

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA:

GESTIÓN EMPRESARIAL

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**EL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE LA MEJORA CONTINUA DE
LA EMPRESA MOLINOS CHAMPION S.A.**

AUTORA:

PRISCILA MARGARITA BELTRÁN BAJAÑA

ASESOR:

MSC. DAILIT GONZÁLEZ CAPOTE

GUAYAQUIL - 2021

CERTIFICADO DE ASESOR



Guayaquil, 31 de Agosto del 2020

Lic. Dailit González Capot MSc., en calidad de ASESOR del trabajo de Titulación

CERTIFICO

Que el trabajo de titulación para optar por el grado de INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL cuyo título es: "EL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE LA MEJORA CONTINUA DE LA EMPRESA MOLINOS CHAMPION S.A.", elaborado por la Srta. PRISCILA MARGARITA BELTRÁN BAJAÑA, está en condiciones de ser entregado para que siga lo dispuesto por la Universidad Metropolitana correspondiente a la sustentación y defensa de la misma.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Dailit", is positioned above the typed name of the advisor.

MSc. Dailit González Capote
Asesor del trabajo de Titulación

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, **Priscila Margarita Beltrán Bajaña**, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, Gestión Empresarial de la matriz de Guayaquil sede Garzota, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: **“El Benchmarking como herramienta de la mejora continua de la empresa Molinos Champion S.A.”** y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



PRISCILA MARGARITA BELTRÁN BAJAÑA

C.I. 0950652891

AUTOR

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, PRISCILA MARGARITA BELTRAN BAJAÑA, carrera Ingeniería en Gestión Empresarial, de la matriz de Guayaquil sede Garzota, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, “El Benchmarking como herramienta de la mejora continua de la empresa Molinos Champion S.A., modalidad presencial Proyecto de Investigación de conformidad de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior. El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

Atentamente,



PRISCILA MARGARITA BELTRÁN BAJAÑA

C.I. 0950652891

AUTOR

DEDICATORIA

El siguiente proyecto de investigación, se lo dedico principalmente a Dios por ser quien me da salud, sabiduría y fortaleza en todo mi proceso universitario.

A mi madre Margarita Bajaña Sotomayor por ser mi pilar fundamental y ayuda en todo momento de mi vida. A mis hermanos por ser parte de mi motivación y de la misma forma ser un ejemplo para ellos.

A mis Tíos, Mónica Bajaña y Job Duchi por ser mis mentores y brindarme siempre un consejo de vida.

A mis grandes amigos, Narcisa, Ariana y Alex que siempre han estado dándome un impulso para continuar en mi carrera de estudios.

A mis amigas de la universidad: Karla, Margarita, Diana, Lorena, Ma. Fernanda y Elena por ser grandes compañeras de estudio.

Y por último, a la familia Luzuriaga Lucero porque fueron parte importante en mi vida y siempre los llevaré en mi corazón, por ser los primeros en acompañarme en el camino profesional y que me brindaron su absoluto apoyo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, quiero agradecerle a Dios porque es el único que puede darme esa fuerza sobrenatural para poder seguir adelante con mis proyectos o metas establecidas.

En segundo, a mi madre Margarita Bajaña Sotomayor ha sido siempre un ejemplo de total constancia y me ha ayudado en el proceso con su paciencia y apoyo incondicional.

Y por último, quiero agradecerle a mi tutora Dailit González Capote, por la asesoría que me brindó en el transcurso del proyecto de tesis.

ÍNDICE

CERTIFICADO DE ASESOR	I
DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN	II
CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
RESUMEN.....	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema.....	3
Objetivo general	4
Objetivos específicos.....	4
CAPÍTULO I.....	5
1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	5
1.1. Orígenes del Benchmarking	5
1.2. Principales definiciones del benchmarking.....	10
1.3. ¿Qué es y qué no es el Benchmarking?.....	13
1.4. Aspectos del Benchmarking	14
1.5. Tipos de Benchmarking.....	15
1.5.1. Benchmarking Interno.....	15
1.5.2. Benchmarking Competitivo	16
1.5.3. Benchmarking funcional.....	17
1.5.4. Benchmarking Genérico	17
1.6. Importancia del Benchmarking	18
1.6.1. Planeación estratégica.....	19
1.6.2. Pronósticos	20
1.6.3. Nuevas ideas	21
1.6.4. Comparación de productos/servicios	21

1.6.5.	Fijación de objetivos	22
1.7.	Elementos a los que pueden aplicar el Benchmarking	22
1.7.1.	Productos y servicios	22
1.7.2.	Procesos de trabajo	22
1.7.3.	Funciones de apoyo.....	23
1.7.4.	Desempeño Organizacional.....	23
1.7.5.	Estrategia.....	23
1.8.	Objetivos del Benchmarking.....	24
1.9.	Procedimientos metodológicos del Benchmarking	24
1.9.1.	Metodología por Michael J. Spendolini.	25
1.9.2.	Metodología por Robert Camp.....	27
1.10.	Beneficios de la aplicación del Benchmarking	27
1.11.	Recomendaciones para el inicio del proceso de Benchmarking	28
CAPÍTULO II.....		29
2.	PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE ANÁLISIS BENCHMARKING	29
2.1.	Introducción.....	29
2.2.	Procedimiento de Benchmarking de Robert Camp	29
2.2.1.	Planificación.....	31
2.2.1.1.	Identificar que se va a someter al estudio del Benchmarking.....	31
2.2.1.2.	Identificar compañías comparables.	32
2.2.1.3.	Determinar el método para recopilación de datos.	34
2.2.2.	Análisis.	37
2.2.2.1.	Determinar la brecha de desempeño actual.....	37
2.2.2.2.	Proyectar los niveles de desempeño futuros.	42
2.2.3.	Integración.....	42
2.2.3.1.	Comunicar los hallazgos del benchmarking y obtener aceptación.	43
2.2.3.2.	Establecer metas funcionales.....	43
2.2.4.	Acción.....	44
2.2.4.1.	Desarrollar planes de acción.....	44
2.2.4.2.	Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.....	45
2.2.5.	Madurez.....	45

2.2.5.1. Mejora continua.....	45
CAPÍTULO III.....	46
3. RESULTADOS DEL BENCHMARKING EN LA EMPRESA MOLINOS	
CHAMPION S.A.	46
3.1. Fase 1: Planificación	46
3.1.1. Identificar que se va a someter al estudio del benchmarking.	47
3.1.2. Identificar compañías comparables.	57
3.1.3. Determinar el método para recopilación de datos.....	61
3.2. Fase 2: Análisis	65
3.2.1. Determinar las variables para el estudio de Benchmarking	65
3.2.2. Determinar la brecha de desempeño actual.	68
3.2.3. Proyectar los resultados futuros.....	73
3.3. Fase 3: Integración.....	73
3.3.1. Comunicar los hallazgos del benchmarking y obtener aceptación.....	73
3.3.2. Establecer las metas funcionales.....	75
CONCLUSIONES.....	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Procedimiento Robert Camp.	30
Figura 2 Líneas de negocio.	49
Figura 3 Comparación ventas anuales Molinos Champion Vs Pronaca.	59
Figura 4 Comparación ventas anuales Molinos Champion Vs Agripac.	60
Figura 5 Comparación ventas anuales Molinos Champion Vs Gisis.	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Esquema de la estructura de datos.	37
Tabla 2 Nivel de conocimiento.....	39
Tabla 3 Patrones del grado de influencia en cada fuente de argumentación	40
Tabla 4 FODA de Molinos Champion S.A.	49
Tabla 5 Ventas totales por cada alimento.	51
Tabla 6 Toneladas métricas producidas.	52
Tabla 7 Toneladas métricas producidas.	52
Tabla 8 Actividades de plan basado en plan de incentivos.	55
Tabla 9 Industrias de Balanceados.	62
Tabla 10 Empresas competencia directa Molinos Champion.	64
Tabla 11 Variables criterio competitivo	67
Tabla 12 Comparativo de Molinos Champion Vs competencia directa.....	68
Tabla 13 Comparativo de Molinos Champion S. A con la competencia directa.....	69
Tabla 14 Fijación de metas funcionales.	75

RESUMEN

El presente proyecto de investigación busca ilustrar de una manera positiva al mundo empresarial, con la herramienta del benchmarking, el cual ayuda a identificar las mejores prácticas de los líderes en una determinada industria u organización para así ser adoptadas para una mejora continua. El objetivo principal es realizar un estudio profundo el cual nos llevará a “Determinar procesos de mejora a partir de las buenas prácticas de la competencia”, lo que llevó a utilizar un procedimiento que fue aplicado a la empresa Molinos Champion S.A ubicada en Guayaquil dedicada a la elaboración de alimentos balanceados para animales, mediante el procedimiento de benchmarking del renombrado Robert Camp, siendo uno de los más utilizados, debido a que puede ser ajustado a cualquier tipo de contexto , con el fin de realizar un análisis externo para un mejor desempeño empresarial, para lo cual se utilizó una vasta bibliografía que permitió establecer diferentes variables de las empresas que despuntan en la industria, llegando a obtener conclusiones y recomendaciones importantes y relevantes para la investigación. La misma que se concluyó que las operaciones superiores encontradas en la competencia directa son una determinante que Molinos Champion S. A debe mejorar a corto, mediano y largo plazo. Se recomendó a Molinos Champion S.A que debe abrir puntos de ventas en ciudades estratégicas a nivel nacional para que el producto sea accesible a más población y sea reconocido, de esta forma mejorar el proceso de distribución de los productos.

Palabras clave: benchmarking, mejora continua, brecha de desempeño

ABSTRACT

This research project seeks to illustrate in a positive way the business world, with the benchmarking tool, which helps to identify the best practices of the leaders in a certain industry or organization in order to be adopted for continuous improvement. The main objective is to carry out an in-depth study which will lead us to “Determine improvement processes based on the good practices of the competition”, which led to the use of a procedure that was applied to the company Molinos Champion SA located in Guayaquil dedicated to the elaboration of balanced feed for animals, through the benchmarking procedure of the renowned Robert Camp, being one of the most used, because it can be adjusted to any type of context, in order to carry out an external analysis for a better business performance , for which a vast bibliography was used that allowed establishing different variables of the companies that stand out in the industry, reaching important and relevant conclusions and recommendations for the investigation. The same that it was concluded that the superior operations found in direct competition are a determinant that Molinos Champion S. A must improve in the short, medium and long term. It was recommended to Molinos Champion S.A that it should open points of sale in strategic cities nationwide so that the product is accessible to more population and is recognized, thus improving the product distribution process.

Keywords: benchmarking, continuous improvement, performance gap

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, a nivel mundial las organizaciones desafían mercados altamente competitivos y globalizados y por ello causa una dependencia de información constante sobre la disertación o avance de nuevas metodologías y estrategias implementadas en la gestión de calidad, en la cual muchas organizaciones recurren a varias herramientas y técnicas, con el principal objetivo que es el obtener sus mejores resultados en función de la competitividad.

Se entiende que el entorno empresarial es muy amplio, el cual está en constantes niveles de cambio. Siempre tratando de avanzar e innovar en todos los aspectos para lograr un despunte en su principal enfoque; sobre todo siempre buscan la forma de utilizar de manera eficiente los recursos con los que se cuenta.

Estos activados cambios en el entorno empresarial han hecho que las herramientas gerenciales tradicionales, no sean suficiente para perdurar en un entorno altamente eficiente, la sobrevivencia en un ambiente turbulento requiere la adaptación de nuevas técnicas y estrategias agresivas, de manera generalizada es muy común descubrir empresas rivales que parecen llevar el mismo éxito, pero surge difícil identificar cual ocupa una posición delantera en esta carrera competitiva y cuál es la que sigue los pasos de la otra.

Como ya actualmente estamos en la época de información y conocimiento, dentro del mismo parecer es necesario ir tomando valor mediante tendencias y métodos modernos que puedan facilitar el funcionamiento del sistema empresarial. La técnicas o herramientas gerenciales se pueden aplicar desde el entorno intrínseco de la organización como es el caso de "Juste of time" los cuales son procesos muy propios e inherentes a la empresa, sino que también existen técnicas que recogen información del exterior hacia el interior de la empresa constituyendo así una serie de in putts o entradas las cuales la empresa puede procesar y utilizarlo para su mejoramiento como es el caso del benchmarking.

De esta manera se toma en consideración el Benchmarking, convirtiéndose en una herramienta esencial que ayuda a identificar las mejores prácticas de las organizaciones

mediante una evaluación comparativa; en la que permite analizar y mejorar el rendimiento de funciones determinadas, con el fin de conseguir el mayor nivel de calidad en sus procesos, productos y servicio.

El principal interés de esta herramienta básicamente radica en descubrir, analizar y estudiar qué es lo que mejor hacen los mejores, es decir, que es lo mejor que hacen los líderes del sector industrial. El benchmarking se ha venido aplicando en toda la gestión empresarial y actualmente son más las empresas que usan esta exitosa herramienta.

La importancia de llevar a cabo esta herramienta como arma de inteligencia competitiva se basa en que ofrece un contexto de comparación con respecto a nuestros competidores directos e indirectos. Permitiendo saber si se está haciendo las cosas correctamente o a su vez, existe un margen para una mejora continua ya que en los últimos tiempos de modernización se han logrado óptimos resultados dentro de una misma cultura empresarial lo que a su vez ha llevado a obtener resultados eficientes.

En países de América Latina y en Ecuador se han presentado muchos casos de la utilización de este método, de acuerdo a proyectos publicados. En la compañía Molinos Champion S. A. sería de suma importancia emplear un estudio del mismo, ya que este permitirá ejecutar un análisis de la competencia directa, con el fin de descubrir los procesos de mejora.

En este proyecto se presentará en primer lugar una breve descripción histórica sobre el concepto, para tener una idea clara sobre cuáles han sido los pasos o la evolución de este que lo han llevado a convertirse en una herramienta tan usada y valiosa para la mejora de las empresas que la utilizan. Continuaremos con la presentación de los distintos tipos de definiciones sobre Benchmarking, los cuales nacen de los estudios, experiencias e investigaciones que han llevado a cabo varios autores. Seguidamente haremos un breve análisis sobre los diferentes tipos de benchmarking que se puede llevar a cabo una organización, así como las fases que debemos seguir para su correcta implantación por el cual esta herramienta ayuda al desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Planteamiento del problema

La globalización evoluciona con el pasar del tiempo, es por ello que las organizaciones deben ir conforme al desarrollo. En todas las líneas de negocios se debe acoger a esta evolución y adaptar nuevas formas de trabajo, lo cual conlleva a desafiar con otras compañías e inclusive países; sin embargo, se deben buscar nuevas fórmulas o procesos para llegar a obtener una excelente calidad y productividad para ser competitivos en el campo o sector en el cual se estén desarrollando.

Para continuar con la evolución es utilizar el benchmarking como herramienta funcional que facilita la búsqueda ideal y apropiada de las mejores prácticas dentro de una industria siendo el puente que transportan a un alto nivel de desempeño; siendo un proceso metódico y continuo para confrontar la eficiencia en cuanto a calidad y productividad, con aquellas organizaciones que constituyen la excelencia. Estas herramientas permitirán a las organizaciones a ser más competitivas, y poder adaptarse a los cambios en el mercado.

De acuerdo a estos factores exógenos, se ha determinado que la compañía Molinos Champion S.A. no ha seguido los lineamientos de la Globalización, lo que ha llevado que, en los últimos años, haya una considerable disminución en la participación de mercado, esto se puede ver reflejado en las ventas totales de toneladas métricas. El ingreso de nuevos competidores con nuevas visiones y entendimiento de mercado ha ocasionado que la competencia por el mercado local sea cada vez más agresiva. La competencia entendió qué para poder competir en el mercado local, se debe considerar tres factores importantes: producto de calidad, menor precio que la competencia y eficiencia en la producción.

Analizando estos parámetros se puede considerar que Molinos Champion S.A. a diferencia de la competencia hay dos factores que no ha podido mejorar, estos son: eficiencia en sus procesos y no tener un producto a un menor precio, ocasionado por la poca eficiencia en la producción de alimento para animales. Estos factores han hecho que la demanda de alimento de animales de Molinos Champion S.A. se vea mermada con el pasar de los años, aumentando la demanda de alimentos de la competencia.

El Benchmarking ayuda a identificar los procesos y mejoras continuas de la competencia que podrán ser adoptadas en Molinos Champion S.A. alineadas a las políticas o procedimientos establecidos en la compañía.

De acuerdo a eso, se analiza una posible idea a defender, “si se determinan los procesos de mejora a partir de las buenas prácticas de la competencia, se logrará un aumento en la participación del mercado en la empresa en mención”. Se incluye a su vez lo siguiente:

Objetivo general

- Analizar procesos de mejora a partir de las buenas prácticas de la competencia

Objetivos específicos

- Establecer el marco teórico conceptual de las buenas prácticas de la competencia
- Analizar los elementos de la competencia de Molinos Champion S.A. el procedimiento metodológico empleado
- Proponer procesos de mejoras a partir del análisis de la competencia de Molinos Champion S.A.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

En la siguiente sección se desarrolla todo lo relacionado al marco teórico y conceptual del objeto de estudio, por el cual, ayuda a una mejor visión de las definiciones, origen y la importancia de llevar a cabo la presente herramienta.

1.1. Orígenes del Benchmarking

La palabra en Ingles “Benchmark” proviene del vocablo bench que significa banquillo, mesa y mark que significa señal, marca. En el idioma inglés esta palabra es combinada, por lo que, es traducida como una medida de calidad, es decir, en expresiones propias, el benchmarking resulta ser la manera de determinar lo bueno en que se desempeña una compañía, en comparación a otras (Actualidad Empresarial, 2014).

La utilización del término data del siglo XIX y se presume proviene desde Inglaterra, cuando los topógrafos hacían una marca o un corte en un muro o en una piedra, para calcular el nivel o altura de una extensión de tierra. La cortadura servía para asegurar un soporte llamado Bench, en el cual después se afirmaba a la herramienta de medición, en resultado, todas las mediciones posteriores estaban hechas con base en la posición y altura de dicha marca. El concepto de Benchmarking era utilizado en topografía para llegar a un punto de referencia para que la raíz de él ejecutara labores de medición de terrenos de una zona (Ruiz Moran, 2015).

Se dice también que la historia del benchmarking es relativamente breve, en 1982, se realizó una reunión de especialistas en desarrollo organizacional y en capacitación de la corporación Xerox donde se utilizó la expresión benchmarking competitivo en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores.

Se identificaron estándares específicos de mediciones de áreas tales como: los costos de producción, tiempos de los ciclos, costos de operaciones, precios de ventas al por mayor y menor y características de los productos, y el rendimiento de los productos de

Xerox. Se clasificó con respecto a los principales competidores en el mercado, según dichos parámetros.

Xerox continuó desarrollando el concepto de Benchmarking competitivo durante los años 80, estableciendo capacitación formal y presentándoles en concepto a otros.

Otras compañías como GTE, comenzaron a usar la palabra en 1983, pero no fue hasta fines de los años 80 cuando benchmarking en realidad comenzó a convertirse en lo que es hoy. Hasta ese entonces, el concepto aún no estaba muy extendido, sin embargo, hubo dos eventos que motivaron su diseminación: uno fue la introducción del premio nacional de la calidad Malcolm Baldrige.

