



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

# **ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

**Juan Ignacio Vásquez Rivera**

Asesorado por la Inga. Wendy Paola Munguía López

Guatemala, agosto de 2009.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN  
EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

**JUAN IGNACIO VÁSQUEZ RIVERA**

ASESORADO POR LA INGA. WENDHY PAOLA MUNGUÍA LÓPEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, AGOSTO DE 2009.

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero Spinola de López
VOCAL III	Ing. Miguel Angel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

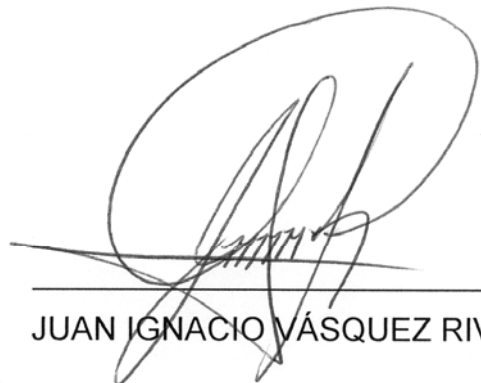
DECANO	Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADOR	Ing. Víctor Hugo García Roque
EXAMINADOR	Inga. Mayra Saadeth Arreaza Martínez
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 16 de marzo de 2009.



---

JUAN IGNACIO VÁSQUEZ RIVERA

Guatemala, julio de 2009

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera  
Director  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente.


Estimado Ingeniero Gómez:

En atención a la designación que se me hiciera, tengo el agrado de informarle que he completado la asesoría y revisión del trabajo de graduación titulado "ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA", presentado por el estudiante Juan Ignacio Vásquez Rivera, como requisito a obtener el título de Ingeniero Industrial.

En consecuencia y en base a la aprobación del Protocolo, recomiendo que el presente trabajo sea aceptado.

Sin más que agregar y agradeciendo su atención a la presente me suscribo de usted.

Atentamente,

  
Inga. Wendhy Munguía  
Col. 6,051  
Asesor.

Wendhy Paola Munguía López  
Ingeniera Industrial  
Col. 6,051

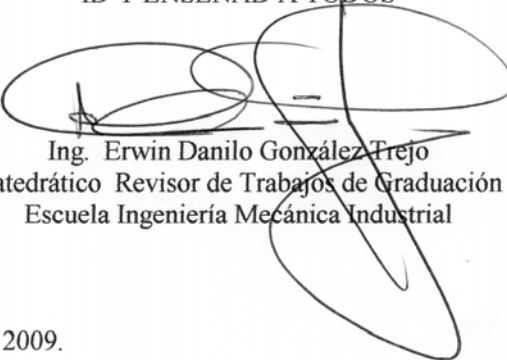
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Juan Ignacio Vásquez Rivera**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, julio de 2009.

/mgp


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Juan Ignacio Vásquez Rivera**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

  
Ing. Jose Francisco Gomez Rivera  
**DIRECTOR**

**Escuela/Mecánica Industrial**



Guatemala, agosto de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos  
De Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.266-09

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING EN EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Juan Ignacio Vásquez Rivera**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olimpo Paiz Reinos  
DECANO



Guatemala, agosto de 2009.

/cc



## **AGRADECIMIENTOS A:**

**DIOS**

Ser supremo que ha guiado mis pasos y mis actos a lo largo de mi vida.

**MIS PADRES**

Por darme la vida, y enseñarme los valores necesarios para ser una mejor persona, mil gracias viejitos queridos.

**INGA. WENDHY MUNGUÍA**

Por su valiosa colaboración como asesora, en la realización del presente trabajo.

**LAS EMPRESAS DE TEXTILES  
Y GRANOS BÁSICOS**

Por permitirme realizar mi trabajo de graduación.

**LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**LA FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ING. DANILO GONZALEZ**

Por ser revisor del presente trabajo.

## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **DIOS:**

Por todas las bendiciones que he recibido y las cosas maravillosas que me ha dado a lo largo de mi existencia.

### **MIS PADRES:**

**Maria Evangelina Rivera**

Gracias mami todos tus esfuerzos y sacrificios no fueron en vano y ahora si te puedo decir misión cumplida.

**José Víctor Vásquez**

Mil gracias por todo, llegastes en el momento justo, ya que sin tu ayuda este triunfo no hubiese sido posible.

### **MIS GUIAS ESPIRITUALES**

**Carmen Emilia Rivera**

Fue padre y madre en mi niñez y gran parte de lo que soy, se lo debo a usted. Tita querida.

**Evelia Barrios Sandoval**

Tía Eve, mil gracias por sus mimos, consejos y todo el cariño que me brindo.

### **MI ESPOSA:**

**Nancy Fabiola Munguía L.**

Gracias por todo tu amor, comprensión, paciencia y sobre todo por compartir tu vida conmigo. Te amare siempre.

### **MIS HIJOS:**

**Diego Paúl**

**Luisa Fernanda**

Ustedes han sido la fuerza externa que me motiva a seguir adelante y sobre pasar cualquier obstáculo, en mi camino. Gracias por alegrar mi vida hijos adorados.

**MI TÍA:**

**Edelmira de de Paz**

Mil gracias por su ayuda incondicional, apoyo, consejos y especial cariño, usted sabe que es como mi madre.

**Dora Rivera de Maldonado  
Raúl Hernán Maldonado  
Eddie Rodolfo Maldonado**

Mil gracias por su apoyo y ayuda incondicional, ocupan un lugar muy especial en mi vida, han sido y seguirán siendo unos padres para mí.

**MIS HERMANOS:**

José, Vicky, Shirley, Ana y en especial a Leticia Vásquez, por su apoyo y cariño.

**MIS PRIMOS:**

En especial a Julio Eduardo, Emilio, Eddie, Raúl, Jovita y Andrés con mucho cariño.

**MIS SUEGROS:**

**Paúl Munguía  
Blanqui de Munguía**

Mil gracias por su cariño y por confiarme una parte preciada de ustedes.

**EN ESPECIAL:**

**Lic. Juan Francisco García  
Lic. Marco Tulio Félix**

Gracias por guiar mi vida profesional y ser parte de mi desarrollo, han sido mis mejores maestros.

**Cervecería  
Centroamericana**

Gran empresa que me abrió sus puertas para poder desarrollarme profesionalmente, me siento orgulloso de ser parte de este gran equipo de trabajo.

**MIS AMIGOS**

José Pablo Munguía, Gilberto De Paz, Rosangela Méndez, Carlos Herrera, Pedro Fonseca, Otto Arroyave, Raúl Morales, Marlon Barrera, William Arriaga, Francisco Silva, Julio Barahona, Jaime Catalán, Carlos Franco y a todo el equipo de jefes de Ventas de Mega Agencia Atlántico.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	<b>V</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>VII</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>XI</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XV</b>

## **1. ANTECEDENTES GENERALES**

1.1 La empresa	1
1.1.1 Ubicación	1
1.1.2 Descripción	1
1.1.3 Historia	2
1.1.4 Misión	2
1.1.5 Visión	2
1.1.6 Valores	2
1.1.7 Funcionamiento	3
1.1.8 Estructura organizacional	3
1.2 El <i>Benchmarking</i>	3
1.2.1 Antecedentes del <i>Benchmarking</i>	3
1.2.2 Definición de <i>Benchmarking</i>	4

