

Análisis del benchmarking como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de las empresas.

Analysis of the benchmarking as a support tool for decision making of the company.

Linda Samantha Avegno Muñoz; Hasly Anais Santillán Párraga;
Diana Elizabeth Sisa Guzmán; Georgina Janeth Encalada Tenorio^{1,*};

¹Universidad Técnica de Babahoyo.

{lisaavmu1998@gmail.com, anais9695@gmail.com,
dianasisa96@gmail.com, gencalada@utb.edu.ec}

Fecha de recepción: 29 de septiembre de 2018 — **Fecha de revisión:** 25 de octubre de 2018

Resumen: En el presente artículo se expone el benchmarking como una herramienta de apoyo para la toma de decisiones, para realizar el análisis correspondiente se utilizaron datos obtenidos de libros, y ejemplares facilitados por instituciones que utilizaron el benchmarking. El método aplicado para este estudio fue el método inductivo, los resultados que obtuvimos nos demostraron que el benchmarking proporciona grandes beneficios para las entidades en general y permite un desarrollo adecuado del proceso de toma de decisiones, en conclusión el benchmarking es una herramienta muy eficiente para la toma de decisiones.

Palabras clave — Competitividad, toma de decisiones, benchmarking, organización.

Abstract: In this article, benchmarking is exposed as a support tool for decision making, to carry out the corresponding analysis, data obtained from books and copies provided by institutions that used benchmarking were used. The method used for this study was the inductive method, the results we obtained showed us that benchmarking provides great benefits for entities in general and allows an adequate development of the decision-making process, in conclusion, benchmarking is a very efficient tool for the decision making.

Keywords — Competitiveness, decision making, benchmarking, organization.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la mayoría de las empresas desarrollan sus actividades en un ambiente sumamente competitivo, por lo cual se ven en la necesidad de implementar medidas que les permita posicionarse en el mercado para obtener el mayor beneficio posible.

Para lograr que una empresa se posicione en el mercado o que esta obtenga los beneficios esperados al desarrollar sus actividades, los encargados de dirigir las organizaciones, generalmente optan por realizar estudios que les permitan conocer el entorno en el cual quieren desarrollarse o en el que ya están ubicados, las características del mercado potencial determinado, cuáles son las ventajas competitivas que poseen en relación a sus competidores, cuales son su mayores debilidades y como estas afectan o

imposibilitan el desarrollo óptimo de los objetivo que la organización se ha planteado a realizar.

Efectuar un estudio tanto del mercado como de la organización, es sin duda alguna, un método muy eficiente para lograr que las organizaciones tengan éxito dentro de un mercado competitivo, ya que les permite tomar decisiones de acuerdo a las necesidades existentes y establecer medidas que les permite a las entidades mejorar y fortalecer sus estrategias para cumplir a cabalidad los objetivos de la organización.

El poseer información completa sobre la situación real de la entidad dentro del mercado en el que esta se desarrolla, permite a los encargados de tomar las decisiones y administrar la organización optimizar sus puntos fuertes y eliminar sus debilidades además de potenciar las posibles ventajas competitivas que esta puede poseer en relación a sus competidores.

*Ingeniera Comercial, Magíster en Administración de Empresas.

En la actualidad existen muchas herramientas que ayudan a las personas encargadas de administrar una organización a tomar las decisiones adecuadas para asegurar el progreso de la entidad y el cumplimiento de sus objetivos.

Una de estas herramientas es el benchmarking, cuyo propósito es realizar un estudio comparativo entre la empresa en relación a otras empresas similares o las empresas que se desarrollan en el mercado potencial de esta, para de esta manera determinar actividades o programas que ayuden a la organización a desarrollarse de manera adecuada y a buscar alternativas que permitan su crecimiento óptimo.

Dadas las características del benchmarking, en este documento se darán a conocer conceptos básicos para entenderlo de manera más completa y mencionaremos los aportes que esta herramienta brinda a las empresas y como mejora el proceso de toma de decisiones de la entidad además de recomendar las actividades o los procesos que deberían mejorar, rediseñar o si deberían incluir otro tipo de actividad que al ser utilizada conjuntamente con una gestión administrativa adecuada permitirá a la organización.