“The Search for Industry Best practices which to Superior Performance” Este concepto es atribuido a una publicación del Benchmarking escrita por Robert Camp en 1989. En ella se refiere al resurgimiento de una empresa que atravesó una difícil crisis y que gracias al establecimiento del benchmarking el mismo año llegó a ganar un premio nacional de la ciudad Malcom Baldrige. La compañía Xerox, en el año 1979, inicia un proceso que posteriormente se denominaría benchmarking competitivo, el cual la compañía antes nombrada verificó sus costos de producción unitarios para así poder compararlos con sus competidores japoneses, en la cual se pudieron dar cuenta que vendían sus productos al precio que a esta empresa les costaba producirlas. Gracias a esta examinación exhaustiva la composición o estructura de las máquinas de la competencia, se encontraron nuevos elementos que disminuirían la fabricación de las máquinas. Desde ese momento la compañía ordenó la implantación del benchmarking en todas las líneas de negocio Gómez y González (2011).

Posterior a lo anterior los autores Gómez y González indican:

El decreto de la creación de este premio anual fue firmado por el presidente Reagan el 20 de agosto de 1987. El propósito de este premio es promover los conocimientos de calidad, reconocer los logros en calidad de las compañías estadounidenses y hacerles publicidad a las estrategias exitosas de calidad, esto a su vez anima a considerar la propia calidad en relación con la de las otras organizaciones que son consideradas como “las mejores en su clase”.

Sin embargo, este decreto no prescribía ningún método para hacer esto hasta 1991, cuando se le hizo una adición que dice “describa el criterio de la compañía en la selección de comparaciones competitivas relacionada con la calidad y los tipos de benchmarking de clase mundial que sirven de apoyo a la planificación de la calidad, a la evaluación y a las mejoras” (Gómez & González., 2011, p. 6).

Luego del libro de Robert Camp, poco fue lo que se escribió, siendo hasta 1991 el único en su clase, aunque se publicaron algunos artículos de negocios y comercio generales que seguían repitiendo los mismos ejemplos.

Actualmente la mayoría de los procesos de benchmarking puede rastrear su genealogía hasta el modelo de Xerox, o hasta uno o dos enfoques originales de algunas empresas de principios de los ochenta. Además del proceso de Benchmarking de diez pasos de Xerox (Robles Falcon, 2018).

Para observar a la competencia, al observar los procesos de competidores, Xerox puede dar dinamismo a sus propias operaciones, recortando de cuatro a dos, los pasos necesarios para almacenar material, teniendo un ahorro de tiempo y dinero (Rodríguez, 2017).

El autor Rodríguez (2017) detalla a continuación los cuatro pasos:

1. Los gerentes de Xerox tenían la opinión, de que encuentran nuevas ideas, en empresas que no tienen la misma actividad y que no tienen relación alguna con su empresa. Ya que si solo observan a la competencia lo más que alcanzarían sería igualarse.
2. Xerox para mejorar sus procesos en cuatro a levantar pedidos de sus clientes, se dirigió a L.L. Bean, que coincidía en su actividad, y enviaban sus productos en paquetes de mayor tamaño a los estándares y que seleccionan sus pedidos de forma manual, se dieron cuenta en Xerox L.L.Bean tenían mejores sistemas para procesar y despachar pedidos tres veces más rápido.
3. Dirigió su atención hacia el interior de la compañía, identificando unidades o ubicaciones que tienen los mejores procesos y homologar el desempeño en las demás áreas.

4. En el caso de Xerox, se puede analizar, que no solo observaron y compararon los procesos de otras compañías, sino que también dirigieron su vista hacia el interior para mejorar el desempeño de todas las áreas, tomando de referencia las áreas más productivas.

En la actualidad no existe una definición universal del término del benchmarking, cada uno de los autores crearon una definición acorde a sus conocimientos, percepciones e inquietudes, en la cual toman como referencia la experiencia por la compañía Xerox.

Se divide el Benchmarking en dos épocas. La primera época hace uso del concepto como una herramienta que ayuda en mejorar la competitividad, distinguiéndola de posibles imitadores. Camp indica como "Benchmarking" es la búsqueda de las prácticas de la industria que trasladan a un desempeño excelente. En este sentido el benchmarking presenta un proceso continuo, el cual hace una comparación entre los objetivos empresariales, con sus mejores prácticas que se creen excelentes y líderes de un sector.

Por otra parte, en la segunda época, el benchmarking plantea ilustrar el cómo la compañía ha logrado establecerse como líder en un sector determinado. Los autores solicitan que el benchmarking, no se base fundamentalmente en saber cuáles son las mejores prácticas, sino que mida la capacidad de alcanzar como proceder de manera más eficiente.

De acuerdo a que la gran mayoría de los autores mencionados coinciden en señalar a esta compañía norteamericana, como la iniciadora del benchmarking moderno, y adicionalmente de depender de la formalización del concepto actual del benchmarking, existió un importante grupo de autores que consideraron que dicha herramienta es aplicada desde mucho tiempo atrás por un sinnúmero de empresas a lo largo de su existencia.

Según Ochoa (2015) la herramienta de benchmarking se ha transformado en una técnica ampliamente que desde su aparición final de los años setenta, no ha dejado de desarrollarse, y evolucionar. Por lo que el autor afirma que, desde ese entonces, la técnica originaría una cantidad numerosa de innovaciones, adaptaciones y desarrollos,

por el que con el pasar del tiempo han ido surgiendo acontecimientos metodológicos en la literatura.

Se dice a su vez que, antes de la formalización metodológica de la experiencia de benchmarking por parte de la Xerox, no encontraron ningún documento válido de la compañía que haya aplicado esta herramienta de manera planificada y sistemática. El benchmarking nace en Estados Unidos a finales de los años sesenta, convirtiéndose en una herramienta de mejora continua para la gestión empresarial (Actualidad Empresarial, 2014).

Por lo que el benchmarking hace hincapié a que es una herramienta de evaluación comparativa y autoevaluación del rendimiento de la empresa y también por otra parte, el benchmarking es utilizado como proceso de aprendizaje para las organizaciones, fue originalmente desarrollado o implantado en el campo industrial, que a su vez ha sido ampliamente utilizado para los casos de estudio en el ámbito de las escuelas de negocio.

En el transcurso del tiempo, otras organizaciones como, por ejemplo: hospitales, universidades y agencias gubernamentales se han dado cuenta del valor del benchmarking y lo aplican para mejorar en sus procesos y sistemas. Teniendo en cuenta el origen se puede deducir que el Benchmarking es una herramienta de mejora continua que corresponde al mundo empresarial, el cual se ha convertido en un material de bastante importancia, no solo como estrategia de mejora, sino en una fructífera aproximación analítica (Combita, 2011).

La mayoría de los autores tienen la misma perspectiva en señalar a que la empresa norteamericana, como la promotora del benchmarking moderno, además de relacionarla con la formalización de la actual concepción del benchmarking, un amplio grupo de autores comparte la opinión de que esta práctica se ejercita desde mucho tiempo atrás por la mayoría de las empresas a lo largo de su existencia.

Aunque, es cierto que, antes de la formalización metodológica de la práctica de benchmarking por parte de la Xerox, no encontramos ningún caso documentado de la empresa que haya aplicado de forma sistemática y planificada esta herramienta. Así tenemos que el Benchmarking nace en Estados Unidos a finales de los años sesenta,

convirtiéndose en una herramienta de gestión empresarial desde finales de los ochenta en EE. UU.

1.2. Principales definiciones del benchmarking

Definir el benchmarking en este momento parece una propuesta sin sentido porque a benchmarking, como palabra, han obviado partes y las organizaciones han adaptado a sus circunstancias, que intentar definirlo podría desmotivar a las organizaciones que han pensado o intentado trabajar firme y formalmente en este proceso. Aquellas organizaciones pueden ya contar con sus propias definiciones, y podrían no estar de acuerdo con otras.

Según la definición de Spendolini presidente y fundador de MJS Associates, autor reconocido de más de cincuenta artículos de benchmarking, como Benchmarking Book, considera el benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo en las organizaciones que son reconocidas como las pioneras de las mejores prácticas, con el objetivo de realizar mejoras en organizacionales (Spendolini, 1994).

La herramienta como benchmarking significa algo más que la evaluación comparativa. Incluye la comparación sistemática de procesos y/o resultados entre organizaciones, sin embargo, su objeto es de aprender de los procesos o prácticas que permitan lograr los mejores resultados y adaptarlos a la empresa (Ochoa & Intxaurburu, 2005).

De esta manera el Benchmarking es un proceso que va a permitir tener un mejoramiento continuo, considerando el crecimiento internamente y a su vez externo de la organización, concibiendo valor y consiguiendo reforzar las buenas prácticas empresariales de acuerdo al conocimiento continuo del mercado actual.

La expansión de esta herramienta es debido al éxito alcanzado por varias organizaciones que lo han aplicado o utilizado como objeto de gestión de la calidad, como modelo científico algunos académicos puedan llegar a utilizarlo. No obstante, el concepto teórico se convierte en un aspecto clave para la investigación. En dicho concepto se encuentran dificultades y son de diferentes naturalezas, la primera de ellas está concernida en su

origen, en la dificultad de concretar su formalización y visión. Las actividades fundamentales en las que se basa el benchmarking han sido utilizadas desde el inicio de la antigüedad, principal motivo por el que los autores cuestionan que no se trata de ningún nuevo acontecimiento como es el uso de esta herramienta, sino que ha sido considerado como una nueva designación para expresar las viejas actividades de esta clasificación. En efecto esta práctica se distingue por la teoría, y aun se sujeta a una bibliografía no académica, se basan en definiciones de prácticas individuales, por principios por sentido común y por el escaso contenido científico Ochoa y Intxaurburu, (2005).

Se entiende a su vez que esta herramienta va dirigida al cambio y evolución e implica una acción y a su vez aprendizaje, gestión de conocimiento y adaptación de prácticas, no se lleva a cabo copiar las mejores prácticas, sino en aprenderlas, aplicarlas mediante la adaptación y rediseño a determinada organización.

Su naturaleza dinámica y evolutiva ayuda a crecer el panorama, a la par del entorno y las empresas que están en cambios continuos, asimismo lo están, dichas herramientas de gestión de calidad colocadas por la empresa para su adaptación continua. Es importante destacar que, al aplicar cualquier técnica de gestión, se establece un proceso de aprendizaje. Por tanto, esta herramienta, mejora, evoluciona y en la medida de lo posible amplía su perspectiva. Otro de los problemas que surgen para concretar dicho concepto, tiene congruencia a la aplicación bajo el ámbito potencial. Una determinada cantidad de autores concierne el benchmarking con la competencia y la mejora empresarial, siendo así la organización como ámbito principal y natural en el cual puede ser aplicado. Los beneficios en la utilización se consideran en diferentes ámbitos, como en otros niveles de organizaciones pública, de entorno y sectorial.

El benchmarking contribuye a lograr objetivos de un negocio determinado a su vez a la organización, facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

El Benchmarking, es una de las prácticas de negocios más populares y efectivas que no se limitan a ningún área en especial ni a un cierto tamaño de las organizaciones y se considera también como una comparación referencial (Entrepreneur, 2011)

En palabras resumidas, esta herramienta radica en formar una comparación entre el negocio tanto directa como indirectamente, que de la misma manera destaca un papel importante en la aplicación de una organización.

De acuerdo con la definición de David T. Kearns, Director General de la compañía Xerox “el benchmarking es el proceso continuo de medir prácticas, servicios y productos contra competidores examinados como dirigentes en su sector” (Gómez & González., 2011, p. 5).

En este sentido también se puede decir que es una técnica o una herramienta de gestión empresarial, en la cual, se realiza un análisis externo, en la que se extraen las mejores prácticas de desempeño ya sea competencia directa o perteneciente a otro sector y adaptarlos a la propia (Fernández, 2018)

Según Camp es un proceso de exploración industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo mejor de lo mejor y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva. Benchmarking es un estudio y análisis estratégico profundo de las mejores prácticas que se llevan a cabo por las empresas del mismo segmento que el tuyo (Obeso, 2017).

Hernández y Cano (2017), mencionan que el benchmarking:

Es la práctica de comparar los principales procesos contra la mejor actividad similar que se conozca, de forma que se establezcan, verdaderos retos, objetivos desafiantes, pero alcanzables y que a su vez se implementen cursos de acciones que permitan a las organizaciones convertirse en mejores de forma eficiente y mantenerse así con el pasar del tiempo. (p.32)

En mención a estos autores el Benchmarking ayuda a determinar algunos aspectos de la organización, orientado al producto o servicio, lo cual será perceptible en la relación calidad-precio por los clientes. Un Benchmarking bien ejecutado es la mejor herramienta

para recaudar información, que ayudará a fijar objetivos para la organización aumentando la innovación. Como consecuencia de todos los beneficios ya mencionados supone importantes ventajas competitivas para la organización (Fernández, 2018).

Lo que se observa es que se existen varias definiciones del benchmarking y se concluye que son definiciones similares, ya que en su mayoría las mismas presentan una serie de elementos comunes, el benchmarking es un proceso continuo que aplicarse en una empresa no resolverá sus problemas, sino que llevará a un proceso de aprendizaje y adaptación que debe aplicarse una y otra vez, ya que cuyo objetivo siempre será una constante búsqueda en las mejores prácticas, para la optimización de los resultados.

1.3. ¿Qué es y qué no es el Benchmarking?

El autor Cos (2004) determina que es y que no es Benchmarking:

- Benchmarking no es un elemento para comprobar disminuciones de recursos. Cuando se habla de los recursos se dice que es la forma más efectiva de la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Benchmarking no es un programa ni una medicina. Es un proceso continuo de la gestión administrativa que pretende tener actualizaciones constantes. Para tomar decisiones y funciones de comunicaciones en el ámbito del negocio se deben recopilar y seleccionar mejores desempeños y prácticas externas. Debe contar con metodología organizada para la obtención de información, sin embargo, debe ser flexible para la incorporación de ideas nuevas y transformadoras.
- Benchmarking no es discutir entre áreas sobre soluciones o problemas específicos, puesto que esto no va a ayudar a las mejoras permanente.
- Benchmarking no es comparar los resultados de las organizaciones con la competencia (ventas, ratios financieras, etc.). Esta actividad es utilizada para los negocios, en alguno de los casos, sirve para la acción previa a proceso de benchmarking.
- Benchmarking no es copiar, ya que no va a ser útil si las organizaciones o industrias son distintas.

- Benchmarking no es una justificación para la reestructuración de la plantilla de la organización o incitar al departamento de recursos humanos para la reducción del personal, aunque en ocasiones la aplicación de esta herramienta pueda llevar a aquello.
- Benchmarking es uno de los procesos conocidos como complejos, que se lleva a cabo por un conjunto de profesionales especializados para las mejoras pertinentes en procesos, tiempos, costos y resultados.
- Benchmarking es un proceso de aprendizaje y mejora continua.
- Benchmarking no solo es una modalidad, sino es una herramienta de negocios, el cual, ayuda con el desempeño de las organizaciones.
- Benchmarking es una innovadora herramienta para hacer negocios, la cual, obliga a observar desde el punto de vista exterior, que afirme el cumplimiento en la fijación de objetivos.

Lo anteriormente indicado hace referencia a lo que es y no es el benchmarking de manera específica, para que sea a su vez, se comprenda de una manera clara y concisa.

1.4. Aspectos del Benchmarking

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios y así llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo, hay aspectos que es importante revisar. Entre los aspectos tenemos la calidad, la productividad y el tiempo.

Calidad: Cuando se decide aplicar una estrategia de calidad, se están involucrando actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear, adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización. Es importante saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes. También podemos hablar de calidad con relación a las normas para que se cumplan las especificaciones y estándares de calidad predefinidos. Por último, dentro del aspecto de

calidad se puede tratar el desarrollo de la organización, el enfoque, el desarrollo de los recursos humanos, el compromiso, así como el entrenamiento.

Productividad: El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital. Ninguna herramienta de calidad y productividad se vale por sí misma para solucionar todo lo que una organización necesita a nivel competitivo, pues ellas conducen al logro de objetivos específicos propios. En cambio, el benchmarking es una herramienta con un amplio foco debido a que se aplica desde el conocimiento y la comprensión de las necesidades de los clientes hasta el servicio de post venta.

Tiempo: El estudio del tiempo, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. El tiempo se ha convertido en un factor potenciador de ventas, administración, producción y distribución y con ello se ha conseguido una mayor productividad. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha logrado recortar los tiempos de entrega y por este motivo se consigue una mayor competitividad.

1.5. Tipos de Benchmarking

Manene (2014) manifiesta que existen cuatro tipos de benchmarking los cuales son: Benchmarking Interno, competitivo, funcional y genérico.

1.5.1. Benchmarking Interno.

Para Manene (2014) el benchmarking interno se refiere a las operaciones de comparación que puede afectar dentro de una misma empresa, unidades de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones. Por lo que con este tipo de benchmarking se realiza una comparación entre parámetros de distintas áreas de una misma compañía. Usualmente esto es aplicable a grandes compañías, donde el objetivo es buscar que procesos son más factibles y fiables dentro de la misma compañía. De esta manera se pueden establecer modelos de comparación con secciones o departamentos, tomándolos como un modelo estándar para ilustrar procesos de mejora continua. Se

inicia con un chequeo interno de los patrones de la organización, para decretar formas viables de mejorar la eficacia.

El objetivo principal de esta actividad del benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de la organización. Las compañías se dan cuenta de los beneficios de este tipo de benchmarking cuando dichas empresas identifican sus mejores prácticas comerciales, al poder transferir esta información a otras partes de la organización. Asimismo, es muy útil para que los empleadores se motiven y se comuniquen entre sí ya que esto estimula la solución conjunta de problemas.

Este tipo de Benchmarking es un primer paso en la investigación ya que ayuda a identificar los temas críticos y el alcance a los cuales se enfrentará durante el proyecto.

1.5.2. Benchmarking Competitivo

Este tipo de benchmarking suele ser el más distinguido por las empresas, por lo tanto, se observa el funcionamiento de las mismas en base a nuevas tecnologías o métodos de trabajo (Arellano, 2012). Es decir, generalmente consiste en generar pruebas de comparación, existen investigaciones que permiten conocer ventajas y desventajas de los competidores más directos, el cual, se trata de evaluar los servicios, productos y servicios de la organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia.

En este sentido el benchmarking competitivo resulta de gran utilidad cuando la empresa busca posicionar procesos, productos y servicios de la organización en el mercado. Uno de los beneficios más destacados de este tipo de benchmarking es que las asociaciones que son examinadas emplean prácticas, tecnologías, origen de empleo, canales de distribución, y/o proveedores internacionales que son similares. Adicionalmente de estos beneficios posee otra, la cual es la emisión y recepción de información entre organizaciones.

En resumidas cuentas, este tipo de benchmarking analiza y mide cualidades diferenciales con su competencia, pueden ser de atención al cliente, productos y servicios, marketing, etc. Esta comparación ayuda a evaluar sus aspectos positivos y

negativos para con los competidores. Confrontando sus procedimientos con los de la organización y viabilizando las ventajas percibidas que tiene frente a la organización.

