

Instituto Tecnológico Nacional de México

Maestría en Ingeniería Administrativa



**BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE
DESARROLLO**

Fundamentos de Ingeniería Administrativa



Por: Sánchez Ávila María Fernanda

2016

Índice

Introducción.....	1
Generalidades.....	2
Benchmarking: una herramienta de desarrollo.....	2
Objetivo del benchmarking.....	3
Tipos de benchmarking	4
Beneficio del benchmarking en las organizaciones.....	5
Fases en el proceso de benchmarking.....	7
Conclusión	9
Propuesta de tema de tesis.....	10
Objetivo General	10
Agradecimientos	10
Referencias	11

Introducción

El Benchmarking es un concepto que a pesar de que no tiene mucho tiempo de existencia, ya que empezó a ser algo atractivo para las empresas hasta principios de los noventas, representa hoy en un día una herramienta capaz de crear ventajas competitivas para las organizaciones.

Las empresas en la actualidad enfrentan un gran reto al querer posicionarse en el mercado competitivo y algunos factores como la tecnología, la innovación o las preferencias de los consumidores han obligado a las organizaciones a realizar cambios a corto plazo y a largo plazo también, encaminados siempre a mejorar su capacidad competitiva.

Por ello, en la realización de este artículo se analizarán las definiciones principales del benchmarking, pero lo más importante es la metodología para implementarla así como sus principales beneficios.

Palabras claves:

- Benchmarking
- Ventaja competitiva
- Estrategias
- Desarrollo
- Mejora continua

BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO

Generalidades

La historia de aquello conocido como benchmarking, como se conoce hoy en día, es realmente breve. En 1982, el autor Michael J. Spendolini fue a New York a ser partícipe de una reunión de especialistas en desarrollo organizacional y capacitación de la empresa Xerox.

La expresión de benchmarking competitivo fue empleado para expresar la inmersa diferencia que Xerox había identificado al respecto de sus competidores, se identificaron estándares de mediciones específicos como costos de producción, tiempo de ciclo, precios de ventas y características de los productos.

Al principio el concepto de benchmarking era entendido como un proceso para recopilar información clave de la competencia, sin embargo, el término va mucho más allá; ya que era un proceso en que no solo se podía entender a la competencia, sino a cualquier organización y en segundo lugar, ya no solo concentrarse en lo que producían los demás sino en cómo lo hacían.

(Spendolini, 2005)

Benchmarking: una herramienta de desarrollo

«Es 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». (Spendolini, 2005)

«Benchmarking es el proceso continuo de comparación entre nuestros procesos, productos y/o servicios, frente al de los competidores o a los de las compañías reconocidas como líderes, permitiendo así identificar y adoptar prácticas exitosas». (Llorente, s.f.)

Otras de las definiciones más enfocadas en el aspecto empresarial es: «el benchmarking es un proceso de evaluación continua y sistemática, un proceso mediante el cual se analiza y compara de manera permanente los procesos empresariales de una organización frente a procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de poder obtener información que pueda ayudar a las organizaciones a mejorar su performance - rendimiento» (Whatson, 1995)

Lo que las definiciones tienen en común es que consideran al benchmarking como un proceso de aprendizaje y de adaptación permanente, cuyo objetivo es la optimización de resultados, de logros de la organización.

Consiste en aprender, en adaptar e implementar métodos ya aprobados que arrojan resultados positivos y revolucionarios en las demás organizaciones. Para ello, es necesario saber cómo se ha desarrollado ese proceso o qué prácticas de han llevado a cabo para alcanzar un alto nivel de rendimiento. (Martín Cerro, 2000)

Objetivo del benchmarking

El objetivo es planificar, organizar, analizar y evaluar el aprendizaje de nuevas técnicas o métodos, así como las nuevas ideas que permitan a una organización ser mejor cada día.

La empresa debe de actuar como un sistema abierto en donde pueda interactuar con el mundo exterior, dando información que le permita su mejor desarrollo. Esta información la integrará como una organización capaz de aprender, puesto que aprovechará la información adquirida así como poder transformarla para su propio beneficio.

Esta herramienta le sirve a las empresas debido a que se basa en la creatividad y en la innovación, entendiendo por creatividad la creación de ideas nuevas y por innovación, la materialización de estas. (Fernández, 1995)

Tipos de benchmarking

Es posible hacer una categorización del benchmarking en función de diversos factores como el proceso que se estudia o en base a los objetivos del análisis. La más utilizada es aquella que atiende la relación existente entre la empresa u organización que participa en el estudio y su competencia. (Badía & Bellido, 1990)

De esta manera podemos mencionar:

- Interno: Compara los procesos dentro de las diferentes áreas de la misma organización, para después aplicar esa metodología al resto de la organización.
- Competitivo: Comparación de procesos de entidades competidoras de un mismo sector, basándose en un acuerdo mutuo entre ambas, el problema de este tipo de benchmarking radica en la confidencialidad de la información.
- Funcional: Se da entre organizaciones del mismo sector que no son competidoras entre sí.
- Genérico: Está orientado a los procesos de negocios que son similares entre las empresas pertenecientes a distintos sectores.

