



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO

**“BENCHMARKING COMO ALTERNATIVA DE LAS PYMES PARA OBTENER
VENTAJA COMPETITIVA”**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

SALVADOR RODRIGO HERNÁNDEZ GARCÍA

DIRECTOR

L. en M. ADELFO SÁNCHEZ LEMUS GALINDO

REVISORES

M. EN FIN. GUADALUPE LIZETH ARCE CHÁVEZ

L. EN A. GRACIELA MARÍA ANTONIETA CHÁVEZ RAMÍREZ

TEXCOCO, ESTADO DE MÉXICO, JUNIO DE 2015.

Texcoco, México a 29 de abril del 2015.

M. EN C. E. VIRIDIANA BANDA ARZATE
SUBDIRECTORA ACADEMICA DEL
CENTRO UNIVERSITARIO UAEM TEXCOCO.
PRESENTE:

AT'N LIC. EN I. CINTHYA TERESITA ISLAS RODRÍGUEZ
RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE TITULACIÓN

Con base en las revisiones efectuadas al trabajo escrito titulado "Benchmarking como alternativa de las pymes para obtener ventaja competitiva" que para obtener el título de Licenciado en Administración presenta el sustentante Salvador Rodrigo Hernández García con el número de cuenta 0720983 respectivamente, se concluye que cumple con los requisitos teórico-metodológicos por lo que se le otorga el voto aprobatorio para su sustentación, pudiendo continuar con la etapa de digitalización del trabajo escrito.

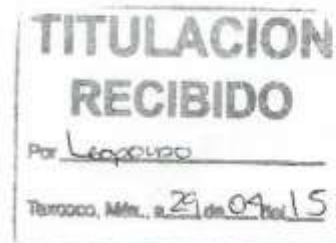
ATENTAMENTE

M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chávez
REVISOR

Lic. Graciela María Antonieta Chávez Ramírez
REVISOR

Lic. en M. Adelfo Sánchez Lemus Galindo
DIRECTOR

c.c.p. Salvador Rodrigo Hernández García
c.c.p. Director Lic. en M. Adelfo Sánchez Lemus Galindo
c.c.p. Titulación Lic. en I. Cinthya Teresita Islas Rodríguez



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma del Estado de México, porque en sus aulas, recibí el conocimiento intelectual de cada uno de los docentes y que fueron parte fundamental en esta etapa de mi vida.

Al L. en M. Adelfo Sánchez Lemus Galindo, director de tesina, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

A mis revisoras de tesina M. en Fin. Guadalupe Lizeth Arce Chávez y L. en A. Graciela María Antonieta Chávez Ramírez por ser parte fundamental de este proyecto, por su gran apoyo durante todo este tiempo.

A todos mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa o indirectamente a la realización de este proyecto.

Salvador Rodrigo Hernández García

DEDICATORIA

En primer lugar doy gracias a dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades durante toda esta etapa de mi vida y culminarla de una manera satisfactoria.

A mi madre, que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su amor, corrigiendo mis faltas y disfrutando mis triunfos.

A mi padre, que me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

Especialmente dedico este trabajo a mi abuelita Chelita que siempre ha estado al pendiente de mí, por su apoyo incondicional y por demostrarme la gran fe que tiene en mí.

De igual manera a mis tías Araceli, Mayra y Verónica quienes con su ayuda, cariño y comprensión han sido parte fundamental de mi vida y siempre estar dispuestas a escucharme.

A toda mi familia, tíos, primos, porque de una u otra forma, con su apoyo moral me han incentivado a seguir adelante, a lo largo de toda mi vida.

A todos mis amigos, que me han brindado desinteresadamente su valiosa amistad.

Salvador Rodrigo Hernández García.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I	2
EL BENCHMARKING	2
1.1. Origen del Benchmarking	2
1.1.1.- Francis Cabot Lowell. El antecedente más remoto.....	3
1.1.2.- El caso Xerox I	4
1.1.3.- El caso Xerox II	5
1.2. Definiciones de Benchmarking.....	7
1.3. Importancia	9
1.4. Beneficios	10
1.5. Objetivos del benchmarking	12
1.5.1. Objetivos Generales del benchmarking	12
1.5.2. Objetivos Específicos del benchmarking.....	13
1.6 Tipos de Benchmarking	14
1.6.1. Benchmarking Interno.....	15
1.6.2. Benchmarking Competitivo.....	15
1.6.3. Benchmarking Funcional	16
1.7. ¿Por qué emplear el benchmarking?	16
1.7.1. Planificación estratégica.....	17
1.7.2. Pronósticos	17
1.7.3. Nuevas ideas	18
1.7.4. Comparaciones producto/proceso	19
1.7.5. Fijación de objetivos.....	19
1.8. Benchmarking: ¿qué es y qué no es?	19
1.9. ¿Qué cosas someter a benchmarking?	20
1.9.1. Productos y Servicios.....	21
1.9.2. Procesos de Trabajo	21
1.9.3. Funciones de Apoyo	22

1.9.4. Desempeño organizacional	22
1.9.5. Estrategia.....	23
1.10. ¿Qué son las pymes?	23
1.11. ¿Cómo se clasifican las pymes?.....	23
1.12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las pymes?.....	25
1.12.1. Ventajas de las pymes	25
1.12.2. Desventajas de las pymes	26
1.13. ¿Qué es una Ventaja Competitiva?.....	27
Capítulo II	29
Las seis etapas del Benchmarking	29
2.1. Primera Etapa: Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.....	31
2.1.1. Definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking	32
2.1.2. Identificar los factores críticos de éxito (FCE)	33
2.2. Segunda Etapa: Formar un equipo de benchmarking.....	34
2.2.1. El benchmarking como una actividad de equipo	35
2.2.2. Tipos de equipos de benchmarking	35
2.2.3. Funciones y responsabilidades.....	36
2.3. Tercera Etapa. Seleccionar compañías a hacer benchmarking (los socios del benchmarking)	37
2.3.1. El objetivo: nuestra propia red de información	37
2.3.2. La búsqueda de las mejores prácticas.....	38
2.3.3. Selección de socios de benchmarking: aprovechando la oportunidad.....	39
2.4. Cuarta Etapa. Recopilar información de benchmarking	39
2.4.1. Conocernos a nosotros mismos	40
2.4.2. Recopilación de información.....	41
2.4.3. Protocolo de benchmarking	42
2.5. Quinta Etapa. Analizar información de benchmarking	44
2.5.1. Obtención de conclusiones	44
2.6. Sexta Etapa: Integrar mejoras a procesos.....	45
2.6.1. Producción de un informe de benchmarking.....	46

2.6.2. Contenido del informe	46
2.6.3. Identificación de mejoras en procesos y productos.....	47
2.6.4. Formación de redes funcionales, subproducto del benchmarking.....	48
Capítulo III	49
Recomendaciones para el éxito del Benchmarking.....	49
3.1. Asuntos éticos y legales	49
CONCLUSIÓN	52
BIBLIOGRAFÍA	54

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Francis Cabot Lowell 3

TABLAS

Tabla 1 14
Tabla 2 20
Tabla 3 24

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesina es para recibir el grado de Licenciatura en Administración por la Universidad Autónoma del Estado de México.

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región o que pertenezcan al mismo mercado, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas. Lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por ello que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

En este trabajo se presentará primeramente una breve perspectiva histórica sobre el benchmarking para tener una idea clara sobre cuáles han sido los pasos o la evolución del mismo que lo ha llevado a convertirse en una herramienta tan usada y valiosa para la mejora de las empresas que la utilizan.

De igual manera se presentará una definición que describa de forma clara lo que es benchmarking. Existen un gran número de autores que han escrito sobre el tema, por lo que el número de definiciones sobre el tema es muy variado también, igualmente variado es el tipo de métodos para hacer benchmarking, ya que dependiendo del autor o de la empresa donde se haya practicado este proceso son los pasos y fases del estudio. En este trabajo presentaremos los beneficios que se obtienen al aplicar este método, los diferentes tipos de benchmarking, las pymes y su clasificación, qué es una ventaja competitiva, las etapas del benchmarking así como algunas recomendaciones para el éxito de este proceso.

Capítulo I

EL BENCHMARKING

1.1. Origen del Benchmarking

Existen dos proverbios que justifican la existencia del Benchmarking. Uno de ellos es de origen chino y data de hace más de mil 500 años, y reza.

“Si usted conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por qué temer el resultado de 100 batallas”. El otro se originó en Japón y proviene de la palabra *dantotuzu* que significa “luchar por ser el mejor de los mejores”. El origen del Benchmarking proviene de la misma naturaleza humana, de la necesidad de ser mejores a medida que transcurre el tiempo.