1.5.3. Benchmarking funcional

Se lo llama benchmarking funcional, al que se refiere a descubre las prácticas más exitosas de otra empresa, sea o no competente, pero que sea considerada el interés en un área es específico. Donde la información compartida entre empresas de diferentes sectores se puede utilizar en muchas ocasiones. No obstante, se lleva a cabo entre empresas de un semejante sector, pero que facilitan servicios o proporcionan productos que no son competitivos entre sí.

Por tanto, el tipo de benchmarking funcional es aquel que comprende la identificación de servicios, productos y procesos de trabajos que podrían ser y no ser competidoras directas de una compañía. El objetivo de este tipo de benchmarking es identificar las mejores prácticas de organizaciones de cualquier tipo, que posee un realce de excelencia en un área específica. Este tipo de benchmarking se puede orientar a cualquier organización de cualquier industria. (Universidad Dr. Jose Gregorio Hernandez, 2014).

1.5.4. Benchmarking Genérico

Es también conocido como el benchmarking Word Class, lo que para Manene (2014) radica en examinar la organización que a nivel mundial lo hace mejor, lo que llega a obtener un gran nivel de análisis. El siguiente proceso pretende tener en cuenta los referentes competidores, haciendo en primera instancia un análisis absoluto de su proceso para después ponerse en contacto con otras compañías de reconocido prestigio.

Es la comparación entre los niveles de resultados de una organización, con lo mejor que existe en cualquier parte del mundo, sin importar en que mercado o industria se encuentre. Existen diferentes funciones y procesos que pueden ser sumamente idénticos con empresas de sectores y actividades diferentes. Así mismo, departamentos de facturación, contabilidad, logística y control de stock, de otras empresas, pueden manifestar similitudes con la empresa en estudio, de la misma forma, puede parecer

lógica la comparación de esas empresas y la formación de nuevos procesos o sistemas de mejora.

1.6. Importancia del Benchmarking

La importancia radica en la comparación de la competencia directa e indirecta, permitiendo así saber, si se está haciendo las cosas correctamente o bien se puede llegar a mejorar los procesos, servicios o productos. Por lo que el Benchmarking es conocido como una herramienta de mejora continua, que con el pasar del tiempo, el mundo de la industria ha evolucionado rápidamente sin parar, ha llegado hasta los departamentos de nivel gerencial. (Archango, 2014)

Así mismo, se dice que la importancia del benchmarking consiste en el gran valor que pueda obtener la organización que se aventura a implementarlo, valor traducido en la identificación de las mejores empresas, estudiarlas y aprender de ellas. La lógica de trabajo en equipo es aplicable ciento por ciento al benchmarking ya que se obtiene un mayor beneficio de la experiencia de otras empresas que forman parte del proceso de implementación, que solo la experiencia de la empresa para tratar de resolver los problemas o inconvenientes de su organización. El benchmarking otorga beneficios inigualables a la compañía que la implementa, siempre y cuando se lleve a cabo de una manera seria y formal (Universidad Dr. Jose Gregorio Hernandez, 2014).

Esta herramienta no debe verse como un método de igualación, debe verse como una técnica de proceso de ideas al comparar, para que de esta manera arroje resultados fiables lo que exige una referencia como idea, si no se cuenta con esa referencia, se vuelve muy difícil llegar a una viable solución. Dicho de este modo, el benchmarking consiste en medir o comparar las métricas claves de un área de la organización contra sus competidores. De acuerdo a ello, el benchmarking es perfecto para conocer a fondo las estrategias de la competencia y revelar las mejores prácticas que transfieren a una forma ordenada, rápida y eficiente a la generación de mejorías y de nuevas conformidades de negocio con el fin que a lo largo del análisis sean aplicadas y obtener un mejor desempeño organizacional (Geifman, 2015).

En base a las diferentes investigaciones sobre la importancia del benchmarking se destaca el análisis de una organización y en el mercado que actúas, no solo en los clientes potenciales, sino también en ideas innovadoras que podrían ser adaptadas a tu organización. Por consiguiente, lo que el benchmarking proporciona el conocimiento sobre tu propia compañía, porque podrás partir de las falencias, hacia las mejoras, observando a tu competencia. Lo cual, de la misma manera permitirá ampliar los planes de acción para optimizar y/o adoptar las mejores prácticas, con el fin de aumentar tu propio desempeño (Obeso, 2017).

Por otra parte, se detallan los diferentes fines por lo que algunas empresas u organizaciones emplean esta herramienta, unas, los pueden considerar como un proceso o una medida para la solución de problemas así también, como un mecanismo cien por ciento dinámico para mantenerse renovadas.

Estas son las diferentes razones por la cual se establece el Benchmarking según el autor Rosas (2018) expresa:

1.6.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica es una herramienta utilizada para la recopilación de información, ayuda a identificar los riesgos en un tiempo prolongado, el cual puede ser a corto o largo plazo (Rosas, 2018). Por tal motivo es indispensable conocer el mercado en los que incluye los competidores, los productos, sus procesos y mejoras continuas. Con la información recopilada se ajustan las estrategias hacia una dirección específica, y es fundamental que las organizaciones prioricen planificar y ejecutar estrategias para el buen funcionamiento de la misma según los objetivos propuestos que pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Su estructura es la siguiente:

- Visión
- Misión
- Valores
- Análisis externo
- Análisis interno
- Objetivos generales y específicos

- Estrategias
- Seguimiento y control

Es por ello que cuando no se planifica, no se evidencia resultados positivos o eficiencia en la empresa, exponiéndose a un riesgo de perderlo todo. Donde la planificación conlleva a separar las empresas que se destacan de las que no logran hacerlo. Por lo que los nuevos empresarios tienden a partir sigilosamente del plan de negocios para dirigir a sus compañías incluyendo planes estratégicos que se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la empresa y su supervivencia durante muchos años.

1.6.2. Pronósticos

Para los autores Hernández y Cano (2017) los pronósticos se refieren que con la información recolectada por medio del Benchmarking ayuda a predecir el estado del mercado, el desarrollo de servicios y productos, las tendencias, y el comportamiento del consumidor. Es decir, creando un giro en la industria que las grandes empresas pueden ajustar la dirección del mercado, por lo que las predicciones de las actividades efectuadas por las grandes compañías proporcionan información necesaria para sus competidores sobre futuros cambios que afecten la dirección del mercado basados en actividades y estrategias empleadas por las grandes empresas.

Las características de los pronósticos según estos autores son las siguientes:

- Resultan estar erróneos, por lo que se debe considerar el valor anhelado del pronóstico como medida de error.
- Al definirse a largo plazo resultan ser menos puntuales que los de corto plazo
- Pueden ser colaborativos en función de las ventas al cliente ayuda positivamente a que las empresas reduzcan el error de pronóstico.

Existen métodos de pronósticos que se deben considerar en el benchmarking, como los cualitativos que por lo general se caracterizan por ser subjetivos apoyados en el juicio humano; series de campo, que se basan en función de la demanda histórica pasada como un referente para la demanda futura; causal, donde el pronóstico de la demanda

está estrechamente vinculado con elementos del ambiente y el de simulación duplican las preferencias del cliente que encaminan a la demanda con el fin de alcanzar al pronóstico.

1.6.3. Nuevas ideas

Para Rosas (2018) los individuos que investigan el benchmarking suelen llegar a las empresas con nuevas ideas de negocios, ya que están expuestos a nuevos productos y procesos de trabajo. Por tal motivo el benchmarking es una excelente partida de ideas. Dado que los organismos están en constante contacto con otras empresas, incluso visitas personales a ver los procesos, se los expone a diferentes ideas y enfoques en la dirección de un negocio. Este autor hace énfasis en algunos beneficios, tales como:

- Hay que reconocer que no todas las ideas son aplicables y útiles para la empresa, pero ayuda a que las personas piensen en otras iniciativas y directrices para hacer negocios. Con respecto a los trabajadores internos de una empresa ayuda a comprender sus propios procesos de trabajo desde otro punto de vista.
- Es útil la herramienta del Benchmarking en un principio ya que ayuda a identificar los problemas y sus posibles mejoras examinando las mejores prácticas de otras organizaciones.

1.6.4. Comparación de productos/servicios

En esta actividad lo que se realiza es la comparación del producto/servicio de la empresa con la competencia, en algunos aspectos como su característica, su impacto en el mercado, sus procesos (Raffino, 2019).

Spendolini (1994) indica que no solo se puede obtener información sobre los procesos del producto, pero se puede conseguir información interna de principios relacionados como la calidad, el diseño, la postventa o los procesos productivos. No obstante, estas informaciones no necesariamente son analizadas por compañías competidoras, sino por compañías que desean implementar dichos procesos en sus propios estándares de trabajo.

1.6.5. Fijación de objetivos

La información recaudada por el Benchmarking ayuda a las empresas a fijar objetivos específicos, alineados a la visión de cada una de las empresas por ejemplo en el área de procesos, que permiten tomar decisiones y mejorar el desempeño a medida que se busca la optimización de la mejora continua.

1.7. Elementos a los que pueden aplicar el Benchmarking

La reconocida herramienta es un potente instrumento que puede ser aplicada en cualquier área o proceso de una empresa, tales como: servicios y productos, funciones de apoyo, procesos de trabajo, estrategia y por último desempeño organizacional.

1.7.1. Productos y servicios

Es importante mencionar el tema fijo del benchmarking, lo cual hace énfasis en el análisis que es aplicado al producto terminado y al servicio que una organización puede brindar y ofrece en el mercado, con mayor facilidad estos productos son revisados mediante la venta de menor cantidad o al por menor y no básicamente en un proceso de productividad (Rosas, 2018).

Este análisis de productos y servicios puede darse en un análisis competitivo, en la cual muchas personas confunden este tipo de benchmarking con las técnicas habituales de estudio de la competencia, en efecto, ambas tienen similitud cuando el objetivo es centrarse en la competencia.

1.7.2. Procesos de trabajo

El benchmarking de procesos de trabajo, para el autor Raffino (2019) radica cuando se estudian las empresas fuera del área competitiva. Por tanto, es considerado un benchmarking funcional o genérico, donde suele existir incertidumbre de cómo se puede lograr producir productos de alta calidad. Por lo que los procesos de trabajo que se establecen en el benchmarking se pueden resumir en cómo es la productividad de los productos y como recibe el apoyo. Los procesos en los diseños del producto, procesos

de producción, las practicas investigativas, la infraestructura, controles de pruebas del producto, el uso de nuevas tecnologías para la producción, etc.

1.7.3. Funciones de apoyo

Las funciones de apoyo comúnmente comprenden procedimientos de benchmarking que no están relacionados con la producción de productos o servicios que son ofrecidos a los clientes externos (Cos, 2004).

Estos destinos de apoyo se refieren a los departamentos que van enlazados para efectuar el proceso de cumplimiento del servicio, como las finanzas, marketing, recursos humanos, de acuerdo a ello las áreas mencionadas comprenden las actividades de apoyo a los clientes internos.

1.7.4. Desempeño Organizacional

Cuando se habla del desempeño empresarial, hablamos de resultados que detallan la utilidad de una empresa. Se consideran los costos, gastos e ingresos, donde también son considerados otros específicos indicadores, cómo, por ejemplo, el desempeño, rendimientos y costo de capitales. Una vez que se obtiene excelentes resultados en el desempeño de una empresa, esta ayuda a impulsar a realizar un mejor análisis del producto y procesos que ayuden a mantener la excelencia ya obtenida.

1.7.5. Estrategia

Según Obeso (2017) la estrategia es un conjunto de acciones y actividades para cumplir los objetivos planteados que conllevan a la toma de decisiones para obtener resultados efectivos de una empresa. Por lo que muchas de las empresas aplican estrategias organizacionales, en la cual muchas realizan ventajas competitivas para luego aplicarlas al mercado altamente competitivo.

En este contexto también se puede indicar que existen estrategias a corto y largo plazo, de acuerdo a los procesos de planificación que manejen. Se consideran aplicables en otras funciones o áreas de estrategias tales como producción, proyectos, distribución, marketing, recursos humanos, con el fin de hacer hincapié en los principales procesos

de cada área en que se desarrolla el negocio y el debido mantenimiento que del negocio requieran se adopten nuevas prácticas.

1.8. Objetivos del Benchmarking

Para el autor Galán (2014) los objetivos de Benchmarking son los siguientes:

- Corregir los procesos productivos de la empresa u organización: realizando mejoras en la fabricación, aumentado su calidad y rentabilidad.
- Calidad percibida: en determinadas compañías se aplican mejoras y van destinadas a amentar su calidad, por lo que es percibido por sus clientes, lo cuales pueden ser internos o externos.
- Ser referencia en el mercado: emplear las mejores prácticas que se hayan analizado de la competencia, se puede lograr un punto de referencia en el sector.

Después de conocer cuáles son los objetivos principales del Benchmarking, se procede a determinar los procedimientos más conocidos que son aplicados en las organizaciones, que sirven como apoyo para iniciar ese proceso, con el fin de llegar a obtener resultados óptimos.

1.9. Procedimientos metodológicos del Benchmarking

En base a la vasta investigación que se realiza de acuerdo a las diferentes metodologías existentes para la aplicación de procedimientos, se descubrió que existen procedimientos por diferentes autores, pero los que han tenido mayor impacto, mayor reconocimiento y que han sido más aplicados son los de Michael J. Spendolini y el de Robert C. Camp.

Dichos procedimientos pueden ser utilizados en las compañías u organizaciones que necesiten un análisis de benchmarking, con la finalidad de obtener mejoras en un determinado tiempo el cual puede ser en corto, mediano o largo plazo.

1.9.1. Metodología por Michael J. Spendolini.

La siguiente metodología es reconocida por sus cinco pasos; determinar el sujeto de estudio, integrar un equipo de trabajo, identificar socios del Benchmarking, recopilar y analizar información y por último actuar, donde se destaca la mejora continua de los procesos, es decir implementar el benchmarking y recalibrar continuamente (Universidad Dr. Jose Gregorio Hernandez, 2014).

1. Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking

En esta fase el autor obtiene los puntos de análisis de benchmarking como una secuencia de planeación, en la organización se determina y analiza los términos a ser sometidos a estudio, así también se analizan los procesos de planeación con el enfoque a costo, tiempo y personal a ser incluido en el método de proceso al Benchmarking.

- Definir quiénes son los clientes para la información del Benchmarking
- Identificar necesidades de información de los clientes
- Determinar los factores críticos
- Diagnóstico de Benchmarking

2. Formar un equipo de trabajo

El segundo paso es la formación del equipo encargado de llevar a cabo el proyecto. En este punto exacto se entregan los papeles y responsabilidades de cada una de las personas dentro de este proyecto, también se realizan procesos de capacitaciones a las personas para que todos puedan obtener conocimientos de las herramientas al ser usadas al proyecto.

- El Benchmarking debe considerarse como actividad de equipo
- Tipos de equipos de Benchmarking: Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales y grupos de trabajo funcionales.
- Los involucrados en este proceso, empleados, especialistas internos y externos.
- Definir responsabilidades y funciones de equipo de Benchmarking
- Definir habilidades y caracteres de un practicante eficiente de Benchmarking
- Capacitación

- Calendarización

3. Identificar los socios del Benchmarking

En la tercera etapa descrita por Michael Spendolini se da referencia a la búsqueda la precisa de la información para el proceso de mejoramiento de la organización, es decir, las compañías que mejor se asocien a las necesidades más esenciales específicas de los métodos sujetos de mejora.

- Creación de red de información propia
- Identificar los recursos de información
- Determinar las mejores practicas
- Redes de Benchmarking
- Otras fuentes de información

4. Recopilar y analizar información de Benchmarking

Llegando a esta etapa en la que se analiza el método a utilizar y juntar información, por ejemplo: cuestionario, grupos, etc., en esta parte del proceso se enlazan los socios y se recopila todos los datos de acuerdo a las instrucciones previamente establecidos.

- Examinarse
- Recopilación de información
- Organización de información
- Análisis de información

5. Actuar

En esta parte de la etapa se refiere a implementar las nuevas prácticas, en función de la información adjuntada y los procesos de estudios realizados con antelación (Spendolini, 1994).

- Producir un informe
- Presentación de los resultados
- Identificar posibles mejoras
- Verificación del proyecto en su totalidad.

1.9.2. Metodología por Robert Camp.

En el siguiente método de investigación se detalla el procedimiento de benchmarking del reconocido Robert Camp. Este proceso está diseñado de la siguiente manera y se divide en cinco fases: Planificación, análisis, integración, acción y madurez, en la que también, se observan los pasos a seguir por cada una de sus fases.

1. Planificación

- Identificar que se va a someter a benchmarking
- Identificar organizaciones comparables
- Determinar el método de recopilación de datos

2. Análisis

- Describir la discrepancia con el desempeño actual
- Describir los niveles de desempeño futuro

3. Integración

- Comunicar y obtener colaboración
- Instalar metas operativas

4. Acción

- Ejecutar planes de acción
- Implementación del benchmarking
- Calibración del benchmarking

5. Maduración

- Practicas completamente integradas al proceso.

Una vez obtenido y detallado cada uno de los procedimientos, se concluye que sirven para guiar procesos que posteriormente serán aplicados a determinada empresa que realiza el benchmarking, con el fin de aplicar mejoras para el crecimiento o evolución de dicha área u organización.

1.10. Beneficios de la aplicación del Benchmarking

Es importante destacar el siguiente apartado, ya que, si se hace un estudio de Benchmarking de forma apropiada, con perseverancia, siguiendo cada uno de las fases

y pasos previamente mencionados se podrá destacar cada beneficio que esta herramienta otorga, se detallan los principales

- El benchmarking ayudará a mejorar destacados aspectos de la organización con la orientación hacia los productos o servicios, hará que mejore la percepción de la dependencia de calidad- precio, si ese es el caso por parte de sus clientes.
- El benchmarking es una herramienta poderosa en recopilación de datos
- Ayuda a fijar objetivos para las empresas analizadas, evitando así, la zona de confort.
- El Benchmarking es fuente de nuevas ideas
- El Benchmarking ayuda a promover el alcance de los miembros de las organizaciones que se relacionan en el proceso.
- El Benchmarking supone importantes ventajas competitivas para las organizaciones (Servicios Globales de Marketing, 2016).

1.11. Recomendaciones para el inicio del proceso de Benchmarking

Según en el libro de Benchmarking, Spendolini (1994) ilustra con algunas recomendaciones para las empresas u organizaciones que quieran poner en marcha el estudio del benchmarking.

1. Indagar la transformación y direccionarse a las nuevas acciones a efectuarse
2. Dar apertura a nuevas conceptualizaciones e ideas
3. En primera instancia deberá conocerse intensamente, antes de intentar conocer a su exterior.
4. Centrarse en los procesos para una mejora continua, no en cifras
5. Conservar una constante disciplina
6. Clasificar sus recursos de manera óptima, para conseguir resultados positivos

Es importante resaltar que el Benchmarking no da soluciones, ni refleja las prioridades, proporciona una ayuda útil de búsqueda de información y que a su vez a descubrir cuáles serían las posibles causas del problema o buscar a su vez distintas oportunidades.

CAPÍTULO II

2. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE ANÁLISIS BENCHMARKING

2.1. Introducción

El procedimiento metodológico empleado en el siguiente proyecto de investigación durante su desarrollo será de carácter exploratorio pues permite indagar, explorar y descubrir posibilidades acerca de una realidad poco conocida, y descriptivo ya que se busca detallar y analizar cada proceso o cada método de la situación actual organizaciones y empresas.

