



[Monografias.com](#) > [Administracion y Finanzas](#)

↓ [Descargar](#) 🖨 [Imprimir](#) 💬 [Comentar este trabajo](#) ★ [Agregar a favoritos](#) ✉ [Enviar a un amigo](#) 📄 [Trabajos relacionados](#)

Benchmarking

1. Introducción.
2. Perspectiva Histórica.
3. Definición de **Benchmarking**.
4. Lo que es, lo que no es.
5. Conclusión sobre definiciones.
6. Aspectos y Categorías Del **Benchmarking**.
7. Aspectos :
 1. Calidad.
 2. Productividad.
 3. Tiempo.
8. Categorías :
 1. Benchmarking Interno.
 2. Benchmarking Competitivo.
 3. Benchmarking Funcional.
 4. Benchmarking Genérico.
9. Metodología :
 1. Proceso de Robert C. Camp.
 2. Proceso de Michael J. Spendolini.
 3. Proceso DEA.
 4. Proceso implementado en John Deere.
10. Factores Críticos de Éxito.
11. Socios de **Benchmarking**.
12. Artículos.
13. Conclusión.
14. Bibliografía.
15. Apéndice.

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 de el giro, **estructura**, tamaño, **recursos**, etc. de la misma.

PERSPECTIVA HISTORICA

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

Anuncios Google

Gestion

El programa de gestión para su negocio. Demo interactiva gratuita.
www.sap.com/spain

Productividad y Ergonomía

Optimización de Procesos y Costes Formación MTM, MOST, Htas. Lean
www.hidalgoconsultores.com

MIRROR Analisis de Imagen

Infome cualitativo y cuantitativo Comparaciones con Competencia
www.mirrorimagen.es

Network Thinking C.

Consultoria Estratégica Optimización, Mejora de resultados
www.ntcon.eu

Coto Consulting

Investigación de mercados-encuestas Consultoría comercial (Retailing)
www.cotoconsulting.com

Benchmark Performance

Returns beyond the Benchmark Index and Benchmark-Relative Measures
www.moneco.com/Performance-Course

www.GlobalPrintSupply.com



www.globalprintsupply.com

Anuncios Google

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 benchmark 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** ordenó 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** a parte 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.

DEFINICION 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, 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**.

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 termino 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**.

Benchmarking. - Un **proceso** sistemático y continuo para evaluar los **productos**, **servicios** y **procesos** de trabajo de las **organizaciones** que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Michael J. Spendolini

LO QUE ES, LO QUE NO ES.

- Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos de resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante - la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.
- Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

CONCLUSIONES SOBRE LAS DEFINICIONES

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 panacea 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 practicas, 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.

ASPECTOS Y CATEGORIAS DEL BENCHMARKING

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

ASPECTOS

Calidad :

Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

Productividad :

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

Tiempo :

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

CATEGORIAS DE BENCHMARKING

BENCHMARKING INTERNO

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay **funciones** similares en diferentes unidades de operación. Una de las **investigaciones** de benchmarking más fácil es comparar estas **operaciones** internas. Debe contarse con facilidad con **datos** e **información** y no existir **problemas** de confidencialidad. Los **datos** y la **información** pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las **investigaciones** de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de **interés** sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de **interés** para comprender las prácticas provenientes de **investigaciones** externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

BENCHMARKING COMPETITIVO

Los competidores directos de **productos** son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las **pruebas** de comparabilidad. En definitiva cualquier **investigación** de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de **investigación** a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener **información** sobre las **operaciones** de los competidores. Quizá sea imposible obtener **información** debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de **la empresa**.

BENCHMARKING FUNCIONAL

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de **productos**. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la **industria** para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en **industrias** disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta en **interés** por la **investigación** y los **datos** compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la **información** entre las empresas disímiles sino que también existe un **interés** natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de **investigación** se supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma **industria**.

BENCHMARKING GENERICO

Algunas **funciones** o **procesos** en los **negocios** son las mismas con **independencia** en las disimilitudes de las **industrias**, por ejemplo el despacho de pedidos. 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. Este tipo de **investigación** tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la **tecnología** ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el **concepto** de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

METODOLOGÍAS

PROCESO DE BENCHMARKING DE ROBERT C. CAMP (XEROX)

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de **planeación** y continúa a través del **análisis**, la **integración**, la acción y por último la madurez.

Fase De Planeación

El **objetivo** de esta fase es planear las **investigaciones** de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier **desarrollo** de planes - qué, quién y cómo.

