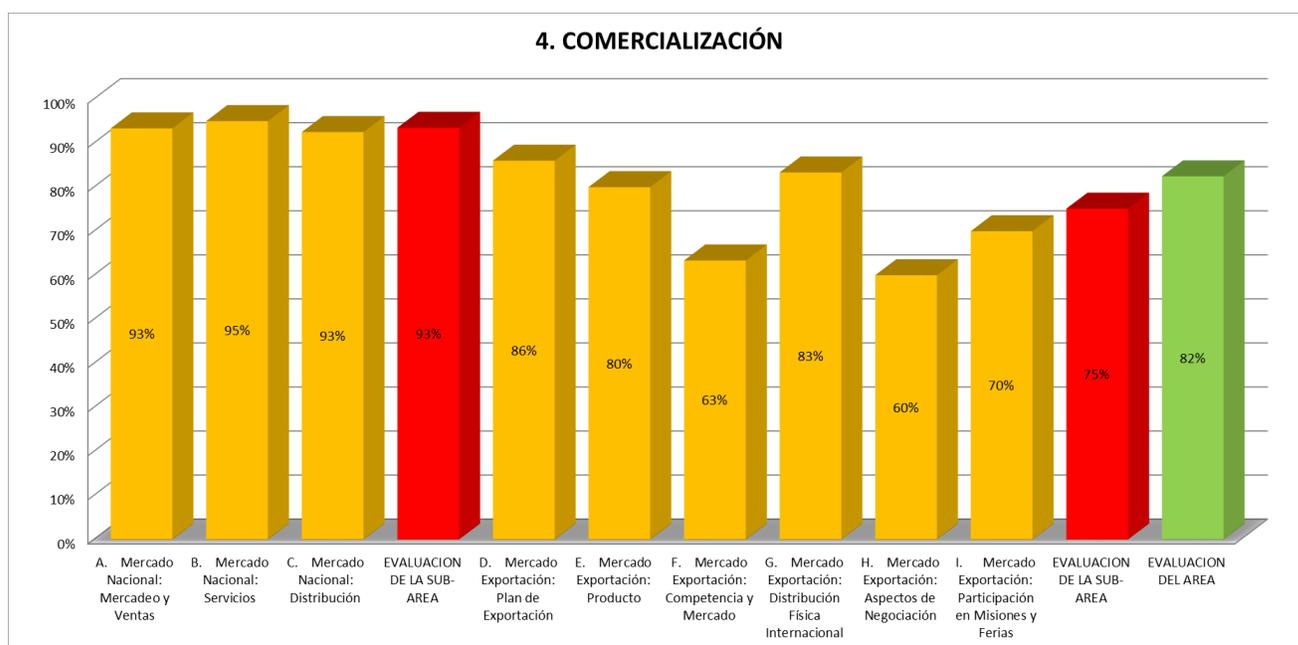
#### 4.2.4. Comercialización

A continuación, se muestran los resultados (ver tabla 4.6) obtenidos del área de comercialización de Bachoco.

Tabla 4.6 Comercialización

| 4. COMERCIALIZACION  | EVALUACION |
|--|------------|
| A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas                     | 93%        |
| B. Mercado Nacional: Servicios                             | 95%        |
| C. Mercado Nacional: Distribución                          | 93%        |
| <b>EVALUACION DE LA SUB-AREA</b>                           | <b>93%</b> |
| D. Mercado Exportación: Plan de Exportación                | 86%        |
| E. Mercado Exportación: Producto                           | 80%        |
| F. Mercado Exportación: Competencia y Mercado              | 63%        |
| G. Mercado Exportación: Distribución Física Internacional  | 83%        |
| H. Mercado Exportación: Aspectos de Negociación            | 60%        |
| I. Mercado Exportación: Participación en Misiones y Ferias | 70%        |
| <b>EVALUACION DE LA SUB-AREA</b>                           | <b>75%</b> |
| <b>EVALUACION DEL AREA</b>                                 | <b>82%</b> |

Gráfica 4.12 Comercialización de Bachoco



Bachoco cuenta con un amplio conocimiento sobre el segmento de mercado en el cual compete, así mismo se tiene claro el mercado objetivo, como ya se mencionó en la sección de problemática el presente estudio utiliza la evaluación de esta área para la elaboración de las estrategias de Inteligencia Competitiva a el mercado aun no abarcado. Hablando del mercado nacional Bachoco cuenta con suficiente autonomía para atender las necesidades de este mercado, pero como toda organización requiere de estrategias innovadoras que la apoyen al logro de la apertura de mercado y aumento de ingresos. En lo que respecta del mercado extranjero, como se mencionó en el análisis de resultado de aseguramiento de calidad Bachoco aún no cuenta con la suficiente preparación para abarcar este mercado, se encuentra incursionando en el mercado extranjero por medio de adquisición de empresas, pero como tal aun no le logra la exportación directa de la marca.

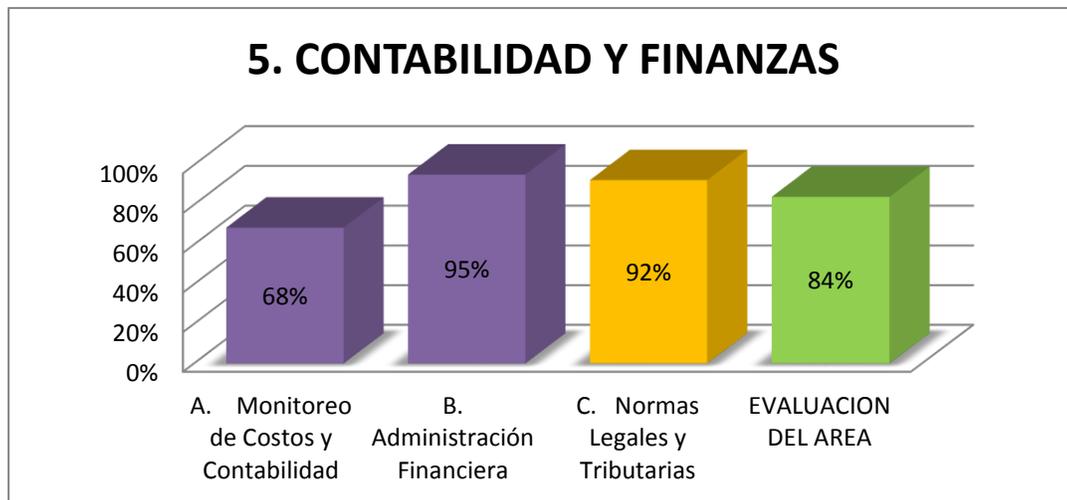
#### 4.2.5. Contabilidad y finanzas

A continuación, se muestran los resultados (ver tabla 4.7) obtenidos del área de contabilidad y finanzas de Bachoco.

Tabla 4.7 Contabilidad y Finanzas

| <b>5. CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>     | <b>EVALUACION</b> |
|---------------------------------------|-------------------|
| A. Monitoreo de Costos y Contabilidad | 68%               |
| B. Administración Financiera          | 95%               |
| C. Normas Legales y Tributarias       | 92%               |
| <b>EVALUACION DEL AREA</b>            | <b>84%</b>        |

Grafica 4.13 Contabilidad y Finanzas de Bachoco



Esta área de la empresa es vulnerable en el proceso de costeo, debido a que se reportan semanal, quincenal, mensual y anualmente el resultado de costeo de producción y de ventas y dichos boletines e informes en ocasiones no son presentados en tiempo por causas ajenas a la operación, debido a que la operación de producción de alimentos en este caso Aves a proceso es un sistema delicado el cual operativamente en cualquier eslabón de la cadena de suministro donde surja un siniestro que afecte el costo de producción y venta, detiene los informes para no afectar los índices en el caso de mortalidades en tránsito, devoluciones de producto por mal estado debido a temperaturas, etc.

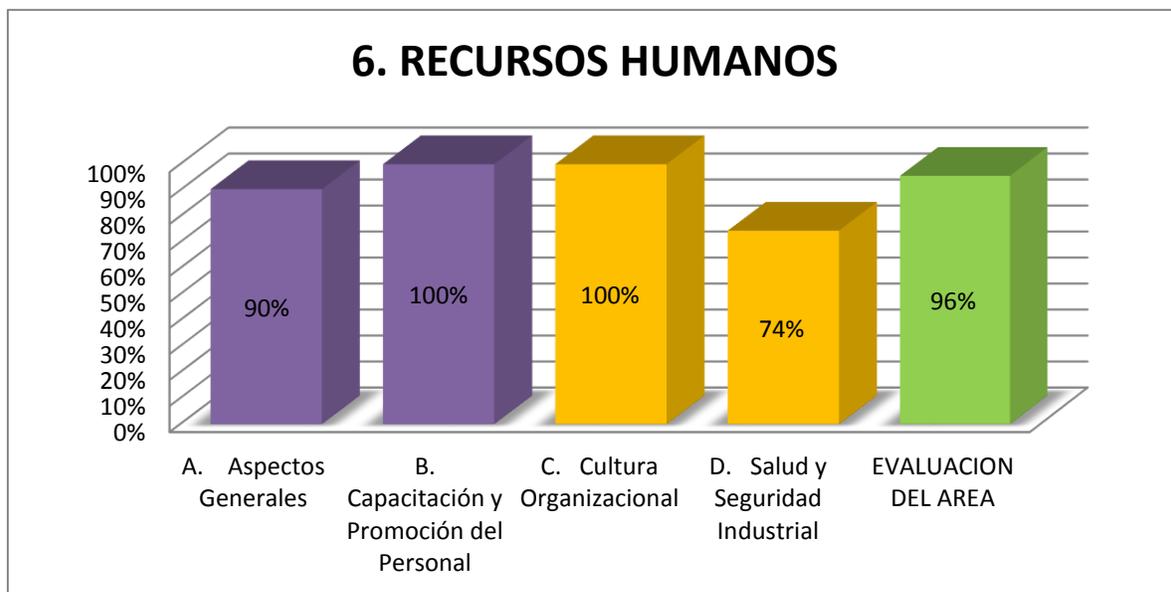
#### 4.2.6. Recursos humanos

A continuación, se muestran los resultados (ver tabla 4.8) obtenidos del área de Recursos humanos de Bachoco.