La competitividad en el mercado

La competitividad se la denomina como la capacidad que tienen las empresas o países que buscan obtener rentabilidad en el mercado con sus consumidores, en el caso de las empresas optan por tener mayor satisfacción en los clientes al momento de ofrecer sus productos lo que corresponde a su precio y calidad, y para los países es en cuanto al desarrollo de su economía (Anzil, 2008).

Para las empresas y los emprendedores uno de los instrumentos más importante es la competitividad, ya que les permite ir mejorando cada día en cuanto a sus productos y servicios que se les brinde a los clientes, debido a que ellos son una parte fundamental para la empresa y de la misma manera les permite que vayan teniendo buenas referencias y en algunos casos les permite extender sus negocios en el mercado internacional, es por eso que las empresas deben estar preparadas para tratar de vencer a la competitividad del sector (Emprendepyme, 2016).

Para que una empresa pueda ser competitiva deberá ofrecer a sus clientes productos o servicios de calidad, fiabilidad, rapidez, flexibilidad pero lo más esencial es que lo que ofrece le sea rentable a la empresa, y de

esa manera pueda buscar un buen posicionamiento en el mercado.

Antes de que una empresa busque ser competitiva con otras, deberá realizar un análisis competitivo, dándose la oportunidad de asemejar la empresa con su entorno, ya que esto le permitirá conocer cuáles son las debilidades y fortalezas que tiene, así como también saber cuáles son sus oportunidades y amenazas con las que se tiene que enfrentar para poder competir. Este análisis también conocido como análisis FODA, les ayudará a plantearse una planificación de estrategias donde se realizarán una serie de preguntas como: ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde queremos llegar?, ¿Cómo llegaremos allí?, entre otras.

Existen varios factores, en los que la empresa debe fijarse al momento de competir, se debe tener en cuenta si la empresa está en la posibilidad de lanzar un producto a un precio que cubra el costo de producción, y de la misma manera que se obtenga un rendimiento financiero aceptable de su capital invertido.

Ventaja competitiva

Se entiende por ventaja competitiva aquellas características o tributos que posee el producto ofrecido por una empresa ante sus competidores es decir debe tener superioridad ante ellos, la misma que les permitirá tener carácter relativo, esto se refiere al mejor competidor posesionado con su producto en el mercado, lo que hace que el competidor que se considere más peligroso puede convertirse en prioritario.

Existen ventajas competitivas externas como internas:

1. **Ventaja competitiva interna:** Es aquella que la empresa se enfoca en sus costos de fabricación, administración, y lo que el productor da un costo menor al del competidor peligroso, esta es la encargada de hacer una mejor producción, y generar una mejor rentabilidad y mayor capacidad de firmeza lo que conlleva a que exista una reducción del precio de venta comparada por la del mercado o por la competencia (Sanz, 2018).
2. **Ventaja competitiva externa:** Es aquella que la empresa se enfoca en las cualidades del productos de acuerdo a las necesidades del comprador,

esta ventaja competitiva logra posesionar su producto a un precio que le consumidor esté en condiciones de comprarlo y en ocasiones que este sobre el precio de la competencia, en estos casos se pone en práctica el marketing ya que nos llevará a tener estrategias de diferenciación con los competidores.

Marketing

Para (Talaya, 2013) el marketing “se encarga de estudiar cómo se inician, estimulan, facilitan y desarrollan relaciones de valor que buscan satisfacer las necesidades mejor que la competencia y permite captar mayor valor de los clientes”.

Para que una empresa tenga éxito en su actividad económica depende de los factores que se relación entre sí como, atraer a los clientes y de la misma manera buscar la forma de mantenerlos a través de la satisfacción de las necesidades de ellos, la empresa debe tener claro que sin la presencia de los clientes, no sería posible el intercambio de la actividad económica.