1.- Identificar que se va a someter a benchmarking. En este paso la clave es identificar el **producto** de la función de **negocios**. Dicho **producto** puede ser resultado de un proceso de **producción** o de un **servicio**. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una **misión** para la función de **negocios** que se va a someter a benchmarking que es un nivel de **evaluación** alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los **sistemas** de **evaluación** de desempeño, ya que las **variables** que estos miden pueden representar las **variables** importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

2.- Identificar compañías comparables. En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con **herramientas** como las bases públicas de **datos**, las asociaciones profesionales y otras **fuentes** limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. La recopilación de los **datos** es de suma importancia, y el investigador puede obtener **datos** de distintas **fuentes**. La **información** obtenida puede ser :

- Información interna. Resultado de **análisis** de **productos**, de **fuentes** de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de **información** obtenida en estudios anteriores) 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 **cuestionario** directos o por correo, **encuestas** realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de **información** entre las empresas.

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 así como las de los socios en el benchmarking.

4.- Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son :

- Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. 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 basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los **servicios** de operación que desea el **mercado**.

5.- Proyectar los niveles de desempeño futuros. Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos **muestra** en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.

Es útil basar la gráfica en una sola **estadística** resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales. Se **muestra** la tendencia de la **productividad** histórica, o reducción del **costo**. Después se **muestra** el tamaño de la brecha, y por último se **muestra** traza la **productividad** futura proyectada.

Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna **empresa** ha permanecido completamente **estática** si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de **productividad** con el transcurso del **tiempo**. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de **productividad** histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que **muestra** primero la gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.

Brecha de Benchmarking. La brecha se **muestra** como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se **muestra** como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria. A continuación se **muestra** una gráfica "Z".

Integración

La **integración** es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar **objetivos** operacionales para el **cambio**. Influye la **planeación** cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de **planeación**.

6.- Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación. Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la **organización** para obtener respaldo, compromiso y **propiedad**. Para la **comunicación** primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un **método** de **comunicación** y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una **estrategia** de **comunicación** en múltiples facetas, aparte de la declaración de una **misión** y de **principios** operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de **cambio** al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias **fuentes** diferentes.

7.- Establecer metas funcionales. En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en **principios** de operación que cambien los **métodos** y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Acción

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los **principios** operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en **acciones** específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la **evaluación** del logro.

8.- Desarrollar planes de acción. En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la **planeación** de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.

- Especificación de la tarea.
- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de **recursos**.
- Establecimiento del **programa**.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del **comportamiento** de implantar un **cambio**.

9.- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la **administración** el línea o la **administración** de **proyectos** o **programas**. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la **responsabilidad** de operación del mismo ; y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del **programa**. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

10.- Recalibrar los benchmarks. Este paso tiene como **objetivo** el mantener los benchmarks actualizados en un **mercado** con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una **evaluación** en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y **valor**, lo adecuado para fijar metas y la **comunicación** de benchmarking dentro de la **empresa** para ver que aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una **planeación** bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

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 autoiniciada del proceso de **administración**, o sea que se institucionaliza.

LAS CINCO ETAPAS PARA UN BENCHMARKING DE ÉXITO PROPUESTAS POR SPENDOLINI.

1.- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.-

- Definir quienes 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.

2.- Formación de un equipo de benchmarking.

- Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking.
 - Grupos funcionales de trabajo.
 - Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales.
 - Equipos ad hoc.
- Quienes 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.

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.

4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking.

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

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.

DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA).

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 bueno 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.

En el Apéndice I se encuentran un ejemplo ilustrativo de como el DEA se implementa en un equipo de baseball comparando a cada uno de los jugadores.

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 quien 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.

Parte I.- 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 este ligado al proceso, que otra cosa esta llevando a cabo la otra división, tener en mente que los equipos de benchmarking no son permanentes.

Parte II.- 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.

Parte III.- 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**.

Parte IV.- 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.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL PROCESO DE BENCHMARKING.

De la simple pregunta que nos hacemos ¿a qué le vamos a hacer Benchmarking ?, surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos así como establecer claramente una **escala** con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones.

Es necesario tener siempre contemplado que una de las metas es definir los FCE tan claros como sea posible. Xerox sugiere hacer las siguientes preguntas :

1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/**organización** ?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo, no cumplir las expectativas) ?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los **clientes** y qué **servicios** se les prestan ?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción del **cliente** ?
5. ¿Qué **problemas** específicos (operacionales) se han identificado en **la organización** ?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en **la organización** ?
7. ¿Cuáles son los mayores **costos** (o **costos** "conductores) de **la organización** ?
8. ¿Qué **funciones** representan el mayor porcentaje de **costos** ?
9. ¿Qué **funciones** tienen el mayor espacio para hacer mejoras ?
10. ¿Qué **funciones** tienen más influjo (o potencial) para diferenciar a **la organización** de los competidores en el **mercado** ?

Existen tres niveles de especificidad de los FCE :

Nivel 1.- Define una área amplia o tema para la **investigación**, que puede comprender desde un departamento hasta una función organizacional. El tema suele ser demasiado amplio para acordar cualquier tipo de medida. Ejemplo : facturación, **compras**, **procedimientos** de **acciones** correctivas, niveles de satisfacción al **cliente**, **marketing**, promociones.