El Benchmarking o comparación referencial, nació a partir de la necesidad de las compañías de saber cómo se están desempeñando otras empresas con la finalidad de tener información que les permita mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de competitividad. Gracias a la búsqueda continua de mejoras, tanto en los procesos industriales como en los comerciales, se llegan a encontrar formas de aplicación que se traducen en resultados positivos para las empresas. Tal es el caso del Benchmarking.

1.1.1.- Francis Cabot Lowell. El antecedente más remoto

Ilustración 1: Francis Cabot Lowell



Francis Cabot Lowell, (nacido el 07 de abril de 1775 en Newburyport – Massachusetts y muerto el 10 de Agosto de 1817 en Boston – Massachusetts). Empresario estadounidense, miembro de los superdotados Lowell familia de Massachusetts y el fundador principal del primer molino textil en el que se llevaron a cabo todas las operaciones de conversión de crudos de algodón en el paño terminado.

Después de convertirse en un comerciante de éxito en los Estados Unidos, Lowell viajó a Gran Bretaña, donde pasó dos años estudiando el funcionamiento interno de la industria textil y el poder de telares que se utilizaban en esas fábricas. Lowell trajo su conocimiento a los EE.UU., y con sus hermanos y compañeros de trabajo, formó el Manufacturing Company de Boston, que mejoró en la tecnología telar mecánico que se utilizó en su fábrica textil en Waltham, Massachusetts. Los cursos de agua en Lowell demostró ser perfecto para alimentar los telares de poder de Boston Manufacturing Company, y una nueva fábrica textil fue abierto por la empresa en Lowell, MA.

Después de reflexionar y realizar un análisis de sus observaciones, Lowell detectó que las industrias británicas tenían deficiencias en sus instalaciones y no

utilizaban de manera adecuada la mano de obra, llegando a la conclusión de que él era capaz de realizar algunas mejoras en la tecnología que hasta ese momento desarrollaban.

Para recaudar dinero para las máquinas enormemente mejoradas y nuevas instalaciones que fueron construidas para albergar a ellos, Lowell y sus socios vendieron acciones de la compañía por \$ 1,000 cada uno. Este modelo de las sociedades accionistas todavía es utilizado por muchas empresas estadounidenses a este día. Con su avanzada tecnología de telar mecánico, el Molino de Waltham se convirtió en el precursor de la fábrica americana, y la compañía se expandió rápidamente al igual que toda la industria textil.

Lowell fue un pionero en el empleo de las mujeres en sus fábricas, y aunque se les pagaba salarios más bajos, se les ofreció libertades educativas y religiosas que no se les ofreció ningún otro lugar en el momento. También se les dio pensiones superiores y salarios en efectivo, que no fueron ofrecidas a las mujeres en otros lugares. Estas mujeres pioneras fueron conocidos como Lowell Mill Girls , y eran la columna vertebral de la industria del algodón próspera de Lowell durante la Revolución Industrial Americana.

Francis Cabot Lowell murió a la edad de 42, dejando el Boston Manufacturing Company en excelente salud financiera. En homenaje a Lowell, sus socios de negocios cambiaron el nombre de su ciudad del molino de Lowell en 1822, y el nombre sigue en pie hoy en homenaje a este pionero que ayudó a crecer Lowell en una ciudad próspera.

1.1.2.- El caso Xerox I

En Xerox, los estudios de Benchmarking se iniciaron en Nueva York, en 1979. Los expertos en análisis de estrategias de esta importante multinacional lo adoptaron

como una herramienta para evaluar los costos de fabricación por unidad dentro de la división de operaciones manufactureras.

Xerox “estaba preocupada por los precios excesivamente bajos de las copiatoras japonesas” y deseaba “determinar si los costos relativos de sus contrapartes japonesas eran tan bajos como sus precios relativos”.

Para ello decidió realizar un análisis de las copiatoras producidas por la filial japonesa Fuji-Xerox mediante la técnica de intercambio de información ya que se sostenía que las diferencias culturales de ambos países podrían influir en el desarrollo de los distintos procesos y las distintas metodologías de trabajo.

Observando el éxito que esta práctica tuvo, se llegó a la conclusión de que se obtendrían mejores resultados ampliando el análisis e intercambio con los fabricantes japoneses como Canon, Minolta y Toyota.

Finalmente, las investigaciones de Xerox confirmaron que los costos de fabricación de la compañía en Estados Unidos eran más elevados que los de sus competidores japoneses, hasta el punto de que algunos de estos vendían sus copiatoras por lo que le costaba a Xerox producirla. Debido a ello, las operaciones de fabricación en Estados Unidos adoptaron los procesos utilizados por los japoneses como objetivos para elaborar sus propios planes de negocios, instruyendo a todas las unidades y centros de costos para que utilizaran el Benchmarking como la herramienta básica de organización. (Spendolini, 1994)

1.1.3.- El caso Xerox II

Otro caso desarrollado por Xerox en el uso del Benchmarking fue el que se aplicó con L. L. Bean.

El estudio lo inició la unidad de logística y distribución de Xerox a principios de 1981, cuando Robert C. Camp fue asignado “en la búsqueda de un no competidor

adecuado con la finalidad de establecer parámetros de almacenamiento y área de manejo de materiales”.

Xerox acababa de construir un sistema de recuperación y almacenamiento para materias primas y partes, altamente automatizado. Este sistema se localizaba en las mismas instalaciones como un gran centro de distribución de productos, pero un estudio interno indicó que una inversión de capital tan grande no se justificaría para productos terminados. En base a ello se dedicó a realizar un análisis de las compañías que se presentaban como las mejores en el campo de la distribución de los productos y las materias primas, seleccionando a L. L. Bean debido al diseño que presentaban sus bodegas.

Tres meses más tarde, Camp, junto con el director de distribución de la oficina central y uno de los gerentes operativos, visitó a L. L. Bean. Durante la recorrida se enteraron de que en el sistema de bodegas de Bean, los materiales estaban dispuestos de manera que los artículos de mayor circulación se encontraban colocados más cerca de la ruta del encargado de recogerlos; los pedidos entrantes se clasificaban y liberaban a lo largo del día para minimizar distancias de viajes. Camp también descubrió que Bean tenía planes para la captura automatizada de información por medio del uso del código de barras. Gracias a esas visitas Xerox fue capaz de incorporar algunas de las prácticas de automatización en sus propios almacenes.

Por su lado Bean también se vio beneficiado porque, después de ver el éxito de Xerox, adoptó al Benchmarking como parte de sus procesos de planeación.

En la actualidad, el Benchmarking en Xerox es la fuente externa de datos para determinar los planes tácticos y estratégicos. El éxito de la vuelta a la rentabilidad se expresa mejor por el hecho de que Xerox es la única compañía en el mundo que ha ganado los tres premios más importantes de calidad: el premio Deming de Japón; el premio Baldrige de Estados Unidos, y el premio europeo de calidad. (Spendolini, 1994)

1.2. Definiciones de Benchmarking

Como ya se mencionó antes, existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es benchmarking, A continuación se presentan algunas definiciones.

Definición Formal.

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación: Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

(David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Definición del Webster´s.

Esta definición también es informativa y define benchmarking como:

Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.

Sirve para reforzar la idea de que benchmark es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

Definición de trabajo.

Es la definición desde el punto de vista de alguien que ha trabajado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces, y es:

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp).

Esta definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas. Insiste en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el benchmarking.

Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos.

Entre otras definiciones tenemos la extraída del libro BENCHMARKING de Bengt Kallöf y Svante Östblom la cual es:

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Como vemos en esta definición se vuelve a mencionar el hecho de que benchmarking es un proceso continuo. También se presenta el término de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del benchmark. Estos autores se centran, a parte de la operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización lo cual representa la calidad, y la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la productividad.

1.3. Importancia

En la actualidad la aplicación del benchmarking como estrategia para permanecer en el mercado es la más utilizada por las pequeñas y medianas empresas, para realizar una comparación con empresas más grandes y reconocidas en el mercado como líderes, y que desarrollan sus actividades con características similares a las suyas, y como resultado de la misma se pueda obtener resultados positivos para mejorar el comportamiento de los individuos que forman parte de la organización frente al cambio.

La importancia del benchmarking no se encuentra en la detallada mecánica de la comparación, sino en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. Se puede considerar como un proceso útil y necesario para llegar a realizar mejoras y cambios.

Este proceso continuo de comparar actividades, tanto en la misma organización como en otras empresas, lleva a encontrar la mejor; para luego adaptar esa actividad generando el mayor valor agregado posible. Hay que mejorar las actividades que generan valor y reasignar los recursos liberados al eliminar o mejorar actividades que no generen valor (o no sea el deseado).

