



**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA**

MAESTRIA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

**MATERIA: FUNDAMENTOS DE INGENIERÍA
ADMINISTRATIVA**

ASESOR:

DR. FERNANDO AGUIRRE Y HERNÁNDEZ

ARTÍCULO:

**BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE
DESARROLLO.**

PRESENTA: L.C.P. JORGE DAVID RODRÍGUEZ JUÁREZ

INTRODUCCION

En estos tiempos en donde factores como la globalización, con un gran número de competidores nacionales y extranjeros, para poder ofrecer un producto o servicio de calidad con el menor recurso, costo y tiempo posible, nos obligan a utilizar todas las herramientas que estén a nuestro alcance.

Por eso es necesarios tomar medidas para seguir en las preferencias de los clientes y estar a la vanguardia y así ser competitivo.

Una de estas herramientas de la Administración de Calidad Total es el Benchmarking, ya que nos ayuda a buscar las mejoras en los procesos de nuestra organización (factores internos) y conocer la competencia (factores externos).

Cualquier empresa que no esté conforme con lo que tiene, aún, cuando logre sus metas, ésta siempre va a buscar metas más ambiciosas y en esa búsqueda de ser dinámico y no estancarse o quedarse estático, se puede ver a futuro, utilizando el benchmarking como instrumento de la planeación estratégica.

Para esto, en este artículo se definirá y explicará: ¿qué es el Benchmarking?, su objetivo, tipos de Benchmarking, las fases del benchmarking, como herramienta de desarrollo, beneficios del benchmarking en la organización.

¿QUÉ ES EL BENCHMARKING?

La terminología de la palabra Benchmark, proviene de las palabras en inglés bench que significa: banquillo o mesa y mark que significa: marca señal puede traducirse como medida de calidad.

Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado¹.

Stoner J. & Freeman E. & Gilbert Jr. D. (1996) la definen como el “Proceso que consiste en encontrar las mejores características, procesos y servicios de un producto y después usarlos como norma para mejorar los productos y procesos y servicios de la propia empresa.

Harrington (1996). El “Benchmarking significa generar mejores soluciones, sobre la base del conocimiento empresarial. No es copiar al mejor”.

La definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation "el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como la mejor práctica, aquellos competidores más duros".

El benchmarking toma aquellos productos servicios de trabajo que realizan otras organizaciones que mediante sus prácticas sobresalgan en el mercado, para esto se hace una comparación con los productos propios, con el fin de adquirir nuevos conocimientos.

Aprender de lo que hace otra organización y entonces poder adaptar ese conocimiento a nuestras propias prácticas.

XEROX “EL PIONERO”

Robbins S. & Coulter M. (2000) “Xerox Corporation es ampliamente reconocida como la primera compañía de E.U.A. que aplicó la práctica del benchmarking en forma sistemática”.

Surge a partir de los años 80, con la compañía Xerox, ya que tenía el interés de investigar el desempeño de sus competidores con el propio.

- Xerox usó a una filial japonesa, Fuji Xerox, para observar a la competencia, al observar los procesos de los competidores, Xerox, pudo dar dinamismo a sus propias operaciones, recortando de cuatro a dos, los pasos necesarios para almacenar y manejar material, teniendo un ahorro de tiempo y dinero.

1. <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>

- Los gerentes de Xerox tenían la opinión, de que encuentran nuevas ideas, en empresas que no tienen la misma actividad y que no tienen relación alguna con su empresa. Ya que si solo observaban a la competencia lo más que alcanzarían sería igualarse.
- Xerox para mejorar sus procesos en cuanto a levantar pedidos de sus clientes, se dirigió a L. L. Bean, que coincidía en su actividad, y enviaban sus productos en paquetes de mayor tamaño a los estándares y que seleccionan sus pedidos de forma manual, se dieron cuenta en Xerox que L. L. Bean tenía mejores sistemas para procesar y despachar pedidos tres veces más rápido.
- Dirigió su atención hacia el interior de la compañía, identificando unidades o ubicaciones que tienen los mejores procesos y homologar el desempeño en las demás áreas.

En el caso de Xerox, se puede analizar, que no sólo observaron y compararon los procesos de otras compañías, sino que también, dirigieron su vista hacia el interior para mejorar el desempeño de todas las áreas, tomando de referencia las áreas más productivas.

OBJETIVOS DEL BENCHMARKING

En la actualidad nos encontramos en un mundo competitivo, donde las empresas, siempre se comparan con las mejores que están en el mercado, para ganar ventaja en dos aspectos primordiales:

- Nivel de calidad. El valor creado en un producto, los recursos necesarios para su fabricación precio y venta.
- Productividad. Esto se refiere a la cantidad, saber cuánto producen las empresas, cuánto consumen y eficiencia en los procesos.

TIPOS DE BENCHMARKING.

1. Interno. Se compara los niveles alcanzados dentro de la misma organización en donde las grandes empresas están formadas por muchos departamentos y divisiones.
2. Externo. Del cual se divide en dos:
 - 2.1 Competitivo directo. Se compara un cierto producto con el producto que tiene las mismas características que el de los competidores directos o líderes en el mercado.
 - 2.2 No competitivo. Se compara con empresas que no pertenecen a tu mismo ramo o actividad de esta manera se puede obtener la información

necesaria. En cuestión de calidad y mejora continua, el benchmarking, es una manera de reunir información, aprovechando el clima de alianzas estratégicas y asociaciones. Está enfocado a empresas que pueden ser competencia directa o indirecta para nuestra compañía y nuestros productos o servicios.

