

# Dinámicas Competitivas y Benchmarking: Estrategias para Destacar en el Mercado

*Economía, Administración & Contaduría | Administración | Aprendizaje Basado en Casos*

## Descripción

Este plan de clase está diseñado para que los estudiantes universitarios de Administración comprendan y apliquen los conceptos fundamentales de los roles en la dinámica competitiva y las técnicas de benchmarking. A través de un enfoque activo basado en el análisis de casos reales, los estudiantes desarrollarán habilidades para identificar estrategias competitivas, evaluar su posición en el mercado y diseñar mejoras basadas en comparativas con competidores líderes. Este aprendizaje es crucial para que futuros administradores puedan tomar decisiones estratégicas informadas, anticiparse a movimientos de la competencia y fomentar la innovación en sus organizaciones. Además, el plan conecta con situaciones reales del entorno empresarial actual, promoviendo la transferencia del conocimiento a contextos laborales concretos y preparando a los estudiantes para los desafíos dinámicos del mundo empresarial.

## Objetivos de Aprendizaje

- Analizar diferentes roles en la dinámica competitiva dentro de un mercado específico.
- Evaluar prácticas de benchmarking utilizadas por empresas líderes para mejorar su competitividad.
- Comparar estrategias competitivas de empresas mediante el estudio de casos reales.
- Diseñar propuestas de mejora basadas en resultados de benchmarking.
- Argumentar decisiones estratégicas fundamentadas en el análisis competitivo y benchmarking.

## Recursos Necesarios

- Copias impresas de 2 casos reales de empresas con diferentes roles competitivos y benchmarking (1 por cada grupo, 20 ejemplares en total)
- Pizarras o rotafolios con marcadores para trabajo en equipo
- Computadoras o tabletas con acceso a internet para investigación complementaria
- Proyector y computadora para presentación de introducción y videos
- Video corto (5 minutos) sobre benchmarking en empresas reconocidas (archivo o enlace)
- Plantillas de cuadros comparativos para análisis de casos (impresas y digitales)
- Hojas y bolígrafos para anotaciones individuales

## Requisitos Previos

- Conocimientos básicos sobre estrategias competitivas y conceptos generales de administración.
- Habilidad para trabajo colaborativo y análisis crítico.
- Familiaridad previa con conceptos elementales de mercado y competencia.
- Experiencia mínima en lectura y análisis de textos académicos y casos empresariales.

## Actividades

### Sesión 1: Introducción a los Roles en la Dinámica Competitiva

#### Fase de Inicio

**Tiempo estimado: 10 minutos**

##### Propósito de la sesión:

Presentar los conceptos básicos de roles en dinámica competitiva y motivar a los estudiantes a reflexionar sobre la importancia de comprender el comportamiento de las empresas en el mercado.

##### Activación de conocimientos previos:

- **Docente:** Pregunta inicial en plenaria: “¿Qué estrategias creen que utilizan las empresas para destacarse frente a sus competidores? Den ejemplos concretos.”
- **Estudiantes:** Responden con ejemplos breves y discuten en grupo pequeño para compartir ideas.

##### Motivación y enganche:

- **Docente:** Presenta un dato relevante: “El 70% de las empresas líderes han modificado su estrategia competitiva luego de analizar los movimientos de sus competidores en los últimos 2 años.”
- **Estudiantes:** Reflexionan sobre la importancia de anticiparse y adaptarse en mercados cambiantes.

##### Contextualización:

- **Docente:** Explica cómo los conceptos de roles competitivos y benchmarking aplican a sectores actuales que interesan a los estudiantes, como tecnología, servicios o comercio.
- **Estudiantes:** Relacionan la importancia de estos conceptos con posibles futuros empleos o emprendimientos.

#### Fase de Desarrollo

**Tiempo estimado: 45 minutos**

##### Presentación del contenido:

El docente presenta brevemente (10 minutos) los roles principales en dinámica competitiva (líder, retador, seguidor, especialista) y los fundamentos del benchmarking, utilizando ejemplos actuales. Esta presentación se realiza con apoyo

visual y explicaciones interactivas para preparar el análisis de casos.