1.4. Beneficios

Quizá el beneficio más importante del Benchmarking es su valor de motivación. Cuando los resultados de un estudio de Benchmarking se integran plenamente a las responsabilidades, procesos de trabajo y sistemas de recompensas de una empresa, ésta logra hacer los cambios apropiados a las prácticas de trabajo. La intención es concentrar los recursos en las prácticas de negocios fundamentales con el propósito de solucionar los problemas básicos.

Los beneficios más importantes que se pueden encontrar haciendo Benchmarking son: aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo, calibrar la verdadera productividad, establecer metas con base en hechos y volverse más competitivos.

Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

Cuando estos procesos se orientan sólo de manera interna, es muy probable que las necesidades del usuario final sufran. Solamente contando con una orientación hacia el exterior es posible determinar, documentar y satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes.

Al comparar las prácticas de trabajo de aquellos que obtienen los mejores rendimientos, por lo general, una empresa será capaz de mejorar su capacidad de ajustarse a lo que pide su clientela.

Garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo.

Esto obliga a una evaluación continua del entorno externo. Lo que se debe lograr es emplear lo que se ha aprendido acerca de su empresa y sus competidores como el medio para identificar lo que es mejor de entre los dos y, después, explotar esta percepción de manera tan creativa como sea posible.

Calibrar la verdadera productividad.

La verdadera productividad es el resultado de que todos los empleados en la empresa solucionen problemas reales.

Esto sólo sucede cuando existe un conocimiento claro de lo que la empresa hace bien y una percepción real de la forma en que otras organizaciones llevan a cabo funciones comparables.

Establecer metas con base en hechos.

Para ser competitiva, una empresa debe comprender, desde luego, a la competencia, pero también debe cuestionar su forma actual de hacer las cosas.

Esto se lleva a cabo de mejor manera adoptando nuevas ideas y prácticas del exterior. Cuando las mismas se basan en hechos sólidos, formarán la base para la construcción de los planes de negocios y estrategias funcionales que se convertirán en recursos y planes valiosos de operación.

Volverse más competitivo.

Por lo general las compañías no realizan los cambios hasta que el dolor de la competencia se vuelve grave. Con demasiada frecuencia, cuando se llega a este punto se está amenazando su existencia o el tiempo de iniciación no es suficiente para permitirle ponerse al día. El proceso real de buscar la información estratégica y el compromiso para usar lo que se ha aprendido son los que, en última instancia, llevarán a que la empresa se vuelva competitiva.

El Benchmarking es capaz de aumentar el desempeño de los administradores porque les permite capturar las mejores prácticas de otras industrias e incorporarlas a sus propias operaciones.

En segundo término, proporciona a la gente que participa en el proceso (los empleados del administrador) tanto el estímulo como la motivación para mejorar

su rendimiento, a medida que aumenta su conciencia e interés en el mejoramiento del proceso.

El mayor valor que le ofrece a un administrador es descubrir nuevas percepciones mediante el aprendizaje de prácticas que otros emplean y que son mejores que aquellas actualmente en uso. También aumenta la posibilidad de que un administrador logre llevar a cabo un avance importante derivado de una nueva percepción de un proceso o tecnología. Un Administrador para encontrar las mejores prácticas, tiene que observar a otra organización para entender lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace.

1.5. Objetivos del benchmarking

El objetivo en el proceso de Benchmarking es aportar útiles elementos de juicio y conocimiento a las empresas, a través de los mejores ejemplos existentes, que les permitan identificar cuáles son los mejores enfoques que conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos productivos.

En definitiva, el Benchmarking surge como una respuesta totalmente natural a la demanda de fórmulas que permitan no solamente subsistir, sino competir con éxito.

1.5.1. Objetivos Generales del benchmarking

- Analizar la importancia del benchmarking como herramienta de competencia para las organizaciones.
- Medir los resultados de otras organizaciones con respecto a los factores clave de éxito de la empresa en base a indicadores de metas, Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento, Redefinición de la estrategia en base a resultado.

- Determinar cómo se consiguen esos resultados.
- Utilizar esa información como base para establecer objetivos y estrategias e implantarlos en la propia empresa.

1.5.2. Objetivos Específicos del benchmarking

- Reconocer la importancia del Benchmarking como herramienta de mejora continua en una organización que de manera permanente busca mejorar el desempeño.
- Identificar los pasos del Benchmarking para su adecuada aplicación.

1.6 Tipos de Benchmarking

Tabla 1

Tipo	Definición	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Interno	Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades, operativas, países, etc.	<ul style="list-style-type: none"> + Prácticas de Fabricación en EE. UU. frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón. + Estrategias de marketing por división (Fotocopiadoras vs. Estaciones de trabajo). 	<ul style="list-style-type: none"> + Los datos suelen ser fáciles de Recopilar. + Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> + Foco limitado. + Prejuicios Internos.
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Cannon • Ricoch • Kodak • Sharp 	<ul style="list-style-type: none"> + Información concerniente a los resultados del negocio + Prácticas o tecnologías Comparables. + Historia de recopilación de Información. 	<ul style="list-style-type: none"> + Dificultades para la recopilación de datos. + Problemas de ética. + Actitudes Antagónicas.
Funcional (Genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios/procesos.	<ul style="list-style-type: none"> + Almacenamiento (L. L. Bean). + Rastreo del estado de despachos (Federal Express). + Servicio al cliente (American Express). 	<ul style="list-style-type: none"> + Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras. + Tecnología o prácticas fácilmente Transferibles. + Desarrollo de redes Profesionales. + Acceso a bases de datos pertinentes. + Resultados estimulantes. 	<ul style="list-style-type: none"> + Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente. + Alguna información no es transferible. + Consume tiempo.

Michael J. Spendolini; "Benchmarking"

1.6.1. Benchmarking Interno

Benchmarking Interno (Utilizándonos a nosotros mismos como base de partida). Permite identificar diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre distintos departamentos de una misma empresa. Esta posibilidad se presenta cuando en una organización los departamentos llevan a cabo tareas o funciones similares o coincidentes en algunos aspectos.

Permite descubrir así las "mejores prácticas de la organización" que serán adaptadas y trasladadas a las áreas correspondientes que puedan beneficiarse; parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa. Con frecuencia, es común encontrar que cada jefe o gerente de departamento tiene una forma particular de dirigir a su grupo y de llevar a cabo los procesos de trabajo. Aquí lo que se busca es establecer cuál es la mejor práctica dentro de la organización e incorporarla en los procesos de toda la compañía. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización".

1.6.2. Benchmarking Competitivo

Benchmarking Competitivo. (Estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace) Identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios. Aunque no todas los secretos de las compañías rivales son susceptibles de ser conocidos con facilidad, la respuesta a muchas interrogantes sobre nuestros competidores la tienen los propios

consumidores. La aplicación de estudios de mercado diseñados para conocer la percepción que tiene la gente en la calle sobre nuestra compañía en función de otras es un buen inicio.

1.6.3. Benchmarking Funcional

Benchmarking Funcional. (Comparando una función determinada entre dos o más empresas). También es conocido como genérico y comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de empresas no necesariamente de competencia directa. Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias. 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.

1.7. ¿Por qué emplear el benchmarking?

Las compañías utilizan el benchmarking con diferentes fines, algunas organizaciones posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras ubican el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas dentro de las prácticas más modernas del negocio.

Las organizaciones que empiezan el benchmarking con un claro propósito u objetivo y compromiso, tienen un éxito mayor que las que emprenden el esfuerzo del benchmarking sin un sentido de dirección.

1.7.1. Planificación estratégica

Planificación estratégica: Requiere un extenso conocimiento del mercado, los competidores, los más destacados productos competencia o amenaza, etc. El benchmarking es una herramienta útil para recopilar información en éstas áreas durante el proceso de la planeación estratégica. Este tipo de información puede ajustar una estrategia en una dirección específica, o por lo menos ayudar a identificar algunos riesgos de hacer negocios en determinados mercados.

1.7.2. Pronósticos

Pronósticos: La información de benchmarking, con frecuencia es utilizada para medir el estado del mercado y predecir su potencial desarrollo. El benchmarking también puede proporcionar una fuente de información con respecto al giro que pueden estar dando los principales participantes en el mercado, tendencias en su desarrollo de productos o servicios, patrones de comportamiento del consumidor, etc.

En muchas áreas de la industria, el giro que puedan dar unas cuantas grandes e importantes compañías puede ajustar la dirección de todo un mercado, por ejemplo, IBM, Microsoft, American Express, American Airlines, etc. La predicción de las actividades de este tipo de organizaciones con frecuencia proporciona a sus competidoras, y a sus compañías seguidoras, valiosa información sobre las implicaciones futuras de sus cambios, de hecho, los analistas de la industria, suelen medir la dirección de los mercados totales, basándose en las actividades y estrategias de unas cuantas grandes e influyentes empresas; este mismo procedimiento, ahora lo están utilizando algunas compañías como parte integral de sus actividades de pronóstico.