1.2.3	Objetivos del <i>Benchmarking</i>	4
1.2.4	Beneficios del <i>Benchmarking</i>	5
1.2.5	Tipos de <i>Benchmarking</i>	5
1.2.5.1	<i>Benchmarking</i> interno	5
1.2.5.2	<i>Benchmarking</i> competitivo	6
1.2.5.3	<i>Benchmarking</i> funcional	6
1.2.6	Niveles del <i>Benchmarking</i>	7
1.2.6.1	<i>Benchmarking</i> informal	7
1.2.6.2	<i>Benchmarking</i> planeado	10
<b>2.</b>	<b>DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	
2.1	Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa (espina de pescado)	15
2.2	Análisis Costo-Beneficio	16
2.3	Cadena de Valor	17
2.3.1.	Competitividad	19
2.3.2	Estrategia Competitiva	24
2.3.3	Ventaja competitiva	25
2.3.4	Cadena de Valor (CV)	29
2.3.5	Competencia y la cadena de valor	30
2.4	Matriz de objetivos	33
2.5	Resumen crítico	38
<b>3.</b>	<b>PROPUESTA DE MODELO A IMPLEMENTAR</b>	
3.1	Planificación del estudio de <i>Benchmarking</i>	41
3.2	Qué cosas someter al proceso <i>Benchmarking</i>	42
3.3	El modelo del proceso de <i>Benchmarking</i> de cinco etapas	43

3.4 Planificación de un estudio de <i>Benchmarking</i> de costes competitivos	45
3.5 Empresa Comercial	49
3.5.1 Definición de empresa	49
3.5.2 Empresa comercial	51
3.5.3 La finalidad de la empresa comercial	51
3.5.4 Clasificación de le empresa comercial atendiendo el volumen físico de sus ventas	52
<b>4. RESULTADOS DEL ANALISIS PARA SU IMPLEMENTACIÓN</b>	
4.2 Descripción y diagnóstico de empresas comerciales en la ciudad de Guatemala	55
4.2 Descripción y diagnóstico de las empresas en estudio	58
4.2.1 Descripción y diagnóstico de la empresa Comercializadora de Textiles	58
4.2.2 Descripción y diagnóstico de la empresa Distribuidora de Granos Básicos	59
4.3 Aplicaciones prácticas del benchmarking a las empresas en estudio	61
4.3.1 Ejemplo de una aplicación de <i>Benchmarking</i> interno	61
4.3.2 Ejemplo de una aplicación de <i>Benchmarking</i> competitivo	62
4.3.3 Ejemplo de una aplicación de <i>Benchmarking</i> funcional	63
<b>5. MEJORA CONTINUA</b>	
5.1 Programas de seguimiento	65
5.1.1 Críticas al pensamiento imperante	69
5.1.2 Características del sistema	73

5.1.3	Objetivos de la mejora continua	75
5.1.4	Ciclo de la mejora continua	76
5.1.5	Diagnóstico	77
5.1.6	Planificación	78
5.1.7	Ejecución	81
5.1.8	Evaluación	84
5.1.9	Herramientas e instrumentos	84
5.2	Retroalimentación	88
5.3	Aplicaciones prácticas de <i>Benchmarking</i> a las empresas en estudio	89
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>91</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>93</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>97</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1	Diagrama Causa-Efecto	16
2	Formato de una Matriz de Objetivos	37
3	Esquema de los pasos para el mejoramiento continuo	76





## **GLOSARIO**

### **Análisis Costo-Beneficio**

Forma tradicional de comparar, en términos financieros, la relación entre la suma de todos los costos que requiere la solución y todos los ingresos que se pueden obtener de su aplicación.

### **Asociación Gremial de Exportadores de Productos no Tradicionales**

Es una entidad privada, no lucrativa, fundada en mayo de 1982 con el único propósito de desarrollar las exportaciones de Guatemala, a través de apoyar directamente al empresario productor/exportador y al empresario con interés de exportar en forma eficiente al mercado internacional.

### ***Benchmarking***

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.

**Cadena de valor**

Este concepto sostiene que no se puede comprender la ventaja competitiva viendo a la empresa como un todo. Cada una de las actividades que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos contribuye a la posición de costo relativo y a crear una base para diferenciación.

**Calidad total**

Grado de conformidad del conjunto de las características y atributos de un producto respecto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que éste está dispuesto a pagar.

**Cliente de *Benchmarking***

Es todo aquel que es considerado como usuario eventual de la información de *Benchmarking*.

**Competitividad**

Se refiere a las ventajas competitivas y por ellas se entiende el conjunto de características o atributos que posee un producto o marca que le da cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

<b>Diagrama causa-efecto o Ishikawa (espina de pescado)</b>	Trata de descifrar de manera sistemática la interrelación de causas y efectos que ocasionan un determinado problema en el proceso, a la vez que permite localizar los factores de mayor influencia.
<b>Diagrama de flujo de procesos</b>	Indica la secuencia de un procedimiento determinado dentro de la empresa.
<b>Diagrama de Pareto</b>	Gráfico de barras especializado que permite identificar y diferenciar los aspectos vitales de los triviales.
<b>Equipo de <i>Benchmarking</i></b>	Son todas aquellas personas u organizaciones que intervienen directamente en la ejecución del proceso de <i>Benchmarking</i> .
<b>IDC</b>	Corporación de Inversiones y Desarrollo de Centroamérica, S.A.
<b>ISO 9000</b>	Esta norma representa para la industria el modelo formal que asegura el control de los factores humanos, administrativos y técnicos que afectan la calidad de un producto.
<b>Justo a tiempo</b>	Es una filosofía que reduce o elimina el desperdicio en el proceso productivo, desde las compras hasta la distribución.

**Lluvia de ideas**

Técnica utilizada para generar una lista de ideas sobre un tema determinado dentro de una atmósfera libre de críticas.

**Matriz de objetivos**

Herramienta utilizada para dar seguimiento a las prácticas iniciadas por la implementación de un proceso determinado y poder cuantificar los logros del mismo

**Productividad**

Relación que existe entre la producción total y los recursos tiempo, dinero y esfuerzo utilizados para lograrla.

**Socio del *Benchmarking***

Cualquier persona u organización que le da al quipo de *Benchmarking* información relacionada con la investigación.

## RESUMEN

El *Benchmarking* es aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. La clave es separar medidas comunes en funciones similares y comparar la práctica de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial.

El proceso de *Benchmarking* es un importante elemento motivador dentro de las organizaciones al aportar referencia externas hacia las que se dirigen, medir las distancias y la progresión a lo largo del tiempo tanto de la propia empresa como del resto de los participantes. El resultado del *Benchmarking* permite en un corto espacio de tiempo establecer objetivos alcanzables y precisos. Alcanzables pues así lo han hecho otras organizaciones similares, y precisos al estar fundamentados en la práctica y en el saber hacer. De esta manera se evita la dispersión que supone no tener claro lo que se quiere hacer y facilita la credibilidad de los responsables en la consecuencia de los logros. Por último se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de las medidas a adoptar y mejora el rendimiento de las personas que componen los equipos de trabajo.



## OBJETIVOS

### GENERAL

Determinar el análisis de la aplicación de *Benchmarking* en las empresas comerciales de la ciudad de Guatemala.

### ESPECÍFICOS

1. Determinar si es factible la implementación de un modelo de *Benchmarking*.
2. Establecer si las empresas comerciales conocen la funcionalidad del *Benchmarking*.
3. Indicar los problemas que la empresa comercial de la ciudad de Guatemala puede afrontar al querer implementar el *Benchmarking*.
4. Buscar alternativas y soluciones a través del *Benchmarking* para lograr mejores prácticas organizacionales en las empresas.



5. Determinar situaciones que son susceptibles para la medición y las posibilidades de mejorar el desempeño de una empresa y/o sus diferentes áreas, para volverla competitiva a nivel nacional.
6. Establecer el *Benchmarking* como una mejora continua que pueda ser aplicada a las empresas en la búsqueda de su competitividad.
7. Presentar los beneficios que ofrece la utilización del *Benchmarking* en la toma de decisiones.