## Actividades de aprendizaje activo:

### Actividad 1: Análisis grupal de roles competitivos en casos reales

- **Objetivo:** Analizar roles en dinámica competitiva.
- **Instrucciones:** El docente divide a los estudiantes en grupos de 4. Cada grupo recibe un caso real impreso donde deberán identificar el rol competitivo que adopta la empresa descrita. Deben justificar su respuesta con evidencias del caso.
- **Organización:** Grupos de 4 personas.
- **Producto/Evidencia:** Mapa mental o esquema en rotafolio con los roles y evidencias encontradas.
- **Tiempo:** 25 minutos.
- **Rol del docente:** Circular entre grupos, hacer preguntas guía como “¿Qué acciones muestra la empresa que la hacen líder o retadora?” o “¿Cómo se compara su estrategia con la competencia?”.

### Actividad 2: Puesta en común y discusión crítica

- **Objetivo:** Comparar roles competitivos y argumentar sobre sus ventajas y desafíos.
- **Instrucciones:** Cada grupo expone brevemente su análisis (3 minutos por grupo). Después, se abre un espacio para preguntas y debate.
- **Organización:** Plenaria.
- **Producto/Evidencia:** Lista colectiva de características de cada rol.
- **Tiempo:** 20 minutos.
- **Rol del docente:** Modera la discusión, enfatiza puntos clave y clarifica dudas.

## Diferenciación:

- **Para estudiantes avanzados:** Se les invita a buscar ejemplos adicionales en internet sobre roles competitivos en empresas globales.
- **Para estudiantes que requieran apoyo:** Se les proporcionan preguntas guía adicionales y resúmenes simplificados del caso para facilitar la comprensión.

## Transición:

El docente concluye señalando que entender los roles competitivos es base para aplicar benchmarking, tema que se abordará en la siguiente sesión.

## Fase de Cierre

**Tiempo estimado: 5 minutos**

### **Síntesis:**

- Se realiza un resumen en plenaria donde cada estudiante menciona una idea clave sobre roles competitivos aprendida hoy.

### **Reflexión metacognitiva:**

- ¿Qué rol competitivo me parece más desafiante y por qué?
- ¿Cómo puedo aplicar este conocimiento en un proyecto o empleo futuro?

### **Retroalimentación:**

El docente proporciona comentarios inmediatos sobre las exposiciones, destacando los argumentos sólidos y áreas a mejorar.

### **Transferencia:**

Se anticipa que la siguiente sesión se centrará en el benchmarking para aprender cómo las empresas mejoran a partir de comparaciones estratégicas.

## **Sesión 2: Profundización en Benchmarking y Análisis Comparativo**

### **Fase de Inicio**

#### **Tiempo estimado: 8 minutos**

#### **Propósito de la sesión:**

Revisar brevemente los roles competitivos y presentar el concepto de benchmarking como herramienta clave para la mejora continua.

#### **Activación de conocimientos previos:**

- **Docente:** Pregunta detonadora: “¿Alguien recuerda qué rol competitivo analizó en la sesión pasada? ¿Qué características destacaron?”
- **Estudiantes:** Responden en plenaria para refrescar conceptos.

#### **Motivación y enganche:**

- **Docente:** Visualiza un video corto (5 minutos) que muestra casos de benchmarking exitosos en empresas reconocidas.
- **Estudiantes:** Observan y anotan aspectos que les llamen la atención para discutir después.

#### **Contextualización:**

- **Docente:** Relaciona el benchmarking con el aprendizaje y mejora en cualquier actividad cotidiana o laboral.
- **Estudiantes:** Reflexionan sobre cómo aplican comparaciones en su vida diaria para mejorar.