Se realiza una investigación bibliográfica ya que se extrae referencias del benchmarking, mediante fuentes primarias como la opinión de los expertos y fuentes secundarias como libros, tesis relacionadas, artículos, informes estadísticos, revistas especializadas, entre otros, para que posteriormente sea utilizada como alternativa para la resolución del problema objetivo, que es el análisis de la relación entre las compañías líderes de la industria.

Por consiguiente, se procederá con la aplicación del procedimiento de Robert C. Camp, de acuerdo con un estudio exhaustivo y una amplia revisión bibliográfica, donde se detallan las acciones principales de cada uno de los pasos con sus respectivas fases del Benchmarking que plantea el nombrado autor.

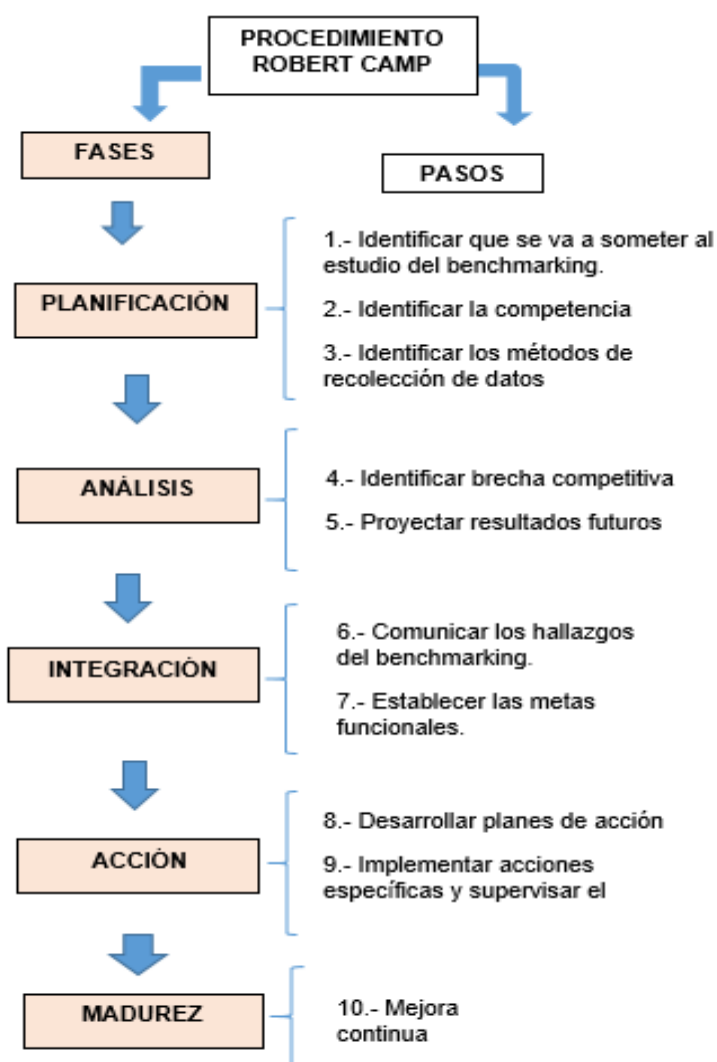
2.2. Procedimiento de Benchmarking de Robert Camp

En el siguiente epígrafe se realizará la descripción del procedimiento de benchmarking del renombrado Robert Camp, principalmente es uno de los más utilizados, debido a que puede ser ajustado a cualquier tipo de contexto. Sin lugar a duda es el mejor autor que ha desarrollado la metodología del Benchmarking, porque implantó una herramienta de aprendizaje que permite identificar qué aspectos de la empresa se deben profundizar, con el fin de hacer un correcto uso de este proceso de benchmarking.

La elección del siguiente procedimiento se basa en la clasificación de las fases con sus determinados pasos, el cual, se visualizan de manera general a través de las fases principales y de manera específica se presentan claramente en los pasos.

De acuerdo con la información detallada de los autores Gómez y González (2011) este proceso se divide en cinco fases: Planificación, análisis, integración, acción y madurez, el cual consta en la siguiente figura 1, donde se observan a su vez un grupo de pasos a seguir:

Figura 1 Procedimiento Robert Camp.



Elaborado por: Priscila Beltrán

Es importante mencionar que este proceso es de manera secuencial, una vez efectuado todos los pasos se logrará obtener resultados del benchmarking, en caso de realizar de nuevo benchmarking a otra área, este proceso se deberá aplicar desde la primera fase en su orden establecido.

2.2.1. Planificación.

En esta fase la finalidad es definir con firmeza cuál será la investigación por llevarse a cabo en la organización, por lo que debe considerarse sea factible y realizable mediante un estudio de ámbito específico o en particular, porque si lo considera de forma general el margen de error se lo estimaría alto, por lo cual es mejor centrarse en algo determinado (Combita, 2011).

2.2.1.1. Identificar que se va a someter al estudio del Benchmarking.

Es importante identificar el producto o servicio en que se basa el negocio, el cual se describe bien sea de un proceso de elaboración o de promover un servicio intangible. Por lo que se identificará los factores concernientes a las actividades diaria que ejecuta la empresa, tomando en cuenta en una base de datos los recursos utilizados de forma cuantificable y especificados, sus resultados, las disconformidades comunicadas y presentadas entre los clientes hacia los productos o servicios que se promueven, de igual forma la comparación percibida entre los resultados internos en relación con los del mismo sector (Combita, 2011).

En el siguiente paso se analizará el estudio del benchmarking mediante la descripción de la empresa donde se identificará la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y líneas de negocios, por la cual se recurrirá para obtención de información el documento del Reglamento Interno de la empresa que reposa en el departamento de Recursos Humanos, que en conjunto con el Gerente General son los encargados de elaborarlo y renovarlo cada 2 años y a su vez cumplen la función de socializar y difundirlo a los colaboradores, haciendo énfasis que dicha información será visualizada y con accesibilidad en la página web y en plataformas digitales.

También se incluirá el análisis FODA por considerárselo una herramienta estratégica y útil para visualizar el estado actual de una empresa, la misma que permite analizar los factores internos y externos, así como puntos positivos y negativos.

Así también, se realizará un diagnóstico de la necesidad de la empresa mediante un Check List, lo cual se harán referencia los factores Críticos de éxito productividad y ventas con la finalidad de identificar que categoría de productos están registrando un decrecimiento o aumento en sus ventas y producción, las mismas que serán analizadas por el informe de calificación de riesgo, reporte de las ventas totales, reporte de las toneladas métricas producidas y estadísticas de la participación de mercado en la industria, la cual se desenvuelve la empresa según su naturaleza y actividad.

En cuanto a los factores de desarrollo tecnológico, innovación y desarrollo de productos, calidad y valor nutricional del producto estos serán medidos por las diversas normas, certificaciones nacionales e internacionales y buenas prácticas.

Se recurrirá también a la búsqueda de información por medio del documento escrito del plan de producción en el caso de tratarse de empresas que elaboran y procesan productos, o el plan de ventas en el caso de ser empresas que brindan servicios intangibles, que por lo general es elaborado por el departamento de ventas y producción. Para los factores formación y talento humano, se lo medirá a través del modelo de proceso de selección y reclutamiento del personal que aplica una organización o empresa para las diversas áreas que contrata personal requerido, según la vacante que se haya originado.

Para la publicidad y mercadeo, encadenamiento productivo, logística y transporte, posicionamiento de mercado y por último tecnología. Para ello se considerará las siguientes herramientas para el respectivo análisis como: reportes de participación de mercado de acuerdo en la industria que se desenvuelva y la revisión del plan de marketing para las estrategias digitales de promover la marca, los servicios y el posicionamiento.

2.2.1.2. Identificar compañías comparables.

Consiste en detectar compañías que pueden ser comparadas y sirvan como referentes importantes de estudio para la empresa la cual será analizada y a su vez identificar qué

tipo de benchmarking se aplicará para dicho estudio, sea interno, competitivo o genérico (Archango, 2014).

Considerar la competencia ampliamente: se debe considerar cuales son las empresas que resulten ser los competidores directos e indirectos, en especial los directos, a que se dedican y su operatividad, las mejores prácticas que ejecutan haciendo una comparación progresiva y acertada en los métodos y/o procesos que aplican.

Comparabilidad de satisfacción: Se debe medir aquellas empresas que presenten un nivel de satisfacción alta por parte de los clientes y a las características únicas y distintivas de los productos, deben ser genéricos para el proceso.

Permanencia en la industria: Se debe definir con seguridad la industria en la que se desarrolla lo que se considere como competencia.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado el análisis de la competencia se lo realizará mediante la descripción y diagnóstico empresarial que se asemejen a la industria que ofrece productos o servicios similares, para ello se expone los siguientes elementos que serán analizados:

Se identificará la competencia directa recurriendo al análisis de mercado referente a la ubicación, es decir si están localizadas dentro del mismo grupo, categoría o subcategoría, si satisfacen la misma necesidad del cliente en relación con los productos que ofrece la empresa analizada, así como el precio expuesto por la competencia que se encuentre dentro del mismo rango, si se dirige al mismo target y finalmente si se encuentra en la misma zona de alcance del target.

Se optará mapear la presencia del competidor en el mercado que se compite, la cual se identificará que porcentaje de target de la empresa se encuentra en esa zona por medio de un estudio conocido como share del mercado el que permitirá con seguridad y precisión conocer el lugar que ocupan los competidores y cual representa la participación de mercado.

Analizar las buenas prácticas del competidor, en este elemento se identificará los procesos que realiza la competencia de forma adecuada y que dan preferencia de atención al target referente a la distribución de los productos, la comunicación con sus

clientes, la calidad de sus productos, pues se comparará las buenas prácticas que ejecuta la empresa que se realizará el benchmarking en función de la clasificación de sus productos con las de la competencia a fin de identificar las áreas de oportunidad que reflejen para dicha empresa.

Identificar el volumen de ventas de la competencia por medio del análisis de su historial de ventas correspondiente al año anterior y actual respectivamente. Información que será extraída de páginas web de la Cámara de la Pequeña y Gran Industria, de la Cámara Comercio de Guayaquil y Ekos negocios donde se tiene una herramienta de comparación entre una o más empresas.

Identificar el posicionamiento y presencia de la competencia en redes sociales y medios digitales utilizando herramientas de análisis web como SEO que permite visualizar el posicionamiento como buscadores de primeras opciones en la web.

Finalmente, después de la búsqueda mediante la observación y recopilación de la información por medio de las páginas Web, herramientas de análisis web, el instrumento a utilizar en este paso es el de tablas comparativas donde a su vez se analizarán los mismos factores críticos de éxito que fueron mencionados en el paso anterior. En este sentido las empresas como competencia directa que promueven las mismas líneas de negocio se los considerará como la competencia directa.

2.2.1.3. Determinar el método para recopilación de datos.

Ultimo paso de esta fase, es determinar cómo se recopilan los datos. Este paso se debe de realizar antes de establecer contacto con el competidor potencial (Archango, 2014). En base a la información antes detallada de manera específica se puede destacar en esta fase de la siguiente manera:

Fuente Interna: realizar un estudio sigilosamente a la competencia de fuentes propias expuesta por ellos en sitios web y demás información encontrada en internet, basados en datos e información relevante obtenida del FODA relacionada a la empresa estudiada, plan de producción, plan de ventas, plan de marketing, reglamento interno,

documentación de las normas de calidad y ambiental, informe de calificación de riesgo, share market, historial de ventas, historial de producción.

Fuente Externa: esto se encontrará en base de datos expuesta y publicadas por diversas asociaciones profesionales, cámaras de la industria y mercantiles del sector, información que será extraída de páginas web y revistas web de la Cámara de Comercio, Cámara de la Pequeña y Gran Industria, Revista web Ekos negocios.

Investigaciones propias: se realizará por medio de una lista de chequeo, cuadros comparativos y estadísticos que son analizados y elaborados por el mismo autor, con una metodología aplicada para analizar y sugerir una posible solución al problema, en este sentido se aplicará el procedimiento de Benchmarking de Robert Camp.

Otros métodos: páginas Web, redes sociales.

Se optará la búsqueda de datos e información en sitios web relacionados al tema, así como redes sociales de la competencia y de la misma empresa que forma parte de la investigación.

Selección de Muestra

En primer lugar, en el siguiente proyecto de investigación se definirá la población que desea alcanzar el objeto de estudio. A partir del total será posible hallar la muestra que sea representada para de esta manera lograr la autenticidad de la investigación llevada a cabo para la obtención de resultados.

Población

Según los autores Pérez y Merino (2012) La palabra población viene del latino populatio, el cual menciona que se refiere a un conjunto de individuos con determinadas particularidades, que viven en un lugar específico el cual son objeto de investigación.

En este sentido, para determinar la población se considerará todas las empresas legalmente constituidas y dedicadas a la industria de alimentos de balanceados para animales en la ciudad de Guayaquil.

Muestreo

El muestreo es un método para la selección de componentes de la muestra del número total de la población (Manterola & Otzen, 2017).

Para determinar la muestra del estudio y llevar a efecto una mejor investigación se realizará un muestreo no probabilístico de criterios de selección de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión: se considerará las empresas que se identifiquen con los siguientes aspectos:

- Estén geográficamente mejor ubicadas
- Promuevan la misma línea de productos o servicios
- Los niveles de ventas de los mismos productos superiores a la empresa analizada.
- Que implementen las normas ISO de Calidad y Medio Ambiente

Criterios de exclusión: no se considerará empresas que promueven sus productos o servicios de la misma línea a otras ciudades fuera de Guayaquil, empresas que, a más de expender la misma línea de productos, también promuevan otra la línea de negocio.

Levantamiento de la información primaria

Esta parte conlleva a realizar un levantamiento en relación con todos los datos reales obtenidos en función de las variables que han sido seleccionadas como aspecto fundamental para cada uno de los elementos que conforman la muestra.

Los datos son resultado de información original, que por primera vez han sido publicadas, son producto de un proyecto de investigación o de una actividad creativa (De la Cruz, 2015).

De acuerdo con lo mencionado esta información está conformada por indicadores la misma que operan en una determinada unidad de análisis la cual consolidan el objeto de la investigación reflejando un valor para los diferentes indicadores, para ello están ubicados en columnas o también en filas, seguido de las unidades de análisis que por lo general se colocan bien en filas o en columnas, es decir se pueden intercambiar.

Tabla 1 Esquema de la estructura de datos.

Simbología	Indicadores	Empresas	Valores
Elemento	X	Y	A
Valores	N	M	A

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Priscila Beltrán

2.2.2. Análisis.

Esta fase consistirá la forma de comprender ampliamente aquellas prácticas que permiten la mejora continua y de cómo se podría adaptar a nuestra empresa, la misma que se tabularan los datos, con la finalidad de aplicar métodos estadísticos de tendencias comparativas para determinar las posibles debilidades (Luna, 2016).

2.2.2.1. Determinar la brecha de desempeño actual.

Para los autores Hernández y Cano (2017) se refiere a establecer cuál es la brecha de desempeño actual que presenta la empresa analizada y las empresas competencias con relación a las buenas prácticas que realicen. En este sentido solo son consideradas las empresas competidores directas para el estudio, la cual radica en identificar plena y acertadamente que prácticas la competencia ejecuta y que beneficio representarían para nuestra empresa, por lo que los resultados obtenidos pueden ayudar a determinar qué tipo de brecha tenemos, es decir positiva, negativa o con coincidencia.

De acuerdo con el detalle anterior se evidencia que existen diversos tipos de brechas:

Brecha negativa: esto significa cuando las prácticas externas son superiores, es decir, que las operaciones externas son el Benchmarking y el principal interés del análisis comparativo será, por qué existen las diferencias y factores que requieren cambios.

Coincidencia: cuando las operaciones se encuentran en paridad quiere decir que no hay hallazgo de diferencias significativas en las prácticas analizadas, una y otra operan y se desempeñan de manera similar y podrían existir diferencias diminutas.

Brecha positiva: Esto indica que las prácticas interiores son superiores a la de la competencia. El objetivo es llegar a un desempeño superior.

Para determinar la brecha de desempeño actual y que tipo de brecha refleja indicar la empresa analizada la cual se analiza el benchmarking es fundamental analizar las buenas prácticas que realiza la misma empresa en función de sus canales de distribución, la calidad de sus productos, el precio que manejan, el marketing de sus productos, el posicionamiento de la marca, el trato hacia su personal, la fidelización y comunicación con los clientes, responsabilidad social y el nivel de ventas. De la misma forma se debe analizar estos mismos aspectos en la competencia, es decir compararlos con el propósito de identificar en qué áreas tiene mayor oportunidad frente a su competencia.

Para validar la propuesta de variables que pretenden comparar a Molinos Champion S.A. con la competencia, se utilizará un método de especialista donde primará el trabajo en equipo, ya que dicha especialista serán los directivos de la empresa objeto de estudio, con el fin de que el análisis contenga las ventajas competitivas que la empresa espera obtener con este estudio. Este método es la utilización sistemática del juicio intuitivo de un grupo de especialistas para obtener un consenso de opinión. Sus principales características son: Anonimato. Retroalimentación controlada por el facilitador. Respuesta estadística de grupo. La información obtenida se procesa por medio de técnicas estadísticas – matemáticas del diseño experimental.

Las fases de su aplicación son:

1. Seleccionar el coordinador.
2. Seleccionar los especialistas.

Para la selección de los especialistas se debe determinar la cantidad de especialistas y después la relación de los candidatos con relación a los criterios de competencia.

En cuanto al número óptimo de especialistas, este criterio se obviará ya que el número de directivos es limitado y solo aquellos que cumplan con el coeficiente óptimo de competencias serán incluidos en la investigación.

Posteriormente se elabora una lista de candidatos a especialistas que cumplan los requisitos predeterminados de experiencia, años de servicio, conocimientos sobre el tema, etc. Se determina el coeficiente de competencia de cada especialista, que está compuesto por el coeficiente de conocimiento y argumentación los cuales se exponen a continuación:

Kc: Coeficiente de Conocimiento. Se hace una encuesta en donde el candidato le otorga a cada una de las preguntas un valor, según el conocimiento que considere que tenga al respecto. El coeficiente resulta del promedio de los valores que se otorga al candidato. El cálculo del coeficiente de conocimiento se le solicita a cada participante, en una escala de 1 a 10 de tendencia creciente, autoevalúe su nivel de conocimiento (NC) sobre la gestión de riesgo (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013).

$$Kc = 0.10 \cdot NC$$

Tabla 2 Nivel de conocimiento

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de conocimiento sobre la temática objetiva.										

Fuente: (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013)

Elaborado: Priscila Beltrán

Ka: Coeficiente de Argumentación. Es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón.

Ejemplo de una tabla patrón a manejar por el coordinador, en donde el especialista debe poner el grado de influencia de cada una de las fuentes en su conocimiento y criterio según sean Alto, Medio o Bajo:

Tabla 3 Patrones del grado de influencia en cada fuente de argumentación

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Baja
Conocimientos de las compañías líderes en la industria de Balanceado.	0.25	0.15	0.05
Años de experiencia profesional en el ámbito de la industria de balanceado	0.20	0.10	0.01
Conocimientos técnicos sobre la gestión del proceso de la industria de balanceado	0.30	0.20	0.10
Estudios realizados sobre los procesos de la industria de balanceado	0.15	0.10	0.05
Posibilidades de evaluación del desempeño de la gestión en la industria de balanceado	0.10	0.05	0.01

Fuente: (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013)

Elaborado: Priscila Beltrán

El cálculo del coeficiente de argumentación (K_a) se realiza como la sumatoria alcanzada por cada participante en cada una de las preguntas al aplicársele la tabla patrón de comparación.