Según los objetivos de la organización, su clasificación puede ser:

- Operativo: El cual responde a los impulsos para la mejora de la organización operativa, busca mejorar aspectos relacionados con los tiempos de

ejecución, número de trabajadores implicados en la misma área o en evitar duplicidad de funciones.

- **Estratégico:** Obedece a las razones de posicionamiento en el mercado, por lo que mejora los factores críticos de éxito, esto es, aquellos factores considerados para la satisfacción del cliente.
- **Funcional:** Ligado a los procesos internos que se encuentran próximos al cliente, por lo que su objetivo es lograr una mejor percepción del cliente y optimizar factores que elevan el grado de satisfacción.

(Martín Cerro, 2000)

Beneficio del benchmarking en las organizaciones

Como en cualquier proceso que se va a iniciar se debe de tener claro el objetivo de utilizar una técnica o de un modelo a seguir, aunque suena lógico que al tratar de implementar una teoría de calidad se desea el mejoramiento integral de la empresa, tanto en el servicio como en el producto o el proceso, quizás sea una de las actividades más difíciles de realizar.

Partiendo de ello, se mencionarán los objetivos principales a que ayuda el benchmarking en el proceso:

- Planeación estratégica
- Nuevas ideas
- Fijación de objetivos
- Pronósticos

- Comparaciones de productos y/o procesos
- Determinación de objetivos, metas, metas pero basados en la realidad
- Conocer los requerimientos del usuario final
- Conocer las mejores prácticas industriales
- Lograr una posición competitiva

Ahora bien, ¿a qué cosas podemos someter un proceso de benchmarking?

- Productos y servicios
- Funciones de apoyo
- Desempeño organizacional
- Procesos de trabajo, etc.

Aunque estos no son los únicos, ya que prácticamente se puede aplicar a cualquier cosa que se pueda medir u observar.

(Martín Cerro, 2000)

Fases en el proceso de benchmarking

Estos lineamientos, indican la pauta a seguir para el establecimiento de un modelo más eficiente dentro de una organización.

1. Seguir una lógica y sencilla secuencia de actividades.
2. Enfatizar la aplicación y organización.
3. Enfoque de benchmarking al cliente.
4. Convertir el benchmarking en un proceso genérico.

Aún así, construyendo cualquier tipo de modelo se deben de tomar en cuenta las siguientes fases:

1. Planeación
2. Análisis
3. Integración
4. Acciones

(Martín Cerro, 2000)

Para cerrar este ciclo de fases, se muestra el modelo de benchmarking propuesto por Michael Spendolini, el cual es un modelo de cinco pasos.

1. Determinar a qué se le hará benchmarking
2. Formar un equipo de benchmarking
3. Identificar a los socios del benchmarking

4. Recopilar y analizar la información del benchmarking
5. Actuar

(Spendolini, 2005)

Por lo que se puede resumir, que el benchmarking es un proceso que consiste en:

- Un proceso continuo.
- Un proceso para aprender de otros.
- Una investigación que puede proporcionar información valiosa.
- Un trabajo que requiere de disciplina
- Una herramienta que sirve para mejorar cualquier actividad de negocios
- Un trabajo que consume tiempo (inversión).

(Martín Cerro, 2000)

Conclusión

El Benchmarking es una herramienta que requiere para su implementación la inversión del tiempo de las personas que lo realizarán así como de disciplina por parte de los mismos, sin embargo, lo más valioso de esta herramienta se encuentra en sus beneficios.

Si bien, una organización decide implementarla tendrá la ventaja de haber creado una ventaja sobre sus competidores, ya que le permitirá aprender sobre las mejores prácticas industriales, dependiendo claro del tipo de benchmarking que desee aplicar.

También como se mencionó anteriormente, el proceso de benchmarking no sólo es aplicable a ciertos procesos industriales, sino que se puede llevar a cabo prácticamente en cualquier actividad que se puede observar y medir, ya sea en nuestra vida personal o profesional.

Propuesta de tema de tesis

Implementación de una estrategia de benchmarking competitivo en una organización de la región de la Orizaba.

Objetivo General

Analizar e implementar la estrategia de benchmarking competitivo a una organización de la región de Orizaba.

Agradecimientos

Al Tecnológico Nacional de México por ser mi alma máter y al Dr. Fernando Aguirre y Hernández por su apoyo y motivación para realizar estos artículos en la materia de Fundamentos de Ingeniería Administrativa.

Referencias

- Badía, A., & Bellido, S. (1990). *Técnicas para la gestión de la calidad*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Fernández, J. H. (1995). Benchmarking Administrative.
- Llorente, J. L. (s.f.). Benchmarking. págs. 81.
- Martín Cerro, S. (2000). Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. *III Jornadas BUCLE "Bibliotecas universitarias hoy: nuevos espacios, nuevas soluciones"*, págs. 16.
- Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Watson, G. H. (1995). *Benchmarking estratégico: aprenda a medir el funcionamiento de su empresa con respecto a las mejores del mundo*. Buenos Aires, Madrid: Javier Vergara Editor.