Nivel 2.- Define un área mucho más específica de **investigación** con respecto al nivel 1, se define con frecuencia por medio de algún tipo de medidas agregadas, por ejemplo el número de quejas de los **clientes**, el número de promociones por periodo de **tiempo**, los niveles promedio de **salario**, el número global de errores de facturación.

Nivel 3.- Es el más específico, ya que particularmente por algún tipo de medida o descripción de procesos específico permitan a su socio del benchmarking producir información comparable a la de usted.

Ejemplos : presupuesto anual, de **televisión** para **publicidad** por **mercado**, procesos para reducir los desperdicios en línea de productos, **métodos** para determinar los **gastos** por deudores morosos como un porcentaje de **ventas**.

Ejemplos de Factores Críticos de Éxito.

- Participación en el **mercado** :
 - En unidades
 - En **valor** monetario
- Rentabilidad :
 - Rendimiento sobre **ventas**
 - Rendimiento sobre **activos**
 - Rendimiento sobre **patrimonio**.
- Índices de crecimiento del competidor :
 - Participación de **mercado** por segmento
- Materias primas :
 - Costo porcentual sobre **ventas**
 - Costo unitario de compra
 - Volumen anual de **compras**
 - Tasas de **cambio**
 - Costos de fletes
 - Calidad
 - Rendimiento (unidad producida por unidad empleada).
- Fuerza **laboral** directa :
 - Costo porcentual sobre **ventas**
 - Gastos laborales distribuidos por departamento
 - Remuneración por hora · **Prestaciones**
 - Promedio **laboral** horas por semana
 - Horas extra
 - Tarifa de horas extra
 - Productividad por unidad (unidades producidas por hora - **hombre**)
 - Productividad por **ingresos** (ingreso por **producto** y hora - **hombre**)

- Indicadores demográficos (edad, **educación**, etc.)
- Fuerza **laboral** indirecta :
 - Costos globales como porcentaje de las **ventas**
 - Costos laborales por función
 - Administración de la **fuerza** directa
 - Niveles salariales
 - Prestaciones
 - Tasas de **cambio**
 - Productividad unitaria
 - Indicadores demográficos
- Investigación y **desarrollo** :
 - Costos básicos de I & D.
 - Tiempo de **desarrollo** de nuevos productos .
 - Mejoras de productos existentes
 - Diseño para reducción de **costos**.
- Costos administrativos, de **ventas** y generales :
 - Costo como porcentaje de las **ventas**.
 - Costos distribuidos por **organización**.
 - Niveles salariales.
 - Planes de bonificación.
 - Planes de **prestaciones**.
 - Costos de **capacitación** como porcentaje de **ventas**.
 - Datos demográficos del trabajador.
 - Costo de deudas incobrables como porcentaje de **ventas**.
- Costos de **capital** :
 - Rotación de **activos** globales.
 - Rotación de **activos** fijos.
 - Gastos de **capital** como porcentaje de **depreciación**.
 - Escalas de **depreciación**.
 - Costos anuales de arrendamiento.
 - Costos de **mantenimiento**.
 - Rotación de **inventarios**.
 - Edad de la cartera.
 - Edad de las **cuentas** por pagar.
 - Costos de **capital**.
- Características del **producto** :
 - Tamaño, forma (**diseño**).
 - Estilos, **colores**.
 - Precio **estrategias** de asignación de **precios**.
 - Accesorios, garantías, respaldo de **servicio**.
- Servicio :
 - Tipo y **volumen** de queja de los **clientes**.
 - Disponibilidad de asistencia.
 - Tiempo de respuesta.
 - Tiempo promedio de reparaciones.
 - Prontitud de entrega.

- Calidad profesional del **personal** que contacta al **cliente**.
- Procesos de formulación de pedidos ·
- Disponibilidad de **educación** a **clientes**.
- Calidad del **producto** :
 - Ritmo de **producción**.
 - Cantidad de retrabajo.
 - Costos de reparaciones.
 - Promedio de vida útil del **producto**.
- Metodología de calidad **Imagen** :
 - Reconocimiento público.
 - Penetración publicitaria.
 - Utilización de **medios**.
 - Inversión publicitaria
 - Esfuerzos de cabildeo.
 - Actividad promocional.
 - Reacción de los **clientes** a **posicionamiento** de **imagen** publicitaria.
- Manufactura :
 - Decisiones de compra o de fabricación.
 - Niveles de especialización de la planta.
 - Maquinaria utilizada en la **producción**.
 - Niveles de **capacitación** de la **fuerza laboral**.
 - Estructura del área de trabajo.
- Niveles de **automatización** **Distribución** :
 - Canales.
 - Configuración territorial.
 - Distribución exclusiva o de otra clase.
- Fuerza de **ventas** :
 - Tamaño.
 - Nivel de experiencia.
- Niveles de desempeño **Procesamiento de datos** :
 - Inversión en **sistemas**.
- Tecnología, aplicaciones **Recursos humanos** :
 - Actividad de búsqueda y contratación.
 - Políticas de remuneración.
 - Políticas de **prestaciones**.
 - Actividades de **capacitación** .
 - Sistemas de reconocimientos.
 - Políticas no discriminatorias.
 - Programas de **servicio** a la **comunidad**.
 - Políticas de **comunicación**.
- Servicios de **salud y seguridad** **Finanzas** :
 - Política financiera.
 - Percepción social
 - Estrategias y **políticas** tributarias
 - Política de endeudamiento
 - Políticas de **distribución** de dividendos

