

BENCHMARKING

"Luchar por ser el mejor de los mejores"

ALUMNAS:

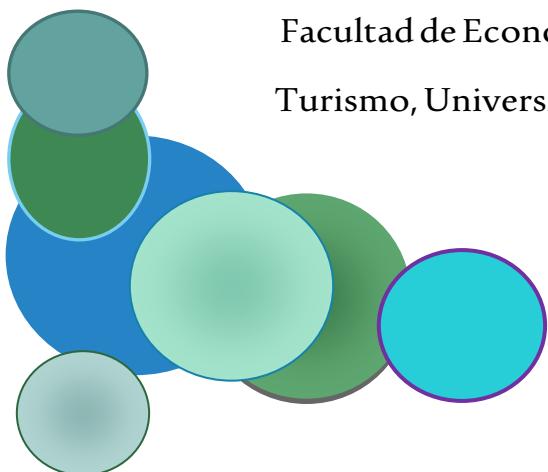
RAQUEL GÓMEZ NIZ

VERÓNICA GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

GRADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Facultad de Economía, Empresa y Turismo, Sección de Empresas y
Turismo, Universidad de La Laguna Campus de Guajara s/n. 38071

La Laguna



ÍNDICE

1. Resumen	4
2. Introducción	5
3. Origen y conceptualización del benchmarking	6
4. Objetivos del benchmarking	7
5. Aspectos del benchmarking	8
6. Tipos de benchmarking	9
6.1. Benchmarking interno.....	9
6.2. Benchmarking externo.....	9
6.2.1. Benchmarking competitivo.....	9
6.2.2. Benchmarking genérico.....	9
6.3. Benchmarking funcional.....	10
7. Ventajas e inconvenientes	10
8. Proceso de benchmarking por Robert C. Camp	11
8.1. Fase de planificación.....	11
8.2. Fase de análisis.....	12
8.3. Fase de integración.....	13
8.4. Fase de acción.....	14
9. Obstáculos en la implantación del benchmarking	14
10. ¿Hacer benchmarking es del todo legal?	16
11. Caso práctico de benchmarking	17
11.1. Objetivo.....	17
11.2. Metodología.....	18
11.3. Desarrollo del caso práctico.....	19
11.3.1. Cosméticos Tacoronte S.L. Empresa objeto de estudio.....	19
11.3.2. Chiqui Chic S.L. Empresa objeto de comparación.....	19
11.3.3. Determinar los métodos de recolecta de datos/información.....	20
11.3.4. Determinar la brecha competitiva.....	20
11.3.5. Proyectar los resultados futuros.....	21
11.3.6. Comunicar los resultados.....	22
11.3.7. Establecer las metas funcionales.....	23

11.3.8. Desarrollo del plan de acción.....	23
11.3.9. Evaluar los benchmarking.....	24
11.3.10. Resultado del estudio.....	24
12. Conclusión.....	25
13. Bibliografía.....	26
14. Web grafía.....	26
15. Anexos.....	28
15.1. Anexo 1.....	28
15.2. Anexo 2.....	29

1. RESUMEN

Nuestro Trabajo de Fin de Grado trata de desarrollar y poner en práctica un proceso donde se obtiene información útil que ayude a una organización a mejorar sus estrategias. Dicha información se obtiene a través de estudiar los comportamientos y actuaciones de aquellas empresas o instituciones que se identifican como las mejores. Esto no significa plagiar las ideas de nuestros competidores, sino aprender de ellas con el fin de poder crear la máxima eficacia en nuestra empresa. Este es el resultado del concepto denominado *Benchmarking*, el cual será la principal referencia en nuestro trabajo. Lo que se pretende es lograr metas creíbles, y perseguir las mejoras continuas, a través de un instrumento mediante el cual se descubren y comprenden las prácticas necesarias para alcanzar unas nuevas metas.

Palabras claves: Benchmarking, estrategia, líderes, competencia, empresa, crecimiento.

Our final grade project is to develop and implement a process in which useful information to help an organization to improve its strategies is obtained. This information is obtained by studying the behavior and actions of those companies or institutions that are identified as the best. This is not about plagiarizing the ideas of our competitors, but about learning from them in order to create maximum efficiency in our company. This is the result of the concept called Benchmarking, which will be our main reference in our work. What is intended is to achieve credible targets, and pursuing continuous improvement, using an instrument that makes you discover and understand the need to achieve new goals.

2. INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados cada vez más globalizados y competitivos, lo que produce una dependencia constante de información sobre el desarrollo de nuevas metodologías de organización que les permitan absorber y adaptar rápidamente los cambios tecnológicos y estratégicos que se van produciendo en el mercado y en la economía mundial. En este entorno, las organizaciones deben ir superando sus puntos críticos y lograr una posición delante de su competencia. El problema que se plantea es cómo poder localizar con mayor eficacia esos fallos, sus respectivas soluciones y sobre todo buscar la mejor forma de optimizar los recursos con los que se cuenta. En este contexto es donde aparece el *benchmarking*, convirtiéndose en una herramienta fundamental que permite detectar y aplicar los mejores procesos para obtener una mejor calidad y una mayor productividad, basándose en las experiencias por las cuales atravesaron las empresas líderes del mercado.

Un tipo de *benchmarking* en sentido estricto, se ha venido aplicando a lo largo de toda la vida en la gestión empresarial. Sistématicamente los distintos departamentos de las empresas son comparados, puestos en relación con otros homólogos. Así una unidad comercial es medida en función de lo que hacen otras de la misma empresa, pero también del crecimiento de su mercado, del de la competencia, etc. Sin embargo no es en este tipo de *benchmarking* en el que nos vamos a centrar, nos hemos enfocado en una visión mucho más moderna y a la vez mucho más antigua, y es que se reduce a tomar como referencia a los mejores, y adaptar sus métodos, sus estrategias, copiar (dentro de lo legal) lo que se pueda copiar. Las compañías de clase Mundial que avanzan a grandes pasos han utilizado este tipo de prácticas exitosas. Y ha habido un desarrollo acelerado pues en la actualidad cada vez son más las empresas que hacen uso de esta herramienta.

En este proyecto se presentará primeramente una breve descripción histórica sobre el concepto, para tener una idea clara sobre cuáles han sido los pasos o la evolución del mismo 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 podemos llevar a cabo en nuestra compañía, así como las fases que debemos seguir para su correcta implantación. Por otra parte descubriremos cuáles son sus riesgos y beneficios, así como los factores claves de éxito.

Para culminar expondremos un caso práctico sobre la comparación de dos comercios de ventas de cosméticos y accesorios para llegar a la conclusión de que el *Benchmarking* es una fórmula aplicable en cualquier tipo de empresas y no sólo en las grandes organizaciones. Dando a conocer cómo la implantación de una estrategia de *Benchmarking*, puede contribuir a aumentar el margen de competitividad de su empresa.