En la actualidad se han producido varios cambios a nivel global, uno de ellos como son los cambios tecnológicos, los mismos que provocan etapas de avances en el marketing. El marketing debe adaptarse a los distintos cambios en los mercados y poder alcanzar orientación hacia dónde quiere llegar la empresa.

Elementos básicos del marketing

El marketing es un proceso de planificar y ejecutar un plan de marketing el mismo que va dirigido a en cuanto a l desarrollo de relaciones que se tiene con los clientes el plan de marketing se basa en funciones básicas como es el marketing estratégico y marketing operativo y marketing mix.

1. Marketing estratégico: La función de este marketing es analizar detalladamente la situación en la que se enfrenta la empresa y conocer cuáles son las necesidades de los consumidores, el objetivo de esto es conocer cuáles son las amenazas y oportunidades que se debe enfrentar la empresa, el mismo que les permitirá tener una ventaja competitiva. Se considera que el éxito de la empresa depende en su gran mayoría saber comprender cuál es la medida con la que se deber enfrentarse a todo los cambios que surjan en el desarrollo de la empresa (Talaya, 2013).

2. Marketing operativo: La función de este marketing es diseñar y ejecutar el plan de marketing, una vez que se tiene claro cuál es la relación estratégica previamente programada, se debe realizar el marketing operativo, ya que su orientación es a corto y mediano plazo, donde se puede responder ¿Cuáles son las decisiones que se debe tomar para satisfacer las necesidades de los consumidores? (Bigné, Font, & Andreu, 2000).

3. Marketing Mix: Este marketing también es conocido como las 4P del marketing y se lo considera como las herramientas que utilizan las empresas para lograr sus objetivos en las actividades comerciales, lo que hace que las empresas deben adoptarse a las estrategias relativas en cuanto a su producto, precio, distribución, y comunicación de la empresa (Baena, 2011).

Estrategias de mercado

Las estrategias de mercado son métodos que permiten tener ventajas antes los competidores, esto hace que las empresas utilicen varios recursos y aprovechen al máximo el segmento de su mercado, las estrategias de mercado también se las considera que son métodos que les permite a las empresas tener una buena comunicación con sus clientes en el cual se les hace conocer las diferentes ventajas que tienen sus productos o servicios ofrecidos (Arana, 2013).

Las estrategias de mercado son formas en que las empresas logran dar a conocer las ofertas y resaltando la calidad sus productos y servicios que ofrecen, de la misma manera les ayuda a incrementar el nivel de ventas, ya que el propósito de una empresa es generar mayor ventas para el negocio e ir alcanzando un buen posicionamiento en el mercado.

Desarrollo de una estrategia de mercado

El desarrollo de una estrategia de mercado, comienza con un análisis del entorno de las empresas y se lo realiza de manera interna como externa. Este análisis se lo hace con la finalidad de poder entender el comportamiento de varios aspectos del ambiente que rodea a las empresas, teniendo en cuenta que estos aspectos pueden ser tecnológicos, económicos, sociales, culturales entre otros. Una vez que se realice el análisis, de los hallazgos encontrados en cuanto a las necesidades de los consumidores que se quiere satisfacer se establecen los objetivos de la empresa

para así poder aprovechar al máximo el entorno en que se encuentra la empresa y minimizar los desafíos a los que se les presente (Karina, 2015).

La toma de decisiones en las empresas

Todas las empresas ya sean de carácter público o privado, toman decisiones a diario, estas decisiones pueden ser de carácter operativo, táctico o estratégicos. Las decisiones de carácter estratégico son aquellas que se toman al momento de lanzar un nuevo producto, la inversión de una nueva planta, implementación de una tecnología a la empresa entre otras, en el tiempo que transcurre entre el momento que se toma una decisión y cuando estén los resultados de la misma, existe un periodo largo el mismo que tendrá un impacto importante en el futuro de la empresa (Castillo, 2006).

