

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA AMAZONÍA PERUANA



**FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS
E INFORMÁTICA**



**“EL BENCHMARKING Y LA BUSQUEDA DE LAS
MEJORES PRÁCTICAS”**

INFORME DE TRABAJO PRÁCTICO DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

PRESENTADO POR EL BACHILLER:

MANUEL ALBERTO CABRERA VELA

ASESOR

ING. PITA ASTENGO, LUIS HONORATO

**IQUITOS – PERÚ
2014**

RESUMEN

El Benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en una empresa resuelva los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que está en la 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.

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 de postventa, por lo que 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.

La empresa interesada en realizar un estudio de este tipo, tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades, identificando aquel procedimiento que mejor se adapte a la compañía o aquel al que la compañía se pueda adaptar mejor.

INDICE GENERAL

I. JUSTIFICACIÓN	7
II. OBJETIVO.....	8
III. BENCHMARKING Y LA BUSQUEDA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS	9
3.1. Introducción.	9
3.2. Definición Benchmarking.	9
3.2.1. Definición “David T. Kearns, director general de Xerox Corporation”	10
3.2.2. Definición “Robert C. Camp”.	10
3.2.3. Definición “Libro BENCHMARKING de Bengt Kallöf y Svante Östblom”	11
3.2.4. Definición “Michael J. Spendolini”.	11
3.3. Benchmarking: qué es y qué no es.....	11
3.4. Breve Historia.	14
3.5. Tipos de Benchmarking.	15
3.5.1. Benchmarking Interno.	16
3.5.2. Benchmarking Externo.....	17
3.5.3. Benchmarking funcional (Genérico).....	18
3.6. Principales aportes del Benchmarking.	19
3.6.1. Benchmarking y los beneficios para el desarrollo de la organización.	20
3.6.2. Benchmarking y el beneficio para los clientes.....	22
3.6.3. Benchmarking y los beneficios para los trabajadores.....	23
3.6.4. Benchmarking y el beneficio en la definición de estrategias.....	24
3.6.5. Benchmarking y los beneficios para la productividad.	25
3.6.6. Benchmarking y los beneficios para el marketing.....	25
3.7. ¿Por qué utilizar el benchmarking?.....	25
3.7.1. Planeación Estratégica.....	26
3.7.2. Pronósticos.....	26
3.7.3. Nuevas Ideas (solución de problemas).	27
3.7.4. Comparaciones de Producto/Proceso.	28
3.7.5. Fijación de objetivos.	28
3.8. ¿Qué cosas someter a benchmarking?.....	29
3.8.1. Productos y Servicios.....	29
3.8.2. Procesos de trabajo.....	30
3.8.3. Funciones de apoyo.	30
3.8.4. Desempeño organizacional.	30

3.8.5. Estrategia	31
3.9. Metodologías para la implementación del benchmarking.	32
3.9.1. Fase de Planeación.	32
3.9.2. Fase de Análisis.	33
3.9.3. Fase Integración.....	34
3.9.4. Fase Acción.	34
3.9.5. Fase Madurez.....	34
3.10. Ventajas, desventajas y causas posibles de fracasos del Benchmarking.....	35
3.10.1. Ventajas del Benchmarking.....	35
3.10.2. Desventajas del Benchmarking.	37
3.10.3. Causas posibles de fracasos del Benchmarking.	38
IV. CONCLUSIÓN.....	40
V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
ANEXO.....	42

INDICE TABLAS

Tabla N° 1: ¿Qué es y que no es Benchmarking?	12
Tabla N° 2: Tipos de Benchmarking	16

INDICE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Fases de Benchmarking, según Robert C. Camp.	32
Ilustración N° 2: Beneficios del Benchmarking.	35

I. JUSTIFICACIÓN

Entender de como realizar un trabajo de Benchmarking en una forma eficiente, ordenada y útil, que no todas las organizaciones tienen completamente clara y mucho menos dominada, es muy común observar la mala interpretación del Benchmarking como una simple visita de observación y comparación de Procesos, en donde no se generan compromisos claros y medibles para quien la realiza. Este trabajo pretende mostrar una guía práctica para realizar un Benchmarking de tal forma que durante su desarrollo, se avance en un camino orientado a cumplir con los objetivos que un Proceso de Benchmarking debe tener.

II. OBJETIVO

➤ **GENERAL:**

Explicar e identificar los procesos para el desarrollo de un ciclo completo de Benchmarking, la cual facilite la preparación, ejecución y documentación del proceso, así como su aplicación dentro del ciclo de mejora continua en las organizaciones.

➤ **ESPECÍFICOS:**

- Definir la verdadera naturaleza del benchmarking.
- Explicar que el Benchmarking no sólo es aplicable a una sola área de operaciones la empresa.
- Analizar el funcionamiento de las metodologías de Benchmarking, con el fin de que conozcan los beneficios que se consiguen con su implementación.

III. BENCHMARKING Y LA BUSQUEDA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS.

3.1. Introducción.

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior 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 diferentes tipos de procesos usados de manera que las empresas puedan elegir el método que mejor les acomode dependiendo del giro, estructura, tamaño, recursos, etc. de la misma.

3.2. Definición Benchmarking.

El Benchmarking es la herramienta que permite detectar y aplicar los mejores procesos para obtener la mejor calidad y una mayor productividad, basándose en las experiencias por las cuales atravesaron las empresas líderes del mercado.

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.

3.2.1. Definición “David T. Kearns, director general de Xerox Corporation”.

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.

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 todas 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.

3.2.2. Definición “Robert C. Camp”.

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

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, el dantotsu, 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.

3.2.3. Definición “Libro BENCHMARKING de Bengt Kallöf y Svante Östblom”.

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.