3. ORIGEN Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL BENCHMARKING

El concepto *Benchmarking* era empleado en topografía para establecer un punto de referencia para que a raíz de él realizar trabajos de medición de terrenos en una zona. Este concepto, como tal, se atribuye a una publicación “*Benchmarking: The Search for industry Best Practices which Lead to Superior Performance*”, escrita por Robert C. Camp en 1989. En ella narra el resurgimiento de una compañía que atravesó una grave crisis y que gracias a la implantación del *benchmarking* llegó ese mismo año a ganar el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. La empresa Xerox, en el año 1979, inició un proceso que posteriormente se denominaría *benchmarking* competitivo. Xerox examinó sus costos de producción unitarios para poder compararlos con sus competidores japoneses, los cuales vendían sus productos al precio que a esta compañía les costaba producirlas. Gracias a que examinaron exhaustivamente la composición de las máquinas de la competencia, encontraron nuevos elementos que abaratarían la fabricación de las máquinas. A partir de ese momento la compañía ordenó la implantación del *benchmarking* en todas las unidades del negocio.



Hoy por hoy no existe una definición universal de lo que sería el término *Benchmarking*. Cada autor crea una definición acorde a sus percepciones, conocimientos e inquietudes, siempre teniendo como referencia la experiencia tenida por la empresa Xerox.

Podemos dividir el *Benchmarking* en dos épocas. La primera hace un uso del concepto como una herramienta que mejore la competitividad de la empresa, diferenciándola de imitadores. Se trata de un proceso continuo, el cual compara los objetivos empresariales con las mejores prácticas de las empresas que se consideran excelentes y líderes en su sector. Camp nos lo define como: “*Benchmarking* es la búsqueda de las prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”

En la segunda época, el *Benchmarking* nos plantea estudiar el cómo la empresa ha logrado establecerse como líder en el sector. Los autores insisten que el *benchmarking*, no se basa fundamentalmente en saber cuáles son las mejores prácticas, sino que mide la capacidad de comprender cómo hacer las cosas de manera más eficiente y eficaz.

Silvia Coldling, en su libro titulado ‘*Benchmarking*’ editado en el año 2000, afirma que dicho concepto se está convirtiendo en una forma eficaz de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a raíz de las vivencias de otras empresas. La autora lo describe como una forma de desarrollar mejores prácticas, de aprender de otras entidades, organizaciones y culturas. El proceso no termina con el aprendizaje organizativo, sino con la creación de un plan de acción que consiga convertir el conocimiento en mejoras para la empresa.

Por último comentaremos lo que señala Garvin Chow, en su publicación ‘Building a Learning Organization’ en 1993, el *Benchmarking* como:

“El *Benchmarking* es un proceso formal que comienza con la exhaustiva búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un estudio detallado de las prácticas y la performance de la propia organización, progresiona a través de visitas y entrevistas sistematizadas a las empresas identificadas, y concluye con el análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones e implantación del conocimiento adquirido.”

4. OBJETIVOS DEL BENCHMARKING

El fin del *benchmarking* nace con la necesidad de definir objetivos que sean razonables y alcanzables, para ello es necesario que se centren en el entorno externo de la empresa, dejando a un lado el entorno interno y las tendencias pasadas de la compañía.

El beneficio que podemos obtener del *benchmarking* es la ayuda que nos presta para poder ampliar las expectativas y la confianza de nuestros clientes. Para poder llegar hasta ese punto las empresas competitivas deben estar continuamente cambiando y adaptándose al mercado. Por ello es necesario motivar al personal para que confíen en una organización y por lo tanto conseguir los nuevos objetivos trazados:

- Primero, el personal debe identificar una necesidad de cambio.
- Segundo, deben identificar qué quieren cambiar y el porqué.
- Tercero, diseñar un plan que les ayude a ejecutar el cambio.

Existen dos tipos de objetivos: el general y el específico.

Los objetivos generales de cualquier proyecto de *benchmarking* son:

- Analizar los resultados de otras compañías que han tenido éxito en nuestro sector.
- Definir cómo poder obtener esos resultados.
- Hacer una base de datos para establecer objetivos y estrategias, para posteriormente ejecutarlos en la compañía.

Los objetivos específicos, evidentemente, depende de qué tipo de proyecto se está elaborando y en qué sector. Pero en la mayoría coinciden estos:

- Establecer la fase de planificación estratégico.
- Descubrir cuáles son las mejores prácticas para alcanzar los resultados deseados.
- Analizar la situación económica y en qué posición en el mercado está nuestra compañía de estudio.

- Aplicar herramientas novedosas y de última generación del sector en la compañía.
- Establecer relación con aquellas empresas que deseamos analizar, para facilitar el intercambio de información.

No es objetivo de un proyecto la comparación de una compañía con respecto a otras para establecer unas clasificaciones, ya que si lo hacemos así, este procedimiento no nos aportará ningún instrumento de valor.

5. 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 en 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.



6. TIPOS DE BENCHMARKING

6.1. BENCHMARKING INTERNO

Este tipo de *benchmarking* se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados y que de hecho lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa. En este tipo de *benchmarking* se da por hecho que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una misma organización como resultado de la geografía, de la historia local, de la organización, la naturaleza de la administración y la de los distintos empleados. Cuando las compañías identifican sus mejores prácticas comerciales se dan cuenta de los beneficios de esta actividad al poder transferir esta información a otras partes de la organización. Además es muy útil para motivar a los empleados a comunicarse entre sí y estimula la solución conjunta de problemas.

6.2. BENCHMARKING EXTERNO

6.2.1. Benchmarking competitivo:

Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, ya que los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos. Su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización. Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones. En definitiva cualquier investigación de *benchmarking* debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Una ventaja muy importante de este tipo de *benchmarking* es que las organizaciones que son analizadas emplean tecnologías, prácticas, canales de distribución, fuentes de empleo o proveedores internacionales que son idénticos o similares. Resulta de gran utilidad cuando la empresa busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. No se trata sólo de saber quién es mejor, quién lo hace mejor, sino de aprender de él para poder hacerlo igual y si es posible mejor.

6.2.2. Benchmarking genérico.

Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas. Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. El beneficio de esta forma de *benchmarking*, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Es el concepto

de *benchmarking* más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo

6.3. BENCHMARKING FUNCIONAL

Si se desea superar a la competencia debemos realizar este tipo de *benchmarking*. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competitidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. Su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a *benchmarking*. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí. Este tipo de actividad ha demostrado ser productiva, ya que fomenta un interés por la investigación y los datos compartidos.

7. VENTAJAS E INCONVENIENTES

Es un proceso que permite mejorar una actividad dentro de una empresa y organización, por lo tanto hay que tener presente todos sus beneficios:

- Es una excelente herramienta de mejora continua, ya que permite conocer información importante para la organización. Exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas detectando continuamente oportunidades de mejora.
- Es útil para hacer pronósticos del comportamiento del mercado, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones, permitiendo en un corto plazo de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos.
- Se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de nuevas ideas para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.
- Conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas y en función de estas gestionar adecuadamente el cambio.
- Permite conocer también la posición relativa frente a empresas del propio sector o de otros, evitando el estancamiento y ofreciendo diferentes alternativas.
- Es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización. Permite a las organizaciones invertir en un proceso de aprendizaje y aplicar lo que aprendieron directamente a los problemas de su negocio.