SOCIOS DE BENCHMARKING

Dentro de todos los procesos de benchmarking, uno de los puntos o pasos más importantes es el de la selección o el establecimiento de una relación con las empresas con las que nos vamos a asociar para desarrollar el estudio de benchmarking. La **empresa** interesada en realizar un estudio deberá buscar las compañías contra las cuales realizar el benchmarking, las cuales serán sus socios en el estudio. Uno de los principales **problemas** con los que los encargados del estudio tendrán que enfrentar, una vez hecha la selección de la compañía con la cual compararse, es el de convencer o lograr la cooperación de dicha compañía en el estudio como un socio de benchmarking. El tipo de benchmarking que se esté realizando tiene mucho que ver con la selección de los socios, por ejemplo : si se realiza un benchmarking entre operaciones internas del negocio, no debe presentarse ningún problema entre los socios del estudio, ya que al pertenecer a la misma compañía el intercambio de información no debe presentar problema alguno. En **cambio** al realizar un estudio contra la **competencia**, por lo general se dificulta o se hace imposible la cooperación debido a la desconfianza o a la **actitud** protectora de información sobre procesos, **tecnología**, etc. de manera que la **competencia** por lo general piensa que estos estudios son para robar información y quitar cierta ventaja competitiva a la **empresa** por parte de la **competencia**. Autores como Camp, no recomiendan el centrarse y buscar como socios a la **competencia**, ya que se pueden gastar muchos **recursos** y esfuerzos para la obtención de información, ya sea de forma legal o ilegal, y al final lo único que se logra es cuando mucho igualar a la competencia y no el superarla, ya que nadie puede asegurar que dentro de la competencia se están llevando a cabo las prácticas más innovadoras y mejores de la industria. En el estudio de líderes de la industria o procesos genéricos, podemos encontrar a los socios de los cuales podemos obtener más beneficios, ya que al compararnos con una **empresa** que es **líder** en la industria, pero que no es nuestro competidor, es más fácil establecer una relación con dicha **empresa**, ya que ésta no se sentirá amenazada por tener como socio de benchmarking a una **empresa** perteneciente a otra industria o giro de negocios. Por otra parte al no presentarse el problema que se presenta entre compañías competidoras, el intercambio de información se facilita y la oportunidad de descubrir prácticas innovadoras es mayor. A continuación se presentan algunas consideraciones para la determinación del mejor competidor o **líder** funcional de la industria :

1.- CONSIDERAR "COMPETIDOR" EN LOS TÉRMINOS MÁS AMPLIOS.

- Que **empresa**, función, u operación tiene las mejores prácticas de la industria.
- Operaciones comparables donde se usan las mejores prácticas, **métodos** o procesos.

2.- ASEGURAR LA COMPARABILIDAD.

- Las empresas con alta satisfacción del **cliente** se deben medir contra empresas con alta satisfacción del **cliente**.
- Las **características** de los productos deben de ser genéricas para el proceso. Es decir, las mercancías envasadas se deben medir contra mercancías envasadas.

3.- PERMANECER DENTRO DE LA MISMA INDUSTRIA.

- Definir ampliamente la industria.
- La industria **electrónica** es un ejemplo.

4.- ¿DONDE SE ENCUENTRAN O ES PROBABLE QUE OCURRAN LOS DESCUBRIMIENTOS EN LAS PRACTICAS DE LOS NEGOCIOS ?

Descubrir prácticas innovadoras donde quiera que existan.

Incluso en **industrias** disímiles.

Una de las consideraciones más importantes con respecto a los socios de benchmarking es la de el manejo de la información, por lo que se debe establecer un lazo de confianza y cooperación entre los socios de manera que la información que se comparte sea bien utilizada y que no se dañe a la **empresa** que la proporciona, por lo que la **comunicación** entre los socios toma un **papel** de suma importancia.