3.2.4. Definición “Michael J. Spendolini”.

Es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional.

3.3. 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 Michael J. Spendolini, enseguida se describen brevemente algunas ideas falsas sobre el proceso de benchmarking.

Tabla N° 1: ¿Qué es y que no es Benchmarking?

El Benchmarking es...	El Benchmarking no es...
Un proceso continuo.	Un evento que se realiza una sola vez.
Un proceso de investigación que proporciona información valiosa.	Un proceso de investigación que da respuestas sencillas.
Un proceso para aprender de otros. Una búsqueda pragmática de ideas.	Copiar, imitar.
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.

Fuente: Benchmarking–Metodología de desarrollo y aplicación, Lic. José Ignacio Tijerina Acosta

- **El benchmarking es un evento que se realiza una sola vez.** Un grupo de personas recibe orientación o capacitación en el tema de benchmarking, se les invita y estimula para que participen en este proyecto de investigación de benchmarking. Ellas hacen un análisis de benchmarking con éxito, y luego escriben un informe; cierran el libro y nunca intentan emplear este proceso. Para estas personas, el benchmarking es un proyecto o una nueva herramienta con la cual experimentar, diferente a la rutina diaria. Para algunas puede ser una experiencia estimulante y agradable, pero de alguna manera la conexión entre el benchmarking y su trabajo cotidiano no se ha logrado establecer, el benchmarking no se ha integrado con éxito a su manera de pensar acerca de su trabajo, o a su manera de cómo solucionar problemas o de aprender; en síntesis el benchmarking para estas personas fue un evento más que les pidieron realizar en su trabajo.
- **El benchmarking da respuestas sencillas.** Un grupo de benchmarking analiza las mejores prácticas o resultados de otra compañía que ha sido reconocida como la mejor en su clase. Los miembros del equipo no analizan la información a detalle y el entorno de negocios que rodea a la compañía analizada, sin embargo, tomando como base que esa compañía es la mejor en su clase, toman la decisión de adoptar las mismas prácticas. Este escenario resulta casi siempre catastrófico. Cambiar ciegamente las prácticas de nuestra empresa, por las aplicadas en otra empresa no es la intención del benchmarking; la información obtenida por medio de esta investigación,

es necesario completarla con otra información de nuestra organización, como un valor agregado al proceso de toma de decisiones.

- **El benchmarking es copiar o imitar.** La defensa de que el benchmarking es una copia o imitación, la utilizan con frecuencia quienes se resisten al proceso. Si se pretende buscar una palabra que describa adecuadamente el empleo de la información del benchmarking en una organización, muchos coinciden en el término asimilar, aprender, entender e incorporar en nuestro sistema. Este término refleja en una forma más exacta el propósito del benchmarking; aprender de otros, y aplicar ese conocimiento en nuestras propias prácticas de negocios.
- **El benchmarking es fácil y rápido.** El benchmarking no es difícil, sin embargo, se requiere suficiente esfuerzo en la planificación del proyecto, de enseñanza del proceso, de dedicación, de apoyo y de recursos económicos. De todos estos requerimientos, la dedicación es el más crucial. Una pregunta que se hace con frecuencia la gente que apenas está aprendiendo sobre benchmarking es: ¿Cuánto tiempo tarda, con respecto al tiempo de los empleados que participan, y a la duración del proyecto global? Michael J. Spendolini nos dice: "la respuesta a esta pregunta está determinada por varios factores, como la amplitud del proyecto, lo crítico del asunto que se va a someter a benchmarking, los niveles de experiencia de las personas que hacen el benchmarking, y el nivel de apoyo disponible para ayudarles", también indica que: "generalizando podremos decir que las personas que participan en un benchmarking deberán programar dedicar al menos un 10% de su jornada a este proyecto; este porcentaje podría subir hasta un 25% en proyectos de alta prioridad o durante ciertas etapas del ciclo del benchmarking. En cuanto al tamaño típico de un equipo de benchmarking, el promedio es de 4 a 6 personas. En cuanto a la duración del proyecto, de 4 a 6 meses es lo normal."
La insuficiente planificación del tiempo que se requiere para llevar a cabo una investigación de benchmarking de buena calidad, con

frecuencia da por resultado tomar atajos o presionar a los miembros del equipo de benchmarking a entregar resultados parciales.

- **El benchmarking es una moda.** Desafortunadamente, el benchmarking parece tener mucho potencial de moda, y estar destinado a perder fuerza en algunas organizaciones. ¿Por qué? Quizás sea porque el benchmarking es un concepto muy fácil de entender y parece para muchas personas fácil de implementar y manejar. A causa de esta percepción, no recibirá el nivel de atención, capacitación, y apoyo que realmente necesita para salir adelante.

3.4. Breve Historia.

Según, Bendell, Bouler y Kelly (1994) las primeras referencias al proceso material real del Benchmarking se remontan a principios de la década de los 50 cuando los japoneses realizaron muchas visitas a organizaciones occidentales. Es así, que al prestar una atención especial a los procesos de fabricación de aquellas organizaciones situadas en Estados Unidos y Europa Occidental, los japoneses absorbieron a la perfección las mejores prácticas empresariales para sus propias industrias fabriles.

Es de señalar la cronología que se presenta aquí es la de Xerox Corporation. Xerox tuvo la fortuna de descubrir y aplicar benchmarking a principios de su campaña para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra la necesidad y la promesa de benchmarking.