Existen críticas habituales del *benchmarking*, en las cuales incurren muchas organizaciones al practicarlo de forma deficiente, haciendo probablemente más daño que bien:

- Es un proceso difícil que necesita mucho compromiso para tener éxito.
- No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias o de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital.
- El miedo de las organizaciones a adoptar políticas de las cuales no tienen mayor conocimiento debido a que son originadas en otros lugares y de las cuales no se tiene certeza alguna.
- El sentido de competitividad evita el flujo de libre información que el método requiere para el mismo.

8. PROCESO DE BENCHMARKING POR ROBERT C. CAMP

Son muchos los autores los que han propuesto modelos de *benchmarking*. Pero Camp es sin duda el autor que mejor ha sabido desarrollar la metodología de este concepto. Creó un instrumento de aprendizaje que ayuda a las compañías a detectar qué aspectos de la empresa se debe profundizar y nos proporciona una ayuda de cómo hacerlo, con el fin de realizar un buen *benchmarking*. El proceso está compuesto de cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

8.1. FASE DE PLANIFICACIÓN

El principal objetivo de esta fase es definir qué es lo que queremos investigar en nuestra compañía. Debe ser un objetivo que sea viable y factible, ya que si ampliamos nuestro ámbito de estudio, el margen de equivocarnos va a ser mucho mayor que si nos centramos en un área en concreto.

El primer paso es tener claro qué proceso de producción o servicio va a someterse al estudio del *benchmarking*. Mediante un proceso crítico encontraríamos aquellas áreas que necesitan una mejora. En el proceso se identificaría aquellos factores que forman parte de nuestra actividad, haciendo una base de datos donde se especifiquen la cantidad de recursos empleados, sus resultados, las discrepancias que puedan tener nuestros clientes con nuestro producto así como la comparación entre nuestros resultados internos con los del sector.

El segundo paso consiste en identificar aquellas compañías que puedan ser nuestros socios o como referente de estudio. En este punto también es muy importante establecer qué tipo de *benchmarking* se va a aplicar: interno, competitivo, funcional o genérico. Esto definirá a qué tipo de empresas vamos a centrar nuestro estudio. Para ello debemos tener en cuenta que nuestro socio potencial cumpla una serie de requisitos:

- Contener información útil para nosotros.
- Que sea una información que esté al alcance de nuestras manos.

- Que el modo de obtener esa información sea aceptable.
- Que la compañía tenga una estructura organizativa similar a la nuestra.

Y el tercer y último paso de esta fase es determinar cómo vamos a recopilar los datos. Este paso se debe de realizar antes de ponernos en contacto con nuestro socio potencial. Existen cuatro formas de adquirir la información que deseamos:

- Información interna. Hacer un estudio del producto de la competencia y de las fuentes de la compañía.
- Información que es de dominio público. Esta la podemos encontrar en las bases de datos de las asociaciones profesionales y mercantiles del sector.
- Investigaciones propias. Se hace por medio de un cuestionario por vía teléfono, correo o directamente al socio. El cuestionario será sencillo, no más de diez preguntas, y en ellas se trataran todos los aspectos más relevantes para conocer mejor a nuestro socio y así mejorar nuestros métodos.
- Otro método, y si nuestro socio nos lo permite, es la visita directa de las instalaciones y hacer reuniones de trabajo. Para que este método sea más efectivo se realizará una guía donde se establezcan los contactos necesarios, realizar un itinerario de visita y planificar jornadas de intercambio de información.

8.2. FASE DE ANÁLISIS

Principalmente, esta fase consistirá en comprender como podemos adaptar a nuestra organización aquellas prácticas que nos permitan mejorar.

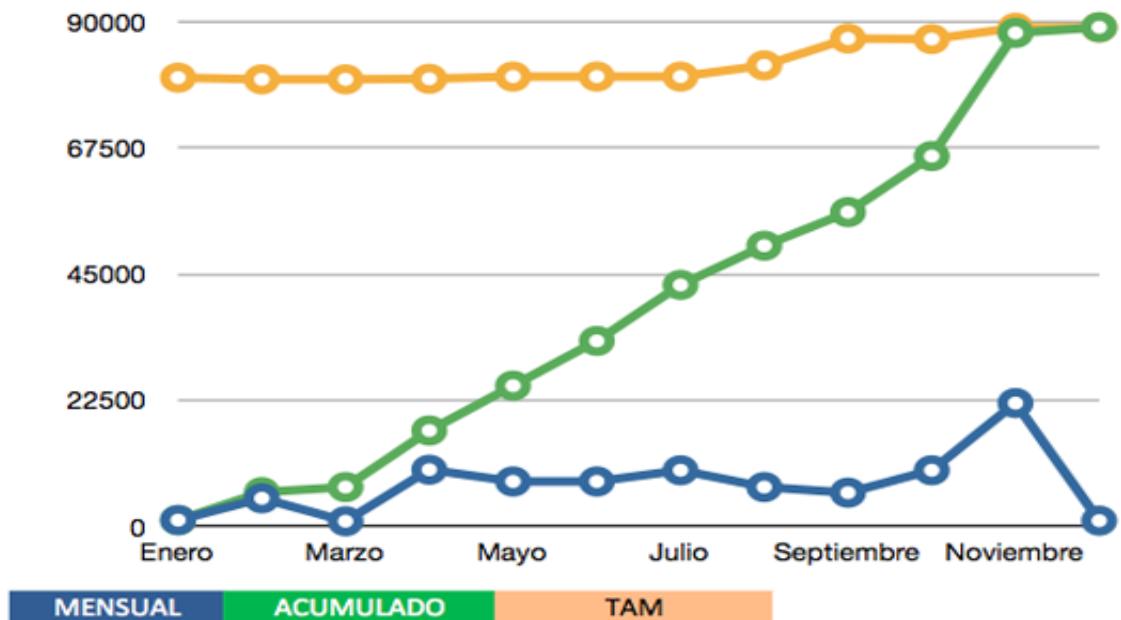
El primer paso es determinar la brecha de desempeño actual. Consiste en identificar que prácticas realiza nuestro socio o nuestro competidor, que nos pueda beneficiar en nuestra compañía. Los resultados pueden determinar que tenemos una brecha negativa, positiva o con operaciones en paridad; la primera de ella significa que las prácticas de nuestro socio son mejores que las nuestras, la segunda es todo lo contrario, nos percatamos que nuestras prácticas son las mejores por lo tanto nos centraremos a un estudio más interno y la tercera supone que nuestro socio y nosotros tenemos unas prácticas muy similares, es decir, no hay diferencias importantes.

El segundo paso es idear los niveles de desempeño futuros. Se puede hacer uso de la gráfica Z, en ella se reflejara la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor de la industria. Esta gráfica está compuesta por tres elementos esenciales:

- Productividad histórica. Es una traza que asciende desde el momento pasado seleccionado hasta el momento actual de la medición de la brecha.
- Brecha de benchmarking. Se fundamenta en el efecto sumario de la diferencia entre el ejercicio actual y de la industria. Se representa como una línea vertical al momento del estudio.
- Productividad futura. Es una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Representa la productividad que se espera tener en un futuro.