Tabla 4.8 Recursos humanos

| 6. RECURSOS HUMANOS                      | EVALUACION |
|--|------------|
| A. Aspectos Generales                    | 90%        |
| B. Capacitación y Promoción del Personal | 100%       |
| C. Cultura Organizacional                | 100%       |
| D. Salud y Seguridad Industrial          | 74%        |
| <b>EVALUACION DEL AREA</b>               | <b>96%</b> |

Grafica 4.14 Recursos humanos de Bachoco



Como lo muestra el resultado del área de recursos humanos donde se encuentra vulnerable es el la sub area de seguridad industrial ya que el personal encuestado no tiene información suficiente sobre programas de prevención de accidentes ni existencia de equipos de protección.

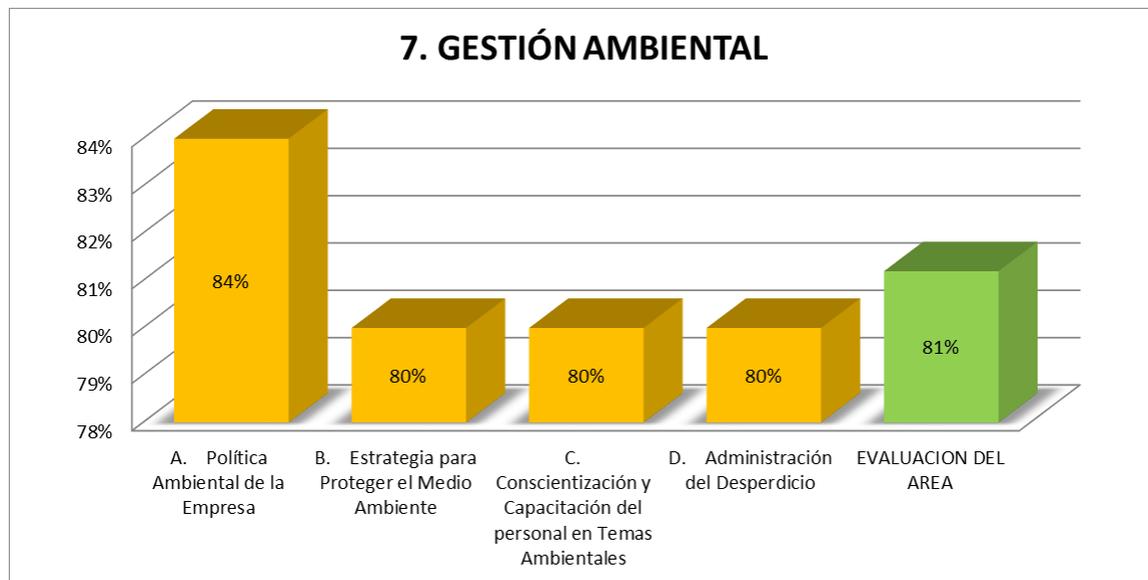
#### 4.2.7. Gestión ambiental

A continuación, se muestran los resultados (ver tabla 4.9) obtenidos del área de gestión ambiental de Bachoco.

Tabla 4.9 Gestión ambiental

| <b>7. GESTION AMBIENTAL</b>  | <b>EVALUACION</b> |
|--|-------------------|
| A. Política Ambiental de la Empresa                                  | 84%               |
| B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente                        | 80%               |
| C. Conscientización y Capacitación del personal en Temas Ambientales | 80%               |
| D. Administración del Desperdicio                                    | 80%               |
| <b>EVALUACION DEL AREA</b>   | <b>81%</b>        |

Grafica 4.15 Gestión ambiental de Bachoco



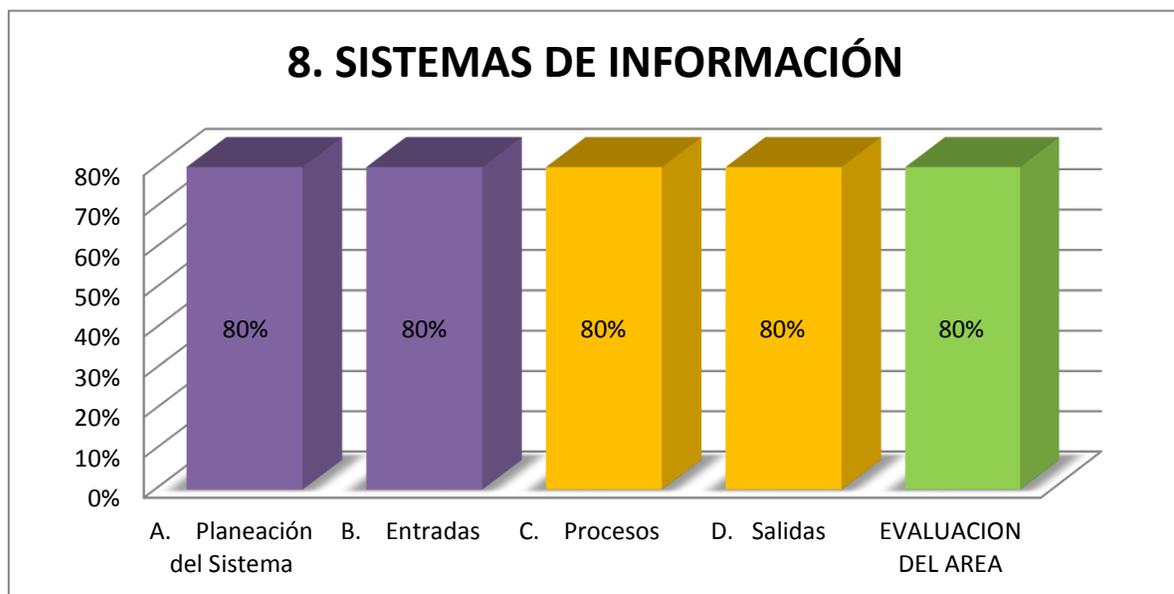
#### 4.2.8. Sistemas de información

A continuación, se muestran los resultados (ver tabla 4.10) obtenidos del área de sistemas de información de Bachoco

Tabla 4.10 Sistemas de información

| <b>8. SISTEMAS DE INFORMACION</b> | <b>EVALUACION</b> |
|-----------------------------------|-------------------|
| A. Planeación del Sistema         | 80%               |
| B. Entradas                       | 80%               |
| C. Procesos                       | 80%               |
| D. Salidas                        | 80%               |
| <b>EVALUACION DEL AREA</b>        | <b>80%</b>        |

Grafica 4.16 Sistemas de información de Bachoco



De los resultados presentados en la gráfica 4.16 se determina que las áreas competitivas con menor cumplimiento son primeramente y en gran medida el pilar referente a la comercialización de la empresa, después está en segundo lugar y con solo una subárea (investigación y desarrollo) el área de producción y operaciones.

### **4.3. Análisis Externo: Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

#### **a) Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. La desaceleración de la demanda y la capacidad necesaria para el procesamiento de la industria avícola con toda su variedad de productos, dificultan a las empresas menores operar con ganancia lo que hace una barrera fuerte para nuevos competidores. De acuerdo al target de Bachoco no es tan fácil la entrada de nuevos competidores principalmente por el nivel de inversión que se tiene que hacer. Bachoco cuenta con una diversidad de productos y de mercados lo cual complica que un competidor de forma integral pueda aparecer. En el mercado internacional existen competidores con similares características.

#### **b) La rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores es dura, existen competidores muy bien establecidos, de marcas reconocidas y con posicionamiento de mercado firme. Sin embargo, no se tiene mucho conocimiento de penetración extranjera avícola en estados unidos.

Competencia

Tyson foods

Se dedica a la producción, distribución, comercialización de pollo, carne, puerco, comida preparada y productos relacionados. La compañía opera en 4 segmentos: pollo, puerco y comida preparada.

El segmento de pollo, procesa pollos vivos para venta como frescos, congelados, y productos con valor agregado. La compañía comercializa sus productos en estados

unidos a detallistas, distribuidores, bodegas, comisiones militares, compañías de proceso de alimentos, cadena de restaurantes o a sus distribuidores, etc. Fue fundada en el año 1935 y tiene su matriz en Springdale Arkansas.

#### Pilgrim's Pride

Produce productos avícolas en los estados unidos, mexico y puerto rico. La compañía ofrece productos de pollo preparado, como filetes de pechuga en porciones controladas, productos con valor agregado, entero, empacado, congelado para exportación y uso doméstico. La compañía vende sus productos a tiendas de autoservicio, cadena de restaurantes, procesadoras de alimento, distribuidores, bodegas, etc.

#### **c) Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de bachoco es muy fuerte. Esto debido a la integración vertical que ha podido realizar, desde producción de alimento para pollos, incubadoras, granjas de engorda de pollo, plantas de sacrificio y rendimientos.

#### **d) Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de bachoco con los compradores es amplio en algunos segmentos, pero en otros no tanto. Referente al segmento de mercado detallistas nacionales, es alto, esto es debido a su alta calidad, reconocimiento de marca, preferencia del público, distribución, especificaciones del producto, entre otras.

En el segmento de mercado se servicios es alto, esto porque su estrategia de localización es alta y en el sector de Hermosillo no hay alta competencia.

En el mercado internacional es baja debido a su calidad y a las circunstancias del entorno donde está exportando.

**e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

La amenaza de ingreso de productos sustitutos no es muy fuerte, de hecho, la participación de la industria avícola en México de Bachoco en el año 2017 es del 35%, la carne de pollo fresco es la de mayor consumo alrededor del 90% es consumido y el porcentaje menor se vende congelado o de valor agregado. Sin embargo, hay una gran amenaza de introducción de productos sustitutos usando diferentes materias primas (carne de otros animales), así como la aparición de nuevos productos procesados que cubran las nuevas necesidades de los diferentes mercados. Existe la amenaza de la aparición de productos con igual o mejor calidad a un mejor precio en mercados de otros países a los que se llega hoy en día.

