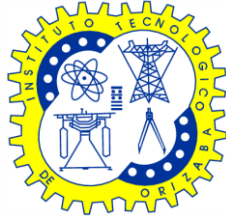


S.E.P



---

---

## **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA**

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

“BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO”

PRESENTA:

EVELYN GARCIA WARNEROS

FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Orizaba Ver.

Septiembre /2017

## Contenido

|   |   |
|---|---|
| INTRODUCCION .....                                | 1 |
| HISTORIA .....                                    | 2 |
| BENCHMARK COMO PERSPECTIVA GERENCIAL.....         | 2 |
| QUE Y A QUIÉN APLICAR BENCHMARK .....             | 2 |
| PRINCIPIOS DEL BENCHMARKING .....                 | 3 |
| TIPOS DE BENCHMARKING .....                       | 3 |
| METODO BENCHMARKING .....                         | 5 |
| BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE BENCHMARKING ..... | 6 |
| CONCLUSIONES.....                                 | 7 |
| PROPUESTA DE TEMA DE TESIS.....                   | 7 |
| REFERENCIAS .....                                 | 7 |

# BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO

---

## INTRODUCCION

Hoy en día las organizaciones atraviesan retos nuevos, que implican ir más allá de solo ofrecer el mejor producto al mejor precio, movimientos como la Responsabilidad Social nos dice que la organización debe estar consciente de su impacto en la sociedad y con los involucrados, que sus acciones repercutirán en generaciones, y por consecuencia a los futuros consumidores.

Este nuevo enfoque inicia el aprendizaje compartido, unos lo llaman compararse con el mejor y otros lo interpretan como la imitación de las mejores prácticas, lo que es cierto es que una organización sola no avanza, no crece y no permanece, una organización que aporta, que comparte y se preocupa por el bien común se desarrolla y genera desarrollo.

El *benchmark* es:

“Investigar constantemente nuevas ideas para métodos, prácticas y procesos, y adoptar las prácticas o adoptar las características buenas de las mismas y ponerlas en práctica para obtener lo mejor de lo mejor”

Camp. (1993)

Juran en su libro Juran's Quality Handbook presenta al benchmarking como “El continuo proceso de medición de productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros de la empresa o aquellas empresas reconocidas como líderes de la industria. (Camp. 1994).

El adoptar un sistema de Benchmarking permite tener objetivos claros en la organización, con lo cual se asegura la mejora continua lo que permite aprender de terceros y prevenir errores que le cuesten a la empresa.

## HISTORIA

El concepto inicia con la compañía Xerox, quien realizó estudios de costos y precios de productos similares en el mercado en el año de 1979, básicamente comparando características de desempeño y calidad.

Esto les permitió conocer que tenía costos de producción excesivos comparados con la competencia, lo cual les dificultaba mejorar los precios de los productos que ofertaban.

Dado el éxito de este proceso, se decidió implementarlo en todas las unidades de la compañía, para posteriormente extenderlo no solo a productos sino a procesos, objetivos y costos.

Así es como se conoció lo que se podía y valía la pena adoptar como práctica, y también lo que no se debía hacer, en un enfoque interno y externo.

## BENCHMARK COMO PERSPECTIVA GERENCIAL

Desde la perspectiva de gerente, este realiza benchmarking con el objetivo de identificar las mejores prácticas del negocio en la competencia, en algunos casos con apertura de la misma organización que es exitosa.

Trata de una investigación industrial objetiva y respetuosa, con el fin de compartir experiencia y no de imitar sin conocimiento de causa.

Dentro de los beneficios de iniciar benchmarking se encuentra:

- Motivación para los colaboradores, situándolos en un punto de reto y apertura a la innovación y detección de ideas exitosas
- Combatir la resistencia al cambio en la organización
- Establecimiento de red de contactos inter organizacionales

## QUE Y A QUIÉN APLICAR BENCHMARK

Para Poder encontrar a quién analizar para compararse y aprender, se debe revisar la misión de la empresa que se observa, con el fin de determinar si es congruente con la organización.

Para definir qué resultados se compararán se pueden realizar preguntas respecto al cliente, servicio, costos o la percepción del producto en el mismo, esto llevara a un diagrama causa-raíz, las cuales serían viables para un benchmarking.

Y el proceso clave es definir aquello que sea importante, que signifique los esfuerzos y los recursos a invertir, con el fin de ser analíticos y cuidadosos. Se puede comparar entre áreas como un proceso interno o un benchmarking competitivo hacia organizaciones exitosas, sin caer en el espionaje industrial.