En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji - Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que

se cambió el estilo de producción el EUA para adoptar las metas de benchmarking fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordeno que en todas la unidades de negocios se utilizara el benchmarking y el 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking. Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia aparte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a la reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

3.5. Tipos de Benchmarking.

En el siguiente cuadro se presenta un resumen de los tres tipos principales de benchmarking:

Tabla Nº 2: Tipos de Benchmarking

Tipo	Definición	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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"> • Dificultad es para la recopilación de datos. • Problemas de ética. • Actitudes antagónicas.
Funcional (genérico)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos / servicios / procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento (L. L. Bean). • Rastreo de 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.

Fuente: Benchmarking–Metodología de desarrollo y aplicación, Lic. José Ignacio Tijerina Acosta

3.5.1. Benchmarking Interno.

Es buscar las mejores prácticas dentro de la organización. Esto es posible efectuando un análisis sistemático y organizado de los sectores más eficientes, con el fin de poder detectar las variables y procedimientos que permiten descubrir a las mejores técnicas para luego implementarlos en otros sectores.

Este tipo de Benchmarking no tiene ningún grado de dificultad en la búsqueda y la colaboración de las personas intervinientes, en la

obtención de los recursos necesarios para su implementación, y en los tiempos que demandará la misma.

Un ejemplo de esta forma se puede observar en las multinacionales, así como en las empresas que poseen una departamentalización importante relacionada con líneas de productos y con las distintas funciones que se deben llevar a cabo para el desarrollo del negocio.

El argumento más poderoso para efectuar un Benchmarking interno es que a pesar de que forman parte de la misma organización las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultural, casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales.

Este es el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en el Benchmarking pues permite a una empresa hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo.

3.5.2. Benchmarking Externo.

Se lleva a cabo cuando no se ha madurado lo suficiente un proceso dentro de la organización y que, por tal motivo, se deciden buscar metodologías alternativas para completarlo.

Dentro de este tipo, podemos encontrar dos clases:

- a) Estudios de competidores: en este caso se nos puede presentar un inconveniente relacionado con la resistencia que pueden ofrecer los competidores para poder llevar a cabo el proceso de intercambio de información.
- b) Estudios funcionales: aquí no se investiga a los competidores directos con lo cual resulta más fácil. Dichas investigaciones ofrecen lecciones fácilmente aplicables, debido a que se respaldan en procesos genéricos desarrollados por una gran cantidad de compañías, los cuales son, a menudo, transferibles.

Se debe tener en cuenta que la comparación se puede hacer en el ámbito local, nacional y hasta internacional. En este último caso aparece un problema muy importante: el presupuestario. Por eso hay que encarar el proceso de Benchmarking con metas y objetivos claros para que sea provechoso y no un simple despilfarro de recursos.

Cuando se realiza Benchmarking, y en especial Externo, es necesario respetar un código de conducta para poder realizarlo sin ningún inconveniente y estar en armonía con la organización con la que se hace la comparación y estudio. Este código de conducta pertenece al American Productivity and Quality Center y la International Benchmarking Clearing house, Houston, Texas; el cual esta detallado en el libro de Rubén Roberto Rico, y en él se pueden encontrar una serie de principios que se enumeran a continuación:

- Legalidad: no difundir secretos organizacionales.
- Intercambio: compartir la información.
- Confidencialidad: la información es confidencial.
- Utilización o uso: la información es sólo para aprender y mejorar.
- Contacto de las primeras partes: respetar la conducta del “socio potencial”.
- Contacto con las terceras partes: bajo ningún aspecto.
- Preparación: comprometerse con un trabajo profesional eficiente y efectivo.
- Cumplimiento: en tiempo y forma con todo compromiso asumido.
- Comprensión y acción: percibir y tratar de comprender al “socio potencial”.

3.5.3. Benchmarking funcional (Genérico).

El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no, nuestras competidoras directas, cualquiera que sea el sector en el que opere. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas en cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking, como por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos, etc.

Otro término que se suele usar para describir esta clase de benchmarking es genérico, en donde genérico significa "sin marca", que está de acuerdo con la idea de que este benchmarking se enfoca más en los procesos de trabajo, que en las prácticas

comerciales, mercados o productos de una organización o industria en particular.

3.6. Principales aportes del Benchmarking.

Para entender el alcance de los beneficios que puede generar la evaluación comparativa es necesario situarse en una doble perspectiva: la de la planificación estratégica y la del mejoramiento continuo.

Es casi imposible realizar un buen benchmarking sin referirlo a la estrategia general de la organización. La planificación estratégica ayuda a centrar y orientar la organización. A partir de ella la organización es capaz de expresar su objetivo fundamental, visualizar las necesidades de los públicos directamente relacionados con ella, definir las áreas e acción en las que debe competir y determinar las fortalezas y los factores clave de éxito. Teniendo en cuenta estos referentes, necesarios, cualquier proyecto de evaluación comparativa generará un valor agregado a la organización.

El segundo condicionante que permite asegurar los beneficios del benchmarking está relacionado con la cultura de la calidad. Es casi imposible que la evaluación comparativa genere resultados beneficios si la organización no está continuamente estudiándose a sí misma, analizando su actuación y sus procesos internos y poniendo en práctica incesantemente la mejora (Bendell, Bouter y Kelly, 1994:17). Una empresa de estas características siempre estará tratando de mejorar y planificar la mejora. Desde esta perspectiva el aporte del benchmarking es efectuar comparaciones (el cómo y el por qué) con los mejores procesos para que se conviertan en la clave de la mejora.

Pero ¿por qué utilizar el benchmarking? Boxwell (1998:17) nos presenta tres argumentos suficientes:

Es un medio muy eficiente para introducir mejoras. La alta dirección puede eliminar el viejo proceso de aprender por tanteo; puede utilizar procesos cuya efectividad ya ha sido comprobada por otros y puede concentrar su pensamiento original a partir de cero para idear medios para mejorar estos procesos o adaptarlos a la cultura ya existente en su propia organización.