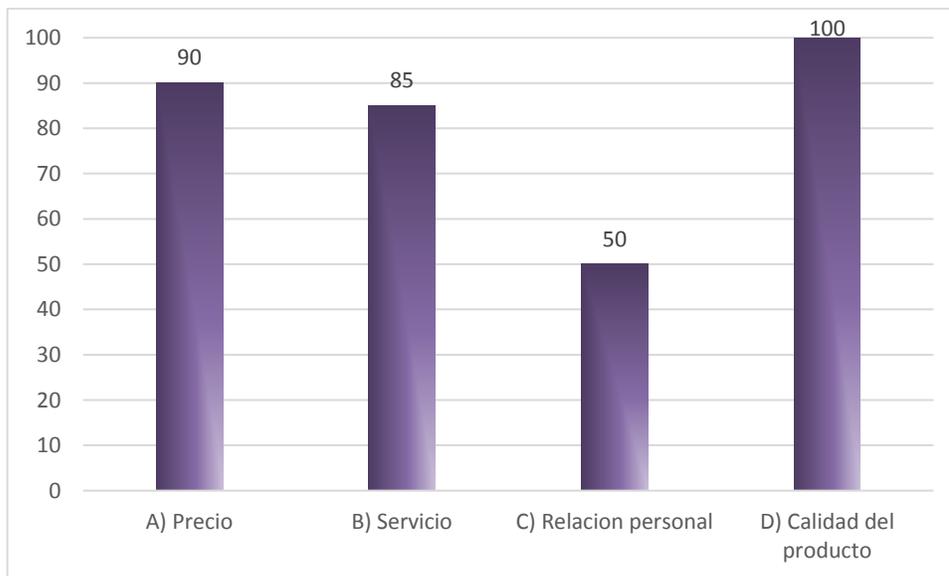
## CAPÍTULO 5 APLICACIÓN DEL MODELO DE INTELIGENCIA COMPETITIVA

### 5.1. Planeación e identificación de necesidades

La etapa de planeación surge desde la definición del problema de investigación, ya que el primer paso para ello fue identificar las necesidades de la organización, esto es, establecer lo que se necesita saber y por qué; de igual forma se elaboró el plan de trabajo y se asignaron los recursos y los tipos de tareas que deben realizarse. El instrumento utilizado en esta etapa fue una entrevista para identificar las áreas de IC que serán evaluadas con el Jefe de ventas de la empresa. A continuación, se presenta la información que se recabó con dicha entrevista:

- ¿En qué aspectos principales basa el cliente su decisión de compra (precio, servicio, relación personal, calidad del producto)?

Figura 5.1 Aspectos de decisión de compra de clientes



El punto de partida para comprender las necesidades del cliente es saber qué es lo que pasa por su mente al momento de hacer la compra. En la empresa Bachoco, según la experiencia del departamento de ventas, uno de los aspectos decisivos para la

compra del producto es la calidad ofrecida del mismo, es la principal carta de presentación al momento de hacer las ventas. Por otra parte, aunque el precio también juega un importante papel, este no depende mucho de la empresa, ya que la base del mismo se determina de forma gubernamental.

- ¿Qué hace mi organización mejor que los competidores?

La localización y la distribución es una de las estrategias más importantes y exitosas. Debido a la logística de distribución con la que cuenta Bachoco hay clientes que incursionan a emprender nuevos negocios en especial en zonas rurales debido a que el costo del flete por entrega del producto no impacta en su valor.

- ¿Qué hacen los competidores mejor que mi organización?

La exportación es una de las actividades económicas con las que Bachoco se encuentra débil ante su competencia.

- ¿Qué áreas de la empresa son fundamentales para competir con éxito en el mercado?

Las áreas más competitivas de la empresa resultaron ser, en conjunto con la opinión de la fuerza de ventas, el departamento de Comercialización, planteamiento estratégico y producción y operaciones.

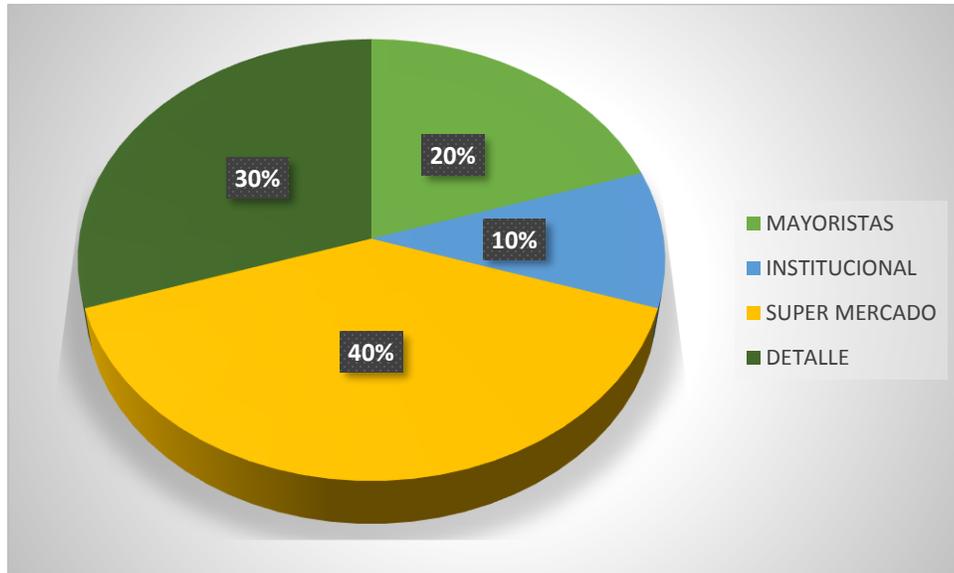
## 5.2 Búsqueda de información

Tal como se menciona en el capítulo de metodología, debido a la naturaleza de la información que se investigó, las fuentes de información utilizadas fueron las fuentes formales e informales, a continuación, se muestran los factores críticos de vigilancia que fueron evaluados:

- Búsqueda y análisis de las actividades de la industria avícola para detectar posibles riesgos y áreas de oportunidad para la compañía.
- Análisis de información referente a la industria avícola
- Monitoreo de medios sobre información relevante para la industria avícola
- Análisis de indicadores comerciales para el sector (ventas, ingresos, precio y posicionamiento)
- Variables que afectan el mercado (volumen, precio, cobertura, promociones, estacionalidad, ejecuciones especiales)
- Inversiones de sus competidores
- Entrada en nuevas actividades
- Productos sustitutos
- Solvencia de sus clientes y competidores
- Evolución de las necesidades de los clientes, entender el comportamiento de los consumidores
- Estrategia de nuevos lanzamientos
- Proveedores que utilizan
- Detectar oportunidades de nuevos mercados
- Detectar que innovaciones tecnológicas está realizando la competencia

En este sentido se puede decir que la Compañía cuenta con un amplio catálogo de clientes, sin embargo, ninguno de ellos representa en lo individual más del 10.0% del total de las ventas de la Compañía. La siguiente figura presenta a detalle el porcentaje de ventas por cliente mayorista, institucional, Super mercado y a detalle.

Figura 5.2 Segmento de mercado abarcado



Bachoco es el productor avícola más importante en México, produce y comercializa productos de pollo y huevo, pero además cuenta con otra línea de negocios que incluye: producción y comercialización de cerdos vivos, elaboración y comercialización de productos de valor agregado de pavo y de res, la producción y comercialización de alimento balanceado y otros.

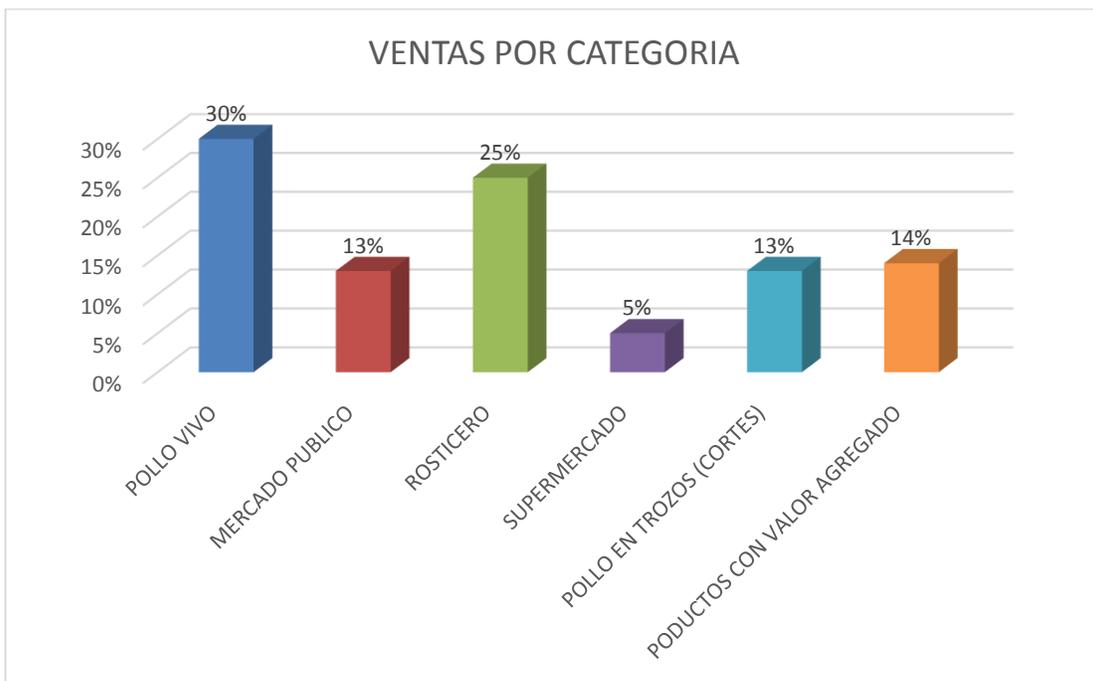
#### Línea de producto actual y futura

- Pollo entero. Se comercializa principalmente a clientes mayoristas, se distribuye por medio de un sistema de rutas en un máximo de 48 horas después de su sacrificio. Este producto se vende al consumidor sin empaques ni identificación de marca
- Rosticero. Este producto se comercializa entero y eviscerado, listo para cocinar; se comercializa a través de las cadenas de autoservicios principalmente, con

un gran énfasis en la identificación de marca y en el servicio, ya que requiere entregas frecuentes para asegurar la frescura de sus productos.