Con los dos coeficientes calculados en K_c y K_a se obtiene, el Coeficiente de Competencia, a partir de la fórmula: $K = 0.5 (K_c + K_a)$ (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013).

La escala de competencia será por los siguientes rangos:

$0.8 \leq K \leq 1$ Alta

$0.5 \leq K < 0.8$ Media

$K < 0.5$ Baja

Solo clasificarán como especialistas, los evaluados con coeficientes mayor o igual a 0.8, o sea, los evaluados de “alto”, obviamente, este cálculo se realizará para cada uno (a) de los participantes consultados. (Cabero Almenara & Barroso Osuna, 2013).

Finalmente se obtendrá el análisis plasmado en cuadros comparativos de lo anteriormente expuesto y analizado. Para ello se considera realizar lo siguiente:

- Se determinará cuáles son los factores identificados y considerados de mejor desempeño reconocidos como efecto del Benchmarking.
- Se buscará comprender de los factores identificados la forma de cómo pueden ayudar a adaptar las mejores prácticas propias de las empresas competidoras que reflejen ser mejores en su clase al interior de su organización.
- Se determinará e identificará las mejores prácticas consideradas las más idóneas y acertadas las cuales se adapten fácilmente a la cultura institucional que se refleja en la empresa.
- Se determinará los factores de mejora que se consideren accesibles y se logren cumplir desde la perspectiva de los recursos administrativos y culturales, en función de los costos, a fin de implementar y seleccionar los que impacten de forma directa y relevante en los niveles de satisfacción de los clientes.

Este análisis revela un listado de variables que son sometido a juicio de los especialistas para definir aquellos que ellos consideren imperativos para el estudio. Esta concordancia medida como se expuesto anteriormente por el coeficiente de Kendall considera un grupo de aspectos como se establecen a continuación:

- Cuando se tiene datos de tipo ordinal tales como la clasificación de la severidad de los defectos en una escala de 1 a 5, el coeficiente de Kendall, el cual toma en consideración el orden, es usualmente un instrumento estadístico más apropiado para evaluar la asociación que únicamente el Kappa.
- El coeficiente de Kendall indica el grado de asociación de las evaluaciones ordinales hechas por evaluadores múltiples cuando se evalúa las mismas muestras. Los

valores del coeficiente de Kendall tienen un rango de 0 a +1. Entre mayor sea el valor Kendall, más fuerte será la asociación.

- Generalmente, coeficientes Kendall de 0.9 o mayores son considerados muy buenos. Un coeficiente Kendall alto o significativo implica que los evaluadores están aplicando esencialmente el mismo estándar cuando evalúan las muestras (Picado, 2008).

2.2.2.2. Proyectar los niveles de desempeño futuros.

Los autores Gómez y González (2011) sostienen que se trata de estimar los niveles de desempeño futuros, haciendo uso de una gráfica Z que refleja la diferencia encontrada entre el desempeño futuro esperando con lo mejor de la industria. Es importante proyectar la brecha futura porque las prácticas de la industria siempre están en constante cambios. Pues la gráfica que mencionan estos autores se estructura así:

Producción historial: en el plano de traza considerando desde el tiempo pasado comprendido hasta el tiempo presente de la medición de la brecha.

Brecha de Benchmarking: es el resultado sumatorio de la diferencia basado en el ejercicio o actividad actual de la industria, la cual se la representa tipo línea vertical.

Producción esperada a futuro: es una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Representa la productividad futura.

En este paso es importante identificar si es posible realizar un rediseño de prácticas y esto ocurre cuando se identifica una brecha negativa, o sea, será necesario replantear el proceso que se está comparando. El análisis que se utilizará para medir las brechas de esta fase es mediante cuadros comparativos.

2.2.3. Integración.

En esta fase es el proceso donde se usan los hallazgos de benchmarking con el fin de obtener los objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar las nuevas prácticas a la operación y asegurar que estos sean incorporados a todos los procesos de la planeación.

2.2.3.1. Comunicar los hallazgos del benchmarking y obtener aceptación.

En este proceso expuesto por Hernández y Cano (2017) se deben establecer los objetivos una vez obtenido los hallazgos del estudio por el equipo de benchmarking compuesto por grupo selecto de empelados la misma que deben ser formalizados y detallados explícitamente en un informe que expone en conocimiento las decisiones que se tome

Es por ese motivo que se recomienda se establezca una estrategia de comunicación interna donde se manifieste y haga realce a la iniciativa de cambio basado en las mejores prácticas escogidas y expresar al socio la forma de cómo se llegara a ejecutar.

El equipo del benchmarking necesita comunicar los diferentes progresos a la administración y al personal de campo. La meta siempre será la aceptación por parte de la administración afectada. Existen tres pasos para comunicar los hallazgos de afectación:

- Determinar sus necesidades
- Seleccionar el método de comunicación
- Los hallazgos del benchmarking se deben organizar y presentar de una manera comprensiva.

Todos los niveles de la organización interna pueden estar afectados por los cambios de práctica. Los colaboradores deben estar informados de las nuevas prácticas y se les debe solicitar su apoyo y asistencia ya que son los más cercanos a la operación.

Hay diversos métodos de comunicación que son efectivos en los descubrimientos de Benchmarking, se sugiere utilizar informe escrito y boletín de prensa por lo que esto tiende a valorar la comunicación cuando se intenta alcanzar una audiencia grande.

2.2.3.2. Establecer metas funcionales.

El objetivo primordial es trasnmutar esas prácticas en preámbulo de operación que mejoren los procedimientos que originen un cierre de la brecha que se presenta en las empresas Antun y Ojeda (2003). Es este sentido, cuando se haya identificado y dado valor significativo al desempeño actual de la empresa analizada en un proceso específico

y este haya sido comparado con el desempeño visualizado con la empresa competencia que más se perfila como su primer competidor, es cuando se logrará establecer con seguridad cual es la brecha que denota que separa a la empresa de ese nivel desempeño superior, y así claramente se podrá distinguir que tan reales y alcanzables pueden o no llegar a ser aquellas metas propias de desempeño a fin de alcanzar ese desempeño superior. Para ello se estima realizar lo siguiente:

- Se establecerá objetivos y metas realistas tipo retadoras que ayuden a mejorar las falencias de los procesos.
- Se deberá examinar exhaustivamente y ser autocrítico las metas de desempeño actual.
- Se deberá integrar los hallazgos del estudio de Benchmarking de la empresa analizada, y desarrollar nuevas estadísticas.
- Finalmente se focalizará los esfuerzos en tratar de cerrar las brechas que lo separan de las empresas competidoras que presentan un “desempeño superior”.

Se llevará a cabo el análisis en los dos pasos de esta fase, será mediante tablas y gráficos estadísticos.

2.2.4. Acción.

En esta fase el objetivo principal radica en cambiar aquellos preceptos operativo en nuevas acciones con resultados óptimos y factibles. Lo ideal sería que el benchmarking se convirtiese en un instrumento de planificación y el cual no se eliminara sus resultados, sino que fuera un continuo estudio (Geifman, 2015).

2.2.4.1. Desarrollar planes de acción.

Durante la planeación de acción de los hallazgos del benchmarking es importante destacar las dos facetas de implantación que son parte del proceso y que sigue la mayor parte del negocio (Antun & Ojeda, 2003). La primera es relacionada con la actividad o tarea que se va a lograr y la segunda se relaciona con las personas que implantaran el cambio. Consistirá en la elaboración de un plan de acción donde se especifiquen en qué modo o como se va a transcender los hechos.

2.2.4.2. Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.

Para ello es necesario tener unas pautas de realización de trabajo y un supervisor que asegure que esas acciones están teniendo buenos resultados. Por ello es muy importante tener una continuidad en el proceso de investigación interno. Para poder localizar posibles cambios que originen un retroceso en la producción, y así poder repetir los diez pasos del benchmarking para llegar a un objetivo que sea la mejor práctica (Cos, 2004).

2.2.5. Madurez.

En esta fase se establece el seguimiento institucionalizado de los resultados del estudio, mediante la adopción de métodos y procedimientos más eficientes para que sean aplicados en el proceso productivo.

2.2.5.1. Mejora continua.

Como es de conocimiento en la presente investigación, el benchmarking es una innovadora herramienta de gestión de procesos productivos y de servicios de una organización, lo que brindará un soporte para la organización el cual debe ser canalizado e informado a los miembros de la organización, para llevar a cabo los objetivos planteados en cuanto a posicionamiento del mercado de la compañía.

Es importante destacar que se llegará a cabo esta fase cuando en todos los procesos del negocio se encuentre las mejores prácticas, asegurando el liderazgo del sector.

Por otra parte, a lo largo del capítulo se abordó la metodología de Robert Camp mediante las 5 fases, la cual sólo 3 fases se aplicarían a la empresa Molinos Champion S.A., por el cual se introducen diferentes instrumentos y herramientas para el manejo del siguiente proyecto de investigación, que servirá de ayuda para obtener un análisis más descendido. Por el que, a su vez, será base del análisis que se ejecutará en el capítulo posterior.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS DEL BENCHMARKING EN LA EMPRESA MOLINOS CHAMPION S.A.

Se ha considerado analizar en Molinos Champion S.A el modelo de Benchmarking de Robert Camp, la misma que se estructura en 5 fases: planificación, análisis, integración, acción y madurez. Haciendo énfasis en que la fase acción y madurez no serán desarrolladas, ya que la investigación es de análisis con resultados direccionados a posibles sugerencias para la empresa la cual se llevó a efecto dicha investigación, dejando la opción de futuros trabajos investigativos donde se desarrolle una propuesta como tal, razón por el cual no se llevará a cabo en la organización.

3.1. Fase 1: Planificación

3.1.1. Identificar que se va a someter al estudio del benchmarking.

Descripción de la Empresa Molinos Champion S.A.

Molinos Champion S.A. fue fundado el 10 de febrero de 1961 con el 0.04% de acciones repartidos entre los señores John B. Beon, Roland Flishch, Esteban Amador Baquerizo y Luis Esteban Amador Navarro. Años más tarde, el 15 de noviembre de 1973, la empresa Molinos del Ecuador C.A. compró el respectivo paquete accionario y dentro de su reforma de estatutos estableció el nuevo nombre Molinos Champion S.A. (Mochasa), como empresa ecuatoriana productora de alimentos balanceados para animales (Molinos Champion S.A., 2015).

Es una industria ecuatoriana con 50 años activamente en el mercado, de marca de notable reconocimiento internacional (WAYNE), lo que permite desenvolverse de manera natural en un mercado competitivo. Mantiene relaciones con empresas internacionales que son “Seaboard Operations and Trading Group & Continental Grain Co., compañías estadounidenses, ubicadas en Shawnee Mission, Kansas. Su división principal es la línea de comercialización de productos que se derivan de la agricultura como es el maíz, harina de soya y trigo (Espinoza, 2019,).

En cuanto a su administración, la compañía está dirigida por la Junta General de Accionistas y administrada por el Directorio y el Gerente General estructurado y evidenciado en el organigrama. Así también, cuenta con variedad de fórmulas de alta calidad nutricional de alimentos balanceados para avicultura, acuicultura, ganadería, entre otras especies. Ofrece a sus clientes diversos productos confiables, de óptima calidad que se adaptan a la necesidad de sus clientes.

Lo que distingue de la compañía es la variedad de alimentos balanceados que promueve destinada para cada etapa de vida de los animales, complementados con servicio de asesoría técnica personalizada para el uso correcto y adecuado del producto (Molinos Champion S.A., 2015).

Misión

Somos un equipo humano comprometidos con la producción y comercialización de alimentos de la mejor calidad, garantizando a nuestros clientes una óptima relación costo beneficio en el campo de la nutrición animal. Trabajaremos buscando siempre el desarrollo del país, el respeto por sus instituciones, el medio ambiente, el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros trabajadores, su familia y la comunidad, generando una adecuada rentabilidad para los accionistas (Molinos Champion S.A., 2015).

Visión

Ser líderes en el mercado de la alimentación animal, reconocidos por su ética, calidad y servicio personalizado a nuestros clientes, todo esto a través del desarrollo del talento humano, proporcionando una permanente capacitación integral a nuestra fuerza laboral. Con estos elementos buscamos proyectarnos internacionalmente, cuidando también el medio ambiente y contribuyendo al desarrollo del país (Molinos Champion S.A., 2015).

Objetivo o Filosofía del negocio

Filosofía del negocio: respeto al medio ambiente + calidad de vida de colaboradores + calidad de vida de su familia y comunidad = crecimiento sostenido rentabilidad (Molinos Champion S.A., 2015).

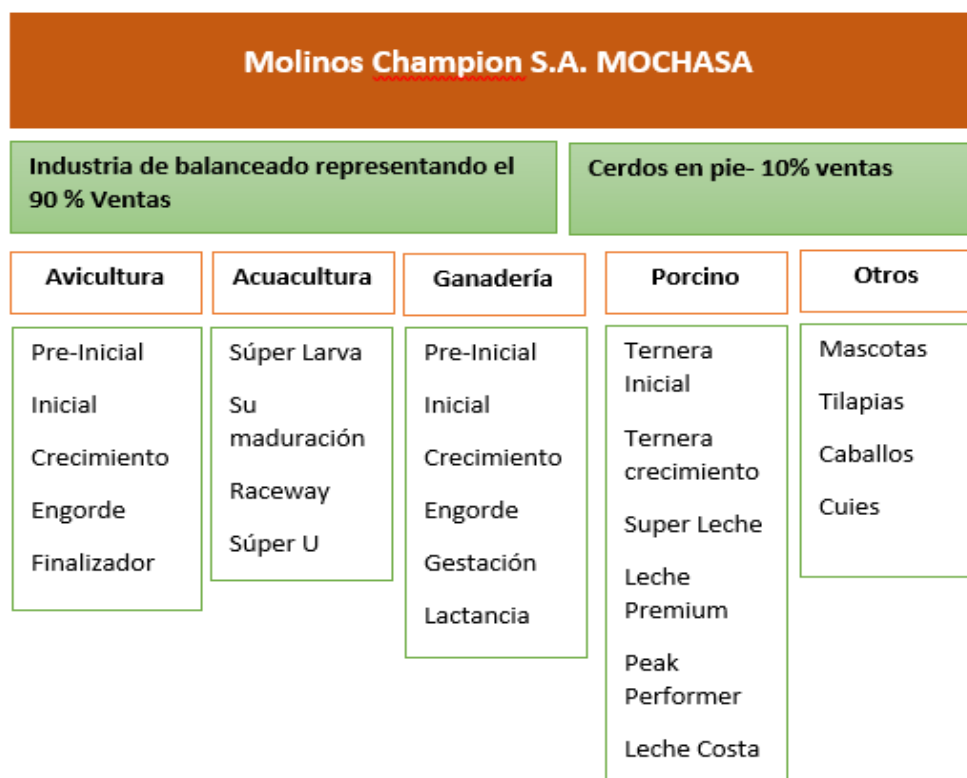
Valores

Los valores corporativos de la empresa son respeto, honestidad, transparencia, e integridad. (Molinos Champion S.A., 2015).

Diferentes líneas de negocio

La actividad principal de Molinos Champion S.A. es la elaboración de alimentos balanceados, ofrece una amplia gama de productos, de los cuales se detallan principalmente los siguientes:

Figura 2 Líneas de negocio.



Fuente: (Molinos Champion S.A., 2015) / **Elaboración:** Class International Rating

Tabla 4 FODA de Molinos Champion S.A.

Fortalezas	Debilidades
<p>Empresa con amplia trayectoria en el mercado</p> <p>Subsidiarias de una de más grandes de granos Internacionales</p> <p>Fuerte cadena de valor por sus proveedores</p> <p>Alto nivel de asesoría técnica en procesos de producción de alimento balanceado</p> <p>Planta reconocida a nivel internacional por ser una de las más equipadas y modernas</p> <p>Representantes de la marca WAINE, reconocida por los estándares de calidad</p>	<p>Capacidad de producción al límite</p> <p>Límite de espacio de almacenamiento</p> <p>Línea de balanceado de camarón necesita ajustes en formulación para mantener ventaja sobre la competencia</p> <p>Los costos de producción de cerdo en Ecuador son altos</p> <p>Altos costos en maquila por la elaboración de alimento para perro</p>

Oportunidades

Reducción de las importaciones de carne de cerdo por parte del Gobierno de Ecuador
 Programas gubernamentales sanitarios para erradicar enfermedades porcinas
 Presencia de nuevas enfermedades que aumentan la mortalidad del camarón

Amenazas

Alto nivel de contrabando de alimento balanceado de Perú y Colombia
 Contrabando de carne de cerdo de las fronteras
 El ingreso absoluto de puercos de buena calidad a un nivel de bajos precios

Fuente: (Espinoza, 2019,)

Elaborado por: Class International Rating.

Analizando las Fortalezas, Molinos Champions S.A. posee una planta industrial en Guayaquil dedicada a la producción de alimentos balanceados y 3 granjas porcinas en Lomas de Sargentillo, Bucay y San Carlos, modernización completa de la planta industrial equipada con maquinaria de punta.

Maneja políticas de transparencia empresarial y prácticas de gestión como generadores de confianza y compromiso hacia los grupos de interés.

La trayectoria y el reconocimiento en el mercado reflejan en gran parte la buena y acertada administración. Así, también cuenta con una estructura gerencial sólida, con gente preparada y que lleva varios años al servicio de la empresa.

Destacando también que brinda a sus clientes un servicio personalizado en los procesos de preventa, despacho y postventa, a la vez garantiza a sus clientes un buen costo-beneficio. Comercializa sus productos de la línea de Alimentos balanceados a través de tres canales: Canal directo, canal bodegas y canal distribuidor.

Analizando las debilidades, se hace énfasis a que no cuenta con una política de Buen Gobierno Corporativo implementada como tal en la compañía; en la línea de balanceado de camarón aún falta mejorar lo calidad de ese producto en relación con los que ofrece la competencia directa.

Analizando las oportunidades, con las campañas sanitarias del Gobierno a favor de erradicar la presencia de enfermedades porcinas en nuestro país da un paso más y mayor apertura de credibilidad en que se extienda y aumenten las exportaciones de

carne de cerdo, así como otra medida por parte del Gobierno el de la reducción de las importaciones en lo que se refiere a carne de cerdo es una gran ventaja.

Analizando las amenazas, una de las que más destaca es el contrabando de alimento balanceado y carnes de cerdo provenientes de los países vecinos Perú y Colombia, resultando que sus precios sean inferiores a los que comercializa Molinos Champion S.A; y otra amenaza de gran fuerza es lo que se da por medio del Tratado de Libre Comercio con países como Colombia, Perú y EE. UU. permiten que ingresen el ingreso de cerdos de buena calidad a un nivel de bajos costos lo que no se podría competir.