Ayuda a introducir moras más rápidamente en la organización. El tiempo se ha convertido hoy en un factor muy importante en la competencia; el benchmarking permite encontrar medios para hacer las cosas mejor y más rápidamente al poder emplear los procesos más a prisa.

Tiene en sí el potencial para elevar significativamente las prestaciones colectivas de las empresas de un país. Existe la posibilidad de crear redes de organizaciones que asuman la evaluación comparativa como herramienta de mejora y, por tanto, se cree una plataforma con empresas que busquen mejorar el desempeño de sus procesos clave y así surja la competitividad colectiva que los países, como empresas, deben encontrar.

3.6.1. Benchmarking y los beneficios para el desarrollo de la organización.

Uno de los propósitos más significados del benchmarking es emplear lo que se ha aprendido acerca de su empresa y sus competidores como el medio para identificar lo que es mejor entre los dos y, después, explotar esta percepción de manera tan creativa, como sea posible, garantizando que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo.

Es una valiosa herramienta pues proporciona un enfoque disciplinado y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una organización en comparación con lo mejor de lo mejor. En esto coinciden los principales estudiosos del benchmarking (Finnigan, 1997; Camp, 1997; Fitz-enz, 1995; Bogan y English, 1994; Spendolini, 1992; Zairi, 1999).

Los aportes más significativos del benchmarking al desarrollo de las organizaciones, avalados por la investigación académica, se pueden sintetizar en:

- Ayuda a superar la renuencia al cambio tan arraigada en las empresas pues se ha determinado que las personas en la evaluación comparativa son más receptivas a ideas nuevas y están más dispuestas a su adopción creativa cuando esas ideas no se originan por necesidad en su propia industria.

- Fomenta el trabajo en equipo al centrar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos, más que en el interés personal, individual.
- No proporciona soluciones, ni indica prioridades, ni prescribe medidas que hay que tomar. Sólo facilita grana cantidad de información útil sobre los mejores procesos o prácticas que ayudan a descubrir las causas de los problemas o los caminos para aprovechar la oportunidad.
- Establece un método para resolver problemas. El benchmarking ha demostrado frecuentemente su valor en el proceso de resolver problemas. Los procesos estándar de solución de problema proveen una estructura que hace más efectivo el trabajo en grupos.
- Es un vehículo extremadamente bueno para la educación de la gente, implicando, enriqueciendo y optimizando su potencial creativo en el área de la innovación. Las organizaciones que hacen regularmente benchmarking de sus funciones o áreas críticas permanecen abiertas a las nuevas ideas, cambian las tendencias y desarrollan tecnología. Si ver es creer, entonces el benchmarking es un proceso efectivo para asegurar que se vean otros enfoques para cumplir con sus actividades. Se obtiene un aprendizaje funcional a través de las nuevas ideas; lo que Spendolini (1992:23) llama “pensando fuera de la caja”.
- Cataliza el cambio. Es un efectivo catalizador del cambio porque implica a los trabajadores en el descubrimiento personal de nuevos enfoques, sistemas y procesos: Desmitifica el cambio haciendo más tangible y menos amenazante. Ayuda a manejar el cambio organizacional y a aceptarlo como una constante inevitable y buena, incorporándolo a la cultura de la gestión. Apoya las propuestas de cambio.

- Reingenieriza los procesos y sistemas dando habilidades para ver las cosas de manera diferente.
- Apoya la mejora continua de procesos de trabajo y sistemas de negocios proveyendo de una potente fuente para lograr cambios incrementables y mejoras.
- Identifican, quizá, descubrimientos tecnológicos que no se hubieran reconocido y que por lo tanto, no se habrían aplicado en la industria propia durante algún tiempo.
- Descubre y destaca la interconexión entre las diferentes partes de la empresa.
- Despierta el impulso competitivo de las unidades mediocres.

A manera de resumen Zairi (1999:35) ilustra la diferencia entre un comportamiento competitivo con y sin la práctica del benchmarking. Las organizaciones que no han adoptado la evaluación comparativa se caracterizan por estar centradas en lo interno, sin entender claramente sus fortalezas y debilidades, con un enfoque reactivo hacia la competencia, un pobre conocimiento de las verdaderas necesidades de los clientes y un débil esfuerzo para invocar.

Por otro lado las organizaciones que practican el arte del benchmarking son proactivas, centradas en lo externo y orientadas hacia los mercados donde ellas operan. Tienen un acceso ilimitado a un conjunto de ideas, usan el mercado como un punto de partida para definir sus objetivos y tienen un conocimiento claro de las necesidades de sus clientes.

3.6.2. Benchmarking y el beneficio para los clientes.

Finnigan (1997:12) apunta a la relevancia del benchmarking “como una ayuda para relevar lo que se necesita para alcanzar las metas organizacionales buscando las mejores prácticas para satisfacer las necesidades de los clientes”. Al emular las prácticas de trabajo de aquellos que obtienen los mejores rendimientos, por lo general, una organización será capaz de mejorar su capacidad de ajustarse a lo que le pide su clientela y de esta forma aumentar la probabilidad de

satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio.

Fitz-enz (1995:29), afinando el planteamiento de Finnigan (1997), plantea que la evaluación comparativa (proceso enfocado hacia el exterior e intensivo en información) ofrece ideas sobre cómo responder mejor a las necesidades de los clientes y ello gracias a la recopilación de datos de empresas que están centradas en la satisfacción de sus clientes y que se toman como punto de referencia en un terreno determinado.

El benchmarking proporciona puntos de referencia para que la gerencia atribuya lo cambios a las necesidades de los clientes, no a la historia o a los “instintos”, sino a las realidades del mercado o a las evaluaciones objetivas realizadas.