- Pollo fresco en charolas. Se vende en charolas o a granel, principalmente a cadenas de autoservicio y cadenas de comida rápida.
- Productos con valor agregado. Son cortes de pollo que han sido marinados, empanizados, pre cocidos o sazonados. Se venden en charolas o a granel, principalmente a cadenas de autoservicio, cadenas institucionales de alimentos y cadenas de comida rápida.

Figura 5.3 Información de ventas



### 5.3 Clasificación y resguardo de la información

Los mecanismos utilizados por los empleados de la empresa Bachoco para recoger información son limitados. Este hecho es un indicio de la falta de formalización del proceso de IC. Se detectó la necesidad de identificar las necesidades de información alineada a los objetivos del proyecto. Se identifican los nichos de mercado por azar o por recomendaciones de cliente a cliente, amistades de trabajadores y en ocasiones el cliente es el que toca la puerta para comprar el producto.

Entre las actividades practicadas se analizaron las áreas encuestadas, se elaboraron los hallazgos por área y se elaborará un informe el cual será difundido en la penúltima etapa del modelo. De acuerdo a los intereses del proyecto se analizó, clasificó y guardó la información.

Por otra parte, los acuerdos de las reuniones realizadas se capturaron en minutas que se comparten a través de intranet exclusiva para todo el capital humano que labora en la organización.

De acuerdo a las etapas del modelo de inteligencia competitiva se realizaron hallazgos los cuales serán la base para la interpretación de las estrategias propuestas. En la tabla 5.1 se puede apreciar un resumen de esta información.

Tabla 5.1 Resumen de evaluación de IC

| ETAPA DE IC                  | INDICADOR EVALUADO   | HALLAZGOS   |
|------------------------------|--|---|
| Determinación de necesidades | Planeación estratégica para búsqueda de información        | El nivel de importancia con el que consideran los líderes la planeación estratégica es favorable por lo tanto al momento de buscar la información no se percató ningún problema.                  |
|                              | Innovación en comercialización y en planeación estratégica | La innovación en los productos que la empresa comercializa es baja debido a que con poca frecuencia se lanzan productos innovadores, esto debido a la demanda del mercado en el estado de Sonora. |

|   |   |   |
|---|---|---|
|   | Enfoque al cliente  | En cuanto a la atención y enfoque al cliente la empresa tiene claro cuáles son sus objetivos y día a día se trabaja por la demanda del cliente, (producción anticipada de acuerdo rangos y criterios de clientes).  |
| Búsqueda de información                     | Existencia de unidades o grupos dedicados a la inteligencia competitiva   | No se encuentra algún grupo dedicado a realizar IC  |
|   | Conocimiento sobre la información recabada y fuentes de información por la empresa para generar estrategias competitivas  | La frecuencia de la búsqueda no es continua debido a la falta de equipo dedicado a este rubro, sin embargo las fuentes de información por parte del área de ventas se utilizan las fuentes informales como relación con clientes y proveedores, y fuentes formales, benchmarking, prensa e internet.  |
|   | Conocimiento de procedimientos ante alguna posible amenaza de la empresa  | No existe un procedimiento mediante el cual se difunda esta información, se realiza por medio de intranet y vía correo electrónico. Por ejemplo, enfermedades virales y tratamiento de bioseguridad.  |
| Clasificación y resguardo de la información | Conocer si la empresa cuenta con mecanismos para evaluar los resultados de la planeación estratégica y si la información del entorno externo no es utilizada para replantear estrategias competitivas | Faltan procesos de identificación de necesidades de información alineada a los objetivos de la organización. Se identifican los nichos de mercado por azar o por recomendaciones de cliente a cliente, amistades de trabajadores y en ocasiones el cliente es el que toca la puerta para comprar el producto.   |
| Análisis interno                            | Planeamiento estratégico  | La empresa Bachoco realiza con frecuencia planeación estratégica en su proceso formal y documental. Cada año es necesaria como base de la elaboración de objetivos anuales, sin esta planeación de proceso no se liberan objetivos a la unidad de negocio. Así mismo todas las áreas de diferentes departamentos son involucradas para el proyecto de difusión y aplicación. Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones. |

|  |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
|  | <p>Producción y operaciones</p> | <p>En el área de producción y operaciones Bachoco cuenta con un proceso de producción adecuado para la demanda de sus clientes, su producción se basa en pronósticos de venta desde el inicio del proceso (incubación del huevo), de acuerdo a los rangos de pesos que demanda el cliente Bachoco cuenta con sistema de producción de sacrificio de aves que van entre 1.750 kg a 2.100 kg por ave procesada, alrededor de 90 mil aves con ese rango de peso se sacrifican diariamente para su venta un día posterior. El mantenimiento en todas sus áreas de producción cuenta con operarios 24 horas y 365 días al año, personal capacitado para cualquier emergencia que pueda ocasionar paro de producción, así como almacenes que cuentan con refacciones estratégicas debidamente inventariadas y certificadas para uso alimenticio. El manejo de inventarios y abastecimiento es debidamente planificado mediante sistemas de reabastecimiento automático con proveedores clave aquí juega un papel muy importante la materia prima (el maíz) ya que se abastece de proveedores extranjeros y su compra no la realiza la división son negociaciones corporativas que apoyan a las operaciones en este caso Hermosillo a que se produzca y abastezca a diario el insumo.</p> |
|--|---------------------------------|--|

|  |                                    |   |
|--|------------------------------------|---|
|  | <p>Aseguramiento de la calidad</p> | <p>Los productos que comercializa la empresa Bachoco cuentan con certificaciones de calidad y cumple con las normas establecidas para la producción avícola. Bachoco se encuentra en una etapa de mejora continua ante certificación para lograr ser una empresa certificada Tipo Inspección Federal que otorga SAGARPA a través de la unidad SENESICA, esta unidad cada seis meses realiza inspecciones y revisiones meticulosas las cuales son evaluadas y expuestas en este periodo de tiempo, la división Hermosillo es una de pocas unidades de negocio que cuenta con la infraestructura, tecnología y estándares de calidad para lograr esta certificación, objetivo con que cuenta la empresa para su apertura al mercado de exportación a Estado Unidos. Aunado al mantenimiento de certificaciones sanitarias la empresa cuenta con departamento y laboratorio de calidad interno en el cual se realizan pruebas sanitarias y se envían diariamente muestras de laboratorio a unidades certificadas en la cual Bachoco puede demostrar sus estándares de calidad alimentaria favorables de acuerdo a lo solicitado por las autoridades.</p> |
|  | <p>Comercialización</p>            | <p>Bachoco cuenta con un amplio conocimiento sobre el segmento de mercado en el cual compete, así mismo se tiene claro el mercado objetivo, como ya se mencionó en la sección problemática, el presente estudio utiliza la evaluación de esta área para la elaboración de las estrategias de Inteligencia Competitiva a el mercado aun no abarcado. Hablando del mercado nacional, Bachoco cuenta con suficiente autonomía para atender las necesidades de este mercado, pero como toda organización requiere de estrategias innovadoras que la apoyen al logro de la apertura de mercado y aumento de ingresos. En lo que respecta al mercado extranjero, como se mencionó en el análisis de resultado de aseguramiento de calidad, Bachoco aún no cuenta con la</p>   |

|  |                         |  |
|--|-------------------------|--|
|  |                         | suficiente preparación para abarcar este mercado, sin embargo se encuentra incursionando en el mercado extranjero por medio de adquisición de empresas pero como tal aun no le logra la exportación directa de la marca.   |
|  | Contabilidad y finanzas | Esta área de la empresa es vulnerable en el proceso de costeo, debido a que se reportan semanal, quincenal, mensual y anualmente el resultado de costeo de producción y de ventas; y dichos boletines e informes en ocasiones no son presentados en tiempo por causas ajenas a la operación, debido a que la operación de producción de alimentos, en este caso aves a proceso, es un sistema delicado el cual operativamente en cualquier eslabón de la cadena de suministro donde surja un siniestro que afecte el costo de producción y venta, detiene los informes para no afectar los índices en el caso de mortalidades en tránsito, devoluciones de producto por mal estado debido a temperaturas, etc. |
|  | Recursos humanos        | Como lo muestra el resultado del área de recursos humanos, donde se encuentra vulnerable es la sub área de seguridad industrial, ya que el personal encuestado no tiene información suficiente sobre programas de prevención de accidentes ni existencia de equipos de protección.   |
|  | Gestión ambiental       | Bachoco respeta las regulaciones ambientales y cuenta con un departamento de Ecología y ambiente empresarial para el buen monitoreo de estas normas que tiene que cumplir la empresa ante la ley. La planta de producción de la empresa, cuenta con instalaciones en las cuales se ha invertido en procesos que cuiden el medio ambiente, así mismo hay un departamento especial de Ecología empresarial el cual se encarga de realizar y estar al pendiente de mantener actualizada la normatividad ante la   |