ARTICULOS

MOTOROLA

Se menciona el problema que un ejecutivo pasaba mucho **tiempo** explicando a profesionales de **compras** otras formas de llevar a cabo las **compras** en otras **organizaciones**. Se menciona el ejemplo de como Motorola toma algunas medidas de desempeño para aplicar benchmarking :

- Qué tan bien el **administrador** de insumos controla los **costos**.
- Qué tan rápido los nuevos productos son desarrollados y que tan rápido es el proceso de **mercadotecnia** de estos.
- Qué tan bien los nuevos productos que penetran al **mercado** cumplen con las expectativas del **cliente**.
- Qué tanto las buenas **características** de los insumos están relacionadas con nuevas tecnologías e innovaciones.

BENCHMARKING.

Es una herramienta de **valor** la cual es la llave para el éxito de técnicas de **administración**, pero es necesario ser aprovechada en el camino correcto ya que sino los **recursos** y **tiempo** serán **basura**. Existen demasiadas **fuentes** de información como **bases de datos**, empresas que reciben al año 400 **grupos** como Nissan.

Xerox la define como encontrar e implementar las mejores prácticas. Tiene tres importantes razones :

- Decidir a que se le va hacer benchmarking.
- Para ser exitoso en que grado nos vamos a colocar, que grado de comparación es requerido.
- Es necesario enfocarse en el proceso claramente.

LA ESCUELA HACIA LA CALIDAD TOTAL

Benchmarking

Siendo la **escuela** una **organización**, una institución cuyo fin primordial es la formación de nuestros niños y **adolescentes**; ya sea ésta Estatal, Municipal, Privada, Provincia, Nacional, etc., ¿por qué dejarla sin los beneficios del uso de **herramientas** de la **Administración de Calidad Total**?

Acaso, ¿no hay establecimientos que podrían mejorar sus procesos de evaluaciones, área de **tecnología**, índice de matriculación, deudores, **imagen** de la institución, ...? por citar sólo algunos de los Factores Críticos de éxito de estas empresas tan especiales, que tienen a su cargo (nada más y nada menos) la formación de nuestros jóvenes. Muchas de las **instituciones** no cuentan con procesos sistemáticos y continuos de **investigación** y aplicación de **estrategias** exitosas de **Calidad Total**.

La **sociedad** es **dinámica**; esto no es novedad. Modifica sus **valores**, costumbres, hábitos, creencias, **métodos** de **comunicación**, **estructura** familiar, ... No responde a **modelos** estáticos, entonces ¿por qué hay establecimientos educativos que se aferran a ellos? ¿No deberían ser "**modelos**" de "**organizaciones** que aprenden"? ¿No deberían ser ejemplos de "dinamicidad"? ¿No deberían ser precursoras de la búsqueda de la **Calidad Total** tanto educativa como administrativa o ediliciamente? Para tantas preguntas existen, afortunadamente, respuestas. Consideremos la posibilidad de aplicar en las **organizaciones** educativas un proceso que puede ayudar a aumentar ideas, que a su vez promuevan **acciones** para tratar **problemas** específicos.

El proceso al que hago referencia es el denominado Benchmarking, que básicamente es una excelente fuente de ideas.

Intentemos explicar su **concepto** que vale aclarar, no es estático sino dinámico y adaptable a diferentes necesidades.

Se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las **organizaciones** en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de **acciones** en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la **organización** pueda repetir. Es continuo porque tiene lugar en un período de **tiempo** más o menos extenso, para **poder** demostrar la dinamicidad de las **estrategias** comerciales o de sus resultantes. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los **servicios**, procesos de trabajo, **funciones**, etc., facilitando **el aprendizaje** sobre uno mismo y los demás (obsérvese el carácter dinámico de estas expresiones) enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los **servicios** y no tanto en qué **servicio** se realiza o se presta.

Agreguemos a lo expresado precedentemente que el proceso de benchmarking puede aplicarse a cualquier **organización**, institución o establecimiento que produzca resultados similares o no; buscando en su **investigación** la mejores prácticas comerciales para implementar en las áreas a mejorar.

El proceso de benchmarking parte de una **investigación** inicial para detectar las empresas que son conocidas en el área examinada y establecer así las mejores de su clase o representantes de las mejores prácticas.

Todo el **análisis** previo permite establecer comparaciones organizacionales y determinar las **estrategias** a seguir hacia el mejoramiento del área en cuestión.

Imaginemos ahora un establecimiento educativo que no esté satisfecho con sus evaluaciones de alumnos, o de **personal**, o tal vez que tenga como meta mejorar su índice de matriculación, o su **imagen** en la **comunidad**. En fin, los aspectos que podrían necesitar mejoras son muchos. Imaginemos ahora que tal vez se prueba con un proceso de benchmarking y se obtienen resultados altamente satisfactorios, ¿no quedaría espacio en nuestras **instituciones** para implementar la práctica continua de algunas **herramientas** de **Calidad Total** ?