1.7.3. Nuevas ideas

Nuevas ideas: el benchmarking es una fuente de ideas de negocios. Expone a los individuos a nuevos productos, procesos de trabajo y formas de manejar los recursos de la empresa.

Por definición, el benchmarking requiere que los individuos establezcan contactos formales fuera de sus organizaciones, en muchos casos, el proceso de benchmarking comprende visitas personales a sitios fuera de la empresa y/o a las instalaciones de otras organizaciones. Esta es una experiencia poco común, y para los empleados que participan en este proceso, la recompensa es exponerlos a diferentes ideas y enfoques para dirigir los negocios.

No todas las ideas o prácticas de negocios que se presentan durante el proceso de benchmarking van a ser útiles para la empresa, sin embargo, el benchmarking hace que la gente piense en otras opciones potenciales de hacer negocios, además, el benchmarking también brinda a los empleados, la oportunidad de observar y comprender su propio proceso de trabajo desde otro punto de vista, considerar otros paradigmas y comprometerse con la idea de "¿Qué pasaría si....?"

Algunas organizaciones que emplean un enfoque estructurado de solución de problemas, utilizan el benchmarking en dos etapas importantes del ciclo de solución: al identificar problemas, y al identificar soluciones.

El benchmarking es útil al principio, cuando el equipo identifica problemas y oportunidades para hacer mejoras; examinando las mejores prácticas de otros grupos u organizaciones, los empleados pueden identificar vacíos en su desempeño o en sus métodos para efectuar el trabajo. Más tarde, la información de benchmarking puede ser útil cuando se identifican soluciones y acciones en el ciclo de solución de problemas, el proceso de benchmarking puede ayudar a aumentar el conjunto de ideas aportadas sobre las acciones que se pueden emprender para tratar problemas específicos.

1.7.4. Comparaciones producto/proceso

Comparaciones producto/proceso: Involucra la recopilación de información sobre los productos o procesos de los competidores o de las empresas excelentes. Esta información se emplea como estándar de comparación para productos o servicios similares en la organización. Este tipo de benchmarking se parece mucho a las tradicionales actividades de inteligencia competitiva. En estas situaciones, el producto o servicio de un competidor se compara, característica por característica, con los productos o servicios de la compañía que está realizando el análisis.

1.7.5. Fijación de objetivos

Fijación de objetivos: El benchmarking se usa como un medio para identificar las mejores prácticas. Muchas veces, la información recopilada se utiliza para establecer objetivos específicos para sus productos o procesos.

Esta redefinición de objetivos puede ayudar a las organizaciones a acelerar sus curvas de desempeño a medida que luchan por una mejora continua. Las organizaciones que están entrando en nuevos mercados también encuentran que, aplicar el benchmarking a las mejores prácticas de organizaciones acreditadas, les ayuda a fijar metas que aceleran sus curvas de aprendizaje y mejoran su desempeño.

1.8. Benchmarking: ¿qué es y qué no es?

Para todas las organizaciones es frecuente encontrar ideas erróneas acerca de la verdadera naturaleza del benchmarking, de lo que se necesita para lograr hacerlo bien, y de la aplicación de la información. De acuerdo con Michal J. Spendolini, enseguida se describen brevemente algunas ideas falsas sobre el proceso de benchmarking.

Tabla 2

El Benchmarking es...	El Benchmarking NO es...
Un proceso continuo.	Un evento que se realiza solo una vez.
Un proceso de investigación que proporciona información valiosa.	Un proceso de investigación que da respuestas sencillas.
Un trabajo que consume tiempo. Un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina.	Rápido y fácil.
Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de los negocios.	Una moda.
Un proceso para aprender de otros. Una búsqueda pragmática de ideas.	Copiar, Imitar.

Michael J. Spendolini; "Benchmarking".

1.9. ¿Qué cosas someter a benchmarking?

Prácticamente cualquier cosa que se pueda observar o medir, puede ser objeto de benchmarking. Anteriormente, la práctica de benchmarking estaba un tanto limitada a temas relacionados con productos, temas de fácil observación, sin embargo, la experiencia con el benchmarking ha incrementado las áreas potenciales para investigación.

Las categorías de información que enseguida se presentan, no representan una lista exhaustiva de las áreas que pueden ser sometidas a benchmarking, pero sí representan las áreas más comunes a las cuales se acude en búsqueda de información.

1.9.1. Productos y Servicios

Un tema acostumbrado del benchmarking es el relacionado con los servicios y los productos terminados que se ofrecen en el mercado.

Con frecuencia estos productos terminados son observados en su estado de venta al por menor, y no en su proceso de producción. Estos productos y servicios son de fácil acceso para análisis, aunque algunos otros, (por ejemplo aviones, supercomputadoras, sistemas de armamento), no son de fácil acceso para análisis.

El benchmarking de productos y servicios, suele ser el tema del análisis competitivo. Entonces, cuando se considera este tipo de benchmarking, muchas personas preguntan qué diferencia hay entre el benchmarking y las técnicas tradicionales de análisis competitivo. En este caso en particular, las dos actividades tienen mucho en común, particularmente cuando el objetivo del análisis, se centra en nuestra competencia.

1.9.2. Procesos de Trabajo

Si los productos y servicios definen el qué del benchmarking, los procesos de trabajo definen el cómo, es decir, cómo se producen los productos o servicios y/o cómo reciben apoyo. Los procesos de trabajo con frecuencia se someten a benchmarking en un esfuerzo por establecer una comprensión de los procesos de Diseño de Producto, las prácticas de Investigación Desarrollo, los Procesos de Producción, la Infraestructura de Apoyo para la producción y en las Pruebas del producto, los Métodos de trabajo, la aplicación de Tecnologías específicas, etc.

El benchmarking de procesos de trabajo es, con frecuencia, el tema de investigación cuando se examinan organizaciones fuera de su área competitiva, es

decir en el benchmarking genérico o funcional. Una vez que una organización se ha ganado la reputación por producir productos o servicios de gran calidad, se genera mucho interés en saber cómo se ha logrado esa reputación.

1.9.3. Funciones de Apoyo

Las funciones de apoyo, muy frecuentemente comprenden procesos y procedimientos de benchmarking que no están directamente relacionados con la producción real de productos o servicios que se ofrecen a los consumidores externos.

Estas funciones con frecuencia comprenden las actividades de departamentos tales como Recursos Humanos, Finanzas, Marketing, y Servicios Staff; en este caso las áreas de investigación suelen comprender las actividades que apoyan a los empleados y a los clientes internos.

1.9.4. Desempeño organizacional

El desempeño organizacional, comprende aquellos resultados que definen el éxito en las utilidades de una organización, tales como costos o gastos e ingresos, además de algunos otros indicadores específicos de desempeño, tales como costo de capital, rendimientos, rotación de activo.

Con frecuencia las organizaciones comienzan el proceso de preguntar el "cómo" del benchmarking, después de haber revisado la información relacionada con los resultados del desempeño. Resultados excelentes en el desempeño de una organización, suelen ser sumamente estimulantes como para impulsarnos a realizar un análisis más profundo de sus productos, servicios y procesos utilizados

en la generación de tales buenos resultados, así como los sistemas de apoyo necesarios para mantener niveles de excelencia en productos y servicios.

1.9.5. Estrategia

Algunas organizaciones hacen benchmarking en las estrategias organizacionales o funcionales, para entender cómo ciertas compañías generan ventajas competitivas. Aún y cuando el entender las estrategias de la competencia puede ser útil para determinar sus actividades futuras, actualmente el punto central del benchmarking estratégico se ubica en algún área funcional particular, y no sobre la estrategia general de la corporación.

Así, una compañía interesada en mejorar su estrategia de servicio al cliente, puede hacer benchmarking en empresas que se hayan ganado una sólida reputación por sus estrategias eficientes de servicio al cliente. Otras funciones a las que se les puede aplicar el benchmarking en el área de estrategia son: distribución, operaciones de producción, marketing y recursos humanos.

1.10. ¿Qué son las pymes?

A la Pequeña y Mediana Empresa se le conoce como PYME (o Pyme), es operada por una persona natural o jurídica, las Pymes desarrollan cualquier tipo de actividad de producción, comercialización o prestación de servicios.

1.11. ¿Cómo se clasifican las pymes?

Las Pymes se clasifican de dos formas, la primera son aquellas que se originan como empresas las cuales se pueden distinguir de una organización y estructura,

pues en ellas existe un propietario de la firma y el trabajo es remunerado, su capital es más fuerte y se desarrollan de manera formal en el campo de la economía.

Y las segundas son aquellas que han tenido un origen familiar, se caracterizan por una gestión, es decir se preocupan sólo por sobrevivir sin dar mucha importancia a las oportunidades para invertir su capital y hacer crecer su empresa.