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
|                         |  | <p>autoridad. También se realizan campañas 2 veces al año en escuelas y centros de salud donde se donan plantas, artículos ecológicos y demás accesorios que puedan ser de ayuda para el medio ambiente</p>  |
|                         | <p>Sistemas de información.</p>                  | <p>La empresa se encuentra actualizada en desarrollo de nuevos programas y equipo de cómputo, así como el personal disponible para cualquier emergencia en procesos automáticos de producción. Las entradas y salidas de producción y ventas se capturan en tiempo y a diario, no tiene problema la empresa con desfase de recuperación y de captura de información. El área de contraloría tiene a su personal conciliando dichas actividades.</p>  |
| <p>Análisis externo</p> | <p>Amenaza de entrada de nuevos competidores</p> | <p>El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. La desaceleración de la demanda y la capacidad necesaria para el procesamiento de la industria avícola con toda su variedad de productos, dificultan a las empresas menores operar con ganancia lo que hace una barrera fuerte para nuevos competidores. De acuerdo al target de Bachoco no es tan fácil la entrada de nuevos competidores principalmente por el nivel de inversión que se tiene que hacer. La empresa cuenta con una diversidad de productos y de mercados lo cual complica que un competidor de forma integral pueda aparecer. Es necesario mencionar que en el mercado internacional si existen competidores con similares características.</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>Rivalidad entre los competidores</p>        | <p>La rivalidad entre los competidores es dura. Existen competidores muy bien establecidos, de marcas reconocidas y con posicionamiento de mercado firme. Sin embargo, no se tiene mucho conocimiento de penetración extranjera avícola en estados unidos.</p> <p>Principal competencia:<br/> <i>Tyson Foods</i><br/>                 Se dedica a la producción, distribución, comercialización de pollo, carne de puerco, comida preparada y productos relacionados. La compañía opera en 4 segmentos: pollo, puerco y comida preparada.<br/>                 El segmento de pollo, procesa pollos vivos para venta como frescos, congelados, y productos con valor agregado. La compañía comercializa sus productos en Estados Unidos a detallistas, distribuidores, bodegas, comisiones militares, compañías de proceso de alimentos, cadena de restaurantes o a sus distribuidores, etc. Fue fundada en el año 1935 y tiene su matriz en Springdale Arkansas.</p> <p><i>Pilgrim's Pride</i><br/>                 Elabora y distribuye productos avícolas en Estados Unidos, México y Puerto Rico. La compañía ofrece productos de pollo preparado, como filetes de pechuga en porciones controladas, productos con valor agregado, entero, empacado, congelado para exportación y uso doméstico. La compañía vende sus productos a tiendas de autoservicio, cadena de restaurantes, procesadoras de alimento, distribuidores, bodegas, etc.</p> |
|  | <p>Poder de negociación de los proveedores</p> | <p>El poder de negociación de Bachoco con los proveedores es muy fuerte, esto debido a la integración vertical que ha podido realizar, desde producción de alimento para pollos, incubadoras, granjas de engorda de pollo, plantas de sacrificio y rendimientos.</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | <p>Poder de negociación de los compradores</p>    | <p>El poder de negociación de Bachoco con los compradores es amplio en algunos segmentos, pero en otros no tanto. Referente al segmento de mercado al detalle nacional, es alto debido a su calidad, reconocimiento de marca, preferencia del público, distribución, especificaciones del producto, entre otras.</p> <p>En el segmento de mercado de servicios es alto, esto porque su estrategia de localización es alta y en el sector de Hermosillo no hay mucha competencia. En el mercado internacional el poder de negociación es bajo debido a su calidad y a las circunstancias del entorno donde está exportando.</p>  |
|  | <p>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</p> | <p>La amenaza de ingreso de productos sustitutos no es muy fuerte, de hecho, la participación de Bachoco en la industria avícola de México en el año 2017 es del 35%, la carne de pollo fresco es la de mayor consumo, alrededor del 90% es consumido y el porcentaje menor se vende congelado o de valor agregado. Sin embargo, hay una gran amenaza de introducción de productos sustitutos usando diferentes materias primas (carne de otros animales), así como la aparición de nuevos productos procesados que cubran las nuevas necesidades de los diferentes mercados. Existe la amenaza de la aparición de productos con igual o mejor calidad a un mejor precio en mercados de otros países a los que se llega hoy en día.</p> |

## 5.4 Análisis y generación de la inteligencia

De acuerdo a los resultados obtenidos al aplicar el modelo de inteligencia competitiva, la posición de Bachoco en la ciudad de Hermosillo es sólida como productor líder de pollo, lo sustenta su extensa distribución. Así mismo Bachoco es el segundo productor de huevo más grande y la marca es reconocida altamente por sus consumidores.

La generación de la inteligencia competitiva como proceso formal es una actividad poco practicada dentro de la empresa. La ausencia de elaboración de conclusiones e informes después de analizar la información demuestran la falla, así como la falta de clasificación, archivado y difusión de la inteligencia surgida.

### 5.4.1 Estrategias

El objetivo del diseño de las estrategias es facilitar la gestión de la información asociadas al método de IC, que permitan desarrollar ventajas competitivas e identificar oportunidades de negocios para Bachoco en la industria avícola del mercado de Sonora. Las estrategias propuestas de acuerdo a la aplicación del modelo de inteligencia competitiva se describen en la tabla 5.2

Tabla 5.2 Estrategias de inteligencia competitiva

| Estrategia   | Descripción   |
|--|---|
| Monitoreo del mercado y principales competidores   | Buscar y analizar las actividades de la industria avícola y detectar posibles riesgos y áreas de oportunidad para la compañía, realizando benchmarking para estudiar qué es lo que está realizando la competencia y detectar sus aciertos y errores.  |
| Análisis de los hábitos de compra de los clientes. | Analizar la información referente a la industria avícola para comprender qué es lo que ocurre en el mercado y así mismo realizar planes de defensa de los puntos débiles de los productos ofrecidos y planes de ataque de acuerdo a las debilidades de la competencia y monitoreo de medios sobre información relevante para la industria avícola desarrollando un servicio de información para identificar los acontecimientos y cambios en el mercado que tienen el potencial para convertirse en importantes fuentes de ventaja competitiva. |

|  |   |
|--|---|
| <p>Detección de necesidades específicas del mercado al que nos dirigimos</p> | <p>Identificar las variables que afectan el mercado (volumen, precio, cobertura, promociones, estacionalidad, ejecuciones especiales)</p>   |
| <p>Identificar nuevas oportunidades de negocios</p>                          | <p>Identificar un grupo de clientes cuyas necesidades se encuentren parcialmente completas, buscar ineficiencias en el mercado que puedan ser mejoradas y permitan que los clientes aprovechen mejor los productos ofrecidos, identificar nuevos segmentos de acuerdo al aumento en población y nuevas clases sociales.</p> |
| <p>Conocimiento de competidores nuevos en el mercado.</p>                    | <p>Conocer dónde y con quien se compite actualmente, investigar a las empresas que ofrecen el mismo producto o equivalente, así como las empresas que ofrezcan un producto diferente al nuestro pero sustituto.</p>   |
| <p>Análisis de las estrategias y los movimientos de los competidores.</p>    | <p>Análisis de indicadores comerciales como el posicionamiento en buscadores y redes sociales, número de menciones en redes sociales, número de apariciones en la prensa, número de suscriptores en sus páginas sociales.</p>   |
| <p>Identificar a los clientes y proveedores que utiliza la competencia</p>   | <p>Entrevistar a nuestros clientes y proveedores sobre el ofrecimiento de productos de nuestra competencia para ajustar nuestra oferta,</p>   |
| <p>Detectar que innovaciones tecnológicas está realizando la competencia</p> | <p>Analizar el grado de innovación de los competidores sobre número de productos que vende al mercado, ventas provenientes de nuevos productos, número de proyectos lanzados en el periodo fiscal en curso e ideas innovadoras relacionada con la venta de productos que puedan ser detectadas.</p>                         |

## **CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

Según los resultados anteriores, la empresa Bachoco tiene algunas áreas de oportunidad, y para efectos del presente caso de estudio la evaluación de los sistemas de información, comercialización y aseguramiento de la calidad fue de vital importancia para la generación de estrategias y así mejorar su nivel competitivo.

La planeación estratégica de Bachoco es sólida, es una empresa con un sistema de gestión y seguimiento, por lo cual la convierte en una empresa sobresaliente en su ramo y en la industria avícola en general. La empresa Bachoco cuenta con un proceso de planeación estratégica definido de acuerdo a los objetivos anuales basados en resultados de ciclos pasados y tendencias futuras, así mismo los objetivos empresariales son dados a conocer a los departamentos involucrados para su ejecución y seguimiento, en la división de Hermosillo no se cuenta con un análisis interno y externo antes de establecer dichos objetivos, el proceso se basa en resultados de indicadores con base a presupuesto anual.

En el área de producción y operaciones Bachoco cuenta con un proceso de producción adecuado para la demanda de sus clientes, su producción se basa en pronósticos de venta desde el inicio del proceso (incubación del huevo), de acuerdo a los rangos de pesos que demanda el cliente Bachoco. Los productos que comercializa la empresa Bachoco cuentan con certificaciones de calidad y cumple con las normas establecidas para la producción avícola, Bachoco se encuentra en una etapa de mejora continua ante certificación para lograr ser una empresa certificada Tipo Inspección Federal que otorga SAGARPA a través de la unidad SENESICA, esta unidad cada seis meses realiza inspecciones y revisiones meticulosas las cuales son evaluadas y expuestas en este periodo de tiempo, la

división Hermosillo es una de pocas unidades de negocio que cuenta con la infraestructura, tecnología y estándares de calidad para lograr esta certificación; objetivo empresarial con el que cuenta la empresa para su apertura al mercado de exportación a Estado Unidos.

Por otra parte, Bachoco cuenta con un amplio conocimiento sobre el segmento de mercado en el cual compete, así mismo se tiene claro el mercado objetivo, como ya se mencionó en la sección de problemática. El presente estudio utilizó la evaluación de esta área para la elaboración de las estrategias de Inteligencia Competitiva para el mercado aun no abarcado. Hablando del mercado nacional Bachoco cuenta con suficiente autonomía para atender sus necesidades, pero como toda organización requiere de estrategias innovadoras que la apoyen al logro de la apertura de mercado y aumento de ingresos. En lo que respecta del mercado extranjero, como se mencionó en el análisis de resultado de aseguramiento de calidad, Bachoco aún no cuenta con la suficiente preparación para abarcar este mercado, se encuentra incursionando en el mercado extranjero por medio de adquisición de empresas, pero como tal aun no logra la exportación directa de la marca.

Ante la posible amenaza de nuevos competidores de acuerdo al target con el que cuenta Bachoco no es tan fácil la entrada de nuevos competidores de acuerdo al nivel de competitividad con el que cuenta la empresa actualmente, la diversidad de sus productos y posicionamiento con el que cuenta en el mercado es estable, aunque sigue existiendo la amenaza de los nuevos competidores.

La importancia de llevar a cabo la práctica de la inteligencia competitiva brinda a las empresas una ventaja competitiva por su innovación en el concepto y en los resultados y estrategias que surgen al realizar adecuadamente la aplicación del método, así mismo tiene gran importancia la perspectiva con la que se vende el modelo a los dueños o gerentes de las organizaciones en donde se pretende aplicar, e implica un reto difícil al lograr que compartan la información que se requiere para llevar a cabo dicho modelo por ser información de carácter confidencial.