Ejemplo de gráfica Z:

	Ventas/mes 2012	Ventas/mes 2011	Acumulado	TAM
Enero	1100	1000	1100	80100
Febrero	5000	5300	6100	79800
Marzo	900	900	7000	79800
Abril	10100	10000	17100	79900
Mayo	8000	7600	25100	80300
Junio	8000	8000	33100	80300
Julio	10000	10000	43100	80300
Agosto	7000	5000	50100	82300
Septiembre	6000	1200	56100	87100
Octubre	10000	10100	66100	87000
Noviembre	22000	20000	88100	89000
Diciembre	1000	900	89100	89100
TOTAL/AÑO	89100	80000		



8.3. FASE DE INTEGRACIÓN

Es el proceso en el que se fijan los objetivos a raíz de los hallazgos. Es importante que una vez formalizados y estructurados por los componentes del equipo de *benchmarking*, se realice un informe donde se ponga en conocimiento a nuestro socio de las decisiones que se han llegado. Es importante establecer una estrategia de comunicación donde prevalezca la iniciativa de cambio con las mejores prácticas seleccionadas y explicar al socio en qué forma se llegarán a ella.

El principal objetivo es transformar dichas prácticas en principios de operación que cambien los métodos y acciones que ocasionen un cierre de la brecha que existe en las dos compañías.

8.4 FASE DE ACCIÓN

Lo ideal sería que el *benchmarking* se convirtiese en un instrumento de planificación y el cual no se eliminará sus resultados, sino que fuera un continuo estudio. En esta fase el principal objetivo es transformar esos principios operacionales en acciones.

Primero, se desarrollarían los planes de acciones. Consistirá en la elaboración de un plan de acción donde se especifiquen en qué modo o cómo se va a trascender los hechos.

El segundo paso consiste en llevar a cabo las acciones y supervisar el progreso. Para ello es necesario tener unas pautas de realización del 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.

Estas fases llegarán a su madurez cuando en todos los procesos del negocio se encuentre las mejores prácticas, asegurando así un liderazgo en el sector.

9. OBSTÁCULOS EN LA IMPLANTACIÓN DEL BENCHMARKING

Cuando una empresa decide realizar proyectos orientados a medir y evaluar la calidad de su gestión le pueden ocurrir dos cosas; que el proyecto sea un éxito o que este sea un fracaso. Evidentemente, para llegar al segundo resultado han debido de existir una serie de obstáculos que han hecho prácticamente imposible llegar con éxito a realizar el proyecto. No consideramos un fracaso de resultados si al llegar al final del proyecto y sacar las conclusiones de este, nos damos cuenta que no hemos obtenido los resultados positivos que pretendíamos. Hablamos de impedimentos que podemos encontrarnos por el camino al implantar este concepto en nuestro trabajo.

No nos olvidemos que estamos ante un concepto que implica proporcionar información propia de nuestra compañía a un competidor para su beneficio. Por lo tanto estamos ante posiblemente el mayor obstáculo que podemos encontrar: la dificultad para obtener información de las mejores prácticas de nuestros competidores.

Además de la dificultad de obtener información, nos encontramos con un desconocimiento por parte de los empresarios de lo que significa el *benchmarking* y de su metodología y sobre todo de los beneficios que a la larga se pueden obtener de la implementación de este método. Es normal que si animamos a un directivo de una pequeña empresa a realizar un proyecto de *benchmarking*, lo primero que nos preguntará es: ¿y qué es eso?

A continuación enumeraremos motivos que pueden hacer que un proyecto de *benchmarking* se convierta en fracaso:

1. Dificultad para acceder a estudios sectoriales. Si nosotros en el sector de la alimentación somos “Mercadona” sabemos por volumen de negocio en qué posición estamos en el ranking de nuestro sector, pero si por el contrario eres un supermercado de barrio, digamos “Supermercado Marina”, donde tu clientela habitual es la que reside por los alrededores, pues es casi imposible a primera instancia saber en qué posición en el sector se encuentra con respecto a sus competidores.
2. Escoger a las multinacionales del sector como referente. Es verdad que si las empresas están donde están es por un claro éxito de estrategias y marketing. Pero que ellas sean las que más beneficios tengan no quiere decir que sean las más óptimas para mi estudio de *benchmarking*. En esos casos casi siempre se hace por forma intuitiva, pero es un absoluto error. Debe hacer un estudio de diferentes tipos de empresas del sector para así poder buscar la mejor práctica que haga que nuestro resultado sea un éxito.
3. Plazos prolongados. Hay que considerar que un programa de *benchmarking* que involucre un estudio de una pequeña o mediana empresa, puede tardar en realizarse entre cuatro y seis meses. Ya si hablamos de una empresa con un volumen de datos mayor, el tiempo de ejecución se prolonga desde los nueve a los doce meses. Intentar realizar el proyecto en menos tiempo implicará dejar atrás ciertos aspectos que nos pueden llevar a tomar en un futuro decisiones erróneas. Estos plazos aun estando dentro de lo estipulado no dejan de ser excesivos. El ciclo de una empresa es muy inestable y cualquier cambio que se produzca en ella dentro del plazo de estudio, es un retroceso en la toma de datos para la realización del proyecto de *benchmarking*. Por ejemplo, que el precio de nuestras materias primas suba o baje produce un reajuste en nuestros costes o simplemente que cambien de lugar a un empleado que estuviera colaborando en el proyecto.
4. Enfoque interior. Si una empresa sólo pretende analizarse a sí misma, sin tener en cuenta a sus competidores más directos; a la larga tendrá problemas que no sabrá solventar porque su enfoque y su estructura ha sido orientada hacia ella misma, sin tener en cuenta a los demás que la rodean. Una empresa que pretenda llevar una línea de actuación personal, sin tener en cuenta al sector en el que trabaje carecerá de estrategias válidas o de formatos viables de negocio. Para progresar una compañía siempre debe preguntarse: ¿hay alguien mejor que yo?, ¿quién es? y ¿cómo ha llegado hasta ahí?
5. Observación desfigurada. El estudio del *benchmarking* se caracteriza por ser amplio y profundo. Quiere decir que es un proceso que desde el principio hasta el fin se analizan todos y cada uno de los aspectos que queremos tener en cuenta. Pero si no está bien definido el objetivo, y lo que queremos es abarcar todos los aspectos de la empresa, terminaremos recolectando una cantidad desmesurada de datos que muchos de ellos no nos serán útiles. Cuando se opta por un enfoque generalizado como puede ser ‘mejorar los resultados de la empresa’ y no especificarlos se terminará realizando estudios con una duración muy larga que no lleva a ningún éxito.