Tabla 3

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todos	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 a 30
Pequeña	Industria y servicios	De 11 hasta 50
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250

1.12. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las pymes?

Las Pymes presentan ventajas y desventajas en su formación y desarrollo, a continuación proporcionamos aquellas que se recomienda tomar en cuenta para evitar que el negocio tenga menos desventajas en su práctica y se entienda su verdadera importancia.

1.12.1. Ventajas de las pymes

- Flexibilidad
- Pioneras, son un motor importante para el desarrollo del país.
- Garantía de Progreso, tienen posibilidad de crecimiento.
- Proveedoras de bienes y servicios.
- Innovadoras y creativas.
- Equilibran la sociedad.
- Importantes empleadores, absorben una importante porción de la población económicamente activa para dar trabajo.
- Sostén de la demanda
- Contribuyentes impositivos.
- Evitan la concentración, se establecen en diversas regiones del país de acuerdo a su giro en la producción.
- Permiten el equilibrio regional
- Dinamizan la economía
- Ayudan a la movilidad social
- Aportan a la productividad global

1.12.2. Desventajas de las pymes

- Volatilidad.
- Sensible a entornos negativos.
- Desinformadas y no comunicadas.
- Bajo volumen en su producción y ventas.
- Retraso tecnológico, no se reinventan con el paso del tiempo.
- Problemas de acceso al financiamiento.
- Carencia de estrategias para crecer. La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- Dificultades de gestión.
- Baja productividad. No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Falta de comunicación interna y externa (estrategias de publicidad y marketing).
- Crecimiento no planificado. Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- Falta de organización que trae como consecuencias problemas en las ventas, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, mala ubicación, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Bien vale la pena pensar en grande y hacer todo lo posible por lograr desarrollar un proyecto de empresa, que con el paso del tiempo y una buena organización logre crecimiento y reconocimiento, las PYMES son una excelente opción.

1.13. ¿Qué es una Ventaja Competitiva?

Una empresa tiene **ventaja competitiva** cuando se encuentra en una mejor posición para defenderse contra las fuerzas competitivas y mantener a los clientes. Existen muchas fuentes de ventajas competitivas: elaborar un producto con la más **alta calidad**, proporcionar un **servicio superior a los clientes**, lograr **menores costos en los rivales**, tener una **mejor ubicación geográfica**, diseñar un **producto que tenga un mejor rendimiento** que las marcas de la competencia.

La ventaja competitiva se obtiene cuando se hace **algo diferente dentro del proceso tradicional** de tu industria y que te da una ventaja exponencial sobre cualquiera de tus competidores. Aunque sea un cambio pequeño, año con año se va ganando un poco de ventaja, con el tiempo la empresa crecerá hasta que tus competidores no te puedan alcanzar.

Para ser realmente efectiva, una ventaja competitiva debe ser:

1. Difícil de igualar
2. Única
3. Posible de mantener
4. Netamente superior a la competencia
5. Aplicable a variadas situaciones

Encontrar la ventaja o ventajas competitivas, es una tarea que la misma empresa tiene que ir “descubriendo”, ya que la existencia de mercados hoy día tan cambiantes, con innovaciones frecuentes, hace que las empresas deban trabajar cada día en la creación de esas ventajas competitivas, en

mantenerlas, en explotarlas, y en ir buscando con más énfasis esas características que nos hacen diferentes del resto de la competencia. Pero sobre todo las empresas deben concentrarse en luchar por que esas características sean percibidas y valoradas por nuestro mercado actual y potencial, difundíéndolas para situarlas el mayor tiempo posible en las mentes de los clientes o consumidores. Encontrar esa ventaja competitiva puede ayudar a conseguir el éxito de la Pyme.

Capítulo II

Las seis etapas del Benchmarking

El benchmarking se puede describir como un proceso estructurado, en donde la estructura de este proceso suele darse por el desarrollo de un modelo paso a paso.

Los modelos de un proceso cuentan con dos atributos básicos que los hacen útiles cuando se utilizan apropiadamente: proporcionan una estructura de operación y un lenguaje común.

Proporciona estructura de operación: un modelo de proceso proporciona el marco de referencia para la acción. Dentro de este marco, son posibles todos los tipos de variaciones, y el proceso se puede diseñar a la medida para que se ajuste a los requerimientos específicos de los individuos, grupos u organizaciones que los utilizan.

Cualquier tipo de modelo del proceso de benchmarking, debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación y la ejecución exitosas de la investigación de benchmarking; además debe ser lo suficientemente flexible y práctico como para motivar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus propias necesidades y a los requerimientos de su proyecto.

Lenguaje común: una vez que los modelos son conocidos dentro de una organización, el modelo puede ayudar a interpretar cualquier terminología que se requiera durante el proceso. Los diversos pasos o etapas de un modelo también ayudan a establecer un lenguaje común entre sus usuarios, los pasos del proceso ayudan a definir grupos de actividades o tareas relacionadas con secuencia de ejecución. El mapa del proceso ayuda a la creación de expectativas comunes de

lo que hay que hacer y cumplir en cada paso del proceso, con esto se evita el utilizar tiempo del equipo de benchmarking en discutir sobre estos asuntos.

Las seis etapas del proceso son:

Spendolini, M. J. (1994). *BENCHMARKING*. Norma.

1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking. La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus expectativas, y entre todos definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer el benchmarking.
2. Formar un equipo de benchmarking. Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. En esta etapa se selecciona, se orienta y se dirige el equipo de benchmarking, se determinan los roles y responsabilidades específicas para cada miembro del equipo.
3. Seleccionar compañías a hacer benchmarking. La tercera etapa del proceso consiste en identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.
4. Recopilar información de benchmarking. Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Se contactan los socios del benchmarking y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido.

5. Analizar información de benchmarking. En esta etapa del proceso, se resume la información recopilada, y se analiza de acuerdo con las necesidades originales del cliente, posteriormente se producen recomendaciones para la acción.

6. Incorporar mejoras a procesos. Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades originales del cliente, la acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos parcialmente, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking. También se incluyen los pasos siguientes o actividades apropiadas de seguimiento.

2.1. Primera Etapa: Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

El proceso de determinar a qué se le va a hacer benchmarking, comienza con una pregunta fundamental: ¿Quién es el cliente para la información del benchmarking.? Cliente, en este contexto, significa usuario.

Aclarar de la mejor manera posible, y en conjunto con el usuario, este objetivo de la investigación, evitará reclamos en etapas posteriores del proceso en dos temas principales: tiempo total del proceso y alcance de la investigación.

1. Tiempo: en un inicio, las organizaciones están ansiosas de utilizar el proceso de benchmarking, después de recibir algunas instrucciones o directrices básicas, se procede a conseguir datos, planteando amplios objetivos y preguntas abiertas.

Este esfuerzo, produce más preguntas que respuestas, debido a este apresuramiento, las organizaciones fracasan en varias áreas claves del benchmarking y no se investiga suficientemente a las compañías que representan las mejores prácticas.

El resultado es una mala planeación y ejecución del esfuerzo de benchmarking.

2. Alcance: un informe demasiado extenso, ocupa mucho tiempo en elaborarlo, y mucho tiempo en presentarlo o leerlo. En primer lugar, es muy importante identificar los objetivos del benchmarking claramente, y sobre la base de algún tipo de necesidad crítica. No se trata de analizar un proceso o producto completo simplemente porque se puede hacer.

2.1.1. Definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking

El paso inicial para desarrollar un plan de benchmarking y decidir a qué se le va a realizar, es identificar al cliente para la información, es decir, quién solicita la información y quién la va a utilizar. Este paso es importante por las siguientes razones:

a) El cliente identifica las necesidades específicas de información. En la mayoría de los casos, el cliente es un individuo o un grupo con alguna necesidad específica.

Motivado por algún factor o combinación de ellos, el cliente comienza el proceso de identificar los productos, los servicios o los procesos que es necesario estudiar. La clave para estos requerimientos de información es la necesidad, no se debe utilizar el benchmarking como una técnica general de recopilación de datos para poner a prueba los mercados o para sondear lo que ocurre en otras compañías, o como una manera de establecer contactos con ellas.