## INTRODUCCIÓN

El *Benchmarking* se puede utilizar para estudiar cualquier empresa que pueda hacer un producto similar o realizar un proceso o actividad similares, tanto si está en el sector de la industria que hace el benchmarking como si no.

El *Benchmarking* es aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. La clave es separar medidas comunes en funciones similares y comparar la práctica de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial.

El proceso de *Benchmarking* es un importante elemento motivador dentro de las organizaciones al aportar referencia externas hacia las que se dirigen, medir las distancias y la progresión a lo largo del tiempo tanto de la propia empresa como del resto de los participantes. El resultado del *Benchmarking* permite en un corto espacio de tiempo establecer objetivos alcanzables y precisos.

Alcanzables, pues así lo han hecho otras organizaciones similares, y precisos al estar fundamentados en la práctica y en el saber hacer. De esta manera se evita la dispersión que supone no tener claro lo que se quiere hacer y facilita la credibilidad de los responsables en la consecuencia de los logros.

Por último se promueve el trabajo en equipo, lo cual nos ayudará a la implantación de las medidas a adoptar y mejora el rendimiento de las personas que componen los equipos de trabajo.

# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1 La empresa**

A continuación se describen aspectos relacionados con las empresas en estudio como su ubicación, descripción, historia, misión, visión, valores, funcionamiento y su estructura organizacional.

### **1.1.1 Ubicación**

En el caso específico del presente estudio, se tomaron como objeto del mismo, a dos empresas situadas en la ciudad de Guatemala. Una confecciona y comercia textiles, y la otra distribuye granos básicos a diversos canales de distribución.

### **1.1.2 Descripción**

Ambas empresas cuentan con varios años de operar en el campo comercial y aunque sus actividades son distintas, persiguen la mejora de sus organizaciones a través de nuevas herramientas administrativas que les permita enfrentar a la globalización y competitividad.

### **1.1.3 Historia**

La empresa Comercializadora de Textiles, dio inicio a sus operaciones en junio de 1975, comenzando las mismas con la distribución de pantalón de niño.

El producto comenzó a tener éxito a nivel del mercado nacional y a principios de la década de 1978 las ventas se habían incrementado y los volúmenes de producción crecieron considerablemente, lo que llevó a la empresa a tener un cambio en política de manera que se convirtiera en fabricante de sus productos.

Por los mismos años nace la empresa Distribuidora de Granos Básicos, cuya descripción e historial se dará a conocer en el inciso 4.2.2.,(pág. 59) del presente trabajo de graduación.

### **1.1.4 Misión**

Solamente una de ellas cuenta con una misión definida. La otra labora y persigue objetivos en base a su experiencia.

### **1.1.5 Visión**

En ambos casos, se resume la visión en obtener un lugar privilegiado en el mercado guatemalteco e internacional.

### **1.1.6 Valores**

Servicio de calidad y responsabilidad en todas sus actividades así como otorgar un lugar preferencial a sus clientes

### **1.1.7 Funcionamiento**

Se rigen a las leyes del país y se encuentran inscritas legalmente cumpliendo con todos los requisitos establecidos en la legislación guatemalteca.

### **1.1.8 Estructura organizacional**

Su estructura se basa a un organigrama vertical y la jerarquía emana de la autoridad superior que recae en el gerente propietario.

Usualmente las decisiones son tomadas unilateralmente y no se cuenta con un equipo asesor ni consultor que permita tomar de mejor forma esas decisiones.

## **1.2 El *Benchmarking***

### **1.2.1 Antecedentes del *Benchmarking***

El *Benchmarking* se puede utilizar para estudiar cualquier empresa que pueda hacer un producto similar o realizar un proceso o actividad similares, tanto si está en el sector de la industria que hace el benchmarking como si no. Un número creciente de compañías avanzadas empezó a utilizar benchmarking a principio de los ochenta, sin preocuparse de cómo lo llamaban y una o dos compañías de consultores aprovecharon la ocasión para ofrecer servicios de benchmarking a compañías a las que les gustaba la idea pero no la ponían en práctica.

### **1.2.2 Definición de *Benchmarking***

El *Benchmarking* es aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. La clave es separar medidas comunes en funciones similares y comparar la práctica de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial.

### **1.2.3 Objetivos del *Benchmarking***

Las organizaciones emplean el *Benchmarking* con diferentes fines. Algunas posicionan el *Benchmarking* como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, otras posicionan el *Benchmarking* como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

- Planificación estratégica, desarrollo de planes a corto y a largo plazo
- Pronósticos tendencia de las predicciones en áreas comerciales
- Nuevas ideas aprendizaje funcional.
- Comparaciones con competidores u organizaciones
- Producto/proceso con los mejores resultados
- Fijación de objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas.

Este es importante porque es un ejemplo claro del tipo de actitud y de mensaje que el *Benchmarking* estimula. Un punto es claro: Las organizaciones que empiezan este proceso con un claro propósito u objetivo, tienen un éxito mayor que las que emprenden el esfuerzo del *Benchmarking* sin un sentido de propósito o de dirección.

#### 1.2.4 Beneficios del *Benchmarking*

##### **Sin *Benchmarking***

Enfoque interno —————→  
No inventado aquí —————→  
Decisiones “intuitivas” —————→  
Cambio evolutivo —————→  
El rezagado del sector —————→

##### **Con *Benchmarking***

Enfoque competitivo externo  
Ideas innovadoras y formación  
Decisiones basadas en hechos  
Cambio revolucionario  
El líder de la industria

#### 1.2.5 Tipos de *Benchmarking*

##### 1.2.5.1 *Benchmarking* interno

En el *Benchmarking* existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización como resultado de las diferencias en aspectos, como la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares, etc. el objetivo del *Benchmarking* interno es identificar los mejores estándares de desarrollo interno de una organización.



### **1.2.5.2 *Benchmarking* competitivo**

El *Benchmarking* competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del *Benchmarking* competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de organización. Este es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. Algunas de las ventajas de *Benchmarking* competitivo son: que las organizaciones emplean tecnologías y prácticas comerciales que son idénticas o similares a las de la organización; el *Benchmarking* hecho con los competidores puede traducirse en intercambio de información.

### **1.2.5.3 *Benchmarking* funcional**

El *Benchmarking* funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que no son competidoras directas de la organización. El objetivo del *Benchmarking* funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté analizando.

## **1.2.6 Niveles del *Benchmarking***

El *Benchmarking* se divide en dos niveles, el informal y el planeado los cuales se describirán a continuación.

### **1.2.6.1 *Benchmarking* informal**

Puede ser inicialmente el más apropiado a nivel localidad en términos de tiempo y recursos. Sin embargo, las oportunidades son mayores cuando se aplican las técnicas de *Benchmarking* planeado.

El *Benchmarking* informal pasa por tres pasos básicos: conocimiento, investigación y acción.

#### **a) Conocimiento:**

Significa que se ha descubierto alguna compañía que está haciendo algo especial. La compañía puede ser algún competidor o no. Algunas veces, el estar conscientes de las fuerzas de otras empresas proviene de haber hablado con los clientes. Una de las mejores maneras de utilizar este nivel de *Benchmarking* es preguntando a los clientes qué cosas hace de manera superior la competencia, o que hace la empresa de manera deficiente en comparación con los competidores, que lleve a perder o a ganar un cliente.

Otras veces este conocimiento proviene de forma casual en conversaciones de negocios, o hasta en anuncios de publicidad.

**b) Investigación:**

Significa indagar más sobre la situación. El *Benchmarking* informal puede investigarse haciendo unas cuantas preguntas, leyendo un artículo, o poniéndose en contacto con varias fuentes de información, por teléfono o personalmente, para enterarse cómo otra compañía hizo lo que hizo.