## PRINCIPIOS DEL BENCHMARKING

De acuerdo a Hernández y Rodríguez, S. (2006) se tienen 4 principios dentro del proceso:

1. Conocer la operación interna. Información precisa del funcionamiento del proceso y sus fortalezas y debilidades.
2. Conocer a los líderes de la industria y/o a los competidores. Determinar la competitividad de los competidores conociendo a fondo sus cualidades y defectos.
3. Incluir solo lo mejor. Conocer la causa o motivo que los hace ser los mejores, aprender sus prácticas y adecuar a las necesidades de la organización.
4. Obtener la superioridad. Establecer metas factibles para realizar el crecimiento en la organización.

## TIPOS DE BENCHMARKING

Se identifica a 3 tipos de benchmarking los cuales se describen a continuación:

### ***Interno.***

Este se refiere al reconocimiento de la existencia de diferencias de operación y proceso en una misma organización, lo cual lleva a identificar las más exitosas, ya sea por razón geográfica o de dirección, y su implementación hacia las áreas que no tienen resultados tan favorables. Su objetivo es “identificar los estándares de desarrollo interno de una organización” (Spendolini, 1992).

## Competitivo.

El aspecto competitivo comprende la revisión de productos, servicios y procesos con los competidores directos de la organización, tiene como fin apoyar al impulso de los mismos, aunque puede no ser las mejores prácticas, sirve de referente para el establecimiento de precios, y uso de tecnología por parte de la organización competencia, en algunos casos la misma también realiza estos análisis y accede al intercambio de información.

No se debe confundir con el análisis de competencia, ya que en este, la organización analiza a fondo las prácticas detrás de los productos revisados.

## Funcional

También se le conoce como Genérico, ya que este no se centra en comparar con una organización del mismo giro, sino amplía el análisis, para identificar las mejores prácticas aunque la organización no tenga productos similares.

| Tipo                 | Definición   | Ejemplos   | Ventajas  | Desventajas  |
|----------------------|--|--|---|--|
| Interno              | ■ Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc. | ■ Prácticas de fabricación en EE. UU. frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón<br>■ Estrategias de marketing por división (fotocopiadoras vs. estaciones de trabajo) | ■ Los datos suelen ser fáciles de recopilar<br>■ Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas   | ■ Foco limitado<br>■ Prejuicios internos   |
| Competitivo          | Competidores directos que venden a la misma base de clientes                                   | ■ Cannon —<br>■ Ricoh<br>■ Kodak<br>■ Sharp  | ■ Información concerniente a los resultados del negocio<br>■ Prácticas o tecnologías comparables<br>■ Historia de recopilación de información   | ■ Dificultades para la recopilación de datos<br>■ Problemas de ética<br>■ Actitudes antagónicas                            |
| Funcional (genérico) | Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios/procesos           | ■ Almacenamiento (L. L. Bean)<br>■ Rastreo del estado de despachos (Federal Express)<br>■ Servicio al cliente (American Express)                                       | ■ Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras<br>■ Tecnología o prácticas fácilmente transferibles<br>■ Desarrollo de redes profesionales<br>■ Acceso a bases de datos pertinentes<br>■ Resultados estimulantes | ■ Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente<br>■ Alguna información no es transferible<br>■ Consume tiempo |

\*Copyright 1990, Square D Company. Todos los derechos reservados; utilizado con autorización\*.

Ilustración 1 Tipos de Benchmarking. Fuente: Spendolini, M. (1992). The benchmarking book

## METODO BENCHMARKING

(Camp, 1993) determina los pasos fundamentales para la aplicación del benchmarking en la organización.

### **Planeación.**

Determinar el objeto de benchmarking ya sea un producto, servicio o proceso.

Contra quien se hará la comparación. Principalmente negocios del mismo giro, aunque esto no es limitante, lo que si debe ser una organización líder y exitosa.

Determinar cómo se recopilarán los datos. No existen formas definidas, pero se recomienda establecer los canales de comunicación y de uso de la información.

### **Análisis.**

En esta fase se debe comprender bien a la organización que se compara y a la que se analiza, con el fin de identificar puntos fuertes y débiles.

### **Integración.**

Una vez que se realiza el análisis y se identifican las brechas entre una organización y otra, se recomienda establecer objetivos para la organización que realiza el benchmarking, con el fin de asegurar que la organización mejore.

### **Acción.**

Transformar en acción los objetivos planteados con un enfoque de actualización continua.

### **Madurez.**

“Se alcanza la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio” (Camp, 1994). De una forma sistematizada y como parte del proceso interno en la organización.