La toma de decisiones es un método sistemático que permite seleccionar una de las varias alternativas que se tenga, siendo la decisión seleccionada la mejor para conseguir la meta propuesta. Tomar una decisión implica resolver diferentes situaciones ya sean en el ámbito laboral, familiar, sentimental o empresarial. En el ámbito empresarial que es de lo que estamos tratando es muy importante tomar decisiones correctas, ya que de ellas depende el funcionamiento de las empresas, por medio de estas decisiones se generan resultados positivos como negativos según sea la elección (Conduce tu Empresa , 2012)

Antes de tomar una decisión se debe tener en cuenta ciertos criterios como los que se va a mencionar:

- Tener definido cuales son las limitaciones y condiciones de la organización
- Conocer la relación que tiene los costos de producción con el rendimiento esperado.
- Saber cuándo se hace el uso de datos cuantitativos y cualitativos.
- Conocer cuáles son los factores internos de la organización, siendo estos factores la estructura de la organización, las políticas, entre otros.
- Conocer cuáles son los factores externos de la organización, considerando los factores de económicos, sociales, internacionales.

Benchmarking

Según la Asociación Española para la Calidad (2013), el benchmarking: “Es un proceso en virtud

del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa”.

Figura 1. Etapas del Benchmarking



Fuente: (Asociación Española para la Calidad, 2013)
Elaboración: Propia

Tipos de Benchmarking

- 1. Benchmarking Competitivo:** Involucra medir los procesos, técnicas, métodos, actividades, servicios o productos comparándolos con la competencia y busca mejorar en su empresa para que sean las principales en su entorno, es decir que sean mejores que sus competidores. Este tipo de benchmarking ayuda a los empresarios a recoger y analizar la información o datos de sus competidores lo cual le permite conocer, a que se dedica la competencia, como es, que hace, que técnicas aplica y de esa manera se podrá tomar las decisiones más óptimas para la empresa. (Asociación Española para la Calidad, 2013)
- 2. Benchmarking Cooperativo o Colaborador:** Aunque no todas las empresas creen que es importante aportar o compartir conocimientos con otras, lo cierto es que las organizaciones que sí comparten ideas, información, procesos o actividades para mejorar su rendimiento en el mercado competitivo y cada una obtener fines propios como económicos o sociales. (Asociación Española para la Calidad, 2013)
- 3. Benchmarking Interno:** Este tipo de benchmarking consiste en realizar capacitaciones, desarrollar o incrementar el aprendizaje de los colaboradores de la empresa para obtener los mejores resultados. Se enfoca en realizar, estudiar, analizar y sobre todo a innovar los procesos internos de las oficinas o departamentos de la entidad. (Asociación Española para la Calidad, 2013)

METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo cualitativa ya que se analiza características del fenómeno estudiado a través de información obtenida de libros y datos reales reflejados por varias entidades, la información proporcionada por estos goza de gran relevancia en lo referente al ámbito administrativo y su análisis le permitirá al lector formar una conclusión acerca de la temática planteada.

El método a utilizarse es el método de inductivo, ya que nos permitirá estudiar los casos particulares en los que se ha desarrollado la temática a explicarse y a partir de los datos analizados se procederá a formular una opinión generalizada acerca de la importancia y el aporte que brinda el tema de estudio a la toma de decisiones de las empresa (Cegarra Sánchez, 2012).

Las técnicas a utilizarse son la observación, deducción y análisis de información tomando como base datos obtenidos sucesos reales que se han desarrollado y registrado a través del tiempo acerca de la temática a presentar.

RESULTADOS

Como se pudo apreciar en la información antes presentada el benchmarking es una herramienta que les brinda a las empresas que lo necesario para efectuar una comparación de sus actividades con las que realizan otras entidades en el mercado, es por esto que decimos que muestra la situación real en la cual se encuentra la entidad dentro del mercado, pero esta herramienta no solo brinda conocimientos o datos acerca de la institución sino que también plantea las técnicas, métodos u actividades que la empresa deberá realizar para cumplir a cabalidad sus metas planteadas además de impulsar las fortalezas de la entidad permitiéndole obtener una ventaja competitiva en relación a su competencia.