Factores Críticos de éxito productividad y ventas

Actualmente Molinos Champion S.A maneja dos líneas de negocio la de alimentos balanceados que representan el 90% de sus ventas y la de cerdo en pie que representa el 10% de sus ventas, la línea de alimentos balanceados comprende aves, camarón, cerdos, ganado y otros. Por consiguiente se consideró analizar las ventas de Molinos Champion S.A concernientes al año 2018 y 2019 respectivamente enfocado a la línea de alimentos balanceados, donde:

Tabla 5 Ventas totales por cada alimento.

VENTAS		
SALES-LC	2018 YT D	2019 YT D
AVES	\$ 22,125.70	\$ 20,625.82
CERDO	\$ 11,396.79	\$ 10,983.36
CAMARON	\$ 26,115.84	\$ 28,963.21
GANADO	\$ 4,395.63	\$ 3,796.93
OTROS	\$ 321.91	\$ 385.96
	\$ 64,355.88	\$ 64,755.28

Fuente: (Molinos Champion S.A., 2015)

Elaborado por: Priscila Beltrán

En el año 2018 en ventas totales, la categoría aves reflejó 22,125,699; cerdo 11,396,792; camarón 26,115,842; ganado 4,395,633 y otros 421,914. En efecto, en el 2019 se describe las ventas totales, aves 20,625,817; cerdo 10,983,355; camarón 28,963,211, ganado 3,796,929 y otros 385,964. Es decir, se aprecia que en el año 2019 hay un declive en las ventas de ganado (Molinos Champion S.A., 2015).

Tabla 6 Toneladas métricas producidas.

PRODUCCIÓN 2018	
TM DE:	TOTAL TM
POLLOS	40939.36
CAMARÓN	33330.60
CERDO	18500.28
GANADO	7989
GANAMIN	39.6
MASCOTA	222.15
PREMEZCLA	101.25
MAQUILA	63.43
LARVAS	49.52
OTROS	263.52
SUBTOTAL	101498.71

Fuente: (Molinos Champion S.A., 2015)

Elaborado por: Priscila Beltrán

Tabla 7 Toneladas métricas producidas.

PRODUCCIÓN 2019	
TM DE:	TOTAL TM
POLLOS	39095.78
CAMARÓN	37670.70
CERDO	33747.48
GANADO	8813.12
GANAMIN	10.8
REMEZCLA	3.72
MAQUILA	371.61
LARVAS	152.75
OTROS	238.76
SUBTOTAL	120104.72

Fuente: (Molinos Champion S.A., 2015)

Elaborado por: Priscila Beltrán

En cuanto a los TM producidas en el año 2018, aves 40,939,3; camarón 33,330,60; cerdo 18,500,28; ganado 7,989,00 y otros 263,52. En lo que refleja en el 2019, aves 39,095,78; camarón 37,670,70; cerdo 33,747,48; ganado 8,813,12 y otros 238,76. Se aprecia que en las TM producidas 2018 y 2019, indican que hay más demanda de alimento para cerdo que para ganado (Molinos Champion S.A., 2015).

Al 30 de noviembre de 2018, la composición de la cartera neta estuvo concentrada en su mayoría en cartera por vencer, misma que representó el 87,55%, y la diferencia, 12,45%, correspondió a cartera vencida. Dentro de la cartera vencida, la que mayor peso tiene es la comprendida a más de 91 días, con una participación sobre el total de la cartera de 10,33%, lo que determina que la compañía debería poner mayor énfasis en la cobranza de su cartera, principalmente en este rango, con la finalidad de evitar un posible riesgo de incobrabilidad.

Variaciones en el sector agropecuario en el Ecuador y ciclos adversos que disminuyan su nivel de productividad, podrían ir de la mano de la disminución de la demanda de los productos que ofrece Molinos Champions S.A., cambios en el precio de la carne de cerdo que es fijada por el mercado, frente a este riesgo diversifica su cartera de clientes evitando centralizar el total del volumen de su producción en un solo cliente.

Factores de desarrollo tecnológico, innovación y desarrollo de productos, calidad y valor nutricional

En cuanto los factores expuestos Molinos Champion S.A. (2015) posee una amplia modernización completa de la planta industrial con equipos y maquinarias tecnológicos que no limitan su capacidad de producción. Aplica normas BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) en general dentro de la planta y para la fabricación de camarones se sujeta a la aplicación de la norma HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) que sirve de análisis de peligros y puntos críticos como tema de control y supervisión.

Frente a riesgos latentes como enfermedades biológicas que afectan a la industria porcina la compañía mitiga estos posibles eventos con estrictos controles de calidad en

cada uno de los procesos, así como la exposición a las condiciones ambientales de la materia prima para la elaboración de alimento balanceado, atenúa este riesgo mediante el almacenamiento de materia prima en silos técnicamente adecuados para que no se deterioren en el tiempo previsto para su uso.

Para la calidad de sus productos importa materia prima de EE. UU. y otra parte es materia prima nacional. Mantiene flexibilidad en su producción, de tal manera que le permite atender a pequeños, medianos y grandes clientes; asegurando a cada uno de ellos que los requerimientos nutricionales de las especies o animales atendidos sean satisfechos adecuadamente.

El saneamiento y la seguridad alimentaria son preocupaciones de peso esencial para la industria, es por ello que Molinos Champions S.A. diseña estrategias de elaboración con un alto nivel de higiene, combinado con una serie de medidas que eliminan la presencia de patógenos en el alimento, con modernas tecnologías de la mano con la amplia experiencia erradicar el riesgo de micotoxinas y asegurar así alimentos seguros para la cría animal.

Factores formación y talento humano

Actualmente su nómina de empleados está distribuida en diferentes áreas de trabajo, como ventas, RRHH, operaciones, división porcina, entre otras. Pues no posee sindicatos ni comités de empresa.

Además, cumple con las normativas SSO (Seguridad y Salud Ocupacional) al contar con el reglamento interno de trabajo que es renovado cada 2 años y contar también con el reglamento interno de higiene y seguridad siendo responsables del mismo del Dpto. de Recursos Humanos de la empresa; ambos reglamentos aprobados y avalados por el ente regulador encargado de SSO que es el Ministerio de Relaciones Laborales. Estos reglamentos mantienen la empresa bajo una línea operativa que permite su mejor funcionamiento con la necesaria organización.

El proceso de planificación, reclutamiento y selección del personal que realiza el Dpto. de Recursos Humanos cuando se presenta la necesidad de contratar nuevo personal, lo realizan mediante algunos procesos que un postulante debe aplicar, a fin de seleccionar el personal idóneo y sume a la empresa y este alineado con los objetivos de este.

El medio utilizado por la compañía son los anuncios en páginas web como Computrabajo, Multitrabajo y los servicios de reclutamiento de empresas privadas dedicados a reclutar personal según el perfil solicitado por la empresa interesada así también publica que se requiere personal en medios digitales.

También implementa un plan de incorporación y retención del personal, con la finalidad de tener motivados, contentos y productivos tanto a su actual personal como a los nuevos por contratarse, para ello aplica la estrategia de incentivos, como se detalla a continuación, cuyo plan se lo implementa de forma, mensual y trimestral, pues Molinos Champion S.A. considera al personal como su mejor activo y por ende deben ser bien remunerados y motivados, pues un trabajador contento es un trabajador eficiente con una productividad al máximo.

Tabla 8 Actividades de plan basado en plan de incentivos.

Actividad	Propósito	Tiempo
Capacitación	Mejorar las técnicas y los conocimientos del personal	Trimestral
Horario flexible	Aumentar el rendimiento de los trabajadores	Mensual
Elección del día libre	Flexibilizar el horario de trabajo	Mensual
Trabajador del mes	Premiar el esfuerzo de cada uno de los trabajadores	Mensual
Incentivar a la toma de decisiones	Potenciar la comunicación interna dentro de la empresa	Mensual

Cumpleañero del mes	Celebrar con una torta el día del cumpleaños del trabajador	Mensual
Premios	Motivar a la cuadrilla eficiente	Trimestral
Reconocimientos	Estímulos al mejor que haya destacado su productividad y sobrepasado el objetivo del mes.	Mensual
Actividades recreativas	Fiesta de aniversario de la empresa, jornadas deportivas	Anual
Fiestas especiales	Celebrar con los trabajadores los días especiales	Mensual
Viajes nacionales	Premio para el mejor trabajador en cuanto a eficiencia	Semestral

Fuente: (Espinoza, 2019,)

Elaborado por: Class International Rating.

Factores publicidad y mercadeo, encadenamiento productivo, logística y transporte, posicionamiento de mercado

La gerencia brinda beneficios a la compañía al planificar, organizar, dirigir y controlar la responsabilidad administrativa y técnica de la empresa, así también de la aplicación y dotación de políticas y normas implantadas. Además, participa en el diseño, desarrollo y aprobación de estrategias y políticas plasmadas en un plan de marketing general, para garantizar sea en corto, a mediano y a largo plazo su estabilidad y el aumento de valor, el posicionamiento de la marca y de los productos que se promueven.

Ha basado la reestructuración del proceso productivo de todas sus líneas de productos y mejoramiento continuo de las capacidades y programación de producción, lo que le ha permitido no solamente incrementar su producción sino atender a mayor número de clientes.

Enfoque de productos de valor agregado con mayores márgenes de rentabilidad, mejorando calidad y servicio post venta.

Consolidación del área comercial, creando una red de distribución que ha incrementado el número de clientes a nivel nacional y un fuerte posicionamiento principalmente en segmento de alimento balanceado para aves y camarón.

Comercializa sus productos de la línea de Alimentos balanceados a través de 3 canales: canal directo, canal bodegas y canal distribuidor.

El canal directo funciona en Guayaquil donde se atiende y se entrega directamente a los clientes en la planta de Molinos Champion S.A. El canal bodegas se realiza para cubrir la demanda en el litoral y en la sierra del país. Por último, el canal distribuidor que permite llegar a las principales provincias del Ecuador con aproximadamente 20 distribuidores y sub-distribuidores a lo largo del país.

Para la difusión de la marca y de sus productos lo realiza por medio de un Community Manager externo quien es el responsable de promover digitalmente las redes sociales de la compañía.

Molinos Champion S.A. cuenta con aproximadamente 450 clientes entre Guayaquil, Quito y Pedernales, en su línea de alimentos balanceados. Los clientes de la compañía pertenecen a varios segmentos de mercado, que van desde las grandes cadenas de faenamiento hasta pequeños productores artesanales.

La compañía cuenta con una política comercial que pone condiciones de cobro a cada canal de comercialización, esta política contempla plazos no mayores a 15 días. Con ella, la empresa aplica el control de su cartera. Esto no desestabiliza el ciclo de conversión del efectivo ya que la actividad operativa genera liquidez necesaria para abastecer las necesidades de la empresa.

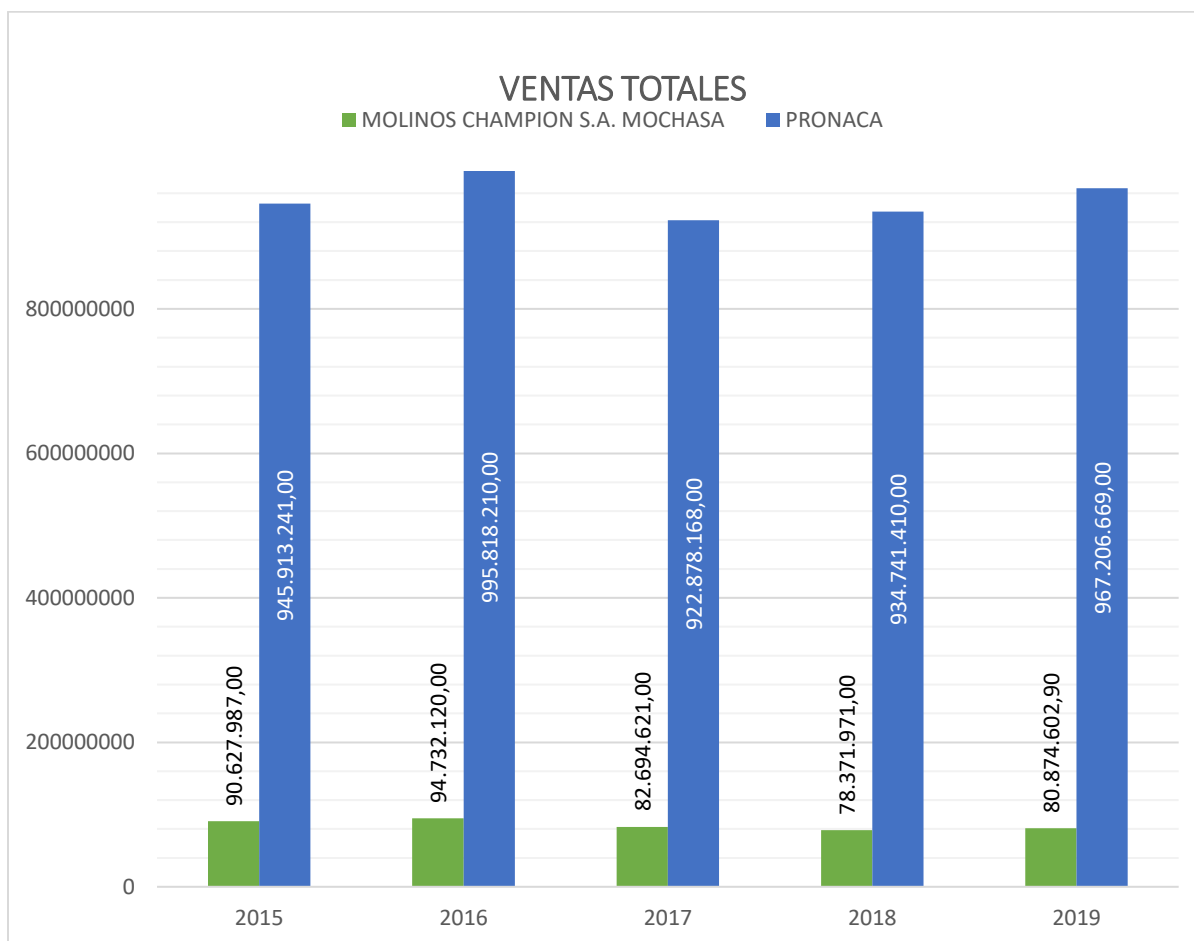
3.1.2. Identificar compañías comparables.

Actualmente Molinos Champion S.A refleja un 15 % de participación de mercado referente a la industria de alimentos balanceados para animales. Consagrándose como líder de la industria a Pronaca, con el 55% del mercado, recalando que su producción

se concentra mayormente en aves y cerdos que es para autoconsumo de sus granjas, Agripac con un 12% Gisis S.A con un 13%. (Espinoza, 2019,).

Comparación ventas totales anuales entre Molinos Champion S.A y la competencia directa: Pronaca, Agripac y Gisis S.A
Molinos Champion S.A. Vs Pronaca

Figura 3 Comparación ventas anuales Molinos Champion Vs Pronaca.

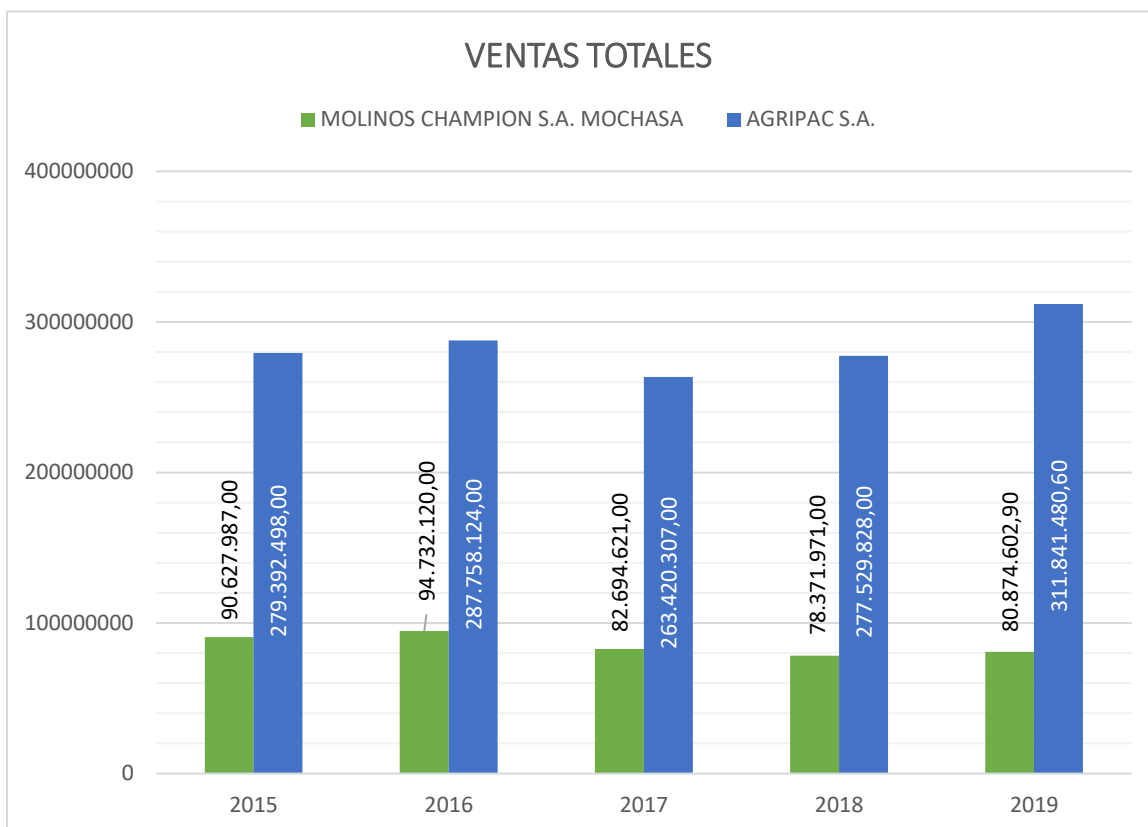


Fuente: (Ekos negocios, 2016) / **Elaboración:** Priscila Beltrán

En cuanto a ventas totales anuales en lo que corresponde al año 2019 la empresa Pronaca lidera un alto nivel de ventas totales anuales con \$967.206.669 en relación con Molinos Champion S.A con \$74602.9. Pues representan las ventas de Pronaca un margen altamente significativo y rentable, a lo que las ventas de Molinos Champion S.A son mínimas.

Molinos Champion S.A. Vs. Agripac S.A.

Figura 4 Comparación ventas anuales Molinos Champion Vs Agripac.