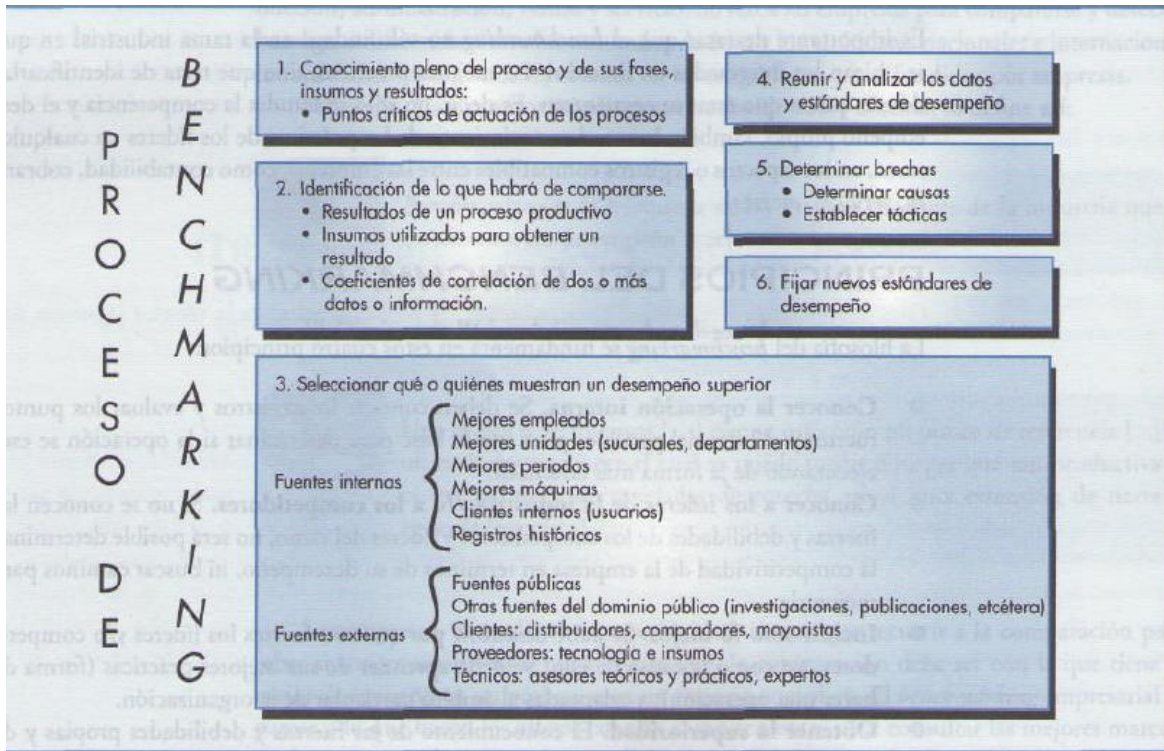


Ilustración 2 Proceso de Benchmarking. Fuente: Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la administración: Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia*

## BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DE BENCHMARKING

De acuerdo a (Camp, 1993) existen 5 beneficios importantes de la aplicación de benchmarking

1. Satisfacer adecuadamente las necesidades del cliente
2. Establecimiento de metas enfocadas en base a las condiciones externas
3. Determinación de medidas de productividad verdaderas
4. Posición competitiva
5. Conocimiento de las mejores prácticas de la industria

Tener presente los beneficios permitirá al equipo que realiza el análisis determinar las expectativas del estudio y su comparación exitosa.



## CONCLUSIONES

Benchmarking forma parte de una filosofía de mejora continua dentro de la organización, de esta forma está consciente de las necesidades de los clientes, y fortalece sus propuestas mediante el esfuerzo continuo de aplicar procesos de estándares exitosos.

(Spendolini, 1992) afirma que la capacidad de tener la mente abierta y escuchar se reafirma conforme se va aplicando el proceso de benchmarking.

Refuerza la cultura del cambio constante en la organización, la innovación y la motivación del equipo emprendedor, que al estar consciente de las oportunidades de mejora, estas se realicen de una forma ordenada y enfocada generando desarrollo en la misma.

## PROPUESTA DE TEMA DE TESIS

Benchmarking de filosofías de calidad aplicadas a la industria

## REFERENCIAS

Juran, J., & Godfrey, A. B. (1999). Quality handbook. Republished McGraw-Hill

Camp, R. C. (1996). Benchmarking: La búsqueda de las mejores Prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente

Hernández y Rodríguez, S. (2006). Introducción a la administración: Teoría general administrativa, origen, evolución y vanguardia. McGraw-Hill

Spendolini, M. (1992). The benchmarking book