## Fase de Desarrollo

### Tiempo estimado: 47 minutos

#### Actividad 1: Lectura y análisis en grupos del caso de benchmarking

- **Objetivo:** Evaluar prácticas de benchmarking en un caso empresarial real.
- **Instrucciones:** Grupos de 4 reciben un caso diferente al anterior donde se detalla cómo una empresa implementó benchmarking para mejorar procesos o productos. Deben identificar qué tipo de benchmarking se usó, cuáles fueron los resultados y dificultades.
- **Organización:** Grupos de 4 personas.
- **Producto/Evidencia:** Cuadro comparativo con elementos clave del benchmarking y conclusiones.
- **Tiempo:** 25 minutos.
- **Rol del docente:** Facilita la discusión, formula preguntas como “¿Qué métricas usaron para comparar?”, “¿Qué aprendieron de sus competidores?”, “¿Qué retos se enfrentaron?”.

#### Actividad 2: Diseño de propuesta de mejora basada en benchmarking

- **Objetivo:** Diseñar propuestas de mejora fundamentadas en resultados de benchmarking.
- **Instrucciones:** Cada grupo, con base en el análisis previo, formula una propuesta concreta para mejorar algún aspecto de la empresa del caso o de un contexto ficticio relacionado.
- **Organización:** Grupos de 4 personas.
- **Producto/Evidencia:** Presentación breve (5 minutos) de la propuesta escrita y argumentada.
- **Tiempo:** 22 minutos.
- **Rol del docente:** Orienta sobre factibilidad y coherencia, provoca reflexión con preguntas: “¿Cómo esta propuesta se relaciona con el benchmarking?”, “¿Qué impacto tendría en la competitividad?”.

#### Diferenciación:

- **Estudiantes avanzados:** Se les invita a considerar benchmarking funcional o genérico y a justificar su elección.
- **Estudiantes con dificultades:** Reciben apoyos visuales y ejemplos adicionales para facilitar el diseño de propuestas.

#### Transición:

El docente prepara a los estudiantes para la última sesión, donde integrarán todo lo aprendido para tomar decisiones estratégicas en casos complejos.

## Fase de Cierre

### Tiempo estimado: 5 minutos

### **Síntesis:**

- Se realiza un mapa mental colectivo en la pizarra con los conceptos clave de benchmarking y sus beneficios.

### **Reflexión metacognitiva:**

- ¿Qué tipo de benchmarking me parece más útil para empresas pequeñas y por qué?
- ¿Qué dificultades podrían enfrentar las empresas al aplicar benchmarking?

### **Retroalimentación:**

Comentarios inmediatos sobre claridad y creatividad en las propuestas presentadas.

### **Transferencia:**

Se invita a pensar en cómo usarán benchmarking y análisis competitivo para resolver problemas en la siguiente sesión.

## **Sesión 3: Integración y Toma de Decisiones Estratégicas**

### **Fase de Inicio**

**Tiempo estimado: 7 minutos**

#### **Propósito de la sesión:**

Revisar conceptos previos y preparar a los estudiantes para aplicar roles competitivos y benchmarking en toma de decisiones.

#### **Activación de conocimientos previos:**

- **Docente:** Sesión breve de preguntas-respuestas rápidas para repasar roles competitivos y tipos de benchmarking.
- **Estudiantes:** Responden oralmente y en equipo.

#### **Motivación y enganche:**

- **Docente:** Presenta un desafío: “Ustedes son el equipo directivo de una empresa que debe decidir su estrategia competitiva y plan de mejora basado en benchmarking para el próximo año.”
- **Estudiantes:** Se motivan para afrontar el reto con entusiasmo y responsabilidad.

#### **Contextualización:**

- **Docente:** Explica la importancia de integrar ambos conceptos para la toma estratégica.
- **Estudiantes:** Asumen el rol de directivos y se preparan para la actividad principal.