3.6.3. Benchmarking y los beneficios para los trabajadores.

Hay tres aspectos que se pueden señalar respecto al beneficio que reporta el benchmarking a los trabajadores:

- El primero de ellos está relacionado con la filosofía que subyace en el método: el benchmarking es una herramienta cuya naturaleza es eminentemente participativa y por tanto es capaz de promover el otorgamiento de poder a los trabajadores.
- El segundo aspecto es que estimula nuevas maneras de pensar y ver las formas actuales de llevar a cabo las tareas aumentando no sólo la capacidad creativa de los individuos, sino generando nuevas formas de aprendizaje personal y desde luego organizacional.
- El tercer beneficio que produce es que las personas que participan en el proceso de benchmarking, con frecuencia, encuentran que sus contactos profesionales e interacciones provenientes del benchmarking tienen un valor incalculable para su crecimiento profesional futuro pues les permiten ampliar sus conocimientos y experiencia, los hacen útiles para

tareas futuras de la organización (Camp, 1997; Finnigan, 1997).

3.6.4. Benchmarking y el beneficio en la definición de estratégicas.

Las organizaciones contemporáneas deben necesariamente ser competitivas. Para ser competitiva una empresa debe comprender, desde luego, a la competencia, pero también, debe cuestionar las experiencias y estrategias competitivas de los otros y el compromiso de usar lo que se ha aprendido es lo que ayudará a que la empresa se vuelva competitiva.

Bogan y English (1994:9), teniendo como base su experiencia en consultoría, mencionan que el benchmarking ofrece un mecanismo para desarrollar metas, la planificación estratégica e implementar planes contingentes mucho más rápidos y a un costo menor, en base a las lecciones estratégicas aprendidas por las otras empresas. Su conclusión es que la búsqueda constante y externa de ideas, métodos y prácticas exitosos y su fusión con los planes y programas de una empresa han demostrado ser un enfoque poderoso para establecer y afinar las estrategias y garantizar la competitividad a largo plazo.

La evaluación comparativa no es una moda pasajera, sino una estrategia de negocios ganadora, tal como menciona Camp (1997:32), pues “ayuda a los gerentes a identificar las prácticas que se pueden adaptar para crear planes y estrategias ganadoras, creíbles y defendibles y complementar nuevas iniciativas para alcanzar metas de desempeño más altas, es decir, el desempeño excelente”. Esto implica una revisión objetiva de los procesos, prácticas y sistemas.

Spendolini (1992:31) examina la relación entre la evaluación comparativa y la estrategia de la organización apuntando que los resultados empíricos evidencian que el benchmarking, a través de la comparación de los procesos y productos con los competidores o con las mejores prácticas de las organizaciones, sirve para predecir las áreas de negocio relevantes.

3.6.5. Benchmarking y los beneficios para la productividad.

La evaluación comparativa permite calibrar la verdadera productividad. Un enfoque sobre la profundidad es el que sugiere Finnigan (1997:13) cuando plantea que la verdadera productividad es el resultado de que todos los empleados en la empresa solucionen problemas reales. Esto sucede sólo 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. El benchmarking ha demostrado ser un proceso confiable para obtener dicha información básica y convertirla en acciones que darán como resultado una verdadera productividad.

3.6.6. Benchmarking y los beneficios para el marketing.

Comparar y evaluar el comportamiento del mercado es de importancia vital para las empresas. Las empresas eficientes permanentemente buscan anticiparse a los cambios del mercado y a través del análisis sectorial y de las proyecciones de las empresas del sector estudiado revisar y/o validar o no sus metas u objetivos de mercadeo.

El desarrollo del benchmarking ayuda a las empresas a fijar metas de marketing revisando los productos, precios, estrategias, estructuras y servicios de los competidores y otros corredores de primera línea y así los gerentes pueden validar la adecuación de sus metas, planes y estrategias (Bogan y English, 1994).

La evaluación comparativa ofrece a las empresas un camino muy usado por muchas organizaciones: evaluar su situación relativa al compararse con lo que ofrecen los competidores, para no caer en la presunción de que los productos y servicios que ofrecen a sus clientes son de alta calidad, sin compararse con los que ofrecen sus competidores.

3.7. ¿Por qué utilizar 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.

Un punto en común que encontramos entre los autores consultados, es que todos ellos reconocen que 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.

Se enumeran algunas de las razones por las cuales las organizaciones emplean el proceso de benchmarking:

3.7.1. Planeación Estratégica.

La planeación 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.

3.7.2. 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.

3.7.3. Nuevas Ideas (solución de problemas).

El benchmarking es una excelente fuente de ideas, de hecho, uno de los beneficios primarios de un benchmarking, es que 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....?"

El benchmarking también puede ser posicionado como una herramienta o técnica que complementa un proceso formal de solución de problemas. 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.

3.7.4. Comparaciones de Producto/Proceso.

Una práctica común de la actividad de benchmarking involucra la recopilación de información sobre los productos o procesos de los competidores o de algunas empresas reconocidas como "excelentes". Esta información con frecuencia se recopila y se emplea como estándar de comparación para productos o servicios similares en la organización de benchmarking. 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.

Michael J. Spendolini menciona que este tipo de benchmarking también puede tomar enfoque genérico, es decir el análisis de un producto o servicio producido por un competidor, se puede utilizar para obtener información interna de factores tales como diseño, calidad del producto, servicio postventa o procesos de producción. Los productos o procesos de compañías líderes suelen ser analizados por compañías no competidoras que tratan de incorporar elementos de dichos procesos en su propio ambiente de trabajo.