6. Conformarse con lo fácil. Cuando una empresa detecta que su proyecto empresarial es muy inferior al mejor de su sector debe plantearse hacer un estudio de *benchmarking*. Pero a veces, el mejor no es el que más conviene estudiar. Por lo tanto a veces nos centramos en socios erróneos, por el motivo de que pueden ser muy similares. Pero que a la hora de la verdad no nos beneficia a para obtener buenos resultados. Puede darse el caso que nuestro socio más potencial no está interesado en participar con nosotros; en esta situación es cuando la compañía debe optar por la segunda o posteriores alternativas. Finalmente, teniendo en cuenta lo ya mencionado, el hecho de que sea un concepto desconocido y de que las empresas aún no estén dispuestas a proporcionar sus datos, optaremos por conformarnos con la información que hayamos recabado.
7. Falta de apoyo de la alta dirección. Es imprescindible contar con el apoyo de la dirección, ya que son ellos los encargados de desarrollar e iniciar el proceso con un objetivo (el obtener los resultados posibles).

10. ¿HACER BENCHMARKING ES DEL TODO LEGAL?

Cuando hablamos de *benchmarking* estamos hablando de seleccionar aquellas mejores prácticas de otras empresas e implantarlas en la sociedad en nuestro beneficio. Muchos autores declaran que el concepto no es plagiar las ideas de los mejores, pero si lo analizamos bien, estamos cogiendo las brillantes ideas de los demás y con nuestros recursos las implantamos y adaptamos nuestra empresa.

Vamos a imaginarnos un caso: nosotros somos una tasca canaria situada en Candelaria y vemos que nos hemos estancado a nivel empresarial, en conclusión no tenemos una cantidad de clientes suficientes para cubrir gastos. Indagando nos enteramos que en La Laguna existe una tasca canaria con una estructura empresarial muy parecida a la nuestra. Nos acercamos al lugar para poder analizar de primera mano por qué una empresa con la misma idea y estructura empresarial tiene éxito y nosotros no; ¿será por la ubicación?, ¿será el trato con el público?, ¿será la decoración del local?, ¿Será por el menú que se sirve en la carta?... La analizamos desde dentro (evidentemente como clientes), posteriormente preguntamos por los alrededores sobre dicho local (qué opinión tienen los vecinos de este negocio, lo ven apetecible para cenar o comer son sus familiares, qué les parece la estética del local...). Nos comentan que los días de máxima afluencia son los martes y los jueves, ya que tienen una carta especial con todos los platos a 2€ o 3€. Nos gusta la idea y nos animamos a ponerla en práctica en nuestra tasca de Candelaria. Lo que nos planteamos ahora es: ¿la tasca canaria de La Laguna nos puede demandar por ofrecer a nuestros clientes una carta alternativa más barata los martes y jueves, ya que ellos ya la tenían en su local?



La respuesta a dicha pregunta nos la da Don Ricardo García Pérez (Licenciado en Derecho por la Universidad de La Laguna): es prácticamente imposible ganar una demanda basada en acusar de plagio a un competidor empresarial.

El letrado suscribe que la inviabilidad de este tipo de demanda es debido a que no existe la denominada “carga de la prueba”. El denunciante no tendrá en su poder las pruebas suficientes que demuestren que se ha vulnerado la exclusividad de su idea.

Un ejemplo muy conocido puede ser el caso Facebook. En febrero de 2004, el estudiante de la Universidad de Harvard, Mark Zuckerberg lanzó el proyecto denominado Facebook. Tan solo pasaron seis días cuando los hermanos Cameron y Tyler Winklevoss y su compañera Divya Narendra, acusaron a Zuckerberg de haberles robado la idea de la red social. No se puede saber a ciencia cierta quién contaba la verdad y quien mentía. No existían unas pruebas que verificaran la versión de los otros tres estudiantes de Harvard. Solo como dato de interés, en 2008 sin explicación alguna los acusadores recibieron una serie de beneficios.

Únicamente el demandante puede tener opciones de ganar el supuesto litigio si la idea hubiera sido patentada con anterioridad por dicho demandante. En este caso todo aquel que utilice la idea para su aplicación puede ser denunciado y en su caso, acusado de plagio empresarial, pudiendo ser multado con una cuantía económica.

11. CASO PRÁCTICO DE BENCHMARKING

11.1. OBJETIVO

Lograr una superación continua y progresiva en la práctica empresarial, optimizando las técnicas necesarias para alcanzar nuevas metas.

Para la consecución de dicho objetivo y por lo tanto realizar un *Benchmarking*, se realizará un cuestionario que nos sirva para detectar las mejores prácticas empresariales, se recogerán datos, se hará una comparativa donde sobresaldrán aquellos aspectos comunes que llevan a la empresa a destacar. Con estos datos se establecerán unas metas, un plan de acción y por último la realización de un *Benchmarking*.

La recolección de la información es primordial, de gran importancia para los participantes de un *Benchmarking*, ya que con esta información se realizarán los informes en los cuales se basa esta estrategia. En dichos informes aparecerán datos relevantes que nos ayudarán a elaborar una tabla o cuadro de “lo mejor de las mejores prácticas”; tales como, descripción de la mejor práctica, valoración de los resultados obtenidos, aspectos positivos o negativos de la implantación...

Analizar la brecha competitiva. Este aspecto se enlaza con el anteriormente expuesto ya que se trata de realizar un análisis de resultados de las mejores prácticas y a partir de ellos decidir cuales se adoptan y cuales se adaptan a la organización. Dicho análisis se basa en comparar los pasos o actividades que han llevado a la obtención de unos resultados empresariales de éxito.

Con este proceso podemos identificar: cuáles son las ventajas competitivas, cuál es la ventaja en el costo de la práctica, cuáles son los pasos o actividades adoptadas que más han funcionado...