El fenómeno de la globalización está ocasionando que las empresas sean continuamente innovadoras en sus procesos y estrategias, y por lo tanto, sean más competitivas, es por eso que la presente tesis concluye que el modelo de inteligencia competitiva es una disciplina con un proceso práctico para la búsqueda de información, mejora en la planeación estratégica, elaboración y difusión de estrategias competitivas y retroalimentación de las mismas para la mejora continua como un proceso de seguimiento repetitivo.

La inteligencia competitiva en la industria de la ciudad de Hermosillo en especial en la avicultura es una actividad discontinua y con escasa formalidad. A pesar de que sea escasa su formalidad, la empresa Bachoco lleva a cabo por medio de sus colaboradores la obtención y análisis de información de inteligencia competitiva con sus competidores, clientes y proveedores. No existe formalmente alguna unidad de inteligencia competitiva como tal, sino que esta se deriva de los diversos objetivos planteados a cada área y colaboradores de la empresa así mismo se realiza benchmarking informal con otras operaciones en el cual se compara el volumen de sus ventas mejorar o cambiar sus objetivos estratégicos. En el ambiente externo, el proceso de IC es vulnerable y de acuerdo a la aplicación del modelo y las recomendaciones a corto plazo se obtendrán una mejora continua.

Al realizar la práctica de inteligencia competitiva los encuestados en primera instancia cuestionaron el concepto de dicha herramienta y les pareció interesante que se realizara periódicamente internamente en cada área de la empresa. El proceso de adaptación no será fácil debido a que por la naturaleza de las áreas la mayoría cuenta con sobrecarga de trabajo y por consecuencia no se realizaría en cada área si no hay remuneración de por medio. Sin embargo, se entregaron los resultados de esta investigación a los gerentes de Bachoco Hermosillo, así como a los superintendentes de cada área y les interesó el proyecto para implementar en los objetivos anuales de sus colaboradores con puestos clave; la implementación del modelo de inteligencia competitiva de acuerdo a cada área el cual sea conformado con objetivos cortos, claros y alcanzables como un comienzo.

## 6.2 Recomendaciones

Los resultados de la tesis permiten sugerir algunas recomendaciones para la práctica de inteligencia competitiva de la empresa Bachoco del estado de Sonora, así como también para aquellas empresas que requieran sistematizar las prácticas de IC como una herramienta de gestión.

1. La formalización de la práctica de monitoreo del mercado y principales competidores buscando y analizando lo relacionado con la industria avícola sería el primer paso para optimizar la función de la inteligencia competitiva dentro de la organización, para ello es importante la coordinación y la definición de las responsabilidades de la gestión de la información, así como fomentar los hábitos de la difusión de la misma entre los involucrados para analizarla y compartirla de manera conjunta. La optimización de la gestión de la información permitirá conocer de manera periódica las necesidades de la empresa sobre el entorno acorde a los planes estratégicos de Bachoco; así mismo conocer las necesidades del mercado por medio de las herramientas de Benchmarking para estudiar lo que está realizando la competencia.
2. Analizar la información que verdaderamente le interesa obtener o recuperar utilizando la inteligencia competitiva para identificar quienes son los competidores a los que se enfrenta y sus clientes potenciales, además lo que interesa saber sobre sus competidores y sus clientes, se recomienda realizar una lista con las prioridades de información útil a investigar, revisarlas y difundirlas constantemente. Al detectar las prioridades, como lo recomienda la presente tesis las necesidades propias y del mercado dependerán de las variables como volumen de ventas, precio, cobertura geográfica y promocional, así como estrategias de diferenciación.
3. En la práctica y aplicación del modelo de inteligencia competitiva realizado en la presente tesis se recomienda emplear las herramientas en cada fase periódicamente por lo menos 2 veces al año con el fin de dar seguimiento a las

estrategias propuestas y obtener nuevos objetivos a corto y mediano plazo, llevada a cabo este seguimiento se logrará obtener poco a poco la automatización del método y así lograr tener ventaja competitiva por obtener inteligencia de negocio en sus áreas.

4. El presente caso de estudio recomienda a la empresa Bachoco la constante actualización de información debido al presente fenómeno globalización, ya que hoy en día las empresas se encuentran en constante cambio y actualizaciones de planeación estratégica, lo cual para Bachoco Hermosillo esta la probable amenaza de un competidor en su región. Es por ello que la gestión de inteligencia competitiva la apoyará para estar preparada si llegara a suceder dicho suceso.
5. Al realizar la aplicación del proceso de inteligencia competitiva la empresa podrá detectar nuevas estrategias innovadoras en cuanto a tecnología y procesos se refiera, será de gran apoyo para los proyectos y objetivos que pretenda lograr a nivel compañía y unidad de negocio.
6. Se recomienda la implementación de un procedimiento formal para la difusión de información adicional al correo electrónico, la empresa lleva a cabo juntas con las jefaturas clave y gerentes de operación y ventas para tocar temas relevantes y estado de resultados, cumplimiento de indicadores de ventas y producción, el objetivo de la implementación de este modelo es que se aproveche el foro para retroalimentación en las áreas sobre el modelo de inteligencia competitiva.
7. De acuerdo a los hallazgos que se obtuvieron al realizar la medición de la competitividad por medio del instrumento BID, se recomienda para el área de planeación estratégica la realización de un análisis externo e interno antes de establecer los objetivos por área de manera anual y semestral, la base de cada objetivo se toma en cuenta de la información documentada de periodos contables anteriores, la realización de un Benchmarking con otras operaciones de México será la base para plasmar objetivos de acuerdo a las posibilidades

- y tendencias de mercado que en el estado de Sonora, principalmente en Hermosillo, se puedan cumplir.
8. En el área de operaciones y producción se recomienda que en base al presupuesto asignado cada mes se realice una planificación de mayor producción esto de acuerdo al aumento de la demanda en el mercado generada por un plan de investigación y desarrollo que se pretende obtener al realizar la inteligencia competitiva, así mismo la inteligencia competitiva logrará que el sistema de abastecimiento de materia prima como es el alimento el cual actualmente se está comprando con elevado costo baje y se obtenga mayor utilidad neta.
  9. La calidad en el proceso y en el producto para la empresa Bachoco es un tema muy relevante y la inteligencia competitiva ayudara a obtener conocimiento en cuanto a nuevas certificaciones sanitarias y normas con las que pueda cumplir con el fin de obtener ventaja competitiva ante la competencia y lograr el objetivo a largo plazo de aprovechar su posicionamiento geográfico en Hermosillo para su lanzamiento a la exportación a Estados Unidos.
  10. Finalmente se recomienda utilizar la aplicación del modelo de IC de la presente tesis para utilizarlo en las áreas internas de la empresa, esto es, con el fin de obtener ventaja competitiva sobre las demás operaciones de Bachoco en los diferentes estados de México, la aplicación de la IC será una buena práctica para la mejora continua de cada área y al igual que en el entorno macroeconómico se podrá llegar a ser una operación con gran ventaja competitiva ante su competencia interna.

**BIBLIOGRAFIA**

Aguirre, J., Cataño, G. y Rojas, M. (2013). Análisis prospectivo de oportunidades de negocios basados en vigilancia tecnológica. *Revista puente*, 7(1), 29-39.

Bejarano, J. (1998). Elementos para un Enfoque de la Competitividad en el Sector Agropecuario. Colección de documentos IICA.

Casadesus M. R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 4(4) 8-17.

Cavaller, V. (2009) Actualidad de la inteligencia competitiva. *Cuadernos de Inteligencia Competitiva, Vigilancia Estratégica, Científica y Tecnológica QUIC&VECT 2* (2009), 31 – 44.

Cortés J. (2012) Caracterización de la función de Inteligencia Competitiva en las Empresas del Sector Software en Bogotá. (Tesis en maestría en ingeniería industrial).

Universidad nacional de Colombia, Bogotá. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/9911/>.

Coelho, A. M. & Castillo G. V. (2010). Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas en la industria alimentaria mexicana: balance y perspectivas. *Análisis Económico*, 25(59) 121-142.

Giménez T. E. & Román R. A. (2001). “Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva: conceptos, profesionales, servicios y fuentes de información”. *El profesional de la información*. 10(5)11-20.

Gógova, S. (2015). *Inteligencia competitiva*. 1st ed. (Madrid): Díaz de Santos.

- Guarrochena A. M & Paul, L. M. (2013). Estrategias de gestión de la información asociadas a la inteligencia competitiva: apropiación practica en organizaciones de apoyo a empresas exportadoras. Revista Científica "Visión de Futuro", 17(2) 148-167.
- Hill C. & Jones G. (2009). Administración estratégica. México. Editorial McGrawHill.
- Hernández M. & Vázquez R. M. (2009). Industrias Bachoco: estrategias de localización y competitividad ante el nuevo escenario avícola. Revista Región y Sociedad, 21(46), 27-29.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). Dominar el Sistema de gestión. Harvard Business Review, pp. 41-57.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. Consideraciones Teóricas De La Competitividad Empresarial.
- León Valbuena N. I (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. Revista de Ciencias Sociales, 19(2) 379-389.
- León M. R. Tejada G. E. & Yataco T. M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. Industrial Data, 6(2) 82-87.
- Miranda, A. V. (2007). La industria automotriz en México: Antecedentes, situación actual y perspectivas. Contaduría y administración, (221) 209-246.
- Montoya R., L. A, Castellanos D., O F & Montoya R., I A (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 26(1) 59-70.
- Ortoll, E., y Garcia, M (2015). La inteligencia competitiva. Barcelona: S.L. Editorial UOC.