Propongo ahondar paulatinamente el proceso de benchmarking. Probablemente quienes deseen hacer un **aprendizaje** de sus competidores comparando prácticas de calidad, crean en el espíritu de cooperación entre **organizaciones** y posean mentes abiertas a los cambios, podrán encontrar muchas áreas donde aplicar este proceso. El **objetivo**: un mejoramiento continuo en un medio de **aprendizaje**.

¿Puede una **organización** "aprender de otros"? La respuesta es "sí"; hoy más que nunca debido a las duras condiciones del **mercado** en nuestro país, necesita hacerlo para lograr una eficiente **competitividad**.

Cuando se decide aplicar una **estrategia** de **calidad Total**, tal como un proceso de benchmarking, se están involucrando actividades de **planificación**, **organización** y **análisis** que responden a **objetivos** específicos de **aprendizaje**, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas **estrategias** para las diversas áreas de **la organización**.

Al analizar otras **organizaciones** se hace una ineludible comparación con la propia, adoptando un nuevo punto de vista, una **óptica** diferente que hace percibir nuestra **organización** "desde afuera". Esta situación abre nuestras perspectivas y amplía nuestros horizontes señalándonos una gama de nuevas posibilidades en lo referente a las **acciones** a seguir para mejorar los **servicios**, productos o aspectos en estudio.

En este contexto, el benchmarking se convierte en una herramienta fundamental de búsqueda externa de ideas y **estrategias**.

Consideremos que la actividad de benchmarking puede ser también interna. Esta posibilidad se presenta cuando en una **organización** más de un área, departamento o división llevan a cabo tareas o **funciones** similares o coincidentes en algunos aspectos. Los diferentes grados de **eficacia** y **eficiencia** registrados entre distintos sectores de una misma **empresa**, hace posible la aplicación de procesos de benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de **la organización**". Luego las **estrategias** detectadas son adaptadas y trasladadas a los sectores que puedan beneficiarse con ellas.

Traslademos estos conceptos a las **instituciones** educativas, ¿no encontramos en ellas; por ejemplo, departamentos que funcionan más eficazmente que otros? Efectuando un **análisis** sistemático y organizado de los sectores más eficientes, se detectan e identifican **variables**, prácticas y **procedimientos** que conllevan a los mejores resultados para luego implementarlos en otros sectores de la misma institución, con las modificaciones que requiera cada área.

Tal vez el lector o algún Director General se plantee como interrogantes ciertas conductas tenidas como válidas e inamovibles en **organizaciones** de la época de la **revolución industrial**. ¿Compartir información de **estrategias** exitosas con la competencia? ¿Son confiables los **datos** aportados por la competencia?.

Aquí resaltan dos de las condiciones básicas para un proceso de benchmarking. Primero es una tarea para realizar exclusivamente por "un **grupo** de individuos" y segundo, los integrantes del **grupo** de benchmarking deben ser hábiles para las **relaciones públicas**. Partiendo de estas premisas en el equipo de benchmarking encontraremos que muchas **organizaciones** no son renuentes a dar a conocer sus prácticas exitosas sino por el contrario las comparten y "publicitan" de este modo su propia **organización**. Por otra parte ser elegida como **organización** de "las mejores prácticas" por un proceso de benchmarking apuntala la **imagen** de **la empresa** en la **comunidad**, entre clientes y **proveedores**. El reconocimiento público de las "mejores prácticas" como premio a la participación, es sin duda alguna un buen punto de partida y de **promoción** publicitaria.

Por otra parte, generalmente se ofrece compartir los **datos** obtenidos durante la **investigación** o copia del **informe** final que de ellos se realice. Las **organizaciones** que han llegado a ser reconocidas por sus mejores logros ya tienen una posición en el **mercado** y deben mantenerla para no perder participación en él. Es aquí donde la información que recibe por participar y compartir sus **estrategias** adquiere **valor**; le permite tener una visión actualizada del **mercado** más competente y decidir las **acciones** necesarias para mantener la calidad de sus **servicios** o **prestaciones**.

En cuanto a la confiabilidad de los datos, el equipo de benchmarking se encargará de detectar, contactar y recurrir a **fuentes** apropiadas tales como organismos gubernamentales locales, federales, provinciales, municipales y/o nacionales; **instituciones** académicas; **organización** y/o participación activa en congresos, jornadas, ferias, muestras, **competencias** u otros **eventos** que denoten el empuje e iniciativa de las **organizaciones**; publicaciones de artículos periodísticos; **acciones** en pro de la **comunidad**; **proveedores**; clientes; empleados; etc.

Ya puede vislumbrarse que el benchmarking es un proceso largo y costoso, pero es una herramienta útil cuando las decisiones pueden producir un impacto significativo en la **rentabilidad** de la **organización**. Esto nos deja que no es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias o de baja o mediana importancia. Tampoco se lo recomienda como recopilación simple de información.

ACLARAR CONFUSIONES ACERCA DE BENCHMARKING.