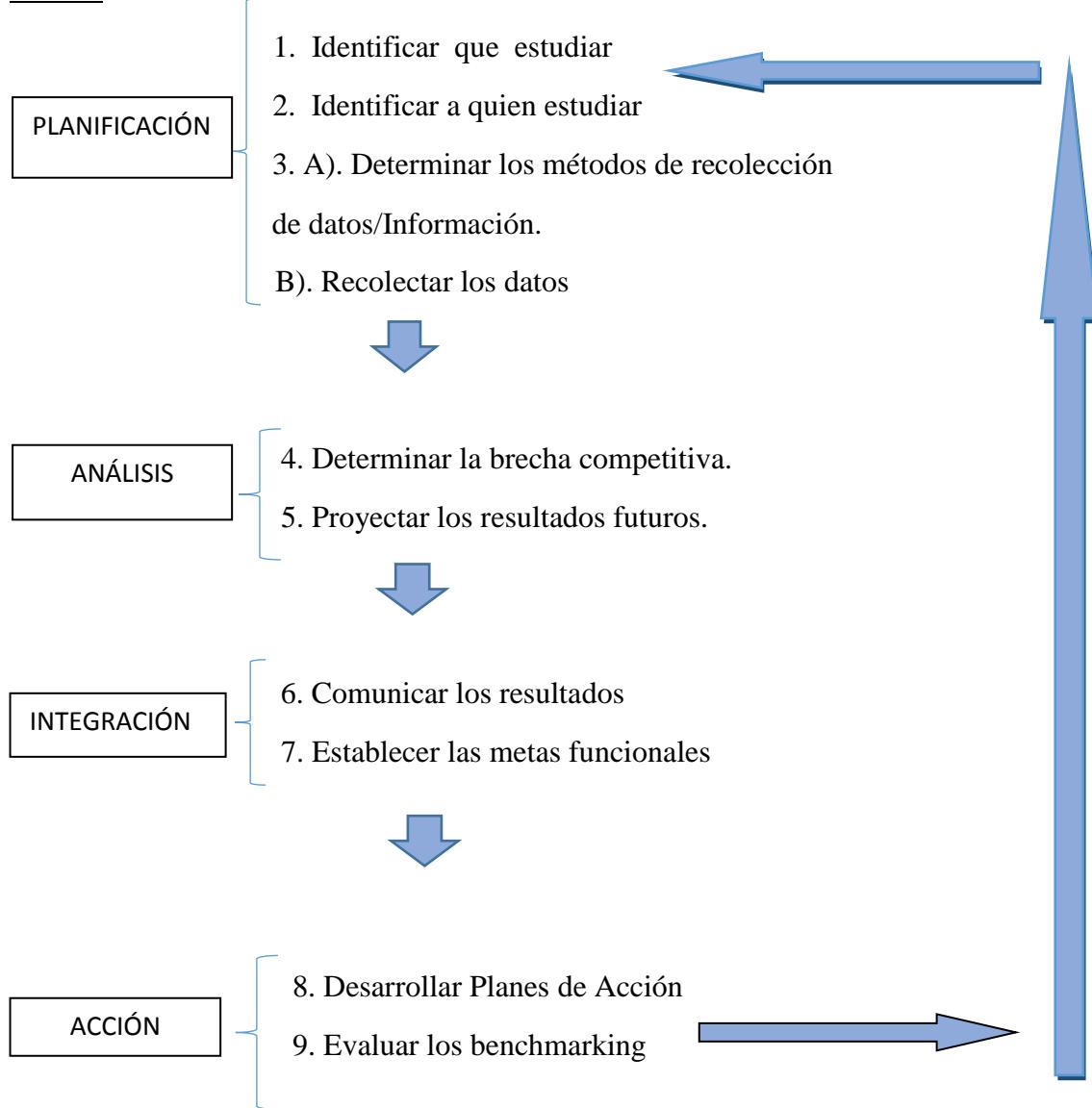
Proyectar los resultados futuros: No sólo es necesario el análisis de la brecha que existe en el momento que se realizó el *Benchmarking*, sino que el estudio debe prever cómo evolucionará este proceso en un futuro, incluso después de adoptar las nuevas estrategias a la empresa.

Comunicar los resultados: En toda empresa existe un entramado de directivos, técnicos, asesores....El equipo de *Benchmarking* decidirá quién o quiénes del entramado empresarial serán los que estén informados de los hallazgos encontrados y cuál ha sido el proceso que se ha desarrollado para alcanzarlos.

11.2. METODOLOGÍA

El proceso o los pasos del *benchmarking* que hemos utilizado:

FASES



11.3. DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

El caso del *benchmarking* se va centrar en dos empresas del sector de la cosmética. La primera tienda en estudio será Cosméticos Tacoronte S.L, ubicada en el municipio de Tacoronte en la isla de Tenerife, y como empresa de comparación se ha escogido a la compañía Chiqui Chic S.L. ubicada en la misma, la cual es la competencia directa y quien atrae a un número mayor de clientes. Sabemos que algunas empresas no te permiten obtener información de sus servicios, procesos u operaciones, pero existe una minoría que si está dispuesta a proporcionártela, como son las dos empresas que vamos a estudiar. Tuvimos la oportunidad de obtener información útil de estas dos tiendas con la aprobación de uno de los casos por el dueño y en el otro caso con la aprobación de una de las empleadas de la tienda escogida. De esta manera se pudo desarrollar la metodología *benchmarking* para que la tienda de Tacoronte consiga importantes mejoras y pueda competir en el rango.

11.3.1. Cosméticos Tacoronte S.L. Empresa objeto de estudio

Se estudiara el servicio al cliente, sus procedimientos y la distribución en la tienda Cosméticos Tacoronte S.L.

Esta pequeña empresa nace en Tenerife en el año 1999 en manos del joven emprendedor, Ricardo García Pérez. La actividad de esta empresa es la de introducir en Canarias una firma de peluquería que rompa el mercado, Medavita. Actualmente, además de una tienda para el profesional ubicada en Tacoronte, la empresa cuenta con una red de vendedores, a más de 400 profesionales en toda Canarias, ofreciendo calidad, imagen y servicio. También realiza cursos y talleres de moda para los profesionales, patrocinados por Medavita.



11.3.2. Chiqui Chic S.L. Empresa objeto de comparación

Competidor principal: tienda de cosméticos y accesorios de peluquería, Chiqui Chic S.L. nos vamos a centrar en la tienda ubicada en el municipio de Candelaria.



La tienda de Chiqui Chic S.L se llama Ricky's. Esta tienda ofrece una amplia gama de productos de alta calidad para la belleza de la mujer y el hombre. Está orientada a los profesionales de la peluquería y la estética y para un público en general con unos precios muy competitivos, con una oferta muy variada.

Se seleccionó esta empresa porque es el competidor más directo, debido a la similitud de su servicio de venta de productos de cosmética.

Otro motivo a tener en cuenta es que es la empresa más cercana para el estudio y la primera que ha accedido a realizar el tipo test.

11.3.3. Determinar los métodos de recolecta de datos/información.

El modo en el que vamos a recoger la información es a través de una entrevista que se realizó a los dos establecimientos para obtener aquellos datos importantes de su estructura, servicio que los hace ser competitivos o no. Este cuestionario nos va a servir para hacer una comparación de en qué estado se encuentra cada negocio y cuáles son las ventajas que tiene uno sobre el otro, que lo hace ser diferente. (Ver anexo 1 y 2)

11.3.4. Determinar la brecha competitiva

En este punto se determina la forma o la oportunidad de como competir, que procesos o técnicas utiliza cada establecimiento para conseguir buenos resultados y así determinar cuál es la ganancia que deja al aplicar ciertos métodos.

Realizamos un cuadro de “Lo mejor de las mejores prácticas” que hay en Cosméticos Tacoronte S.L y Chiqui Chic S. L. para el proceso de *benchmarking*. Considerando los siguientes puntos:

- Descripción de la mejor práctica.
- Ventaja de los resultados.
- Ganancia si se empleara la mejor práctica.

COSMÉTICOS TACORONTE S.L.

Descripción de la práctica		Ventajas en los resultados	Ganancia si se emplea la práctica
1	Cuenta con gran variedad de productos.	Satisfacción del cliente.	Altas ventas.
2	Colocación estratégica de los productos.	Mayor visibilidad de los productos.	Altas ventas.
3	Ventas al por mayor.	Salida rápida del producto.	Flujo continuo de efectivo.
4	Cuenta con personal necesario para realizar todas las actividades.	Buen servicio de calidad.	Atracción de clientes potenciales.