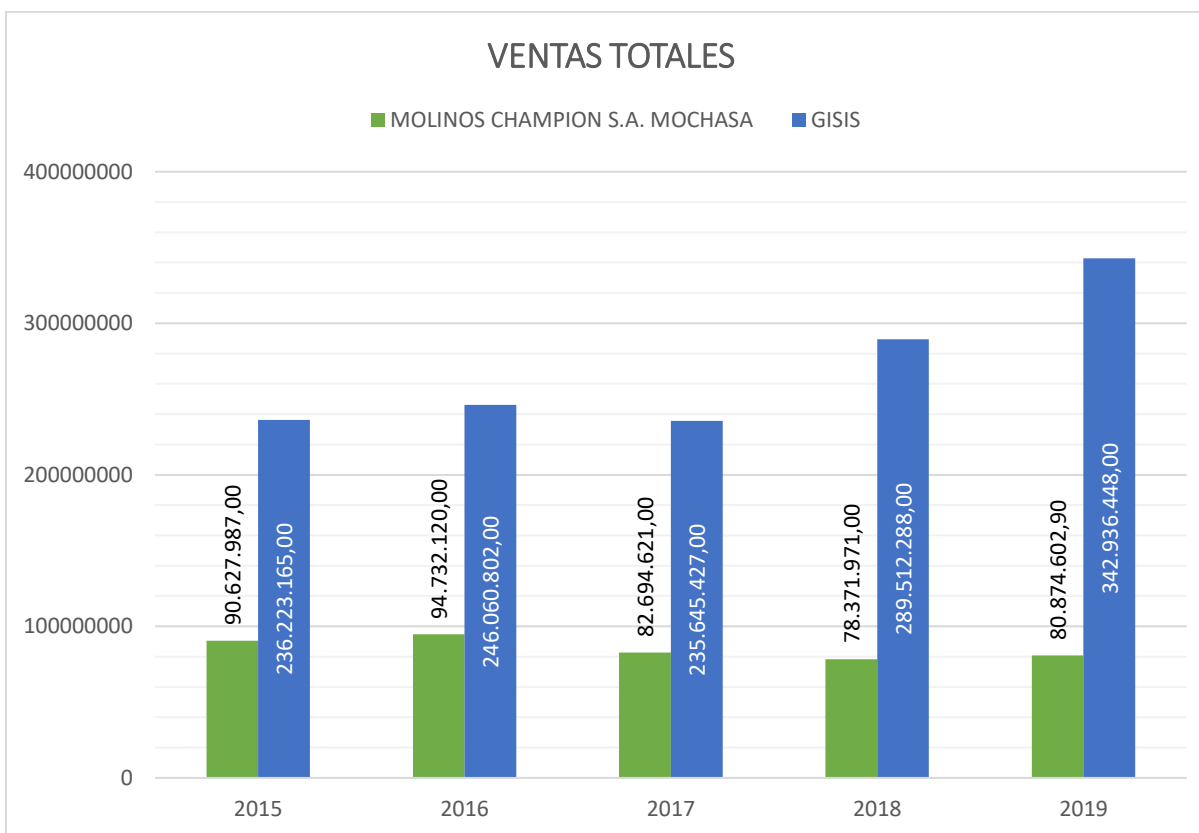


Fuente: (Ekos negocios, 2016) / **Elaboración:** Priscila Beltrán

Al hacer una comparación de ventas totales del 2019 entre Molinos Champion S.A. con \$74602.9 y Agripac con \$ 342.936.448 se tiene como resultado que hay una gran diferencia abismal de margen de ventas a favor de la empresa Agripac.

Molinos Champion Vs. Gisis

Figura 5 Comparación ventas anuales Molinos Champion Vs Gisis.



Fuente: (Ekos negocios, 2016) / **Elaboración:** Priscila Beltrán

Al hacer una comparación de ventas totales del 2019 entre Molinos Champion S.A. con \$74602.9 y Gisis S.A con \$ 311.841.480.6 se aprecia que el margen de ventas a favor de la empresa Gisis S.A es relativamente alta para las ventas obtenidas de Molinos Champion S.A.

3.1.3. Determinar el método para recopilación de datos.

Se realizó una exhaustiva investigación para reunir la debida información proveniente de diversas fuentes. En lo que respecta a fuente interna se logró obtener datos por medio del FODA de la empresa Molinos Champion S.A, participación de mercado, obtenida del Class International Rating que es una Calificadora de Riesgo de empresas a nivel internacional, el reglamento interno obtenido del Dpto. de Recursos Humanos, y la

documentación de Certificaciones, Normas ISO, HACCP, INEN que fueron obtenidas del Dpto. de Seguridad e Higiene Industrial, así como datos del historial de ventas totales 2018-2019 y de las ventas por toneladas métricas TM 2018-2019 que se pudo obtener de distintas áreas de la empresa.

Es decir, toda la información recopilada es veraz y esencial fueron alcanzadas directamente en la misma empresa la cual se llevó a efecto la investigación. Así también, se recopiló información de la Revista digital Ekos Negocios, Revista en físico que la Cámara de Comercio entrega mensualmente a los Socios que permitió obtener información sobre las empresas que en Guayaquil pertenecen a la industria de la elaboración de alimentos balanceados; se realizó cuadros comparativos de la competencia directa.

Selección de muestra

Población

La conforman todas las empresas que actualmente pertenecen a la industria de balanceados que se dedican a elaborar y comercializar alimentos de balanceados para animales en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 9 Industrias de Balanceados.

Empresas	Ubicación	Línea de negocio
Pronaca	Vía a Duran Tambo Km 6,5	Ave, cerdos, ganado, camarón, equinos, cuyes/conejos, tilapia
Agripac	Km 4.5 Vía Durán – Tambo	Camarón, pollo, ganado, cerdos y mascotas.
Liris S.A.	Duran Yaguachi Km. 5.5 Vía Eloy Alfaro	Avícola, acuícola, porcina, ganadera
Gisis S.A.	km 6.5 de la vía Durán-Tambo	Caballos, aves, peces, camarones, ganado bovino, mascotas, cerdos.
Alimentos Balanceados ABA	KM. 19 1/2 Vi a la Costa	Camarón Y Tilapia
Alibaec	km 12 1/2 vía Daule	Ave, cerdos, ganado, animales acuáticos
Unicol S.A.	Km 6.5 Vía Durán – Tambo	Cerdo, pollo y ganado

Alimentsa S.A.		Km 4.5 Vía Durán – Tambo	Acuícola
Expalsa		Km 4.5 Vía Durán – Tambo	Acuícola
Vitabal S.A.		Vía Durán-Boliche Km 5 1/2 Lotización Las Brisas solares 3-4 Mz. C 22 y	Aves, ganado vacuno, porcino, animales acuáticos
Balanceados C. Ltda	Fortavit	Mapasingue Oeste Av. 2da Nro. 415 entre Calle Tercera y Cuarta	Aves, ganado vacuno, porcino.
Balanceados Balnova	Nova	Vía a La Costa Km 15,5	Aves, ganado vacuno, porcino
Procesadora Santay S.A.		Km 4.5 Vía Durán – Tambo	Acuícola, Avícola, Porcina
AFABA		urdesa Norte, parque empresarial Colon	Acuícola, Avícola, Porcina, ganadería, psicultura, conejo

Fuente: (Martinez, 2010)

Elaborado por: Priscila Beltrán

Muestra

La conforman empresas que representan ser la competencia directa para Molinos Champion S.A. de acuerdo con ciertos parámetros y criterios de inclusión y exclusión a conveniencia del investigador, la misma que se consideró la ubicación, años en el mercado, participación de mercado, ventas totales anuales 2019, la línea de negocio y certificaciones.

Partiendo de la tabla de competencia de Molinos Champion S.A. se procede con el siguiente levantamiento de información primaria, donde constarán las 3 compañías consideradas como competencia directa de MOCHASA. Gracias a la información posteriormente detallada, se puede tener una visión más específica de las empresas que cumplen como competencia directa y que a su vez ayudan a identificar mejoras.

Levantamiento de la información primaria

Tabla 10 Empresas competencia directa Molinos Champion.

Empresa	Ubicación	Años mercado	Línea de negocio	Participación de mercado	Venta anual 2019	Certificaciones/ Normas de Higiene y Salud, Industrial
Pronaca	Vía a Duran - Tambo Km 6,5	60 años	pollo, cerdos, ganado, camarón, equinos, cuyes/conejos, tilapia	55%	\$ 967,206,669.00	20 puntos Verdes, Buenas Prácticas Avícolas en pollos y pavos y, Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas Porcícolas
Agripac	Vía Durán – Tambo Km 4.5	42 años	camarón, pollo, ganado, cerdos y mascotas	12%	\$ 311,841,480.60	ISO 9001 Gestión de Calidad, OHSAS 18001 Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, ISO 14001 Gestión del Medio Ambiente, HACCP, GLOBAL GAP
Gisis S.A.	Vía Duran Tambo Km 6.5	26 años	caballos, pollo, peces, camarones, ganado bovino, mascotas, cerdos	13%	\$ 342,936,448.00	Orgánica de la Unión Europea, Naturland, GLOBAL G.A.P., BAP y Plan HACCP.

Fuente: (Ekos negocios, 2016)

Elaborado por: Priscila Beltrán

Las 3 empresas tienen presencia digital en las redes sociales, específicamente en Facebook e Instagram, mantienen estrategias similares relacionadas a investigación y desarrollo, asesoría técnica, tecnología de alta generación, materia prima de alta calidad, responsabilidad social.

3.2. Fase 2: Análisis

3.2.1. Determinar las variables para el estudio de Benchmarking

Para validar la propuesta de variables que pretenden comparar a Molinos Champions con la competencia, se utiliza el método de especialista donde prima el trabajo en equipo, ya que dicho especialista son los directivos de la empresa objeto de estudio, con el fin de que el análisis contenga las ventajas competitivas que la empresa espera obtener con este estudio.

El papel de coordinador del proceso de selección y validación lo desempeña el propio investigador del trabajo objeto de estudio, luego de un análisis del plantel directivo se seleccionaron 15 especialistas inicialmente, de los cuales basados en el análisis de coeficiente óptimo de competencias a través de un cuestionario individual efectuada al listado inicial de especialistas. Véase en anexo 1.

Se seleccionó un total de 15 especialistas, los cuales participaron en el proceso de selección y validación de los criterios de comparación entre la empresa objeto de estudio y la competencia, que permitirá definir mejoras competitivas.

Una vez aplicada dicho cuestionario se procede al cálculo del coeficiente de competencia, seleccionándose aquellos especialistas que tuvieran $K_{comp} > 0,8$, el listado de los expertos que participaron en el método se muestra en el: anexo 1 y anexo 2

A partir que se establece el grupo de especialistas se realizan tormentas de ideas para determinar una precepción inicial de los posibles indicadores que se pueden utilizar en la investigación, luego de seleccionado todas las ideas se realiza una depuración a partir de la elaboración de un cuestionario para aplicarlo de manera individual a cada experto. Se aplican 2 cuestionarios, uno por cada ronda efectuada, estos aparecen en los anexos 3 y 4 respectivamente.

Para el procesamiento y análisis de la información contenida en los cuestionarios se utilizó el paquete de programa estadístico SPSS versión 15.0.

Para la codificación de las variables en la primera, segunda y tercera ronda se utilizó la siguiente escala:

- 1= "No evalúa un criterio competitivo".
- 2= "Evalúa un criterio competitivo en pequeña proporción".
- 3= "Evalúa un criterio competitivo medianamente".
- 4= "Evalúa un criterio competitivo en mayor medida".
- 5= "Evalúa un criterio competitivo con exactitud".

No se hizo necesario ningún cambio en las codificaciones, ya que las variables eran determinadas por los expertos en tormentas ideas y discutidas y todos tenían conocimiento de cada una de las variables que se reflejaban en los cuestionarios durante el proceso de selección.

Fueron procesadas siete variables y luego de aplicada la encuesta individual a cada especialista, el coeficiente W de Kendall, resultó de 0.94 por lo que podemos plantear que existe concordancia entre estos. Se arriba a esta decisión; además, comparando los niveles de significación, en este caso el calculado fue de 0,00 y el nivel fijado para el experimento fue de 0,05. Se rechaza la hipótesis nula, pues el coeficiente Chi Cuadrado calculado es superior al tabulado. En esta ronda no fueron eliminados variables pues en todos los casos el valor de la mediana es superior o igual a 4 puntos lo que indica que la variable es adecuada para evaluar el criterio competitivo. Para concluir en este punto se puede decir que las variables quedaron establecidas como sigue:

Tabla 11 Variables criterio competitivo

Variables	Descripción
Certificaciones/Normas de Higiene y Salud, Industrial	Presencia de las certificaciones las normas de higiene y salud industrial en la competencia versus Molinos Champion S. A.
Marketing digital	Redes sociales en las que tiene presencia la competencia versus Molinos Champion S. A.
Buenas prácticas Corporativas	Conocer si las competencias aplican mejoras en la praxis operativa y generará continuidad en aquellos procesos que funcionan adecuadamente versus Molinos Champion S. A.
Planta de producción de balanceado para mascotas	Establecer si la competencia versus Molinos Champions tiene cuenta con este tipo de plantas
Facilidad de créditos al distribuidor	Establecer si la competencia versus Molinos Champion S.A. ofrece esta facilidad a sus clientes
Buenas Prácticas de ganado	Conocer si la competencia aplica buenas prácticas de ganado versus Molinos Champion S. A.
Puntos de venta a nivel Guayas	Presencia de puntos de ventas por parte de la competencia versus Molinos Champion S. A. en Guayas

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Priscila Beltrán

3.2.2. Determinar la brecha de desempeño actual.

Tabla 12 Comparativo de Molinos Champion Vs competencia directa.

Empresa	Certificaciones/Normas de Higiene y Salud, Industrial	Marketing digital	Buenas prácticas Corporativas
Molinos Champion S.A.	HACCP, BAP, GLOBAL GAP No cuenta con Buenas Prácticas Avícolas en pollos y pavos	Solo redes sociales (Facebook e Instagram)	No
Pronaca	20 puntos verdes, Buenas Prácticas Avícolas en pollos y pavos y Buenas Prácticas de Manufactura, Buenas Prácticas Porcícolas.	Redes sociales (Facebook e Instagram) Plataforma YouTube Buscadores web: SEM y SEO	Si
Agripac	ISO 9001 Gestión de Calidad, OHSAS 18001 Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, ISO 14001 Gestión del Medio Ambiente, HACCP, GLOBAL GAP.	Redes sociales (Facebook e Instagram) Plataforma YouTube Buscadores web: SEM y SEO	Si
Gisis S.A	Orgánica de la Unión Europea, Naturland, GLOBAL G.A.P., BAP y Plan HACCP, Buenas Prácticas Avícolas porcachonas	Redes sociales (Facebook e Instagram)	Si

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Priscila Beltrán

Tabla 13 Comparativo de Molinos Champion S. A con la competencia directa.

Empresa	Planta de producción de balanceado para mascotas	Facilidad de créditos al distribuidor	Buenas Prácticas de ganado	Puntos de venta a nivel Guayas
Molinos Champion S.A	No	No	No	No
Pronaca	Si	Si	Si	Si
Agripac	Si	Si	Si	Si
Gisis S.A	Si	No	Si	No

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Priscila Beltrán

En esta fase se realizó primero un análisis comparativo con la competencia directa para poder identificar que mejoras debería implementar Molinos Champion S.A para posicionar su categoría ganado que es la que representa bajas ventas no tan significativas, el cual la industria del balanceado es altamente competitiva y grande, pero dentro de la línea de balanceado para pollo, camarón, cerdo y ganado son 3 empresas que lideran el mercado como Pronaca, Agripac y Gisis S.A, donde sus productos prevalecen por la calidad, costos, formas de financiamiento con los clientes y las certificaciones que respaldan el proceso de un excelente producto terminado listo para su comercialización y consumo. Referente a la participación de mercado Pronaca tiene el 55%, Agripac el 12% y Gisis S.A el 13%.

En cuanto a ventas en lo que va del 2019 la empresa Pronaca lidera un alto nivel de ventas totales anuales con \$967.206.669 en relación con Molinos Champion S.A, Agripac y Gisis S.A, debido a que es una empresa que no solo elabora balanceado, sino que también vende el animal en producto terminado como salchichas, embutidos, pollos en cuarto de libras y otra gama de productos.

Es una marca consolidada en el mercado y que ha logrado aprovechar sus propias plantas para elaborar otra gama de productos afines, es decir el cliente en un solo proveedor puede adquirir todos los productos que necesite para su negocio y sus clientes finales. Ha direccionado sus esfuerzos también en adquirir certificaciones nacionales e internacionales como 20 puntos verdes, buenas prácticas avícolas en pollos y pavos, buenas prácticas porcícolas, buenas prácticas de manufacturas, mantiene Buenas prácticas Corporativas enfocadas hacia los productos, su marca, sus clientes y su talento humano. Cabe recalcar que esta empresa tiene 60 años de creación y 35 años ofreciendo soluciones innovadoras en nutrición, salud, genética y asesoría técnica, ubicada Vía a Duran Tambo Km 6,5. Tiene certificaciones como ISO 9001, Gestión de Calidad, OHSAS 18001, Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, ISO 14001, Gestión del Medio Ambiente, HACCP

Al referirnos a la competencia Agripac, nació en el año 1979, con 42 años siendo pionera en la Industria de balanceado, ubicada Km 4.5 Vía Durán – Tambo, al hacer una comparación de ventas totales del 2019 entre Molinos Champion S.A. con \$74602.9 y Agripac con \$ 342936448 se tiene como resultado que hay una gran diferencia abismal de margen de ventas a favor de la empresa Agripac, pues se destaca que esta empresa reciente ha implementado una nueva planta con laboratorio de alta tecnología para garantizar un mejor proceso de alimentos balanceados en especial mejorar la categoría para camarones. También ha adquirido diversas certificaciones como ISO 9001, Gestión de Calidad, OHSAS 18001, Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, ISO 14001, Gestión del Medio Ambiente, HACCP, GLOBAL GAP.

La empresa Gisis S.A también considerada competencia directa de Molinos Champion S.A, inició sus operaciones en el año 1994, teniendo 26 años en el mercado dedicada a la producción de alimentos balanceado al hacer una comparación de ventas totales del 2019 entre Molinos Champion S.A. con \$74602.9 y Gisis S.A con \$ 311.841.480.6 se aprecia que el margen de ventas a favor de la empresa Gisis S.A es relativamente alta para las ventas obtenidas de Molinos Champion S.A. Esta empresa extiende los tiempos de créditos a sus clientes generando a su vez interés a favor de la empresa, incluyendo también la venta de materia prima. Posee su propia planta de secado, almacenaje de

granos y pasta de soya, cuenta con secadores de grano, silos de almacenamiento, limpiadoras, sistemas de ventilación y rotación acorde a las necesidades del producto almacenado, permitiendo un mejor manejo adecuado de grano húmedo y de la absorción de cosecha nacional.

Tras un análisis íntegro de la investigación referente a todo lo relacionado con Molinos Champion S.A se expone que es una empresa con presencia de más de 50 años presente en la elaboración de productos de alimentos balanceados para animales, una de las más antiguas en la ciudad de Guayaquil y que maneja una marca de reconocimiento internacional como WAYNE, el cual le ha permitido mantener sólidas relaciones comerciales con empresas de EE. UU. A decir verdad, cuenta con múltiples fórmulas de óptima calidad nutricional de alimentos balanceados para pollos, ganado, res, camarón; diferenciándose para cada etapa de vida de los animales, como agregado al servicio una asesoría técnica personalizada para el debido uso y manipulación de los productos.

Implementa estrategias de elaboración con un alto nivel de higiene, combinado con una serie de medidas que eliminan la presencia de patógenos en el alimento, con modernas tecnologías de la mano con la amplia experiencia erradicar el riesgo de microtoxinas y asegurar así alimentos seguros para la cría animal.

Así mismo posee una planta industrial completa y moderna con equipos y tecnología de punta, en los cuales los procesos que se ejecutan han resultado ser y han logrado poner a límite su capacidad de producción. Maneja políticas de transparencia empresarial y prácticas de gestión como generadores de confianza y compromiso hacia los grupos de interés. No cuenta con una política de Buen Gobierno Corporativo implementada como tal en la compañía. Aplica normas BPM en general dentro de la planta y para la fabricación de camarones se sujeta a la aplicación de la norma HACCP. Extiende créditos hasta 15 días a sus clientes.