Comparación sistemática de elementos o **procedimientos** de las organizaciones, con el fin de implementar. No es actividades que quieren encontrar la definición de las formas de hacer negocios. Es fácil hacerlo ya que la mayoría de las **industrias** tienen procesos productivos comunes y es fácil compararse con empresas que no son del mismo giro por existir similitudes entre actividades.

Benchmarking interno proporciona es más efectivo cuando existe empleados nuevos en la **organización** y el externo provee una buena revisión de las tendencias naturales de donde se define el camino a seguir. ISO9000 hace que sea más fácil de llevar a cabo ya que requiere estandarizaciones, **registros**, etc. Se detecta al mejor observando quien es el que tiene mejor potenciales. Es necesario utilizar la legislación para hacerlo en forma adecuada.

BENCHMARKING.

Un **Marketing** Forum desarrollado en **Inglaterra** se denomina Benchmarking Britain en el cual se comparan los países entre si con factores críticos de éxito como : abertura al **comercio internacional**, **impuestos** gubernamentales, calidad de la infraestructura, calidad del **sistema** judicial, calidad en **administración** de negocios, flexibilidad del mercado **laboral**, calidad de la **tecnología**, **desarrollo** de **mercados financieros**.

En este proceso se evaluaron la mayoría de países desarrollados y a la vez en vías de **desarrollo**, se establece una **escala** y se presentan la gráfica de como salió la **evaluación**. Los mejores son :1. Singapur, 2. Hong Kong, 3. New Zeland, 4. USA.

"NUANCES OF BENCHMARKING."

Entre las desventajas más importantes esta el **costo** en que incurre el llevar a cabo este proceso. Un buen proceso consiste en que se incorporen todos los **costos** de hacer el negocio, de **personal**, de operación, de **servicios**. Habrá ganancias, para las utilidades será la **red** entre la **contabilidad** y los **impuestos**.

Un **costo** de producción sólo no es el mejor **costo** para llevarlo a cabo, es necesario manejar los **costos** como si fueran préstamos, y amortizarlos conforme se avance.

¿PORQUÉ CONSIDERAR TIEMPO PARA BENCHMARKING ?

La buena noticia es que hay muchas compañías en USA que lo están implementando, de las cuales algunas son buenas candidatas ha hacer benchmarking. Muchos ejecutivos de edad están empezando a descubrir que los procesos y las formas de administrar suministros, pueden ser una **estrategia** en el futuro de sus empresas. Por consiguiente existen muchas compañías hoy en día que cuentan con la oportunidad de tener profesionales de la **administración** que son los encargados de administrar en forma eficiente los **recursos**, sin embargo ellos en algunas ocasiones no se dan cuenta de nuevos conceptos y de sus aplicaciones.

Para el **cambio** de la **percepción** de las necesidades de ventajas de la **compras** para considerar el **tiempo** para benchmarking. Es necesario considerar que tanto **tiempo** es dedicado a llevarlo a cabo, pero sin duda un gran número de profesionistas lo están haciendo, muchos se documentan en reuniones internas como externas. Por todo lo anterior es necesario llevarlo a cabo en el proceso de **compras** también.

UN BENCHMARKING POBRE IMPACTA AL CLIENTE EN EL SERVICIO.

Muchas organizaciones creen que puede ayudar a la **estrategia** y a **objetivos** tácticos con 91 % citando el incremento en el **servicio al cliente** como el mayor beneficio de benchmarking y 83 % podría ayudar a reducir los **costos** de operación e implantar ventajas competitivas. Es un estudio llevado a cabo por Warwick Business School. Por otro lado el 70% de los encuestados usan este proceso como un distingio competitivo, el 62.5 lo usa como un proceso establecido y continuo.

El proceso de benchmarking en **servicios** financieros eleva significativamente el **servicio al cliente**.

LOS RIESGOS DEL BENCHMARKING PUEDE ELIMINAR LOS BENEFICIOS

PARA ALGUNAS COMPAÑÍAS.

Si no se conduce este proceso en forma adecuada, el proceso será erróneo y causará grandes pérdidas para la **organización**. Puede ser un proceso largo que cueste mucho **tiempo**, para tener un buen **costo** beneficio es necesario el apoyo de la alta **dirección** en su totalidad, lo cual no implica el éxito del proceso de benchmarking .

Este proceso puede hacer que la **empresa** se enfoque en una **dirección** equivocada, por ejemplo sin un productor de **autos** de tres grandes, diseña el proceso con los otros, encontrará el soporte en los planes para construir grandes y poderosos vehículos.

BENCHMARK.

El proceso se puede extender en dos o tres años. El negocio de **Microsoft** se mueve rápido en el mercado de **software**, ya que lo lleva a cabo en

comparación como lo ha venido haciendo en el pasado. Un **riesgo** es el de obtener la información incorrecta tanto interna como externa, es necesario hacerlo en todo lo que se pueda llevar a cabo.