### **Fase de Desarrollo**

**Tiempo estimado: 48 minutos**

### Actividad 1: Análisis integral de caso complejo

- **Objetivo:** Aplicar análisis de roles competitivos y benchmarking para la toma de decisiones.
- **Instrucciones:** En grupos de 4, se entrega un caso complejo que combina aspectos de dinámica competitiva y benchmarking. Deben analizar el rol competitivo actual, identificar oportunidades de benchmarking y proponer una estrategia integrada.
- **Organización:** Grupos de 4 personas.
- **Producto/Evidencia:** Informe escrito con análisis y propuesta estratégica.
- **Tiempo:** 30 minutos.
- **Rol del docente:** Observa, formula preguntas para profundizar el análisis: “¿Qué rol adoptaría su empresa tras la propuesta?”, “¿Cómo se mide el éxito del benchmarking implementado?”.

### Actividad 2: Presentación y defensa de la estrategia

- **Objetivo:** Argumentar decisiones estratégicas fundamentadas en análisis previos.
- **Instrucciones:** Cada grupo presenta (máximo 5 minutos) su estrategia integrada y responde preguntas de sus compañeros.
- **Organización:** Plenaria.
- **Producto/Evidencia:** Presentación oral y documento final entregado.
- **Tiempo:** 18 minutos.
- **Rol del docente:** Modera, evalúa argumentación y claridad, da retroalimentación puntual.

### Diferenciación:

- **Para estudiantes avanzados:** Se les invita a considerar escenarios alternativos y riesgos en su estrategia.
- **Para estudiantes con necesidades de apoyo:** Se ofrece guía paso a paso y ejemplos de estrategias claras.

### Transición:

Se prepara el cierre final para consolidar aprendizajes y proyectar su uso futuro.

### Fase de Cierre

#### Tiempo estimado: 5 minutos

#### Síntesis:

- Se realiza una ronda rápida donde cada estudiante comparte una idea clave que aplicará en su futuro profesional.

#### Reflexión metacognitiva:

- ¿Cómo integraría los roles competitivos y benchmarking en la empresa donde me gustaría trabajar?
- ¿Qué aprendí sobre el valor de comparar y adaptarse para mejorar?

- ¿Qué aspecto del análisis estratégico me gustaría profundizar más?

### **Retroalimentación:**

El docente entrega comentarios globales y refuerza la importancia de los conceptos para la práctica administrativa.

### **Transferencia:**

Se invita a los estudiantes a aplicar estas herramientas en proyectos académicos o prácticas profesionales.

### **Tarea o reto:**

- Investigar una empresa local o global y elaborar un breve informe sobre su rol competitivo y posibles acciones de benchmarking que podría implementar.

## **Evaluación**

### **Tipo de evaluación:**

- **Diagnóstica:** Sesión 1, fase de inicio, para conocer conocimientos previos sobre estrategias competitivas.
- **Formativa:** Durante las actividades de análisis y propuestas en las sesiones 1, 2 y 3, mediante observación directa y retroalimentación continua.
- **Sumativa:** En la sesión 3, a partir del informe final del caso complejo y la presentación oral de la estrategia integrada.

### **Criterios de evaluación:**

- Capacidad para identificar y analizar roles competitivos en casos reales (Objetivo 1).
- Evaluación precisa y crítica de prácticas de benchmarking (Objetivo 2).
- Comparación adecuada de estrategias competitivas fundamentada en evidencias (Objetivo 3).
- Diseño coherente y viable de propuestas de mejora basadas en benchmarking (Objetivo 4).
- Argumentación clara y fundamentada en la presentación de decisiones estratégicas (Objetivo 5).

### **Instrumentos sugeridos:**

- Rúbrica para evaluar informes escritos y presentaciones orales, incluyendo criterios de análisis, argumentación y creatividad.
- Lista de cotejo para observación directa durante actividades grupales.
- Autoevaluación y coevaluación para fomentar reflexión sobre el trabajo individual y en equipo.

### **Evidencias de aprendizaje:**

- Mapas mentales y esquemas de roles competitivos.
- Cuadros comparativos y análisis de benchmarking en casos.
- Propuestas escritas de mejora basadas en benchmarking.
- Informe final y presentación oral de la estrategia integrada para el caso complejo.