El cliente también puede proporcionar ejemplos específicos de los tipos de información que se debe recopilar durante la investigación, y ayudar a identificar compañías específicas o tipos de compañías que convendría incluir en la investigación de benchmarking; aunque algunas de estas compañías quizá no satisfagan fundamentalmente los criterios utilizados para definir las mejores

prácticas, sí dan un indicio del nivel de contacto y del calibre general de la compañía que se desea investigar.

b) El cliente establece un límite de tiempo para concluir la investigación de benchmarking. El cliente puede identificar no solamente la fecha esperada de terminación, sino también las fechas claves de entrega para la presentación de informes, de reuniones o de análisis preliminar; el cliente, en la mayoría de los casos, definirá el nivel de flexibilidad del plan del proyecto.

c) Con frecuencia, el cliente proporciona los fondos o el apoyo para la actividad del benchmarking. Una vez que se identifiquen los temas de la investigación, y se fije el límite de tiempo, el cliente suele ser el responsable de proporcionar los recursos necesarios; estos recursos comprenden las personas que ejecutarán el benchmarking, el personal de apoyo (por ejemplo: jurídico, administrativo) y la financiación (por ejemplo: gastos de viaje, gastos telefónicos, de preparación de informes).

Otra manera de definir los clientes del benchmarking es preguntar: ¿Quién utilizará la información? o ¿De quién son las necesidades que hay que entender antes de lanzar una investigación de benchmarking?

2.1.2. Identificar los factores críticos de éxito (FCE)

Las necesidades de información de los clientes de benchmarking, deben ser explícitamente definidas antes de iniciar el proceso, la clave aquí está en el detalle. Las necesidades del cliente afectan el programa de benchmarking, el alcance del trabajo y la asignación de recursos.

Se dice que una total comprensión de las necesidades del cliente, ayudan a evitar los esfuerzos perdidos por recopilar información inútil.

Para poder establecer las necesidades de información de sus clientes de benchmarking, es necesario dedicar tiempo suficiente para discutir con ellos mismos sus necesidades específicas y documentarlas; a este proceso le podemos llamar diagnóstico porque semeja el proceso de recopilación de información de un médico sobre su paciente antes de prescribir su tratamiento.

Tal vez la pregunta más importante que se puede contestar cuando se selecciona el tema de investigación de benchmarking es: ¿Cuáles factores producirán el mayor impacto en el desempeño de la organización? El benchmarking no es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias o asuntos de baja o mediana importancia, tampoco es recomendable únicamente como una técnica de recopilación de información. Muchas organizaciones están utilizando esta expresión (Factor Crítico de Éxito o FCE) para referirse a los asuntos que tienen la suficiente importancia como para garantizar el empleo del proceso de benchmarking.

2.2. Segunda Etapa: Formar un equipo de benchmarking

¿Qué clase de personas van a llevar a cabo la actividad de benchmarking, y cuántas van a tomar parte? Son asuntos que, en un proceso organizado y estructurado, deberán ser tratados oportunamente por las organizaciones. ¿Por qué es importante identificar tempranamente quién va a participar en el proceso? La respuesta es sencilla: con esta actividad comienza el proceso operativo del benchmarking.

Los integrantes del equipo se seleccionan por sus habilidades y motivación, pero también deben incluirse en el grupo los "propietarios" o "dueños" de los procesos por estudiar.

2.2.1. El benchmarking como una actividad de equipo

¿Por qué utilizar la palabra equipo? ¿Acaso el benchmarking no lo pueden hacer individuos? La respuesta es afirmativa, pero aquí es necesario recordar la carga de trabajo que este proyecto involucra. La sola cantidad de trabajo justifica la participación de un equipo, sin embargo, existen algunas otras razones para que el benchmarking sea una actividad realizada por un equipo.

Este mismo equipo puede ser el cliente directo de la información del benchmarking y puede ser también el responsable de implementar los cambios que de este proyecto resulten.

2.2.2. Tipos de equipos de benchmarking

a) Grupos funcionales de trabajo: estos grupos suelen ser los clientes para sus propias investigaciones de benchmarking, normalmente todos los miembros son subalternos de un director común que bien pudiera desempeñarse como el líder del equipo de benchmarking. Un beneficio de este equipo es que no necesita obtener aprobaciones extremas para proceder a ejecutar el proceso, igualmente puede hacer ajustes en sus propios objetivos y necesidades, basándose en la información que se produce durante el avance de la investigación.

b) Equipos interfuncionales, interdepartamentales o interorganizacionales: estos equipos suelen estar estructurados como equipos de tareas o trabajos específicos, con un conjunto de clientes que suelen ser los gerentes quienes a su vez designan a los participantes. Los miembros seleccionados, son escogidos por sus conocimientos específicos o sus niveles de habilidad, pero también actúan como representantes de sus respectivos departamentos o divisiones. En muchos casos,

estos equipos se reúnen para realizar un proyecto específico, una vez realizada la tarea, el equipo se disuelve. Este tipo de equipos suelen hacer recomendaciones o producir informes; en algunos casos se les faculta para hacer cambios; pero, en la mayoría de los casos, su trabajo es realizar una investigación y luego hacer recomendaciones.

c) Equipo emergente: este tipo de equipo representa la esencia de la flexibilidad, un equipo emergente puede componerse de cualquier número de empleados, quienes comparten intereses y/o responsabilidades comunes y deciden que una investigación de benchmarking en un tema específico se justifica. Algunas organizaciones que ya han realizado proyectos de benchmarking, han creado un ambiente que estimula y recompensa este tipo de actividad y de iniciativas; las organizaciones que apenas empiezan a aplicar el benchmarking deberán practicar algunos años antes de que estos equipos emergentes puedan operar en forma real.

2.2.3. Funciones y responsabilidades

Gerente del proyecto: es el responsable de planificar y organizar las actividades de benchmarking para dentro del equipo, es el contacto primario con el cliente o el patrocinador del benchmarking.

Recopilador/analista de datos: son el verdadero centro del equipo de benchmarking, son las personas que prestan ayuda en el desarrollo del plan; identifican, contactan y entrevistan socios del benchmarking; analizan y resumen los datos; y producen los informes.

2.3. Tercera Etapa. Seleccionar compañías a hacer benchmarking (los socios del benchmarking)

La tercera etapa consiste en la identificación de los socios del benchmarking, definiéndolo como: Cualquier persona u organización que le da a usted información relacionada con la investigación de benchmarking. El término socio implica "uno que es aliado", o "uno que forma parte de una asociación" con nosotros. Esta perspectiva es muy diferente con el modelo de análisis competitivo tradicional, que trata a los objetos de su investigación de información, como enemigos o antagonistas.

El punto central de esta etapa es la información; información que dan las personas - empleados, expertos, analistas, investigadores, asesores - e información que dan las organizaciones - su propia organización, otras organizaciones, el gobierno, grupos de investigación, universidades, asociaciones comerciales y de profesionales, etc.; todas estas fuentes, son socios potenciales de benchmarking.

2.3.1. El objetivo: nuestra propia red de información

Pensemos en la información como un recurso, algo que podemos utilizar como una herramienta para mejorar un proceso de toma de decisiones; pensemos en el largo plazo como un elemento implícito en los términos relaciones y asociaciones.

Nosotros podemos obtener información de una persona que ofrezca pericia y experiencia, haciéndole preguntas específicas por teléfono; aunque la información que obtengamos satisfaga una necesidad específica en el corto plazo, esa persona representa un recurso potencial que nos podría ser útil en muchas otras situaciones similares durante un período de tiempo mucho más largo.

Ciertamente, la información consiste en hechos, datos, tendencias, descripciones de proceso, y hasta en observaciones; pero la utilidad de estas piezas de

información se pierde con el tiempo, la vida media de muchos hechos y cifras se puede considerar de semanas o meses. Formar nuestra propia red de información de benchmarking tiene varias ventajas. En primer lugar, podemos reducir la lista de contactos a aquellos que tienen un historial de proporcionar información confiable; en segundo lugar, la cantidad de tiempo utilizado en rastrear pistas de información se puede reducir muchísimo; en tercer lugar, cuando cambien nuestras necesidades de información, de acuerdo con el tema o el alcance del proyecto de benchmarking, no tendremos que empezar la búsqueda de información desde el comienzo.

La red de información de benchmarking se debe considerar como un recurso dinámico, no estático; a medida que ganamos más experiencia en el proceso de benchmarking, nuestra red de información se va a volver más variada y seguramente comprenderá más personas y más recursos de referencia.

2.3.2. La búsqueda de las mejores prácticas

La meta de la mayoría de las actividades de benchmarking es aprender de los mejores, ¿por qué poner la mira en lo mediano, si podemos obtener lo mejor? Esta premisa es muy lógica, y probablemente es la razón que más se da para emprender el proceso de benchmarking, ¿cómo hacer para descubrir las verdaderas mejores prácticas y lo verdaderamente mejor en su clase? La respuesta que todos quieren oír es que busquen en el "Directorio de Benchmarking" - ese que enumera las compañías de mejores prácticas, por áreas funcionales e industriales. Por supuesto que este documento no existe, el hecho es que actualmente existen compañías y asociaciones que pretenden ofrecer precisamente esto; ellas han hecho sus propias investigaciones y han identificado las compañías de mejores prácticas. Lo único que hay que hacer, es pedir esta

información. El punto importante, es recordar que estas compañías representan una sola fuente de información, sería conveniente combinar estas recomendaciones con las de otras fuentes de información, a fin de determinar las mejores prácticas para nuestra área particular de interés.