Robyn Pechick es **administrador** de Hartford Speciality Co. De ITT Group Inc. **Empresa** ubicada en Glendale California y propone ocho pasos básicos :

1. Decidir que comparar.
2. Definir parámetros del **proyecto**.
3. Establecer metas en base a las experiencias pasadas.
4. Implementar cambios.
5. Seleccionar equipo.
6. Medir los procesos internos.
7. Medir procesos externos.

Tomar acción.

CONCLUSIONES

Actualmente las empresas se enfrentan a **mercados** globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la **competitividad**, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas **herramientas** que les permitan bajar sus costos, aumentar la calidad de sus productos, etc. Entre estas **herramientas** o fórmulas de encuentra el Benchmarking.

Podemos definir al Benchmarking como la **estrategia** que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las **industrias** reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra **empresa**, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

También podemos concluir que debido a los diferentes enfoques o metodologías que se han aplicado en los estudios de Benchmarking, **la empresa** interesada en realizar uno 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. En caso de que una compañía no se encuentre un **procedimiento** que cumpla con sus expectativas dentro de los descritos en este trabajo o en otras publicaciones, dicha **empresa** deberá tomar lo mejor de los procesos y complementarlo de manera que le sea de **utilidad**.

En general podemos concluir que el estudio de Benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permita mejorar el desempeño de nuestro negocio al permitirnos identificar las mejores prácticas de negocios entre las **industrias** líderes, de manera que seamos más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

Bibliografía :

Libros :

- 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.

Artículos :

- Benchmarking How it is at Deere. Robin Yale Bergstrom.
 Automotive Production, septiembre 1996, pags. 63,64, 65.
 Do we really understand what benchmarking is all about ?, Jim Morgan
 Purchasing, mayo 1996, pag. 16.
 Benchmarking, Peter Scott.
 Manangement Accounting, July,Agust, 1996, pag. 50.
 Let´s clear up some confusion about benchmarking, Carl G. Thor
 Journal Quality and Participation, July 96, pags. 88-90.
 Benchmarking **Marketing** Focus, September 1996, pags. 24-25.
 The nuances of Benchmarking, Linda C. Simmons.
 Mortgage banking, July 1996, pags. 95-96.
 Benchmark, James Johnson
 Business Insurance, mayo 1996, pag. 48.
 Why allocate time for benchmarking, Ken Stork.
 Purchasing, mayo 23 1996, pag. 24.

Poor impact customer service in UK financial organizations,
Management Services, june 1996, pag. 6.

Benchmarking risk can offset benefits for some companies, Dave Lenckus
Business Insurance, mayo 1996, pag. 47.

APENDICE

Artículos de [Internet](#).

www.her.itesm.mx/dge/manufactura/topicos/benchmarking.htm

Trabajo enviado por:

Gustavo Morales

Gerente de Proyectos

Cargo Expreso, S.A.

Guatemala, C.A.

gustavofarroba@cargoespreso.com

Comentarios

[Agregar un comentario](#)

Trabajos relacionados

[Comunicación indoor](#)

Comunicación "indoor". Tipología de los receptores "indoor" (puertas adentro). Reuniones Con Dirigentes...

[Dirección de empresas - Mas allá del modelo antropológico de dirección de negocios](#)

El modelo antropológico de dirección de negocios. La tecnología de la información, causa de nuevos cambios. El modelo an...

[Impacto de la tecnología](#)

La organización como un sistema dinámico y en desarrollo. La teoría de diseño de Galbraith. Impacto de la Tecnología. Ot...

Ver mas trabajos de [Administracion y Finanzas](#)

[Eficiencia global](#)

Accenture tiene experiencia y medios para mejorar su rendimiento.
Accenture.com

[MIRROR Analisis de Imagen](#)

Informe cualitativo y cuantitativo Comparaciones con Competencia
www.mirrorimagen.es

[Network Thinking C.](#)

Consultoria Estratégica Optimización, Mejora de resultados
www.ntcon.eu



Nota al lector: es posible que esta página no contenga todos los componentes del trabajo original (pies de página, avanzadas formulas matemáticas, esquemas o tablas complejas, etc.). Recuerde que para ver el trabajo en su versión original completa, puede descargarlo desde el [menú superior](#).

Todos los documentos disponibles en este sitio expresan los puntos de vista de sus respectivos autores y no de Monografias.com. El objetivo de Monografias.com es poner el conocimiento a disposición de toda su comunidad. Queda bajo la responsabilidad de cada lector el eventual uso que se le de a esta información. Asimismo, es obligatoria la cita del autor del contenido y de Monografias.com como fuentes de información.

El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red.

[Términos y Condiciones](#) | [Haga publicidad en Monografias.com](#) | [Contáctenos](#)

© 1997 Monografias.com S.A.