CHIQUI CHIC S.L.

Descripción de la practica		Ventajas en los resultados	Ganancia si se emplea la practica
1	Buen servicio al cliente	Clientes satisfechos	Regreso de los clientes
2	Precios bajos en los productos.	Ventas altas.	Mayor competencia.

11.3.5. Proyectar los resultados futuros.

Aquí se presentan los resultados que obtendríamos si no aplicamos las acciones correctivas correspondientes a la tienda “COSMÉTICOS TACORONTE S.L.”, así como los resultados si se aplicasen dichas acciones correctivas.

Resultados si no se toman acciones correctivas:

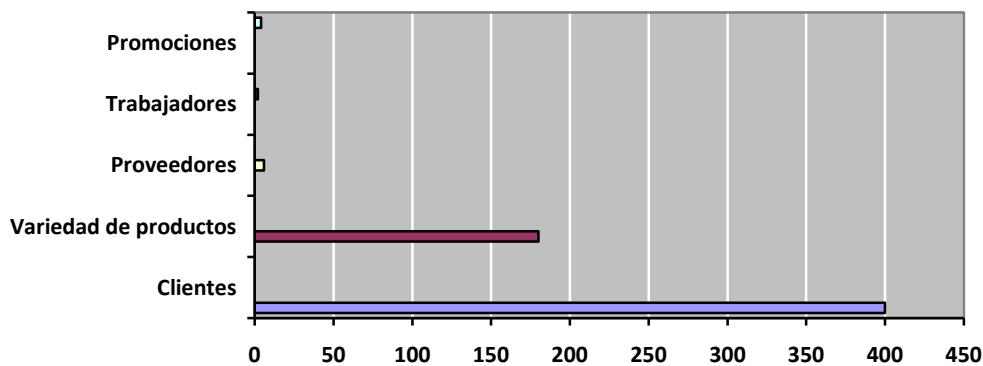
- No habrá crecimiento de negocio.
- Posible cierre del negocio.
- Ventas bajas.
- Pérdida de clientes.

Resultados si se aplican acciones correctivas:

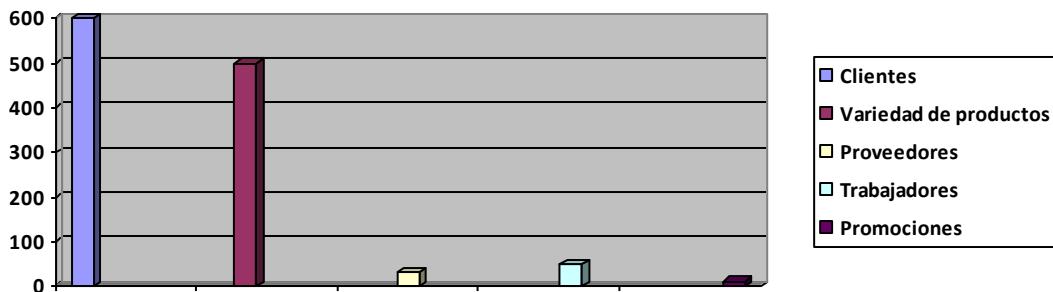
- Crecimiento del negocio.
- Atracción de clientes.
- Expansión de las instalaciones.
- Compra y venta de productos nuevos.

Aquí presentamos una comparación de cómo se encuentran los dos establecimientos, esto nos va a permitir observar después de que hayamos aplicado el benchmarking, si crecimos y que tanto lo hicimos, si logramos igualar, superar o qué tanto nos acercamos o ver si realmente no sirvió el método aplicado.

COSMETICOS TACORONTE S.L.	TOTAL
*Clientes	400
Variedad de productos	180
Proveedores	6
Trabajadores	2
Promociones	4



CHIQUI CHIC S.L.	TOTAL
*Clientes (mensuales)	600
Variedad de productos	500
Proveedores	32
Trabajadores	50
Promociones	10



* La cantidad de clientes de Ricky's está indicado como una media, dado que no tiene clientes fijos como los tiene por ejemplo Cosméticos Tacoronte S.L.

11.3.6. Comunicar los resultados

- Al dueño de la tienda: con el objetivo de que sepa cuanto tiene que invertir para mejorar y en que debe hacerlo. Estos resultados se le harán constar mediante una presentación y un informe.

- A los trabajadores: para que se puede ofrecer un mejor servicio al cliente, y tengan claro que funciones van a desempeñar, se les comunicarán las conclusiones obtenidas mediante una reunión para explicarles las diferentes modificaciones y mejoras que tendrán que realizar y apoyar entre todos los componentes.

- A los proveedores: para que estos puedan suministrar en mayor cantidad y variedad los productos, así como mantener una mejor higiene en su área de ventas, se les informará de los resultados a través de un comunicado.

- A los clientes: para darles a conocer toda la variedad de productos, promociones, al igual que sus mejores precios, serán informados de todo ello por medio de folletos, carteles o letreros que se colocarán en la tienda.

11.3.7. Establecer las metas funcionales.

CAMBIOS A EFECTUAR	EFECTOS
UBICAR LOS PRODUCTOS EN LOS ESTANTES	<ul style="list-style-type: none"> - Productos visibles y mayor organización.
REMODELACIÓN DE LA TIENDA	<ul style="list-style-type: none"> - Mejor imagen del establecimiento. - Atracción de los clientes.
COMPRA DE NUEVOS PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor oferta de productos. - Última tendencia.
MEJOR ATENCIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> - Mayores ventas.

11.3.8. Desarrollo del plan de acción

Prioridad	Descripción Tarea	Resultado esperado	Fecha Inicio/ Final	Recurso	Sistema control	Responsable
1	Organización estratégica de las estanterías a través de la optimización del espacio, dejando a la vista los productos, colocando aquellos en promoción a la vista y los nuevos que	Mayor variedad de productos y mayor visibilidad .	01 de agosto de 2015 A 10 de agosto	Humano	Realizar un diagrama SLP para que sirva como base y control del área.	Dueño y Empleado

	han salido al mercado. Se debe estudiar los espacios para saber las medidas exactas de qué los de estantes	Mayores ingresos.	de 2015			
2	Comprar mayor cantidad y variedad de productos tales como champús, mascarillas, tintes, secadores y planchas.	Atracción de más clientes y generación de mayores ingresos.	11 de agosto de 2015 a 15 de agosto de 2015	Humano y financieros.	A través de un inventario observar que es lo que más se vende y que es lo que menos.	Dueño.

11.3.9. Evaluar los benchmarking.

Para asegurar el éxito y la efectividad del *benchmarking* en el establecimiento se debe volver al evaluar el método. Por lo tanto, pasados dos años, se volverá a realizar un ajuste y la correspondiente evaluación del sistema aplicado en la tienda “COSMÉTICOS TACORONTE, S.L”. Esto permitirá que no nos confiemos y no dejemos por tanto envejecer el sistema, ya que esto proporciona la seguridad del método aplicado en la tienda.