2.3.3. Selección de socios de benchmarking: aprovechando la oportunidad

El proceso de benchmarking brinda una excelente oportunidad para aprender de las compañías de mejores prácticas. En la mayoría de los casos, esas compañías cooperarán con los esfuerzos de benchmarking particularmente si son abordadas en forma organizada y profesional.

Quizá el indicador más obvio de una falla en la investigación para conseguir compañías que se caractericen por tener las mejores prácticas es el síndrome de la "tormenta de ideas". En este proceso un equipo de benchmarking hace una tormenta de ideas sobre las compañías de mejores prácticas, reduce la lista de compañías a un número manejable, y comienza el proceso de recopilación de datos. Aunque las compañías identificadas pueden representar excelentes prácticas, no se hace ningún esfuerzo para determinar si éstas organizaciones verdaderamente representan las mejores prácticas. En este escenario, los equipos de benchmarking suponen que han obrado bien porque aprendieron algo nuevo que puede mejorar sus propias actividades, pero ¿se han realmente investigado las mejores prácticas?, ¿se volverá alguna vez a investigar las mejores prácticas si ya se fue recompensado al realizar un proceso mucho menos riguroso?

2.4. Cuarta Etapa. Recopilar información de benchmarking

Para muchas personas nuevas en benchmarking, la etapa real de recopilación de información es el foco de su atención, esto es comprensible; la idea de interacción y visita a otras organizaciones es lo que atrae la atención de muchas compañías

para adentrarse en el benchmarking, pero los practicantes experimentados del benchmarking presentan una historia diferente. Si las etapas iniciales de planificación y preparación del proceso no se llevan a cabo cuidadosamente, el proceso de recopilación de información de benchmarking puede ser improductivo. El objetivo final de la recopilación de datos es producir la mejor información que nos permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

2.4.1. Conocernos a nosotros mismos

El proceso de comprender a otros comienza con la comprensión de nosotros mismos. Una de las reglas fundamentales del benchmarking es conocer uno sus propios procesos, productos y servicios, antes de pretender comprender los procesos, productos y servicios de otra organización.

Antes de recopilar información acerca de otra organización, es conveniente recopilar información acerca de nuestras operaciones internas, este trabajo implica un esfuerzo interno de benchmarking.

¿Por qué es tan importante?:

Sin una concepción detallada de nuestros productos y procesos internos, podríamos no darnos cuenta del alcance de nuestras oportunidades de mejora, podríamos terminar subestimando o sobrestimando nuestra posición organizacional.

Sin un análisis interno detallado, podríamos estar pasando por alto algunas oportunidades internas importantes de benchmarking, puede ser que nunca descubramos algunas fuentes internas de ayuda disponible.

Cuando comenzamos a investigar actividades de otras organizaciones, frecuentemente somos cuestionados acerca de nuestras propias actividades en la misma área en cuestión; si no estamos preparados para responder con certeza

acerca de nuestras propias prácticas internas, podemos dar la impresión de que no estamos bien preparados para investigar a otros, o parecer que estamos recopilando información sin ningún orden premeditado.

2.4.2. Recopilación de información

Una vez que ya tenemos determinado los tipos de información de benchmarking necesaria, las fuentes de información y las organizaciones a investigar, el siguiente asunto a considerar son los métodos de recopilación de información a utilizar.

- Entrevistas telefónicas
- Entrevistas personales / visitas de campo
- Encuestas
- Publicaciones / medios de comunicación
- Investigación de archivos

¿Qué factores determinan los métodos a emplear?

- Limitaciones de tiempo: la cantidad de tiempo disponible afecta el número de fuentes que se pueden investigar y los métodos a emplear. Por ejemplo, programar y realizar entrevistas personales consume más tiempo que las entrevistas telefónicas.
- Limitaciones de recursos: la cantidad de personas y de fondos disponibles para la recopilación de datos afecta los métodos que se emplean. Por ejemplo, si no

hay fondos disponibles para viajar, el número de visitas extremas se va a restringir severamente.

- **Experiencia:** las personas tienden a utilizar los métodos de recopilación de información que le son familiares. Por ejemplo, si los miembros de un equipo de benchmarking tienen experiencia en entrevistas telefónicas, lo más probable es que esa técnica sea su método principal de recopilación de información.
- **Preferencia organizacional:** organizaciones experimentadas en benchmarking, desarrollan una filosofía de recopilación de información que se transmite a través de sus programas de capacitación internos. ¿Qué consideraciones debemos tomar en cuenta al determinar la estrategia de recopilación de información?
- **Considerar diversos métodos de recopilación de datos:** la combinación de entrevistas personales y telefónicas, visitas a empresas, encuestas y otro método como la revisión de medios de comunicación, es una estrategia más eficaz que la que se limita a un sólo método.
- **Hacer revisiones durante el proceso:** dedicar tiempo a considerar si las fuentes de información son las apropiadas.
- **Asegurarse de disponer de recursos apropiados para desempeñar la tarea:** asegurarse de que el plan de recopilación de datos no sea demasiado ambicioso, tomando en cuenta las limitaciones de recursos en tiempo, personal y dinero.

2.4.3. Protocolo de benchmarking

Con protocolo de benchmarking nos referimos a la etiqueta profesional o a las normas de comportamiento a considerar cuando se está recopilando información de un socio de benchmarking. Algunas guías básicas a considerar son:

-Planificar previamente de una manera realista: se debe calcular con precisión el tiempo que se necesita para recopilar la información.

- Preparar un resumen del proyecto: esto ayudará a comprender la necesidad de información. Un resumen práctico incluye lo siguiente:

- a) propósito, bosquejo de necesidades de información
- b) presentación personal, incluyendo el papel a desempeñar en el benchmarking
- c) descripción del proyecto de benchmarking, resultados esperados y tiempos
- d) otros socios de benchmarking que acordaron participar en el proyecto
- e) descripción específica de la información que se necesita
- f) lista de los factores críticos de éxito a discutir durante la entrevista
- g) tipos específicos de seguimiento de usted para ellos o viceversa
- h) declaraciones sobre confidencialidad
- i) números telefónicos para comunicación

-Facilitar la entrada: abordar a los socios de benchmarking respetando sus intereses y programas de trabajo, teniendo en cuenta que el objetivo inicial es captar el interés en la investigación.

- Emplear la estrategia de arriba hacia abajo: establecer contacto con los niveles más altos de las organizaciones puede ser un instrumento eficaz para poner los cimientos de unas relaciones constructivas a largo plazo.

-Apéguese a su bosquejo: no intentar introducir temas distintos durante las entrevistas.

- Limitar el tamaño del equipo visitante: una o dos personas permite realizar las reuniones o entrevistas en las mismas oficinas de los socios y no en salas de juntas o conferencias.

2.5. Quinta Etapa. Analizar información de benchmarking

La organización y el análisis de los datos puede simplificarse si se diseña la estrategia de recopilación y organización antes de iniciar las actividades de abastecimiento de información.

Como apoyo a esta tarea de organización podemos citar las siguientes recomendaciones:

-Empezar con un bosquejo: ayuda a desarrollar un conjunto organizado de preguntas sobre los factores críticos de éxito que se han identificado. Este bosquejo se puede utilizar como guía para registrar la información de manera organizada.

-Utilizar una matriz de información: es un instrumento de recopilación y resumen de la información identificada en el bosquejo.

2.5.1. Obtención de conclusiones

La meta final del análisis de benchmarking es entender mejor las actividades de otras organizaciones y utilizar esa información para mejorar el desempeño de la propia.

Uno de los retos más difíciles es hacer comparaciones lógicas y sacar conclusiones.

Como resultado de las actividades de benchmarking generalmente se obtienen varios tipos de conclusiones:

- Documentación del propio proceso interno: para algunas organizaciones, el análisis del proceso interno puede representar una oportunidad para detenerse en sus operaciones diarias y concentrar la atención en las complejidades de su propio proceso.

-Conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades: el análisis de la información requiere una mente abierta y dispuesta a aceptar las opiniones de los demás; los resultados revelados pueden ser aterradores o gratificantes.

-Definición de las diferencias en el desempeño: las comparaciones referenciales con los productos, servicios, procesos de trabajo o resultados de nuestra organización con los de otras excelentes organizaciones nos debe generar una identificación de las diferencias en el desempeño, siendo natural el concentrar la atención en las diferencias negativas, es decir, cuando el desempeño propio se encuentra en un nivel inferior al de las otras organizaciones que se están estudiando.