3.7.5. Fijación de objetivos.

El benchmarking se puede utilizar como un medio para identificar las mejores prácticas, y con esa información establecer objetivos

específicos para sus propios 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.

3.8. ¿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.

3.8.1. 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.

3.8.2. 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.

3.8.3. 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.

3.8.4. 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.

3.8.5. Estrategia.

Algunas organizaciones hacen benchmarking en las estrategias organizacionales o funcionales, para entender cómo ciertas compañías generan ventajas competitivas. Aun 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. En estos casos, el énfasis no está en revisar algunos programas particulares o procesos de trabajo, sino más bien en los principios más amplios del negocio y las posiciones que estimulan la creación y el mantenimiento de esos programas, prácticas y procesos.

Michael J. Spendolini menciona que además de las estrategias en sí, el proceso de planeación estratégica es con frecuencia el tema de la actividad de benchmarking; este tema no solamente involucra el proceso de establecer un plan básico, sino que también considera cómo reaccionan las organizaciones a los cambios tales como la introducción de nuevas tecnologías, acciones competitivas y oportunidades de mercado.

3.9. Metodologías para la implementación del benchmarking.

Se han ideado muchos modelos y métodos para explicar y orientar el proceso de Benchmarking (*ver anexo*). Los pasos del mismo pueden variar entre los distintos autores, pero todos representan una evolución del modelo original de Robert C. Camp que se compone de cinco fases ejecutables en diez pasos, de las cuales a continuación se presenta un esquema y descripción de cada fase:

Ilustración N° 1: Fases de Benchmarking, según Robert C. Camp.



Fuente: Propio.

3.9.1. Fase de Planeación.

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de Benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los utilizados en cualquier desarrollo de planes: buscar el qué, quién y cómo. Y ellos son:

- **Identificar que se va a someter a Benchmarking:** Identificar el proceso de negocio que se quiere modificar.

- **Identificar compañías comparables:** Con que compañía se llevará a cabo la comparación.
- **Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos:** Como se realizará la recopilación de los datos. La información obtenida puede ser:
 - Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación y por parte de expertos.
 - Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
 - Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
 - Visitas directas en la ubicación.

3.9.2. Fase de Análisis.

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso que se lleva a cabo en la empresa así como las que desarrollan las organizaciones que serán nuestros socios en el Benchmarking.

Los pasos necesarios de esta fase son:

- **Determinar la brecha de desempeño actual:** Se refiere a la diferencia existente entre nuestras operaciones y las de los socios de Benchmarking, existiendo tres posibles resultados que son:
 - Brecha negativa. Significa que las prácticas externas son mejores.
 - Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.

- Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el Benchmarking se basará en las metodologías internas.

➤ **Proyectar los niveles de desempeño futuros.**

3.9.3. Fase Integración.

La integración es el proceso de usar los hallazgos de Benchmarking para fijar los objetivos operacionales para el cambio. Consiste en los siguientes pasos:

- **Comunicar los hallazgos de Benchmarking y obtener aceptación:** Esto debe hacerse en todos los niveles de la organización para obtener respaldo y compromiso de los encargados de su implementación.

➤ **Establecer metas funcionales.**

3.9.4. Fase Acción.

Consiste en llevar a la práctica los hallazgos de Benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Se compone con las siguientes etapas:

- **Desarrollar planes de acción:** Consiste en establecer el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluye:

- Especificar las tareas.
- Ordenarlas.
- Asignar los recursos.
- Establecer el programa de acción.
- Determinar las responsabilidades.
- Establecer los niveles de supervisión.

- **Implementar acciones específicas y supervisar el progreso:** Es poner en práctica lo planeado.

- **Recalibrar los parámetros:** Este paso tiene como objetivo el mantener los parámetros actualizados para asegurar un desempeño excelente.

3.9.5. Fase Madurez.

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio,

asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto iniciada del proceso de administración, es decir, se institucionaliza.

3.10. Ventajas, desventajas y causas posibles de fracasos del Benchmarking.

3.10.1. Ventajas del Benchmarking.

El benchmarking puede ser, y es aconsejable que sea, un proceso continuo de mejora. Por ello se han representado los cuatro grupos de beneficio: Información, Motivación, Innovación y Concentración.

Ilustración N° 2: Beneficios del Benchmarking.



Fuente: Propio.

Durante el benchmarking se recoge una gran cantidad de información, debido al realizar comparaciones cruzadas entre los participantes y de cada uno de estos con la mejor práctica, se identifican dónde están las diferencias.

El proceso de benchmarking es, a su vez, un importante elemento motivador dentro de las organizaciones al aportar referencias externas hacia las que dirigirse, y medir las distancias y la

progresión a lo largo del tiempo tanto de la propia empresa como el resto de los participantes. Este proceso motivador se puede acentuar estableciendo pequeños premios o reconocimientos a determinados logros, como la publicación de una mejor práctica o un almuerzo de los participantes en el que se den varios premios en relación al progreso de algunas actividades.

El resultado del benchmarking permite en un corto espacio de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos. De esta manera se evita la dispersión que supone no tener claro lo que se quiere hacer y facilita la credibilidad de los responsables en la consecución de los logros. Por último, se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de las medidas a adoptar y mejorar el rendimiento de las personas que componen los equipos de trabajo.

La innovación es otro de los beneficios que se obtienen al descubrir nuevas formas de hacer, evitando el estancamiento al ofrecer “pistas” para mejorar. Esto es especialmente relevante en comparaciones multisectoriales, en las que las ideas y aplicaciones que se proponen son especialmente originales. Otra de las fuentes de innovación proviene de la estimulación para el cambio cultural. La cultura de mejora continua y de la búsqueda de nuevas formas de hacer para llegar a la mejor práctica es el mejor caldo de cultivo para la innovación.