**c) Acción:**

Es el paso definitivo para cerrar el ciclo de *Benchmarking* competitivo, incorporando la utilidad de cualquier aspecto de las prácticas de otra compañía a sus operaciones. Es necesario asegurarse de tener la capacidad de procesar y medir esa acción antes de tomarla.

El *Benchmarking* informal no debe requerir mucho tiempo o recursos y puede ser parte de las ventas que estén por hacerse, servicio y procesos de operaciones de negocios. Si alguien escoge cuidadosamente cómo utilizar el *Benchmarking*, el resultado del pago total será más que balanceado por el tiempo invertido. Por medio de incorporar las prácticas de otros a los procedimientos de la localidad, puede beneficiarse de su experiencia sin tener que “re-inventar la rueda”. Hay muchas ruedas que están listas a ser observadas, estudiadas y utilizadas.

La siguiente lista, contiene temas a los que se puede aplicar un proceso de *Benchmarking*:

**Satisfacción del cliente:**

- Requerimientos específicos del cliente que está conociendo la competencia y nosotros no.
- Prácticas de negocios utilizadas por otros distribuidores.

- Procesos de instalación o instalación defectuosa.
- Procesos de resolución de problemas locales.
- Prácticas de soporte de post-venta a clientes.
- Técnicas para responder llamadas.

**Satisfacción del empleado:**

- Prácticas de contratación competitiva.
- Estructura organizacional local y responsabilidades.
- Requerimientos de mano de obra o de personal administrativo.
- Programas de reconocimiento y recompensa.
- Poder de decisión.
- Salario / compensación.
- Medios de comunicación de empleados.
- Entrenamiento.
- Mejoramiento de políticas.

**Satisfacción de accionistas y penetración de mercado:**

- Requisitos del segmento del mercado local.
- Porcentaje de concesionarios o agentes exitosos.
- Requisitos de mano de obra o de personal administrativo.
- Publicidad local.
- Procedimientos de instalación óptimos.
- Prácticas de cada rol del empleado.
- Prácticas de inventarios de partes y suministros.
- Entrenamiento en localidades.
- Productividad de ventas / productividad de servicio.

### 1.2.6.2 *Benchmarking* planeado

El proceso de *Benchmarking* consiste en cinco fases, comenzando con la planeación y desarrollo a través del análisis, seguido de la integración, acción y madurez.

El *Benchmarking* planeado sirve para mejorar algo esencial en los negocios, proporcionando una función impactante de provecho respecto a la penetración de mercado, satisfacción y lealtad de clientes.

Mientras se puede, se deben modificar las fases del *Benchmarking* para adaptarlas a un ambiente particular.

Es importante recordar que estas acciones son mínimas para el éxito de la implementación de todo el proceso.

Lo siguiente es un resumen de las principales fases involucradas en el *Benchmarking* planeado:

**Fase I - Planeación:** Su objetivo es elaborar el plan de *Benchmarking*.

**Fase II - Análisis:** Esta fase ayuda a comprender la fuerza de los competidores y evaluar el desempeño contra esas fuerzas.

**Fase III - Integración:** Su objetivo es utilizar la información en relación a definir las metas para ganar o mantener superioridad e incorporar estas metas al grupo familiar y al proceso formal planeado.

**Fase IV - Acción:** Durante esta fase, las estrategias y planes de acción establecidos a través del proceso de *Benchmarking* son implementados y evaluados periódicamente con reporte del progreso en términos de logro.

**Fase V - Madurez:** El objetivo de esta fase es determinar si se ha logrado una posición de liderazgo y evaluar si el *Benchmarking* ha llegado a ser un elemento esencial del proceso gerencial en marcha.

**Fases y pasos clave del proceso de *Benchmarking* planeado:**

El proceso de *Benchmarking* planeado consiste en las 5 fases anteriores que comprenden los siguientes 10 pasos:

**1. Identificar el proceso a comparar:**

La consideración importante es identificar un proceso en el que se sienta la necesidad de obtener más información porque afecta al negocio. Una parte crucial de escoger un proceso para *Benchmarking*, es definir las medidas que se utilizarán para describirlos.

**2. Identificar el mejor competidor / empresa líder:**

El punto de *Benchmarking* es medirse contra el mejor. Por lo tanto, la elección de la compañía debe representar una clara superioridad local. Normalmente se tiene una idea de quién es al hablar con los clientes.

**3. Determinar el método de recopilación de información:**

Existen tres formas de recopilar la información que se utilizará para hacer *Benchmarking*, puede investigarse haciendo unas cuantas preguntas, leyendo un artículo o boletín de compañía y poniéndose en contacto con varias fuentes de información por teléfono o personalmente para entrarse de cómo otra compañía hizo lo que hizo. El recopilar información significa hacer claro y fácil el uso de cuestionarios, indicando lo que se quiere saber y determinando quién tiene las respuestas y quién hará las preguntas.

#### **4. Determinar la diferencia actual entre el proceso y el del mejor competidor o empresa líder:**

Después de recolectar la información y analizar las respuestas, es necesario determinar la diferencia en competitividad. Esta es la diferencia entre el desempeño y aquellos de las compañías con las que se ha hecho *Benchmarking*. Es importante comprender completamente los procesos y pasos para ser capaz de reconocer aquellas áreas que pueden requerir de una mejora. La diferencia en competitividad es normalmente expresada como un porcentaje u otra forma numérica. Es importante descubrir porqué existen las diferencias. Sin el análisis del ¿por qué?, la información no servirá como un instrumento para cambiar.

#### **5. Determinar la tendencia del proceso en el futuro:**

¿Cuál es la diferencia proyectada en competitividad? A gran escala los estudios de *Benchmarking* deben proyectar, en base al desempeño de años pasados, como será el futuro. A nivel de localidad, es más apropiado preguntar, “¿la diferencia entre la empresa y la competencia / empresa líder en el mercado, se está ampliando o estrechando?”

#### **6. Comunicar los hallazgos y obtener la aprobación del nuevo proceso:**

Depende de lo que se esté haciendo en *Benchmarking*, dar a conocer los resultados podría incluir: directores, gerentes, empleados en general o proveedores.

#### **7. Establecer metas funcionales:**

De este paso debe resultar una meta o metas claras y fáciles de establecer. Tanto como sea posible, las metas deben ser expresadas en medidas, para así saber eventualmente si se han alcanzado o no. Un aspecto importante de este paso es obtener consenso sobre las metas que serán afectadas.

### **8. Desarrollar planes de acción:**

Los planes de acción deben ser desarrollados utilizando el proceso de solución de problemas o el proceso de mejoramiento de la calidad. El uso de los procesos de calidad asegura el logro del “output” de aquellos planes que fueron fijados en la etapa de implementación.

### **9. Implementar planes, monitoreo del progreso y reporte de resultados:**

Un plan de acción debe incluir un monitoreo, especificando cómo se sabrá si los cambios están resultando. ¿Qué medidas se usarán? ¿Qué se recopilará? ¿Cuándo? y ¿Cómo se realizará?

### **10. Comparar el *Benchmarking*:**

El último paso es trazar un plan para re-evaluar el *Benchmarking* para ver si todavía es válido.





## **2. DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

### **2.1 Diagrama Causa-Efecto o Ishikawa (espina de pescado)**

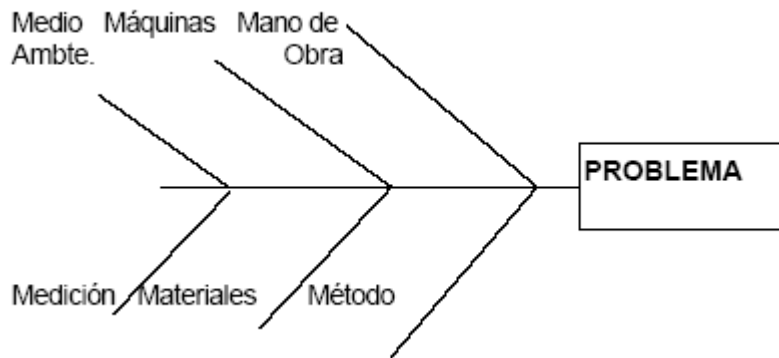
Dicho diagrama trata de descifrar de manera sistemática la interrelación de causas y efectos que ocasionan un determinado problema en el proceso, a la vez que permite localizar los factores de mayor influencia.