- Otero, G. (2006) Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de buenos Aires. Cuadernos de economía.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Negotium*, 4(10) 36-49.
- Robles Rodríguez, J; (2005). Ventajas competitivas de ser una organización inteligente; el caso de Cemex. *El Cotidiano*. 130(3) 46-50.
- Rojas, P., Romero, S. & Sepúlveda, S. (2000). Competitividad de la agricultura: cadenas agroalimentarias y el impacto del factor localización espacial. IICA No 14. San José, Costa Rica.
- Rojas, P. & Sepúlveda, S, (1999) ¿Qué es la competitividad? IICA No. 9 San Jose Costa Rica.
- Saavedra, J. (2005). Administración estratégica: Evolución y tendencias. *Economía y administración*, 42(64), 61-75.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31(2) 179-198.
- Sobrino, L. J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 50(3) 311-361.
- Sobrino, J (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, Sociedad y Territorio*, 18(3) 123-183.

## ANEXOS

## Anexo 1 Instrumento del BID aplicado a la empresa Bachoco

|    | Cuestionario   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 1  | La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los últimos dos años.  |   |   |   |   |   |
| 2  | La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.  |   |   |   |   |   |
| 3  | La empresa tiene como política para la toma de decisiones involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.  |   |   |   |   |   |
| 4  | El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.   |   |   |   |   |   |
| 5  | Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área o departamento involucrados.                               |   |   |   |   |   |
| 6  | Al planear se desarrolla un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) para la empresa y el sector donde ésta ópera, con la adecuada participación de las áreas.  |   |   |   |   |   |
| 7  | Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones. |   |   |   |   |   |
| 8  | Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con las mejores prácticas ("benchmarking").   |   |   |   |   |   |
| 9  | El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.   |   |   |   |   |   |
| 10 | El planeamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.  |   |   |   |   |   |
| 11 | El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos.  |   |   |   |   |   |
| 12 | La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.   |   |   |   |   |   |
| 13 | El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados, en función de satisfacer las necesidades de los clientes.  |   |   |   |   |   |
| 14 | El planeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas.   |   |   |   |   |   |
| 15 | La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción (desde la recepción de los materiales hasta la entrega de los productos terminados) para conocer el estado y avance de las órdenes de producción.                |   |   |   |   |   |
| 16 | La empresa evalúa con frecuencia la posibilidad de comprar materiales semiprocesados, así como producir aquellos que provienen de proveedores (integración vertical o subcontratación).  |   |   |   |   |   |
| 17 | La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional, en calidad y precio.  |   |   |   |   |   |
| 18 | La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.  |   |   |   |   |   |
| 19 | La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.  |   |   |   |   |   |

|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 20 | Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria y los resultados son debidamente documentados.   |   |   |   |   |   |
| 21 | La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos   |   |   |   |   |   |
| 22 | Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento.   |   |   |   |   |   |
| 23 | La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.   |   |   |   |   |   |
| 24 | La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento total productivo (MTP).   |   |   |   |   |   |
| 25 | La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como de un lucro cesante adecuado.   |   |   |   |   |   |
| 26 | La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.   |   |   |   |   |   |
| 27 | Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.  |   |   |   |   |   |
| 28 | La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para sus diferentes negocios.  |   |   |   |   |   |
| 29 | La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo, tecnología y modernización de sus procesos de producción.   |   |   |   |   |   |
| 30 | Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos (pronósticos de venta, disponibilidad, plazo de entrega, etc.).                           |   |   |   |   |   |
| 31 | Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.   |   |   |   |   |   |
| 32 | La empresa tiene un plan de contingencia para proveerse de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales. |   |   |   |   |   |
| 33 | En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es, en su orden, (1) calidad, (2) servicio, (3) precio y (4) condiciones de pago.                         |   |   |   |   |   |
| 34 | Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según necesidades.                            |   |   |   |   |   |
| 35 | Hay un nivel óptimo de inventario de materias primas, trabajo en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas en el mal manejo.   |   |   |   |   |   |
| 36 | El sistema de almacenamiento y administración de inventarios (materia prima, suministros y producto terminado) garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos.                    |   |   |   |   |   |
| 37 | Con periodicidad programada se compara el inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex (tarjetas o electrónico).                     |   |   |   |   |   |
| 38 | La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.  |   |   |   |   |   |
| 39 | La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.   |   |   |   |   |   |
| 40 | La Gerencia General tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a todos los empleados en aspectos de calidad y de mejoramiento continuo.   |   |   |   |   |   |
| 41 | Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas y aplicadas por las personas responsables de su cumplimiento.                          |   |   |   |   |   |
| 42 | Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.   |   |   |   |   |   |

|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 43 | El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y lo compara con el producto o servicio ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.  |   |   |   |   |   |
| 44 | El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento. |   |   |   |   |   |
| 45 | En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.                     |   |   |   |   |   |
| 46 | Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.                            |   |   |   |   |   |
| 47 | El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.  |   |   |   |   |   |
| 48 | La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.  |   |   |   |   |   |
| 49 | La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.   |   |   |   |   |   |
| 50 | La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.  |   |   |   |   |   |
| 51 | La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).  |   |   |   |   |   |
| 52 | Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.   |   |   |   |   |   |
| 53 | En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.   |   |   |   |   |   |
| 54 | Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.   |   |   |   |   |   |
| 55 | La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.                       |   |   |   |   |   |
| 56 | La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.   |   |   |   |   |   |
| 57 | El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.  |   |   |   |   |   |
| 58 | La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.  |   |   |   |   |   |
| 59 | La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.  |   |   |   |   |   |
| 60 | La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.  |   |   |   |   |   |
| 61 | La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.  |   |   |   |   |   |
| 62 | La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.   |   |   |   |   |   |
| 63 | La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.  |   |   |   |   |   |
| 64 | La empresa planea exportar un volumen importante en los próximos dos años.   |   |   |   |   |   |
| 65 | La empresa diseña sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.   |   |   |   |   |   |

|    |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|--|---|---|---|---|---|
| 66 | La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación.  |   |   |   |   |   |
| 67 | El departamento responsable del desarrollo de nuevos productos cuenta con un presupuesto formal y adecuado, el equipo requerido y el personal calificado para realizar eficientemente su trabajo.                  |   |   |   |   |   |
| 68 | La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación.   |   |   |   |   |   |
| 69 | En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.  |   |   |   |   |   |
| 70 | La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados.   |   |   |   |   |   |
| 71 | La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra.   |   |   |   |   |   |
| 72 | Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).                         |   |   |   |   |   |
| 73 | La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.  |   |   |   |   |   |
| 74 | La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.  |   |   |   |   |   |
| 75 | La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.  |   |   |   |   |   |
| 76 | La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores. |   |   |   |   |   |
| 77 | La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países.  |   |   |   |   |   |
| 78 | La empresa ha participado como observador en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.   |   |   |   |   |   |
| 79 | La empresa ha participado como expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.  |   |   |   |   |   |
| 80 | La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés.  |   |   |   |   |   |
| 81 | El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.   |   |   |   |   |   |
| 82 | La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.   |   |   |   |   |   |
| 83 | Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por períodos de antigüedad.  |   |   |   |   |   |
| 84 | La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios.   |   |   |   |   |   |
| 85 | Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.  |   |   |   |   |   |
| 86 | Los productos de exportación se costean en forma diferente que los productos que van al mercado doméstico.   |   |   |   |   |   |
| 87 | El sistema de costos de la compañía puede costear rápidamente pedidos, para el mercado nacional o internacional, con base en datos confiables.   |   |   |   |   |   |
| 88 | La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).  |   |   |   |   |   |
| 89 | La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de producto.  |   |   |   |   |   |

|     |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 90  | Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas  |   |   |   |   |   |
| 91  | La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en equipo, otros activos fijos y en general de sus inversiones.   |   |   |   |   |   |
| 92  | Los libros de actas, los registros de socios, las reformas de escrituras, las informaciones para las superintendencias se encuentran al día y están debidamente archivados.  |   |   |   |   |   |
| 93  | Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la Superintendencia de Industria y Comercio, Cámara de Comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.   |   |   |   |   |   |
| 94  | Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.  |   |   |   |   |   |
| 95  | La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.  |   |   |   |   |   |
| 96  | La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el período gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.  |   |   |   |   |   |
| 97  | La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.   |   |   |   |   |   |
| 98  | La empresa tiene un políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.  |   |   |   |   |   |
| 99  | Existe una junta directiva que lidere la empresa.  |   |   |   |   |   |
| 100 | La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes. (ISS u otra EPS, SENA, cajas de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)  |   |   |   |   |   |
| 101 | La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y al personal nuevo se le da una inducción a la empresa.  |   |   |   |   |   |
| 102 | Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial. |   |   |   |   |   |
| 103 | Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.  |   |   |   |   |   |
| 104 | La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.   |   |   |   |   |   |
| 105 | El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.  |   |   |   |   |   |
| 106 | La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.  |   |   |   |   |   |
| 107 | La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.  |   |   |   |   |   |
| 108 | La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).  |   |   |   |   |   |
| 109 | La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.   |   |   |   |   |   |
| 110 | La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma acciones preventivas y correctivas.  |   |   |   |   |   |
| 111 | La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.  |   |   |   |   |   |
| 112 | En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.  |   |   |   |   |   |
| 113 | La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.   |   |   |   |   |   |
| 114 | La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.  |   |   |   |   |   |

|     |   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 115 | La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares pre acordados.   |   |   |   |   |   |
| 116 | La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos y servicios, o realiza cambios en su infraestructura física.   |   |   |   |   |   |
| 117 | Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones ambientales, además de los aspectos técnicos y económicos.   |   |   |   |   |   |
| 118 | Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.  |   |   |   |   |   |
| 119 | La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías. |   |   |   |   |   |
| 120 | La empresa ha medido la cuantía del desperdicio, sabe en qué etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.  |   |   |   |   |   |
| 121 | El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable.  |   |   |   |   |   |
| 122 | La empresa está actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos.  |   |   |   |   |   |
| 123 | El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.  |   |   |   |   |   |
| 124 | Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (ordenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.                          |   |   |   |   |   |
| 125 | La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.  |   |   |   |   |   |
| 126 | Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.  |   |   |   |   |   |
| 127 | Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso.   |   |   |   |   |   |
| 128 | La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.  |   |   |   |   |   |
| 129 | La Gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de toma de decisiones.  |   |   |   |   |   |

## Anexo 2 Cuestionario para obtención de necesidades de práctica de Inteligencia Competitiva.



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO  
Instituto Tecnológico de Hermosillo