En definitiva, los resultados y beneficios que los participantes pueden esperar son los siguientes:

- **Identificar oportunidades de innovación a través del descubrimiento de nuevas tecnologías**, ya aplicadas en su propio sector u otros diferentes.
- **Identificar aquellos procesos en los que existan diferencias significativas respecto al “mejor de la clase”**, utilizándolo como estímulo para el cambio y como instrumento de seguimiento de las mejoras producidas.

- **Conocer la posición relativa frente a empresas del propio sector o de otros**, evitando el estancamiento y ofreciendo diferentes alternativas.
- **Conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas** y, en función de éstas, gestionar adecuadamente el cambio.

3.10.2. Desventajas del Benchmarking.

Aunque su base es la mejora continua del proceso receptor, se debe evaluar el tiempo, esfuerzo y valor del benchmarking. A medida que las organizaciones se vuelven más eficientes, se reduce el incremento en los logros de actuación, lo que hace difícil obtener otras mejoras. En consecuencia, las evaluaciones intra-industriales dan paso a las inter-industriales. Es aquí donde el benchmarking junta muchas de las técnicas eficaces pero genéricas, que se pueden utilizar.

El benchmarking es demostrablemente útil sólo para las compañías de actuación superior.

Los procesos de bajo rendimiento pueden ser influenciados negativamente, y no al contrario, como consecuencia de infraestructuras de baja calidad. Esto indica que al proceso receptor no se le puede tratar aisladamente, y que cualquier mejora planificada es ese proceso debe apoyada por el resto de la organización.

Otros posibles inconvenientes son:

- **Moda.** Está de moda la aplicación del benchmarking. Esto puede crear expectativas en el personal, sin que la dirección se sienta comprometida con los resultados. El benchmarking pierde, así, la mayor parte de su potencia.
- **Temas legales / éticos.** Puede ser necesario impartir nociones de ética y cuestiones legales que rodean al intercambio de información de trabajo entre organizaciones, especialmente competidores.

- **Dependencia.** El benchmarking cuenta con la confianza de la compañía. Esta es la mayor resistencia a comparar de forma eficaz los procesos de los competidores, debido a que la mayor parte de la información es confidencial.

3.10.3. Causas posibles de fracasos del Benchmarking.

Las principales razones por las que suele fallar el proceso de Benchmarking:

- **Enfoque interno.** Para que el benchmarking produzca los resultados esperados, se debe saber que alguien en el exterior tiene un proceso mucho mejor. Si una compañía está enfocada internamente (como están muchas), puede ser que no sea consciente de que sus procesos son un 80% menos eficiente que los del mejor en su clase.
- **Objetivo de benchmarking demasiado amplio.** Un objetivo de benchmarking excesivamente amplio puede garantizar el fracaso. Está bien puede ser la razón para hacer el benchmarking, pero el equipo necesitará algo más específico y orientado no al Qué sino al Cómo.
- **Calendarios poco prácticos.** El benchmarking es un proceso complicado que no puede comprimirse en unas cuantas semanas.
- **Deficiente composición del equipo.** Los equipos deben formarse con seis a ocho personas, así que asegúrese de que los primeros asignados sean los operadores. Todavía habrá espacio para supervisores e ingenieros.
- **Énfasis inadecuado.** Una causa frecuente de falla en benchmarking es que los equipos se retrasan recolectando datos interminables y ponen demasiado énfasis en los números. Tanto la colección de datos como los números mismos son importantes, pero el aspecto más importante es el proceso en sí mismo.
- **Insensibilidad hacia los socios.** Nada romperá más rápido una sociedad de benchmarking que la insensibilidad. Hay que

recordar que un socio le está haciendo un favor a la organización al dar acceso a su proceso.

- **Apoyo limitado de la alta dirección.** Este aspecto sigue estando en discusión porque es crítico para el éxito en todas las etapas de la actividad del benchmarking. Se requiere del apoyo constante de la cabeza para iniciar, llevar el benchmarking por la fase de preparación, y finalmente asegurar los beneficios prometidos.

IV. CONCLUSIÓN

- Se explicó la definición, principales aportes y porque utilizar el benchmarking, para así acabar con las ideas erróneas acerca de esta herramienta.
- Se determinó que el Benchmarking puede observar y medir cualquiera área potencial que le pueda servir a la empresa para una mejora continua.
- Se describieron las principales metodologías acerca de Benchmarking.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

➤ Libros:

- Camp, Robert C; Business Process Benchmarking, Finding and Implementing Best Practices; ASQC Quality Press; 1995.
- Equipo Vértice; Dirección estratégica, Dirección y gestión de empresas; Editorial Vértice, 2004
- Michael J. Spendolini, Villa Carlos Fernando tr, Matiz Félix rev; Benchmarking; Editorial Norma, 2005

➤ Tesis:

- Benchmarking–Metodología de desarrollo y aplicación, Lic. José Ignacio Tijerina Acosta, 1999.
- Calidad en la Universidad: Un caso de Benchmarking Internacional, Dra. Esther García Pedroche, 2003.

➤ Páginas Web:

- Benchmarking:
<http://html.rincondelvago.com/benchmarking.html>
- Benchmarking:
<http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>
- Resumen benchmarking:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Resumen-Benchmarking/421867.htm>
- Resumen benchmarking:
<http://es.slideshare.net/ado17/resumen-benchmarking-13535819>
- Sede Manizales:
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/benchmarking.htm>
- Técnicas y Metodologías del Benchmarking - Revista Certificación:
<http://www.revistacertificacion.cl/i-tecnicas-y-metodologias-del-benchmarking/>
- Trabajo de benchmarking-Edwin Mescco Caceres:
<http://es.scribd.com/doc/76397119/trabajo-de-benchmarking-Edwin-Mescco-Caceres#scribd>

ANEXO

1. Proceso de Michael J. Spendolini.

Las cinco etapas para un benchmarking de éxito propuestas por Spendolini:

1.1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.

- Definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Diagnóstico del proceso de benchmarking.

1.2. Formación de un equipo de benchmarking.

- Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking.
 - Grupos funcionales de trabajo.
 - Equipos inter-funcionales, interdepartamentales y equipos inter-organizacionales.
 - Equipos ad hoc.
- Quiénes son los involucrados en el proceso de benchmarking.
 - Especialistas internos.
 - Especialistas externos.
 - Empleados.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
- Capacitación.
- Calendarización.

1.3. Identificación de socios del benchmarking.

- Establecimiento de red de información propia.
- Identificar recursos de información.
- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de Benchmarking.
- Otras fuentes de información.

1.4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.

- Conocerse.
- Recopilar la información.
- Organizar información.
- Análisis de la información.

1.5. Actuar.

- Producir un informe de benchmarking.
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

2. Proceso Data Envelopment Analysis (DEA).

Se ha convertido en estos últimos años en un método de Benchmarking muy utilizado por las empresas. Se utiliza para evaluar la eficiencia del número de productores estudiados y comparados. Una tendencia estadística típica se caracteriza como una tendencia central y evalúa a los productores en base o en relación con un productor promedio. En cambio DEA es un método matemático que compara cada uno de los productores únicamente con el mejor productor. Los métodos que comparan los puntos extremos no siempre son los mejores métodos pero en ocasiones específicas son la mejor opción.

Este método se basa en asumir que si un producto determinado (A), es capaz de producir un número determinado de productos $X(A)$ con una determinada cantidad de insumos $Y(A)$, entonces todos los demás productores deben de poder producir con la misma eficiencia. Es por estos que si un productor es más eficiente que los demás en determinado proceso y otro productor es más eficiente en otro proceso distinto, se pueden intercambiar los mejores procesos y llegar a un producto virtual con los mejores procesos de cada uno de los productores.

Lo importante del análisis es encontrar el mejor productor virtual para cada uno de los productores reales. Si el productor virtual es mejor que el productor original ya sea por producir más productos con los mismos insumos o por producir la misma cantidad de productos con menos insumos, entonces los productos originales son ineficientes.

El procedimiento de encontrar el mejor productor virtual se puede formular como un programa lineal. Analizando la eficiencia de n productores se describe en un grupo de n problemas de programación lineal.

DEA es más útil cuando se comparan con los mejores en determinados procesos, donde el analista no pierde tanto tiempo en estudios de procesos pobres e ineficientes. DEA se ha aplicado en muchas situaciones como son:

- Seguro social.
- Educación.
- Bancos.
- Manufacturas.
- Evaluación de administraciones.
- Restaurantes de comida rápida.

Algunas de las características que le proporcionan cierta ventaja al DEA son:

- Debido a que esta es una técnica de puntos extremos, el ruido como los errores en las medidas pueden causar problemas significativos.
- DEA es buena al momento de estimar la eficiencia relativa de los productores pero converge muy lentamente hacia la eficiencia absoluta.
- Debido a que DEA es una técnica no paramétrica, las pruebas de hipótesis estadísticas son muy difíciles de realizar.
- Debido a la formulación estándar del DEA crea un programa lineal distinto para cada productor, se pueden ocasionar problemas intensos computacionalmente hablando.

3. Proceso implementado en John Deere.

Benchmarking como se realiza en John Deere. Es un proceso simple el cual requiere disciplina y a la vez buena autodisciplina. Si alguien quiere hacer benchmarking debe saber en forma precisa que es lo que quiere saber, ya que no podrá saberlo sin antes saber lo que desea, internamente y a detalle saber en cada proceso lo que esperan implementar. El problema más común de la mayoría de las empresas es que no cuentan con procesos fundamentados, una total ignorancia de sus procesos hace que no se puedan implementar cambios.

Menciona como se aprende a pasear en bicicleta por lo general el instructor da una vuelta y después de darla le dice al aprendiz que lo haga, así de sencillo. Es muy importante primero entender bien el proceso.

Como se determina quién es el mejor. Las características comunes son que ellos entienden bien el proceso mejor que sus competidores, con características de empresas de clase mundial, conocen a sus clientes mejor que sus competidores, responden más rápido que sus competidores, emplean recursos más eficiente que su competencia, compiten en su mercado en base a las necesidades de sus clientes, estas son formas de identificar quien es el mejor, otra es ver quien gana premios, en base a sus resultados, contratar asociaciones de comercio, afiliarse a organismo de benchmarking.

- **Planear:** Es imposible empezar sin ello, identificar el proceso a mejorar, analizar el proceso como se encuentra actualmente, establecer los objetivos, todo documentado. Seleccionar el equipo de benchmarking, que esté ligado al proceso, que otra cosa esta llevando a cabo la otra división, tener en mente que los equipos de benchmarking no son permanentes.
- **Colección:** Seleccionar a los socios e invitarlos a participar y explicarles lo que queremos llevar a cabo, es necesario ser sincero, honesto, abierto, y que todos los socios ganen.
- **Analizar:** Después de cosechar todos los datos de socios hay que establecer lo que los socios tienen, y después lo que se tiene en la empresa, discutiendo y haciendo las recomendaciones del cambio. Es necesario brindar atención a la cultura de la empresa, a sus valores y a la estructura.
- **Implementación:** Si se investigó hay que implementar los resultados tanto tú como todos los socios, seleccionar las recomendaciones, implementando los cambios requeridos, estableciendo objetivos reales.