#### **¿Cómo se elabora?**

1. Escoger un problema y escribirlo en el lado derecho de una hoja de papel, dibujar de izquierda a derecha la línea de la espina dorsal. Enseguida escribir las causas primarias que afectan al problema, en forma de grandes huesos.
2. Utilizando la técnica de tormenta de ideas, escribir las causas secundarias (como huesos medianos) que afectan las causas primarias; posteriormente siguiendo la misma técnica, escribir las causas terciarias (como hueso pequeño) que afectan las causas secundarias.
3. Asignar la importancia de cada factor y marcar los factores particularmente importantes que parecen tener un efecto significativo sobre el problema.

La forma del diagrama se observa en la siguiente figura:

**Figura 1 Diagrama Causa-Efecto**



## 2.2 Análisis Costo-Beneficio

Es la forma tradicional de comparar, en términos financieros, la relación entre la suma de todos los costos que se requieren para la solución y todos los ingresos que se pueden obtener de su aplicación.

¿Cómo se elabora?

1. Determinar el período en que se analizarán los costos y beneficios.
2. Establecer una lista detallada de todos los factores que implican un costo propio de la solución.
3. Establecer una lista detallada de todos los aspectos nuevos que cree la solución y que generan ingresos.
4. Establecer el coeficiente de la relación: suma de ingresos, suma de costos.

La obtención de los datos, tanto de los costos como de los ingresos, puede no ser tan obvia. En estos casos es necesario buscar asesoría de personas con autoridad y experiencia para establecerlos.

## 2.3 Cadena de valor

Existen una serie de herramientas para realizar el diagnóstico de una empresa; una de ellas es la cadena de valor, en la que se obtiene un marco comparativo único. El concepto de la Cadena de Valor fue introducido por Michael Porter, quién sostiene que no se puede comprender la ventaja competitiva viendo a la empresa como un todo. Cada una de las actividades que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos contribuye a la posición de costo relativo y a crear una base para diferenciación.

Esta herramienta consiste en integrar a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de sus costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene ventaja competitiva realizando estas actividades de una mejor forma o más barato que la competencia. En términos competitivos el valor consiste en la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor es un reflejo del precio y las unidades que pueden ser vendidas por la empresa.

Las actividades que conforman la cadena de valor se han diferenciado en:

### **Actividades estratégicas:**

1. **Gestión de la tecnología:** La administración integral de cada uno de los aspectos tecnológicos que inciden en los atributos competitivos y en la productividad de la empresa.

- 2. Gestión de la organización general:** Son las actividades encaminadas a alcanzar un ambiente laboral y mecanismos de motivación propicios para la reconversión, logrando así, una gerencia general más creativa, clara de los objetivos de la empresa y de la dirección en la que se pretende avanzar.

**Actividades primarias:**

- 1. Logística interna:** recepción, almacenamiento, manejo y ahorro de materiales, control de inventarios, programación de vehículos y devoluciones de proveedores.
- 2. Operaciones:** Transformación de insumos en productos, maquinaria, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas y operaciones de instalaciones.
- 3. Logística externa:** recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, almacenamiento de producto terminado, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.
- 4. Mercadeo y ventas:** publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, precio.
- 5. Servicios:** Se refiere a los servicios prestados por la empresa y no a los recibidos, como por ejemplo, servicio post-venta, garantías, mantenimiento, etc.

### **Actividades básicas:**

- 1. Desarrollo de los recursos humanos, capacitación y entrenamiento:** selección, contratación, entrenamiento, compensaciones y en general el desarrollo del recurso humano.
- 2. Actividades tecnológicas:** un amplio rango de actividades encaminadas a mejorar el producto y el proceso, que inciden sobre otras de las actividades generadoras de atributos competitivos de la empresa.
- 3. Gestión de calidad:** Control de Calidad, metodología, normalización y búsqueda de la calidad total en todas las actividades de la empresa generadoras de atributos competitivos.

#### **2.3.1 Competitividad**

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud autoprotectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

#### **a) La competitividad y la estrategia empresarial**

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa.

**La competitividad interna** se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

**La competitividad externa** está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### **Refuerzo competitivo**

Competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.

Competitividad es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.



Competitividad está relacionada fuertemente a productividad: Para ser productivo, los atractivos turísticos, las inversiones en capital y los recursos humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de:

- La estructura de la industria turística.
- Las estrategias de las instituciones públicas.
- La competencia entre empresas.
- Las condiciones y los factores de la demanda.
- Los servicios de apoyo asociados.

**Calidad total:** estrategia clave de la competitividad.

El mundo vive un proceso de cambio acelerado y de competitividad global en una economía cada vez más liberal, marco que hace necesario un cambio total de enfoque en la gestión de las organizaciones.

En esta etapa de cambios, las empresas buscan elevar índices de productividad, lograr mayor eficiencia y brindar un servicio de calidad, lo que está obligando que los gerentes adopten modelos de administración participativa, tomando como base central al elemento humano, desarrollando el trabajo en equipo, para alcanzar la competitividad y responder de manera idónea la creciente demanda de productos de óptima calidad y de servicios a todo nivel, cada vez más eficiente, rápido y de mejor calidad.

Para comprender el concepto de calidad total, es útil hacerlo a través del concepto denominado "paradigmas". Un paradigma se entiende como modelo, teoría, percepción, presunción o marco de referencia que incluye un conjunto de normas y reglas que establecen parámetros y sugieren como resolver problemas exitosamente dentro de esos parámetros.

Un paradigma viene a ser, un filtro o un lente a través del cual vemos el mundo; no tanto en un plano visual propiamente, sino más bien perpetuo, comprensivo e interpretativo. La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predispuesta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

### 2.3.2 Estrategia competitiva

Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellos.

Esquematizaremos el contexto en el cual se formula la estrategia competitiva:

El proceso para la formulación de una estrategia competitiva es el siguiente:

- a. ¿En qué sector del mercado se encuentra posicionada actualmente la competencia?
  1. Identificación.  
¿Cuál es la estrategia actual implícita o explícita?
  2. Suposiciones implícitas:  
¿Qué suposiciones respecto a la posición relativa de la empresa, fuerzas y debilidades, competidores y tendencia del sector industrial deben hacerse para que tenga sentido la estrategia actual?
- b. ¿Qué está sucediendo en el entorno?
  1. Análisis de la industria  
¿Cuáles son los factores clave para el éxito competitivo y las oportunidades y amenazas de importancia en el sector?
  2. Análisis del competidor  
¿Cuáles son las capacidades y limitaciones de las competencias existentes y potenciales, y sus acciones futuras probables?

### 3. Análisis Social

¿Qué factores gubernamentales, sociales y políticos presentarán oportunidades o amenazas?

### 4. Fuerzas y debilidades

Dado un análisis del sector y de la competencia. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa, con relación a los competidores presentes y futuros?

### c. ¿Qué es lo que debería estar haciendo la empresa?

#### 1. Análisis de los supuestos y de la estrategia.

¿Cómo encajan los supuestos en la estrategia presente con relación al análisis precedente?

#### 2. Alternativas estratégicas

¿Cuáles son las alternativas estratégicas factibles, dado el análisis anterior (¿es actual la estrategia?)?