Para que una empresa tenga competitividad en el mercado, sus costos y precios deben de ser inferiores que de las demás organizaciones, a más de eso deben de mejorar la calidad y variedad de los productos en el cual diferentes empresas aplican la herramienta benchmarking, el cual les permite determinar si la manera en que realizan ciertas funciones de la organización son dadas de la forma más óptima, caso contrario revisar, estudiar y analizar actividad por actividad, con lo que se podrá notar las actividades

que nos dan resultados excelentes o malos. A continuación, se indicará una lista de las empresas que han implementado la herramienta benchmarking, el cual les ha permitido tomar las mejores decisiones llevándolas al éxito.

- HP
- Apple
- Microsoft DELL
- Sony
- Chevrolet

CONCLUSIONES

Luego de analizar los datos obtenidos tanto en los libros como los facilitados por entidades que aplicaron el Benchmarking a través de sus fuentes oficiales, podemos concluir que el Benchmarking como herramienta de apoyo a las tomas de decisiones de una entidad es muy eficiente ya que les permite a los encargados de administrar las organizaciones y de la toma de decisiones de la misma, tener un conocimiento más completo de la entidad, del mercado en el que se desarrolla, de la situación real en la que se encuentra la organización dentro del mercado, de la existencia de debilidades que estén afectando de manera negativa el cumplimiento de las metas propuestas, así como también la existencia de fortalezas que generen una ventaja competitiva y fomenten el posicionamiento de la entidad dentro del mercado.

Gracias a toda la información que proporciona la utilización de esta herramienta, no solo facilita la toma de decisiones de las entidades sino que también permite que los encargados de tomar las decisiones dentro de estas generen planes estratégicos que impulsen el logro de los objetivos además de maquinan nuevos horizontes o alternativas de desarrollo de la organización en base a las ventajas que esta tenga en comparación a otras organizaciones que desarrollan sus actividades en el mismo mercado o frente a sus competidores potenciales dentro de su nicho de mercado.

Por lo tanto, se determina que la utilización del Benchmarking como herramienta de sustento a la toma de decisiones de una entidad resulta muy ventajoso y proporciona grandes beneficios para las entidades en general siempre que se utilice de manera adecuada los datos obtenidos y se los direcciona a la consecución de las metas propuestas por la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Anzil, F. (2008). Competitividad. Obtenido de Zona Económica: <https://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Arana, L. (2013). Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estrategias-de-mercadeo/>
- Asociación Española para la Calidad. (2013). Centro Nacional de Información de la Calidad. Obtenido de https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=f1b06546-2488-453f-96fd-54d3ed5e6a30&groupId=10128
- Baena, V. (2011). Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial. UOC. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=_undamentos+de+marketing&hl=es&source=gsb_navlinks_s
- Bigné, E., Font, X., & Andreu, L. (2000). Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo. Obtenido de https://books.google.com.ec/s?id=0zQyIYo7i2oC&dq=marketing+operativ&hl=es&source=gsb_navlinks_s
- Castillo, M. (2006). Toma de decisiones en las empresas: Entre el arte y la técnica. Obtenido de https://books.google.com.ec/s?id=OaA7DwAAQBAJ&dq=toma+de+decisiones+en+una+empresa&hl=es&source=gsb_navlinks_s
- Cegarra Sánchez, J. (2012). Los métodos de investigación. En J. Cegarra Sánchez, Metodología de la investigación científica y tecnológica (pág. 19). Cartagena, España: Ediciones Díaz de Santos, 2012.
- Conduce tu Empresa. (2012). Obtenido de Blog Conduce tu Empresa: <https://blog.conducetuempresa.com/2012/01/proceso-de-toma-de-decisiones.html>
- Emprendepyme. (2016). Obtenido de Emprendepyme: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-competitividad-empresarial.html>
- Karina, V. (2015). Estrategia de Mercado: MARKETING ECOMMERCE. Obtenido de MARKETING ECOMMERCE: <https://marketing4ecommerce.mx/que-es-una-estrategia-de-mercadeo/>
- Sanz, C. (30 de 07 de 2018). forocapitalpymes.com. Obtenido de forocapitalpymes.com: <https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/>
- Talaya, A. (2013). Fundamento de Marketing. ESIC.