11.3.10. Resultado del estudio

Esta herramienta permite obtener resultados favorables cuando se logra desarrollar a la perfección, así lo han demostrado casos prácticos que han realizado diversas empresas. En nuestro caso, si se implantara el sistema obtendríamos muy buenos resultados según el proceso que hemos desarrollado. En ocasiones resulta complicado aplicarlo cuando no se logra convencer a los altos directivos y cuando no se realiza con prudencia la investigación, aplicación y observación de identificar a quién estudiar.

12. CONCLUSIÓN

Aunque el caso práctico no se llevó acabo, podemos concluir que aplicando este método se pueden obtener grandes resultados de crecimiento que permitirán a las empresas competir en el mismo rango. *El benchmarking* es una excelente alternativa, la cual cualquier tipo de empresa, negocio, industria, etc., pueden optar, para observar los diferentes tipos de servicios, estrategias, métodos y procesos que se realizan en su sector o fuera de él, con el fin de realizar un análisis para obtener todo esa información que podemos aplicar en nuestro negocio. De esta manera lograremos ser una competencia real en el mercado, y no nos estancaremos como muchas otras lo hacen que no utilizan ciertos métodos y estrategias para crecer, produciéndose un estancamiento y una posible retirada del mercado.

Gracias al *benchmarking* conseguimos tener una actitud crítica con lo que estamos haciendo en nuestro negocio. Fomenta la auto evaluación o análisis interno, teniendo en cuenta el exterior; es decir, hace que la dirección y las personas implicadas en el proceso estén alerta de las posibles mejoras, en base a lo que ocurre en otras organizaciones externas.

Como toda alternativa, y no iba ser menos el *benchmarking*, no siempre son eficaces y pueden dar el caso de fallar.

A la hora de redactar este trabajo hemos tenido algún que otro obstáculo. Al ser un concepto nuevo para nosotras hemos tenido que recopilar muchísima información sobre su definición. Existen multitud de ellos, pero todos los autores coinciden que es un método de evaluación de calidad muy efectivo, pero muy costoso.

Pudimos verificar este concepto gracias al caso práctico. El principal impedimento que nos encontramos al intentar hacerlo es el desconocimiento que tienen, sobre todos las pequeñas empresas, los empresarios de este concepto. La parte positiva es que al final accedieron y paralelamente hemos conseguido que dos empresas de la isla de Tenerife sepan la existencia de este método, el *Benchmarking*.

Quién sabe si a partir de ahora esa información trasciende entre los pequeños comercios tinerfeños, y se animan a realizar pequeños proyectos de benchmarking entre ellos.

13. BIBLIOGRAFÍA

C. Camp, Robert, *Benchmarking*, Editorial Panorama Editorial S.A., México.

J.Spendolini, Michael, *Benchmarking*, Grupo Editorial Normal, Colombia, 1994.

Ochoa Laburu, Carlos, “Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking”, 12, Mayo 2015

14. WEBGRAFÍA

Los recursos humanos.

<http://www.losrecursoshumanos.com/objetivos-y-fundamentos-del-benchmarking/>

20:05, martes 4 de agosto.

Red Benchmarking

<http://www.redfp.com/web/guest/objetivos>

17:00, jueves 7 de agosto.

Harvard Business Review

<https://translate.google.es/translate?hl=es&sl=en&u=https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization&prev=search>

12:30, domingo 9 de agosto.

Monografias.com

<http://www.monografias.com/trabajos75/formacion-empresarial-micro-pequena-empresa/formacion-empresarial-micro-pequena-empresa5.shtml>

14:00, domingo 9 de agosto.

Unimooc emprende

<http://unimooc.com/los-plagios-mas-sonados>

17:00, miércoles 12 de agosto.

Gestiopolis

<http://www.gestiopolis.com/benchmarking-como-aprender-de-los-mejores/>

18:00, miércoles 12 de agosto.

Axesor, conocer para decidir.

http://www.axesor.es/Informes-Empresas/2721652/CHIQUE_CHIC_SL.html

17:30, viernes 14 de agosto.

Benchmarking y comunicación organizacional.

<https://aeaoinpahu.wordpress.com/2010/10/25/diferencias-entre-lo-que-es-y-no-es-benchmarking/>

20:00, viernes 14 de agosto.

Gestiopolis.

<http://www.gestiopolis.com/teoria-del-benchmarking/>

21:00. Viernes 14 de agosto.

15. ANEXOS

15.1 Anexo 1

ENTREVISTA A COMÉSTICOS TACORONTE S.L.

1.	¿Cuántos clientes en promedio entran a la tienda en un día? <i>De 10 a 15 personas.</i>
2.	¿Qué atención o servicios le brinda el cliente? <i>Asesoramiento, paquete de productos con envíos, transporte, servicio post venta para los aparatos eléctricos.</i>
3.	¿Qué promociones tiene y con qué frecuencia las cambia? <i>Bonificaciones en determinadas fechas. Se renuevan mensualmente.</i>
4.	¿Qué tipo de productos vende más? <i>Jos productos para la estabilización coloración del cabello, los del cuidado del cuero de la cabeza y los productos de hidratación y reconstrucción del cabello.</i>
5.	¿Qué tipo de productos vende menos? <i>El mobiliario de la peluquería.</i>
6.	¿Cuenta con una estrategia a la hora de colocar sus productos? <i>Sí, en particular, siempre cuando se le da una promoción se colocan a primera vista.</i>
7.	¿Quiénes son sus proveedores mayoritarios? <i>Tecnia (Lleida), Alcañiz Cosméticos (Barcelona) y Adam Group (Bilbao).</i>
8.	¿A qué sector de la población van dirigido sus productos? <i>A lo profesional de peluquería y estética.</i>

15.2. Anexo 2

ENTREVISTA A CHIQUI CHIC S.L.

1.	¿Cuántos clientes en promedio entran a la tienda en un día? Alrededor de un promedio de 30 o 40 clientes al día.
2.	¿Qué atención o servicios le brinda el cliente? Venta de productos cosméticos en general, además de ofrecer la formación de cursos de aplicación profesional de uñas artificiales.
3.	¿Qué promociones tiene y con qué frecuencia las cambia? Es una empresa que no ofrece ninguna promoción actualmente, pero cuando comienza la temporada de verano sí se hacen promociones.
4.	¿Qué tipo de productos vende más? Aquellos productos destinados al cuidado del cabello y relacionados con el maquillaje.
5.	¿Qué tipo de productos vende menos? Todo lo relacionado con el mobiliario destinado a las peluquerías, así como los productos de higiene facial.
6.	¿Cuenta con una estrategia a la hora de colocar sus productos? Los productos los colocan según se nos exige, de manera que llamen la atención del cliente, así como cuidar el escaparate.
7.	¿Quiénes son sus proveedores mayoritarios? Wella professionals, Schwarzkopf, Maystar Cosmética, L'Oréal París, Babyless Pro, entre otras.
8.	¿A qué sector de la población van dirigido sus productos? Van dirigidas a todo el público en general, así como a las peluquerías.