#### 3. Elección estratégica

¿Cuál alternativa se relaciona mejor con la posición de la compañía ante las oportunidades y peligros externos?

### **2.3.3 Ventaja competitiva**

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas; elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Tipo de característica:

- Objetivo estratégico
- Base de la ventaja competitiva
- Línea de productos
- Enfoque de producción
- Enfoque de mkt
- Conservación de la estrategia

Liderazgo de bajo costo:

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Costos más bajos que los competidores.
- Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.

- Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
- Transformar las características del producto para su bajo costo.
- Precios económicos/ buen valor.

#### Diferenciación:

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

#### Enfoque:

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Adaptada al nicho.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

#### Estrategias de enfoque y especialización:

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que solo atraerán a los miembros del nicho.

Las estrategias de enfoque son atractivas cuando:

El poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor cuando:

- Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.
- Ningún otro rival se esta concentrando en el segmento, y
- Los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.

La capacidad de la compañía con enfoque impone barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho, encuentran muy difícil ingresar a el.

Las seis maneras básicas para montar ofensivas estratégicas son:

1.-Ataque a los puntos fuertes de los competidores:

Para tener éxito, el iniciador necesita contar con las suficientes fuerzas y recursos para adquirir por lo menos una participación en el mercado de los rivales objetivo.

2.- Ataque a los puntos débiles de los competidores:

Tiene mayores probabilidades de éxito retar a los rivales donde son mas vulnerables que retarlos donde son mas fuertes, en especial si el retador tiene ventajas en las áreas donde los rivales son débiles.

3.-Ataque simultaneo en muchos frentes:

Es lanzar una gran ofensiva competitiva que incluye varias iniciativas importantes, para tratar de desequilibrar al rival, distraer su atención y forzarlo a canalizar sus recursos a fin de proteger todos sus frentes simultáneamente.

#### 4.- Ofensivas laterales:

Evitan las confrontaciones directas y en lugar de ello se concentra en los atributos innovadores de los productos, los avances tecnológicos y la entrada temprana en los mercados geográficos menos competidos.

#### 5.- Ofensivas tipo guerrilla:

Están adaptadas para los pequeños retadores que no cuentan ni con los recursos ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías.

#### 6.- Golpes de apropiación:

Crean una ventaja competitiva al colocar al agresor en una posición competitiva primordial a la cual no tienen acceso los rivales o frente a la cual se siente desalentado y no la tratan de igualar.

### **2.3.4 Cadena de Valor (CV)**

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Actividades primarias. Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades.

El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:



- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- *Marketing* y ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

### **2.3.5 Competencia y la cadena de valor**

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa.

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. El margen puede ser medido en una variedad de formas.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular. Cada categoría genérica puede dividirse en actividades discretas.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aislen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto.

El subdividir actividades puede proceder al nivel de angostar cada vez más las actividades que son hasta cierto punto discretas. Cada máquina en una fábrica, por ejemplo, podría ser tratada como una máquina separada. Así, el número de actividades es con frecuencia muy grande.

El grado apropiado de disgregación depende de la economía de las actividades y de los propósitos para los que se analiza la cadena de valor. El principio básico es que las actividades deberían estar aisladas y separadas cuando (1) tengan economías diferentes, (2) tengan un alto potencial de impacto de diferenciación, o (3) representen una parte importante o creciente del costo.

Al usar la cadena de valor, las disgregaciones sucesivamente más finas de algunas actividades se hacen mientras el análisis expone diferencias

importantes para la ventaja competitiva, o están combinadas por que no son importantes para la ventaja competitiva o están gobernadas por economías similares.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales. Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo. Las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio.

Las actividades de etiquetación en los sectores industriales de servicio con frecuencia ocasionan confusión debido a que operaciones, mercadotecnia y apoyo después de la venta están estrechamente relacionadas. El ordenamiento de las actividades debería seguir ampliamente el flujo del proceso, pero este ordenamiento también depende del juicio.

Con frecuencia las empresas desempeñan actividades paralelas, cuyo orden debería ser elegido de forma que aumenten la claridad intuitiva de la cadena de valor a los administradores.

## 2.4 Matriz de objetivos

Herramienta utilizada para dar seguimiento a las prácticas iniciadas por la implementación de un proceso determinado y poder cuantificar los logros de la misma.

A continuación se presenta un ejemplo de la elaboración de una matriz de objetivos:

1. En este ejemplo, se escogen seis indicadores de productividad que representan en forma óptima la misión de un departamento. Los indicadores se introducen en la matriz en la línea dada, por medio de los criterios de productividad.
2. Niveles actuales establecidos de desempeño (¿en dónde estamos?). El actual nivel de desempeño para cada indicador usualmente se basa en un promedio de tres meses de datos tomados de los registros históricos o existentes. En algún caso, la discreción podrá sugerir un período más prolongado o un promedio móvil. Los datos deben ser efectivos en cuanto a costo. El costo de reunir los datos no debe ser más alto que los beneficios esperados.

Si no hay datos disponibles, se deberá hacer la mejor estimación subjetiva de los actuales niveles de desempeño. Estos niveles se introducen en los cuadros de la matriz correspondientes al puntaje. Ello permite a los niveles futuros de desempeño, más lugar para mejoras que para disminuciones en la escala de clasificación de 0 a 10.

3. Establecer metas (¿a dónde vamos?). Establecer metas realistas que la organización quiera lograr. Debe fijarse en un período específico, usualmente uno o dos años para lograrlo. Este es el marco cronológico para la matriz completa. Muchas metas definidas como porcentaje pueden ser optimistas. Algunas veces, se busca alcanzar la perfección, por ejemplo entregar 100% a tiempo y cero defectos. Se requerirá mucha discusión y buen criterio para seleccionar las metas correctas a este nivel de máximo desempeño. Las metas se introducen en la matriz en el nivel correspondiente al puntaje de diez.
4. Mini-metas establecidas (las medidas necesarias para lograr el objetivo). Los niveles intermedios de desempeño, del 4 al 9, se pueden considerar mini-metas.
5. Cada puntaje sucesivo debe tener significado para el anterior y definir el proceso hacia la meta final.

En ausencia de otras consideraciones, se usa una escala lineal. Es decir, la distancia numérica de cada puntaje intermedio al siguiente es la misma. Las mini-metas se introducen en la matriz en los niveles correspondientes a los puntajes de 4, 5, 6, 7, 8 y 9.

6. Establecer los niveles inferiores de desempeño (a donde no queremos llegar).

Determinar los niveles de desempeño por debajo de los cuales es improbable que la organización caiga. Introducirlos en la matriz al nivel correspondiente en el puntaje de cero.

Tomando en cuenta ocasionales períodos de poca actividad e intercambios, determinar una escala de niveles de desempeño por debajo de los actuales (nivel 3).

7. Asignar ponderaciones. Ya que no se quiere combinar los indicadores en un solo número índice global, a cada indicador se le da un valor numérico ponderado que representa la importancia relativa. La suma de estas ponderaciones es igual a cien.

Este es un paso crucial, ya que decidir la importancia relativa define la forma en que la calidad, el tiempo oportuno y la efectividad en cuanto a costos, armonizarán en la misión de productividad de la organización. La asignación de ponderaciones es subjetiva. Se requiere consenso de la gerencia y previsión.

La ponderación de cada indicador de productividad se introduce en el cuadro apropiado de la línea de ponderaciones.

8. Período de desarrollo. Para garantizar consistencia y exactitud de la matriz, se debe monitorear el desempeño para un período de hasta tres meses y hacer los ajustes necesarios en las siguientes áreas:

- \*   Datos de desempeño

- \*   Niveles actuales de desempeño

- \*   Los indicadores pueden eliminarse o adicionarse

- \*  Las ponderaciones pueden cambiar si los actuales niveles de desempeño resultan más altas o más bajas de lo anticipado.