2.6. Sexta Etapa: Integrar mejoras a procesos

La motivación inicial para el benchmarking es estimular y apoyar el cambio, el benchmarking inicia solamente después de que se ha tomado la decisión de ponerse en acción.

Son varias las actividades que tienen lugar en esta etapa de integración de mejoras a procesos, entre ellas se encuentran:

- Producir un informe/resumen de benchmarking
- Presentar soluciones a los clientes del benchmarking
- Comunicar los hallazgos
- Buscar oportunidades para mejorar productos/procesos

2.6.1. Producción de un informe de benchmarking

Desde el comienzo, los equipos de benchmarking tienen como objetivo la producción y entrega de un informe o reporte del proyecto. En general, los equipos de benchmarking no desean invertir excesivas cantidades de tiempo en la producción de reportes extensos.

En este trabajo de tesis se presenta un formato propuesto de reporte el cual podrá ser utilizado desde el inicio de las actividades, y llenado a medida que avanza el trabajo del equipo.

2.6.2. Contenido del informe

El siguiente es el contenido global propuesto para un informe de benchmarking:

- **Objetivo:** declaración del motivo para hacer el análisis sobre la base de alguna necesidad que se desee atender.
- **Fechas:** marco de referencia del tiempo para realizar el trabajo.
- **Los clientes del proyecto:** nombre a los clientes del benchmarking por título de cargo.
- **Temas para hacer el benchmarking:** resumen de los tipos y temas de investigación, así como los factores críticos de éxito determinados y las unidades de medida que se utilizarán para reunir la información.
- **Equipo de benchmarking:** nombre de los miembros del equipo del proyecto, su organización, título del cargo y ubicación del sitio de trabajo.
- **Operativa del equipo:** identificar las responsabilidades y los roles específicos de los integrantes del equipo.

- Fuentes de información o socios de benchmarking: enumerar los individuos contactados, las organizaciones y sus cargos.
- Metodología de obtención de información: describir los métodos utilizados para recopilar los datos, incluya cuestionarios aplicados y calendario de actividades como apéndice del informe.
- Resultados o resumen: incluir un resumen de datos en forma de relatos y/o matrices; también es muy útil incluir los volúmenes de información que no han sido procesados como apéndices del informe.
- Próximos pasos: anotar los planes generales de acción como resultado del proyecto.

2.6.3. Identificación de mejoras en procesos y productos

Una de las actividades claves de un equipo de benchmarking es encontrar oportunidades para mejorar los productos y procesos actuales. Los equipos de benchmarking tienen que decidir qué acción emprenderán como resultado de su proyecto; con frecuencia se cierra el circuito y se regresa a revisar las necesidades del cliente original y reevaluar cualquier plan de implementación y mejora.

La mayoría de las mejoras de los productos y los procesos planteados por el equipo de benchmarking, generalmente producen uno o varios de los siguientes resultados:

- Mejora de productos/procesos: modificaciones leves o drásticas en los productos o procesos actuales, con un proceso de implementación gradual o radical; variando desde mejoras casi imperceptibles hasta cambios estructurales mayores.

- Aprendizaje: algunos equipos terminan su proyecto de benchmarking simplemente con un resultado de aprendizaje o experiencia para la aportación futura de nuevas ideas o fijación de nuevas metas en la organización dentro de su proceso interno de mejora continua.

2.6.4. Formación de redes funcionales, subproducto del benchmarking

Formación de redes funcionales: un subproducto del benchmarking se encuentra en la formación de redes funcionales de benchmarking, a medida que los individuos participan en las actividades de benchmarking en forma continua, van estableciendo diversos contactos profesionales en su organización, en su grupo industrial o posiblemente en todo el mundo. Una vez formada esta red, aumentan las oportunidades ¿Para el benchmarking informal a través de la red personal, y la información se puede solicitar, acumular y resumir en corto tiempo.

Las organizaciones se están dando cuenta de que pueden sostener un proceso continuo simplemente manteniendo activas sus redes de información.

Capítulo III

Recomendaciones para el éxito del Benchmarking

Cuando se inicia en el proceso de benchmarking, generalmente se presentan algunos asuntos éticos o legales que deberán ser tratados por el equipo participante, para atender estas situaciones, algunas organizaciones con experiencia en benchmarking han desarrollado su propio código de ética que norma y guía el comportamiento de sus equipos de benchmarking. Esta declaración de ética normalmente representa un mensaje eficaz hacia los socios de benchmarking, sobre todo durante las sesiones de conocimiento inicial.

3.1. Asuntos éticos y legales

Entre algunos ejemplos de declaraciones éticas y legales recomendadas por Michael J. Spendolini y por Robert C. Camp para realizar proyectos de benchmarking, encontramos las siguientes:

- **Solicitud de información:** nunca solicite información que usted no esté dispuesto a proporcionar.
- **Revelación de identidad:** establezca claramente su propósito, su identidad y la de su organización; nunca falsee su identidad ni dé información engañosa acerca de sus intenciones.
- **Información delicada:** nunca haga benchmarking de información delicada o relacionada con patentes de un competidor, si es necesario hacer benchmarking con un competidor acerca de un tema delicado, contrate los servicios de un asesor independiente.

- Leyes antimonopolio (USA): si se está operando en un mercado con pocos competidores y se discute el precio con esos competidores, podría estarse violando alguna ley antimonopolio al compartir información de precios y ser acusado de fijación de precios entre competidores.
- Confidencialidad: nunca hable de otra compañía sin su permiso, es decir, trate toda la información que se reciba como si fuera confidencial.
- Contratación de ex-empleados de competidores: los individuos pueden ser contratados por sus habilidades y capacidades, pero no por la información confidencial que posean de la competencia.
- Recopilación de información: los entrevistadores no deben disfrazar su personalidad cuando estén recogiendo información así sea en visitas a compañías, recorridos por la planta o en entrevistas en congresos o seminarios. No es necesario que se revele la identidad personal si la información que están recogiendo es pública; pero deberán revelar la identidad de su organización y el propósito, si la información que se busca no es pública.
- Clientes "investigadores": es impropio proponerle a un cliente que les pida a los competidores información sobre partes, tecnología, precios, etcétera para entregárnosla.
- Proveedores: es generalmente aceptable examinar la producción de otra organización preguntando a sus proveedores sobre volúmenes de partes claves despachadas; pero es impropio convencer a un proveedor de que divulgue información diciéndole que se utilizarán sus servicios únicamente a cambio de información relativa a nuestros competidores.
- Organigramas y directorios telefónicos de competidores: es inaceptable obtener estos documentos a través de engaños.

- Ingeniería en reversa: esta práctica de desarmar y desmontar productos de la competencia es aceptable solamente cuando el producto o servicio se obtuvo en forma legal.
- Consciencia del nivel organizacional: no se aproveche de que algunos empleados son de niveles inferiores para hacer que le revelen información sin saber que eso perjudica a su compañía.
- Aprovecharse de amistades personales: no importa cuán amigos seamos de ciertos individuos de otras organizaciones, nunca debemos pedir que nos revelen información como un tipo de "favor personal".

CONCLUSIÓN

Por lo que podemos ver existen varias definiciones sobre lo que es benchmarking, y aunque difieren en algunos aspectos también se puede notar que concuerdan o presentan una serie de elementos comunes. Para empezar en la mayoría de ellas se resalta el hecho de que benchmarking es un proceso continuo y no sólo una moda que al aplicarla en nuestra empresa resuelva los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, y como sabemos la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas prácticas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana.

Otro de los puntos importantes que se mencionan es el hecho de que benchmarking no es una receta de cocina, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación.

También se vio en las diferentes definiciones que este proceso no sólo es aplicable a las operaciones de producción, sino que puede aplicarse a todas las fases del negocio, desde compras hasta los servicios post venta, por lo que benchmarking es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto de ser los mejores en la industria, observando aspectos tales como la calidad y la productividad en el negocio.

De igual manera podemos concluir que es de suma importancia el hecho de que este proceso se concentrará en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que sean reconocidas como las mejores prácticas de la industria. Por lo

cual es una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar nuestras operaciones en base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes del negocio o aquellos que tienen la excelencia dentro de la industria.

BIBLIOGRAFÍA

- “ BENCHMARKING ESTRATÉGICO Y TACTICO”
De Rubén R. Rico. 1996. Ediciones Macchi.

- “GUIA DE BENCHAMARKING EMPRESARIAL”
De Jerome P. Finnigan. 1995. Prentice may Hispanoamericana S.A.

- Benchmarking, Robert C. Camp. / Primera edición; 1993. / Editorial Panorama Editorial, S.A.

- Benchmarking, Michael J. Spendolini. / Primera edición, 1994. / Grupo Editorial Norma.

- Benchmarking, Bengt Karlöf & Svante Östblom. / Primera edición, 1993. / Editorial John Wiley & Sons.