“Año del Centenario de la Promulgación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos”

### CUESTIONARIO

**Objetivo: investigación de tesis “Estrategias para incrementar la competitividad de una empresa avícola del estado de Sonora utilizando la Inteligencia Competitiva”**

**Instrucciones: De acuerdo a su experiencia laboral dentro de la empresa elija la respuesta que se adecue a cada pregunta y complete la información solicitada.**

| DATOS GENERALES  |                            |
|--|----------------------------|
| <b>Nombre completo de la Empresa u Organización:</b><br>BACHOCO SA DE CV   |                            |
| <b>Ubicación (Localidad – Departamento):</b><br>HERMOSILLO SONORA  |                            |
| <b>Nombre de la persona encuestada:</b>  |                            |
| <b>Relación laboral:</b>   |                            |
| <b>Teléfono contacto:</b>  | <b>Correo electrónico:</b> |
|  |                            |
| 1. ¿Cuál es el nivel de importancia que tiene la planeación  |                            |
| ¿Estratégica para el éxito de la empresa?  |                            |
| <input type="checkbox"/> 1. Nada importante<br><input type="checkbox"/> 2. Poco importante<br><input type="checkbox"/> 3. Importante<br><input type="checkbox"/> 4. Muy importante |                            |
| 2. Al generar la planeación estratégica de la empresa, ¿Qué tan importante se considera seguir los lineamientos de la misión y visión de la organización?                          |                            |
|  |                            |

|  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Nada importante<br><input type="checkbox"/> 2. Poco importante<br><input type="checkbox"/> 3. Importante<br><input type="checkbox"/> 4. Muy importante |
|--|

|  |
|--|
| <b>3. ¿Cuál es la importancia que tiene el enfoque al cliente para realizar la planeación?</b> |
|--|

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Nada importante<br><input type="checkbox"/> 2. Poco importante<br><input type="checkbox"/> 3. Importante<br><input type="checkbox"/> 4. Muy importante |
|--|

|   |
|---|
| <b>4. En referencia a los ámbitos competitivos internos y externos de la empresa, ¿En general, se considera importante la innovación como parte de la planeación estratégica?</b> |
|---|

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Totalmente en desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 2. En desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 3. De acuerdo<br><input type="checkbox"/> 4. Totalmente de acuerdo |
|--|

|                   |
|-------------------|
| <b>CAPÍTULO 7</b> |
|-------------------|

|  |
|--|
| <b>5. En la planeación estratégica de la empresa, ¿Se toma en cuenta la innovación en los productos que la empresa comercializa?</b> |
|--|

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Nunca<br><input type="checkbox"/> 2. Muy rara vez<br><input type="checkbox"/> 3. Con frecuencia<br><input type="checkbox"/> 4. Siempre |
|--|

|  |
|--|
| <b>6. Para realizar la planeación estratégica ¿Se realiza una previa planeación para recopilar información y así poder establecer las mejores estrategias?</b> |
|--|

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Nunca<br><input type="checkbox"/> 2. Muy rara vez<br><input type="checkbox"/> 3. Con frecuencia<br><input type="checkbox"/> 4. Siempre |
|--|

|  |
|--|
| <b>7. ¿Existe personal dentro de la organización o departamentos encargados de aportar información externa acerca de los factores que puedan repercutir favorablemente o representen alguna amenaza para la empresa?</b> |
|--|

- |  |
|--|
| <input type="checkbox"/> 1. Si<br><input type="checkbox"/> 2. No |
|--|

|   |
|---|
| <b>8. ¿Considera que la información que actualmente reúnen o aportan los diferentes departamentos es suficiente para realizar las estrategias competitivas que lleven al éxito de la empresa?</b>   |
| <input type="checkbox"/> 1. Totalmente en desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 2. En desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 3. De acuerdo<br><input type="checkbox"/> 4. Totalmente de acuerdo  |
| <b>9. ¿Existe actualmente en la empresa un procedimiento de identificación y seguimiento formal a las amenazas de la empresa?</b>   |
| <input type="checkbox"/> 1. Totalmente en desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 2. En desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 3. De acuerdo<br><input type="checkbox"/> 4. Totalmente de acuerdo  |
| <b>10. Para la toma de decisiones estratégicas de la empresa ¿Cuáles de las siguientes herramientas de análisis para la planeación estratégica son utilizadas?</b>  |
| <input type="checkbox"/> 1. Análisis FODA<br><input type="checkbox"/> 2. Matriz de las 5 fuerzas de Porter<br><input type="checkbox"/> 3. Matriz del perfil competitivo<br><input type="checkbox"/> 4. Benchmarking<br><input type="checkbox"/> 5. Análisis de la cadena de valor |
| <b>11. Respecto a la respuesta o respuestas de la pregunta anterior, ¿Cuáles herramientas para el análisis estratégico son las más utilizadas por la empresa?</b><br><b>Especificar en orden descendente de acuerdo a su grado de importancia:</b>                                |
| <input type="checkbox"/> 1.<br><input type="checkbox"/> 2.<br><input type="checkbox"/> 3.<br><input type="checkbox"/> 4.<br><input type="checkbox"/> 5.   |
| <b>12. ¿Considera que la información que reúne actualmente la empresa es suficiente para desarrollar adecuadamente las herramientas de análisis para la planeación estratégica?</b>   |
| <input type="checkbox"/> 1. Totalmente en desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 2. En desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 3. De acuerdo<br><input type="checkbox"/> 4. Totalmente de acuerdo  |
| <b>13. Factores externos de la empresa tales como: políticos, legales, sociales, económicos, etc., ¿Son tomados en cuenta en la planeación estratégica de la empresa?</b>   |

|   |
|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Totalmente en desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 2. En desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 3. De acuerdo<br><input type="checkbox"/> 4. Totalmente de acuerdo  |
| <b>14. Si la respuesta a la pregunta anterior fue a), b) ó c); para mejorar los planes estratégicos de la empresa, ¿Considera necesario tener información actualizada acerca de todos los factores externos tratados en la pregunta anterior?</b> |
| <input type="checkbox"/> 1. Totalmente en desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 2. En desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 3. De acuerdo<br><input type="checkbox"/> 4. Totalmente de acuerdo  |
| <b>15. Durante la implementación de los planes estratégicos de la empresa ¿Se toma en cuenta información del entorno externo para mantener o replantear las estrategias competitivas?</b>   |
| <input type="checkbox"/> 1. Totalmente en desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 2. En desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 3. De acuerdo<br><input type="checkbox"/> 4. Totalmente de acuerdo  |
| <b>16. ¿Cuáles son las fuentes utilizadas en la búsqueda de información externa de la empresa para desarrollar estrategias o tomar decisiones?</b>  |
| Prensa<br>Seminarios<br>Convenciones<br>Clientes<br>Proveedores<br>Benchmarking<br>Revistas<br>Internet<br>Bancos de información<br>Asesores Consultorías   |
| <b>17. Según su experiencia y prospectiva a corto y largo plazo, ¿Considera que la empresa Bachoco está preparada para enfrentar cualquier cambio externo que pueda representar una oportunidad o amenaza?</b>                                    |
| <input type="checkbox"/> 1. Totalmente en desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 2. En desacuerdo<br><input type="checkbox"/> 3. De acuerdo<br><input type="checkbox"/> 4. Totalmente de acuerdo  |
| <b>18. ¿Existe en la empresa algún procedimiento o mecanismo para clasificar y resguardar información estratégica obtenida de fuentes internas o externas?</b>  |

|  |
|--|
| <p>( ) 1. Si<br/>( ) 2. No</p>   |
| <p><b>19. Para evitar fugas o filtraciones, ¿Se cuenta con un protocolo de seguridad en el manejo, clasificación y resguardo de la información?</b></p>  |
| <p>( ) 1. Si<br/>( ) 2. No</p>   |
| <p><b>20. ¿Existe dentro de la organización un procedimiento formal para la difusión de la información con relevancia estratégica, para que esta pueda ser conocida por quienes toman decisiones estratégicas en la empresa?</b></p>               |
| <p>( ) 1. Si<br/>( ) 2. No</p>   |
| <p><b>21. ¿Existe dentro de la organización mecanismos para evaluar los resultados de la planeación estratégica de la empresa?</b></p>   |
| <p>( ) 1. Totalmente en desacuerdo<br/>( ) 2. En desacuerdo<br/>( ) 3. De acuerdo<br/>( ) 4. Totalmente de acuerdo</p>   |
| <p><b>22. Respecto a los resultados y evaluaciones de la planeación estratégica ¿Considera que los procesos de retroalimentación dentro de la empresa se realizan de manera oportuna y eficiente?</b></p>  |
| <p>( ) 1. Totalmente en desacuerdo<br/>( ) 2. En desacuerdo<br/>( ) 3. De acuerdo<br/>( ) 4. Totalmente de acuerdo</p>   |
| <p><b>23. ¿Considera conveniente poder tener información anticipada del entorno de la empresa en pro de la competitividad de la misma, que sirva como una estrategia para anticiparse a las amenazas y/o oportunidades del mercado actual?</b></p> |
| <p>( ) 1. Totalmente en desacuerdo<br/>( ) 2. En desacuerdo<br/>( ) 3. De acuerdo<br/>( ) 4. Totalmente de acuerdo</p>   |
| <p><b>24. ¿Dentro de la organización se lleva el seguimiento a indicadores para medir la competitividad de la empresa?</b></p>   |

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. De acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo

**25. ¿Si se pudiera innovar en la manera de realizar las estrategias competitivas de la empresa por medio de un mecanismo formal de información relevante que permita posicionar en mejores niveles de competitividad a la empresa, ¿Apoyaría dicha propuesta**

- 1. Totalmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 3. De acuerdo
- 4. Totalmente de acuerdo

NOMBRE DEL TRABAJO

**98\_MA\_Liliana Sughey Moroyoqui Ortiz.pdf**

AUTOR

**Liliana Sughey Moroyoqui Ortiz**

RECUENTO DE PALABRAS

**26671 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**151039 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**110 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.8MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 16, 2022 2:53 PM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Nov 16, 2022 2:56 PM GMT-7****● 23% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 23% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 14% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)