Operaciones negativas de Molinos Champion S.A:

- Posee pocas bodegas de almacenamiento, una desventaja que se visualiza, además no cuenta con planta de producción de balanceado para mascotas (gato y perro) por lo que contratan a otra empresa para que les elabore y Champion

Molinos S.A empaqueta y etiqueta debido a falta de espacio para procesarla en las mismas plantas de la empresa y al no contar con suficiente espacio de almacenaje.

- No aplica Buenas prácticas corporativas, a diferencia de su competencia directa que esta característica distintiva si la poseen.
- No presenta facilidad de crédito para sus distribuidores, es decir su plazo es hasta 15 días lo cual la competencia se extiende hasta 35 días.
- No posee puntos de ventas a nivel Guayas, a lo que Agripac cuenta con 170 puntos entre Guayas y a nivel nacional; por lo que Molinos Champion S.A maneja canal directo en Guayaquil con sus clientes.
- Políticas de promoción y publicidad inadecuadas.
- Falta mejorar lo calidad del producto balanceado para ganado en relación con los que ofrece la competencia directa.
- Escasa notoriedad en plataformas digitales como YouTube y buscadores como SEO

Operaciones positivas de Molinos Champion S.A:

- Alimento balanceado de calidad
- Materia prima importada en un 70%
- Estrategias de calidad e higiene en la operatividad de elaborar los productos

Operaciones superiores de la competencia directa:

- Certificaciones y normas que respaldan el proceso de un excelente producto terminado
- Implementación de Buenas prácticas corporativas
- Planta propia para la producción de producto balanceado para mascotas (perro y gato)
- Facilidad de créditos al distribuidor.
- Aplicación de estrategia de marketing digital en todas las redes sociales y plataformas digitales.

Una vez establecida las operaciones negativas y positivas de Molinos Champion S.A frente a las operaciones superiores de la competencia directa, se determinó que se encuentra en una brecha de desempeño negativo.

3.2.3. Proyectar los resultados futuros.

En este paso se exponen los resultados que obtendríamos en caso de aplicarse las acciones correctivas adecuadas correspondientes a la empresa Molinos Champion S.A, así como los resultados si se aplicasen aquellas acciones correctivas.

Resultados si no se toman acciones correctivas:

- No habrá crecimiento de la línea de alimentos balanceados en especial de la categoría producto balanceado para ganado
- Ventas bajas.
- Pérdida de clientes.

Resultados si se aplican acciones correctivas:

- Crecimiento del negocio en especial de la categoría producto balanceado para ganado
- Atracción de nuevos clientes a nivel nacional.
- Expansión de las instalaciones a nivel nacional.
- Compra y venta de productos nuevos.

3.3. Fase 3: Integración

3.3.1. Comunicar los hallazgos del benchmarking y obtener aceptación.

Se comunicará de los hallazgos alcanzados mediante un Informe a la Gerencia de manera formal dando a conocer lo investigado en la empresa con relación a que mejoras de procesos o reingeniería sería factible realizar y que se implementaría al respecto, la misma que se detalla lo siguiente:

Realizando una comparación de análisis de la competencia frente a Molinos Champion S.A que se encuentra en una brecha de desempeño negativo donde las diferencias y

factores requieren cambios relacionado al posicionamiento de la línea de alimentos balanceados es especial de la categoría producto balanceado para ganado que es el que representa menores ventas en el año 2019 con lo que respecta al marketing del producto en sí, así como cambios en adquirir mejores certificaciones de calidad, mejorar las políticas de precio y negociación con sus clientes, implementar buenas prácticas corporativas.

En todo el análisis comparado con la competencia sobresale el de los créditos a los clientes el cual la competencia directa otorga entre 30 y 45 días, a lo que Molinos Champion S.A. otorga entre 15 a 20 días plazo. También se encontró que la competencia en especial Pronaca tiene las mejores certificaciones nacionales e internacionales, a lo que Molinos Champion S.A solo coincide con la de HACCP y la de Gestión de calidad. Se encontró que el producto balanceado para ganado es el que menor se comercializa y se le aplica poco marketing.

La competencia aplica buenas prácticas de ganado resultando que los productos de ellos en esa categoría presenten mejor calidad y estándares de producción, de esta manera sean más comerciales y vendidos.

Se recomienda Benchmarking para el producto balanceado para ganado, el cual se aplicaría una reingeniería basado en el precio, donde se debe mantener un precio competitivo presente en el actual mercado relacionado estrechamente con un factor importante como es la calidad del producto y se lo produzca a un costo accesible, se propone estas variantes para que este producto pueda tener más salida y por ende genera mejores ventas y ganancias, así también:

- Precio de lista (que contiene el de mayoristas, minoristas, cliente final)
- Aplicar descuentos (desde el 10% al 15% según la cantidad pedida)
- Mejorar el período de pago a los clientes considerando más días o hasta incluso meses
- Mejoras las condiciones y políticas de obtener crédito (según el volumen de ventas solicitadas).

3.3.2. Establecer las metas funcionales.

En este paso se sugiere a Molinos Champion S.A fijar las siguientes metas funcionales en función del análisis del Benchmarking realizada a la mencionada empresa.

Tabla 14 Fijación de metas funcionales.

CAMBIOS POR EFECTUAR	EFECTOS
Adquirir mejores certificaciones de calidad.	Tener ventaja competitiva frente a la competencia.
Mejorar las políticas de precio y negociación con sus clientes.	Atracción de nuevos clientes y fidelizar a los clientes actuales.
Implementar buenas prácticas corporativas.	Permitirá estar entre las mejores empresas de esa línea de negocio y superar las brechas negativas.
Otorgar a los clientes créditos de 15 a 20 días plazo según volúmenes de compra.	Lograr captar clientes de la competencia.
Aplicar más marketing a la categoría producto balanceado para ganado.	Lograr captar el interés de los clientes potenciales en adquirir esa categoría y a los de la competencia.
Mejorar políticas de precio.	Establecer precios tomando como referencia la competencia y la calidad de los productos que caracteriza a Molinos Champion S. A
Abrir puntos de ventas en ciudades estratégicas a nivel nacional.	Para que el producto sea accesible a más población y sea reconocido.

Fuente: Elaboración propia.

Elaborado por: Priscila Beltrán

CONCLUSIONES

Las buenas prácticas analizadas en la competencia directa resultaron encontrarse superior a las de la empresa Molinos Champion S.A, por lo que, al realizarse el análisis de la brecha de desempeño actual, permitió proporcionar información y resultados para determinar que buenas prácticas carece actualmente y cuáles deberían mejorarse con la ventaja de poder mejorar aquellos procesos que están estancando que sean productivos y rentables en una categoría específica de producto.

Por medio de las bases teóricas, conceptualizaciones, recopilación de información se logró estructurar de forma comprensiva y analítica un benchmarking competitivo con todo lo relacionado a las buenas prácticas de la competencia directa, siendo la pauta esencial para detectar las falencias en los procesos de la empresa.

Las operaciones superiores encontradas en la competencia directa mediante el análisis de modelo de Robert Camp son una determinante que Molinos Champion S. A debe mejorar a corto, mediano y largo plazo, una vez priorice con cual empezar y así sucesivamente continuar con las otras identificadas en la investigación.

Molinos Champion S. A se encuentra en una brecha de desempeño negativo donde las diferencias y factores requieren cambios relacionado al posicionamiento de la línea de alimentos balanceados es especial de la categoría producto balanceado para ganado que es el que representa menores ventas en el año 2019, donde las operaciones negativas encontradas en el estudio son de carácter urgente se las analice y se realice un Benchmarking, priorizando por orden sin obviar ninguna, pues todas son fundamentales para el éxito de lo que se pretenda alcanzar.

RECOMENDACIONES

La empresa debe aplicar una estrategia de diferenciación con respecto a la competencia, en aspectos de publicidad, precio y distribución.

La empresa debe implementar una estrategia de posicionamiento para la categoría producto balanceado para ganado en relación con la competencia es el menos conocido y solicitado por los clientes y distribuidores.

Molinos Champion S.A debe abrir puntos de ventas en ciudades estratégicas a nivel nacional para que el producto sea accesible a más población y sea reconocido, de esta forma mejorar el proceso de distribución de los productos.

Considerar en aplicar las buenas prácticas teniendo como referente a la empresa líder de la industria a fin de replicarlas con éxito en función de las falencias encontradas en dicho proceso a mejorarse y así lograr los nuevos objetivos propuestos para maximizar las ventajas competitivas que ayuden a sobresalir en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Actualidad Empresarial. (14 de 02 de 2014). *Benchmarking: Tipología y procesos con sus facies (1ª parte)*. Recuperado el 28 de julio de 2020, de <http://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/>
- Antun, J. P., & Ojeda, L. (01 de 01 de 2003). Benchmarking de procesos logísticos. *Ingeniería. Investigación y Tecnología*(1), 59 - 76. Recuperado el 26 de Enero de 2020, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40450105>
- Archango, R. (15 de 10 de 2014). *La importancia del benchmarking como arma de Inteligencia Competitiva*. Recuperado el 1 de enero de 2020, de <https://papelesdeinteligencia.com/la-importancia-del-benchmarking/>
- Arellano, M. (2012). *Benchmarking para la empresa barrerautos del cantón antonio ANTE*. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3263/1/TUIADM002-2013.pdf>
- Cabero Almenara, J., & Barroso Osuna, J. (1 de 06 de 2013). La Utilización del juicio de experto para la evaluación de Tic: El Coeficiente de Competencia Experta. *Revista de Pedagogía*, 65(2), 25-38. Recuperado el 12 de 02 de 2020, de <https://recyt.fecyt.es/index.php/BORDON/article/view/22403>
- Combata, L. J. (2011). *Benchmarking de programas académicos de posgrado en administración y negocios de universidades en estados unidos y latinoamérica, y los programas académicos de la universidad EAN*. Recuperado el 11 de enero de 2020, de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/509/CombataLuis2011.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Cos, R. (2004). Benchmarking. (5), 23. Recuperado el 05 de enero de 2020, de https://www.imef.org.mx/publicaciones/boletinestecnicosorig/BOL_05_04_CTN_TE.PDF
- De la Cruz, J. (20 de 08 de 2015). *Levantamiento de información primaria, secundaria y terciaria*. Recuperado el 28 de julio de 2020, de <https://prezi.com/pubxk1nyrggt/levantamiento-de-infrmacion-primaria-secundaria-y-terciaria/>
- Ekos negocios. (2016). *Ranking Empresarial*. Recuperado el 12 de enero de 2020, de <https://www.ekosnegocios.com/ranking-empresarial>
- Entrepreneur. (28 de 09 de 2011). *Qué es el benchmarking (el arte de conocer a tu 'enemigo')*. Recuperado el 03 de enero de 2020, de <https://www.entrepreneur.com/article/265507>
- Espinoza, J. F. (2019). *Class International Rating - Informe de calificación de riesgo*. Informe de calificación de riesgo, Quito. Recuperado el 12 de enero de 2020, de [file:///C:/Users/pbeltran/Desktop/INFORMACION%20TESIS/Calific.%20\(2\)%20Oblig.%20Mochas a%2031-01-19.pdf](file:///C:/Users/pbeltran/Desktop/INFORMACION%20TESIS/Calific.%20(2)%20Oblig.%20Mochas a%2031-01-19.pdf)

- Fernández, H. (2018). *Qué es el Benchmarking*. Recuperado el 08 de enero de 2020, de <https://economyatic.com/que-es-el-benchmarking/>
- Galán, J. (02 de 07 de 2014). *Qué es el Benchmarking*. Recuperado el 06 de enero de 2020, de <https://www.josegalan.es/que-es-el-benchmarking/>
- Geifman, A. (06 de 02 de 2015). *La mejor arma para tu estrategia digital: El Benchmarking*. Recuperado el 6 de enero de 2020, de <https://www.merca20.com/la-mejor-arma-para-tu-estrategia-digital-el-benchmarking/>
- Gómez, R., & González, V. (2011). *Benchmarking*. Retrieved julio 28, 2020, from <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1342/Benchmarking.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández, C., & Cano, M. (21 de 11 de 2017). La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*(2), 31 - 42. Recuperado el 28 de julio de 2020, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- Luna, A. (09 de 06 de 2016). *Benchmarking como herramienta de desarrollo*. Recuperado el 10 de febrero de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/benchmarking-herramienta-desarrollo/>
- Manene, L. (14 de 02 de 2014). *Benchmarking: tipología y procesos con sus fases (2ª parte)*. Recuperado el 25 de julio de 2020, de <http://actualidadempresa.com/benchmarking-tipologia-y-procesos-con-sus-fases-2a-parte/>
- Manterola, C., & Otzen, T. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. Recuperado el 09 de febrero de 2020, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95022017000100037
- Martinez, P. (12 de 04 de 2010). *Directorio de empresas de balanceado para animales en el Ecuador*. Recuperado el 04 de 12 de 2019, de <https://industrias-balanceados.blogspot.com/p/azuay.html>
- Molinos Champion S.A. (2015). *Mision y vision*. Recuperado el 01 de 12 de 2019, de <https://www.molinoschampion.com/nuestra-compania/mision-y-vision/>
- Molinos Champion S.A. (2015). *Nuestra historia*. Recuperado el 06 de 12 de 2019, de <http://www.molinoschampion.com/nuestra-compania/nuestra-historia/>
- Obeso, P. (25 de 08 de 2017). *Qué es benchmarking y qué ventajas aporta a las empresas*. Recuperado el 6 de Enero de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-benchmarking/>
- Ochoa, C. (29 de 05 de 2015). *Muestreo no probabilístico: muestreo por conveniencia*. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-por-conveniencia>
- Ochoa, C., & Intxaurburu, M. (12 de 05 de 2005). Una revision teorica de la herramienta de Benchmarking. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*(12), 103. Recuperado el 01 de enero de 2020, de <https://ojs.ehu.eus/index.php/rdae/article/view/11483/10655>
- Pérez, J., & Merino, M. (2012). *Concepto de Población*. Recuperado el 08 de febrero de 2020, de <https://definicion.de/poblacion/>

- Picado, F. (10 de 2008). Análisis de concordancia de atributos. *Tecnología en Marcha*, 21, 29-35.
Recuperado el 12 de 08 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4835612.pdf>
- Raffino, M. E. (09 de 02 de 2019). *Concepto de Marketing*. Recuperado el 06 de enero de 2020, de <https://concepto.de/marketing/>
- Robles Falcon, M. (16 de 10 de 2018). *Antecedentes del Benchmarking*. Recuperado el 23 de 12 de 2019, de <http://benchmarkingsistemas.blogspot.com/2008/10/antecedentes.html>
- Robles, A. (10 de 08 de 2015). *¿Qué es el benchmarking? (definición, tipos y aplicación)*. Recuperado el 06 de enero de 2020, de <https://www.crecenegocios.com/que-es-y-como-aplicar-el-benchmarking/>
- Rodríguez, J. D. (17 de 10 de 2017). *Benchmarking como herramienta de gestion empresarial*. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/benchmarking-como-herramienta-de-desarrollo-empresarial/>
- Rosas, R. (05 de 01 de 2018). *Benchmarking: mucho más que un análisis de la competencia*. Recuperado el 2 de enero de 2020, de <https://rosanarosas.com/benchmarking-mucho-mas-analisis-la-competencia/>
- Ruiz Moran, K. (10 de 10 de 2015). *Benchmarking una herrmanienta de aprendizaje organizacional*. Recuperado el 28 de julio de 2020, de <https://www.academia.edu/13282476/BENCHMARKING>
- Servicios Globales de Marketing. (26 de 05 de 2016). *El Benchmarking y sus beneficios*. Recuperado el 20 de febrero de 2020, de <https://www.marketingsgm.es/que-es-el-benchmarking-y-sus-beneficios/>
- Spendolini, M. J. (1994). *Benchmarking*. México: Norma. Recuperado el 01 de enero de 2020
- Universidad Dr. Jose Gregorio Hernandez. (27 de 04 de 2014). *Benchmarking*. Recuperado el 5 de julio de 2020, de <https://anilloujgh.wordpress.com/2014/04/27/benchmarking/>

ANEXOS

ANEXO 1

LISTADO DE ESPECIALISTAS	K
Msc. Marcelo Salmo	0.95
Msc. Johnny Barrera	0.91
Ing. Manuel Gonzalez	0.91
Ing. Hector Calderón	0.91
Ing. Ariana Malagon	0.91
Ing. Alex Flores	0.9
Ing. Rodrigo Fernández	0.87
Ing. Bryan Cruz	0.91
Ing. Jaime Layana	0.87
Ing. Carolina Rosero	0.85
Ing. Alex Almeida	0.88
Ing. Luis Robelly	0.91

ANEXO 2

LISTADO DE ESPECIALISTAS SELECCIONADOS	K
Msc. Marcelo Salmo	0.95
Msc. Johnny Barrera	0.91
Ing. Manuel Gonzalez	0.91
Ing. Hector Calderón	0.91
Ing. Ariana Malagon	0.91

ANEXO 3

Cuestionario para la autoevaluación del conocimiento y argumentación.

Estimado(a) compañero(a):

Por los conocimientos y experiencia que posee sobre la labor que desarrolla, usted ha sido recomendado(a) como especialista para contribuir a la definición y análisis de los riesgos que pueden impactar en la actividad de la compañía Molinos Champions S.A., contribuyendo de esta manera, a la mejora de la calidad de los servicios.

En este sentido, le solicitamos que responda a las siguientes preguntas:

En una escala de 0 a 10 autoevalúe su nivel de conocimiento sobre la actividad de sector Industrial (marque con una X):

Escala	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nivel de conocimiento										

Autoevalúe la argumentación de su conocimiento completando la siguiente tabla (marque con una X):

Fuente de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Conocimientos de las compañías líderes en la industria de Balanceado.			
Años de experiencia profesional en el ámbito de la industria de balanceado			
Conocimientos técnicos sobre la gestión del proceso de la industria de balanceado			
Estudios realizados sobre los procesos de la industria de balanceado			
Posibilidades de evaluación del desempeño de la gestión en la industria de balanceado			

Gracias por su colaboración.

ANEXO 4

Cuestionario de validación de variables

Usted forma parte de los especialistas seleccionados.

Se espera contar con sus certeros criterios y su colaboración para responder el presente cuestionario. muchas gracias.

A continuación, se ofrece una propuesta de variables. La propuesta se presenta por cada variable y se solicita una evaluación de los mismos en una escala de 1 a 5 puntos.

1= "No evalúa un criterio competitivo".

2= "Evalúa un criterio competitivo en pequeña proporción".

3= "Evalúa un criterio competitivo medianamente".

4= "Evalúa un criterio competitivo en mayor medida".

5= "Evalúa un criterio competitivo con exactitud".

Variables	1	2	3	4	5
Certificaciones/Normas de Higiene y Salud, Industrial					
Marketing digital					
Buenas prácticas Corporativas					
Planta de producción de balanceado para mascotas					
Facilidad de créditos al distribuidor					
Buenas Prácticas de ganado					
Puntos de venta a nivel Guayas					

Gracias por su colaboración.