FASES DEL BENCHMARKING

Planificación.

- De acuerdo con los objetivos estratégicos de la empresa, se debe elegir área o función en el cual se va a realizar el benchmarking.
- Seleccionar el producto o servicio de la compañía sujeto para benchmarking.
- Hacer un listado de organizaciones a comparar.
- Identificar el método para recolección de datos, interna (auditorías, revisiones, etc.) o externa (publicaciones, periódicos, seminarios, etc.)

Recolección y análisis de la información.

- Se recopilará toda la información de nuestra organización, para de ahí, compararla con las demás organizaciones, por medio de la utilización de indicadores.
- Comparar los datos de nuestra empresa, con los datos de las mejores empresas y cuestionar nuestras prácticas con las de ellos, con el fin de encontrar las discrepancias.
- Ya definidas las discrepancias se necesitará realizar una proyección del desempeño a futuro.
- Seleccionar método de comunicación, para organizar aspectos que vayan resultando.
- Encausar las metas actuales de nuestra empresa con los resultados obtenidos de las nuevas prácticas.

Acción e implementación de resultados.

- Llevar a cabo los planes, con el respaldo de la organización; indicando la actividad que se quiere realizar.
- Buscar las mejoras en la práctica (retroalimentación).

Maduración.

- La integración completa de las prácticas a los procesos.



Figura 1. Fases Benchmarking. Benchmarking digital: el análisis competitivo para encontrar áreas de oportunidad. Recuperado de <https://psyma.com/es/la-empresa/news/message/benchmarking-digital-el-analisis-competitivo-para-encontrar-areas-de-oportunidad>

COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO

Cabe mencionar la herramienta de administración de calidad total, como es, el benchmarking, para obtener ideas nuevas a partir de la comparación y recopilación de información, todo dentro de la legalidad, enfocado en los principales líderes del mercado al cual nos dirigimos.

Tener en cuenta la medición del impacto al hacer la comparación con las prácticas de otras empresas en donde se pueden realizar las mejoras y los cambios esperados.

En esa búsqueda y comparación continúa. se debe elegir la mejor opción, para de ahí, poner en práctica la actividad, generando el mayor beneficio posible.

BENEFICIOS DEL BENCHMARKING EN LA ORGANIZACIÓN

- Ayuda a mejorar aspectos internos de la empresa.
- Cuando está dirigido a nuestro producto o servicio, los clientes se beneficiarán por la relación calidad – precio.
- Es una de las mejores herramientas para recabar información.
- Evitar el conformismo, no quedarse inmóvil.
- Origina nuevas ideas.
- Mayor integración de los elementos de la compañía que intervienen en el proceso.
- Como resultado de todos los beneficios anteriormente mencionados, hacer que la empresa tenga ventajas competitivas.

BENCHMARKING DIGITAL

Lo que se busca con este estudio comparativo es observar las prácticas comerciales que ofrece el principal competidor como son: técnicas de venta, servicio al cliente, calidad, variedad de productos, instalaciones. Hará que la compañía vea áreas de oportunidad y realizar los cambios lo antes posible, para seguir en la competencia.

Los estudios son realizados con el fin de:

- Conocer la navegación del cliente.
- Medir la satisfacción e interacción con los medios digitales.
- Observar innovaciones.
- Evaluar sitios web, apps y redes sociales de los clientes con la competencia.

CONCLUSIONES

Las empresas deben estar alertas al cambio, sobre todo en el ámbito externo y debe valerse de medios y estrategias para poder prevenir estos cambios.

Y en este artículo se explicó el benchmarking como una herramienta y proceso, con el cual se busca una mejora en las prácticas y funciones de la organización.

Poder aplicar esta herramienta, para ser competitivo y estar presente en un mercado que es dinámico y va cambiando de acuerdo a las características que adopten los clientes y la nueva tecnología.

La correcta implementación del benchmarking sirve como retroalimentación de los procesos recientes, así como la constante búsqueda de la mejora.

REFERENCIAS

- Robbins S. & Coulter M. 2000. Administración. Sexta Edición. Prentice-Hall, Inc.
- Harrington, H. 1996. The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management. McGraw-Hill. New York.
- Koontz H. & Wehrich H. 1990. Administración. Novena Edición. Los Angeles. Mc Graw-Hill.
- Stoner J. & Freeman E. & Gilbert Jr. D. 1996. Administración. Sexta Edición. Prentice-Hall, Inc.
- Wikipedia. 2017. Benchmarking. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

- Psyma. Pickers Simeon. 16 de mayo de 2017. Benchmarking digital: el análisis competitivo para encontrar áreas de oportunidad. Recuperado de <https://psyma.com/es/la-empresa/news/message/benchmarking-digital-el-analisis-competitivo-para-encontrar-areas-de-oportunidad>
- Debitoor.(s.f.). Definición de benchmarking. Recuperado de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>

AGRADECIMIENTOS

Al Instituto Tecnológico de Orizaba por brindarme la oportunidad de cursar el posgrado, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por hacer posible cumplir ese sueño, con esa visión de apoyar a los talentos jóvenes y a Fernando Aguirre y Hernández por mostrar un camino y un enfoque distinto al que no pensé aspirar.