- Quién es el responsable de mantener el sistema, de modo que se pueda recolectar los datos en forma regular y consistente.

9. Tabular los puntajes y calcular el índice. Después de que se han verificado y terminado todos los ajustes, convertir estos resultados de los pasos 2-7 en el plan de acción final.

De ahora en adelante no se deberá cambiar la base la matriz, por lo que las comparaciones entre períodos perderían sentido.

Al final de cada período de monitoreo, se reunirán los datos y se trazarán los resultados.

- Se calculará la medida de cada indicador de productividad y se introducirá en la línea de desempeño de la matriz.
- El desempeño de cada indicador se encierra en un círculo en las escalas respectivas de desempeño. Si no se alcanza una mini-meta, encerrar en un círculo el nivel inferior de desempeño. Cualquier desempeño inferior al puntaje de cero todavía recibirá un cero para el período.
- Los puntajes se multiplican por sus factores de ponderación para generar los valores ponderados. Estos se introducen en la línea de valor de la matriz.
- Sumar los valores ponderados. La suma es igual al índice de productividad para el período de monitoreo.

Con el tiempo, el movimiento del índice indica el resultado de las mejoras de productividad. En general, al principio, el índice de medición es 400 y la meta es 1,000.

10. Trazado de resultados. El índice de productividad puede trazarse en una gráfica con una curva objetivo. La curva objetivo debe empezar en 400 y terminar en 1,000. Se puede usar promedio móvil y trazarlo para dar cabida a las variaciones.

En la gráfica siguiente se observa un formato de Matriz de Objetivos.

**Figura 2 Formato de una matriz de objetivos.**

**FORMATO DE UNA MATRIZ DE OBJETIVOS:**

Pedidos tardíos	Tiempo muerto de maquinaria	Libras desperdicio	Tot. unid. de producto	Unidad defectuosa	
Total de pedidos	Tiempo Programado	Libras Recibidas	Tot. Horas Trabajadas	Tot. Unid. Producto	
					DESEMPEÑO
0.00	0	10	800	0	....10
0.25	2	11	770	3	....9
0.50	4	12	740	5	....8
1.00	6	13	710	7	....7
2.00	8	14	680	9	....6
3.00	10	15	650	11	....5
4.00	12	16	620	13	....4
5.00	14	17	590	15	....3
6.00	16	18	560	17	....2
7.00	18	19	530	19	....1
8.00	20	20	500	21	....0

PUNTAJES

					PUNTAJE
7%	13%	25%	30%	25%	PONDERACION
					VALOR

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	INDICE



## 2.5 Resumen crítico

Las diferentes filosofías gerenciales de calidad total estudiadas, no contemplan un método de comparación continuo para medir la eficiencia y eficacia de los procesos de una organización.

El Dr. Deming afirma por ejemplo que el mejorar la calidad, productividad y competitividad, representa una guía invaluable para lograr la transformación permanente de una organización. Y la única forma de asegurar la competitividad a largo plazo es mantener un constante centro de atención externo, con la prueba de nuevas ideas, métodos, prácticas, así como su incorporación a los planes de la organización.

Kaoru Ishikawa menciona que todo compromiso por implantar un Control Total de Calidad debe ser permanente, por ello con mayor razón debe complementarse con una forma continua de comparar el desempeño, control y mejoramiento de los procesos de una empresa como el Benchmarking.

Otra de las filosofías estudiadas, la de Joseph M. Juran, define la calidad como la adecuación de un producto para el uso que tendrá. El *Benchmarking* es esencialmente el desarrollar formas de servir mejor a los clientes. La organización se verá beneficiada a la larga, pero ésta debe ser una preocupación secundaria.

Tanto Genichi Taguchi como Philip B. Crosby definen la calidad en función del costo o la pérdida que un producto provoca a la sociedad y demuestran que es más barato controlar la calidad del producto en las líneas de fabricación, que repararlo luego a través del servicio post-venta. La aplicación de un proceso de *Benchmarking* apoya de esta manera las técnicas de calidad ya que sus resultados se reflejan en la disminución de costos, optimización de procesos, y mejoramiento de la calidad de los productos.



### 3. PROPUESTA DE MODELO A IMPLEMENTAR

#### 3.1 Planificación del estudio de *Benchmarking*

Hay muchas oportunidades de que se tuerzan algunas cosas durante el estudio de *Benchmarking*. Una buena planificación puede evitar muchas de ellas, pero también en la planificación se puede cometer equivocaciones. Estas son las tres equivocaciones más corrientes al planificar un estudio de *Benchmarking*.

- Planificar el *Benchmarking* de actividades equivocadas. Se debe estudiar el *Benchmarking* de actividades cuya mejora vaya a contribuir de modo significativo a la competitividad de su organización.
- Medir algo distinto de los factores clave. Los directivos de una cadena mayorista de materiales de construcción hicieron *Benchmarking* de algunos de los mejores detallistas en su clase para llegar a entender algunos de los indicadores clave en la venta al por menor que le permitiera mejorar la satisfacción de los clientes. Midieron cosas tales como proporción cliente/vendedor, entrega a tiempo y disponibilidad del producto, y desarrollaron planes para igualar o mejorar a los líderes en cada una de estas medidas.

- Calcular el tiempo necesario para los asuntos. Planificar con algo de flexibilidad en los asuntos relacionados con el tiempo, especialmente los que dependan de personas de fuera de la misma organización.

### 3.2 Qué cosas someter al proceso *Benchmarking*

Cualquier cosa que se pueda observar o medir puede ser objeto del *Benchmarking*. Anteriormente, la práctica de comparaciones organizaciones estaba limitada a áreas estructurales o relacionadas con productos (cosas de fácil observación).

La experiencia con el *Benchmarking* ha aumentado las áreas potenciales para investigación.

Las áreas que más son sometidas al *Benchmarking* son:

- **Productos y servicios:** Productos terminados, características del producto y el servicio.
- **Proceso de trabajo:** En qué forma un producto o servicio se produce o recibe apoyo.
- **Funciones de apoyo:** Trabajo indirecto: no asociado directamente al proceso de producción o al de apoyo (por ejemplo recursos humanos).
- **Desempeño organizacional:** Costos, ingresos, indicadores de producción indicadores de calidad.
- **Estrategia: Planes a corto o largo plazo;** proceso de planificación.

### **3.3 El modelo del proceso de *Benchmarking* de cinco etapas**

El reto en este punto es construir un modelo genérico que cualquier tipo de organización pudiera aplicar a cualquier proyecto de *Benchmarking*. El objetivo es considerar los elementos comunes de los diferentes modelos que estaban funcionando en el mundo real y destilar los diversos pasos y fases de los procesos para formar un modelo sencillo que incorpore los elementos esenciales del proceso.

Las cinco etapas del proceso son:

#### **1. Determinar a qué se le va a hacer *Benchmarking***

La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del *Benchmarking* y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer el *Benchmarking*.

#### **2. Formar un equipo de *Benchmarking***

Aunque el *Benchmarking* puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de *Benchmarking* son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de *Benchmarking*.

Los papeles y las responsabilidades específicas se les asignan a los miembros de equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de *Benchmarking* sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas claves del proyecto sean identificadas.

### **3. Identificar los socios del *Benchmarking***

Identifica fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de *Benchmarking*. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el *Benchmarking*, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales y bases de datos computarizadas, por nombrar algunos.

### **4. Recopilar y analizar la información de *Benchmarking***

Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Los responsables de esta actividad deben ser expertos en estos métodos. Se contactan los socios del *Benchmarking*, se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original y se producen recomendaciones para la acción.

### **5. Actuar**

Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de *Benchmarking*. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado en la información durante la investigación de *Benchmarking*.

### **3.4 Planificación de un estudio de *Benchmarking* de costes competitivos**

Un estudio de *Benchmarking* de costes de sus competidores permitirá con sólo encontrar modos de ser más competitivo en costes con su sistema actual, sino que también deberá permitir identificar alternativas estratégicas en forma de sistemas empresariales diferentes, es decir, diferentes modos de proporcionar valor a los clientes del sector.

Una buena forma de empezar un estudio de *Benchmarking* de costes es analizar los diferentes medios de proporcionar un valor a los clientes en el sector. Este análisis no es *Benchmarking*, sino una fase previa que ayuda a:

- Destacar y analizar los diferentes modos de competir de las empresas de su sector.
- Identificar los diferentes modos de abordar el tema de satisfacer a los clientes.
- Poner énfasis en las actividades de la cadena de valor con mayor influencia sobre el valor.
- Identificar a los competidores que le darán el mayor retorno mediante el *Benchmarking* y limitar el estudio a ellos.

El primer paso en este análisis es construir la cadena de valor de la organización y analizar los costes de cada eslabón de la cadena, normalmente sobre la base de costes por unidad (esto facilita el hacer más adelante comparaciones con las cadenas de valor de los competidores).



Una vez identificadas las alternativas para proporcionar valor en el sector se debe calcular cómo afectan las diferentes alternativas al coste total de una cadena de valor compuesta por las distintas permutaciones, este paso del análisis deberá reflejar las opiniones de los directivos de cada área incluida en la cadena de valor.

El paso final del análisis de prebenchmarking, es determinar qué competidores tienen cadenas de valor con las alternativas que se consideran, tienen mayor impacto de coste basándose en el análisis precedente.

Planificación de un estudio de *Benchmarking* amplio.

Es posible hacer *Benchmarking* de un proceso amplio, entendido como opuesto a hacer sólo una parte del proceso; pero el proceso se puede entender y estudiar más fácilmente si se descompone en sus distintos componentes. Dentro de cada área se puede desarrollar un conjunto específico de preguntas que se dirigen a las organizaciones objetivo.

- La estructura de la organización comprende todas las áreas del proceso de formación. La información relacionada con la estructura organizacional abarca el lugar que ocupa la formación dentro de la estructura global de la organización, el número y experiencia de los profesionales de la formación y del personal de apoyo, el número de personas formadas. Las metas/requerimientos de formación anuales, el presupuesto para formación, etc.

- El Sistema de Información Gerencial (SIG), como la estructura organizacional, abarca todas las áreas del proceso de formación. El SIG incluye la información relacionada con las medidas e informes sobre aspectos financieros, de eficiencia en cada una de las actividades básicas de formación.
- La evaluación de necesidades se refiere a la metodología de la organización para determinar las necesidades de formación de todos los empleados en áreas relacionadas con su posición.
- El desarrollo de los cursos se refiere a la metodología de la organización para desarrollar y actualizar los materiales de formación.
- El desarrollo de los instructores se refiere a la metodología de la organización para identificar, desarrollar y evaluar a los miembros del equipo de formación, incluyendo a los instructores.
- La ejecución de los cursos se refiere a la técnica y logística de la organización para dar la formación.
- La medida de la eficacia de los cursos abarca la metodología de la organización para evaluar los cursos de formación ya dados y su impacto en el rendimiento de los empleados en su puesto de trabajo.

Requisitos para un modelo exitoso de *Benchmarking*

**1. Seguir una sencilla y lógica secuencia de actividades:**

El modelo de proceso debe ser lo más básico posible, pues catorce pasos no son necesariamente mejor que seis.

**2. Poner un vigoroso énfasis en planificación y en organización:**

Las clases de actividades incluidas en esta parte del proceso comprenden un claro entendimiento de las necesidades del cliente del *Benchmarking*, obtención de recursos apropiados para que el equipo de *Benchmarking* pueda cumplir su misión, selección de miembros del equipo de *Benchmarking* e instrucciones a ese equipo, utilización de herramientas y técnicas para una planificación eficaz del proyecto, desarrollo de instrumentos específicos para reunir información. Las actividades, planificación y organización no son prerrequisitos sino partes integrales de los procesos de *Benchmarking*. La mayoría de los fracasos de *Benchmarking* no se producen por falta de cooperación de los socios del *Benchmarking* sino por un inadecuado nivel de planificación de quienes lo hicieron.

**3. Emplear *Benchmarking* enfocado al cliente:**

El *Benchmarking* es un proceso que, como producto trae información. Las organizaciones que lo utilizan con éxito consideran el producto de información de *Benchmarking* como cualquier otra clase de producto. El producto tiene que satisfacer las necesidades del cliente para que sea aceptado y usado. Todo producto de *Benchmarking* tiene un cliente o conjunto de clientes.

Un proceso de *Benchmarking* enfocado hacia el cliente pone un fuerte énfasis en establecer contacto con los clientes de *Benchmarking* y en usar algún tipo de proceso formal para identificar las necesidades específicas de los clientes acerca del proceso, del protocolo y de la información misma.

Una de las ventajas claves del proceso enfocado en el cliente es que proporciona dirección y crea un conjunto de expectativas acerca de la forma en que la información se debe reunir, comunicar y utilizar.

#### **4. Convertirlo en un proceso genérico:**

Esto significa que el proceso de *Benchmarking* debe ser coherente en una organización. Aunque debe haber alguna flexibilidad en todo proceso para acomodar cierto nivel de variación, no hay necesidad de un modelo exclusivo de proceso de *Benchmarking* para cada departamento, división o sección de una organización.

### **3.5 Empresa comercial**

#### **3.5.1 Definición de empresa**

Unidad económica, jurídica y social de producción formado por un conjunto de factores productivos bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, cuya función es la creación de utilidad mediante la producción de bienes o servicios y cuyo objetivo vendrá determinado por el sistema económico en que se encuentre inmersa.

La empresa aparece, en el sistema económico como uno de los órganos fundamentales de la actividad económica; el que crea utilidad destinada a su empleo o destrucción por parte del otro protagonista de dicha actividad: las unidades económicas del consumo.

La mayoría de las empresas se guían por principios que son independientes del sistema, como son los de economicidad y equipo financiero.

También existen unos elementos comunes como son:

- a) Las actividades productivas y operaciones intelectuales o físicas que añaden al producto o servicio aptitud para ser consumido.
- b) Los recursos financieros.
- c) Las personas.

La empresa en el cumplimiento de su función fundamental, realiza otras importantes funciones: al producir bienes y servicios es el elemento generador de la oferta y al retribuir a los factores productivos está creando al mismo tiempo la demanda. Además, esta retribución se hace anticipadamente sin esperar a la terminación del proceso de producción y venta, lo que la empresa asume la importante función de descuento del producto social.

Además del objeto fundamental de la empresa, que vendrá dado por la consecución de un beneficio de la empresa capitalista, y por el cumplimiento de las cuotas señaladas en el plan en las economías planificadas, existen otros que son más comunes a todo tipo de empresas, estos son de tipo externo, como los comerciales de creación de imagen, de consecución de poder; o de tipo interno, como pueden ser los productivos o financieros.

Dentro de las distinciones derivadas del sistema económico, se dan también distintos tipos de empresas según la forma en que creen utilidad, así, existen empresas extractivas, transformadoras, de transporte, comerciales y de servicios.

### **3.5.2 Empresa comercial**

Es la empresa que se dedica a adquirir cierta clase de bienes o productos con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, aumentando al precio de costo o adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad. Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor.

### **3.5.3 La finalidad de la empresa comercial**

La finalidad de un negocio, reside en la sociedad, puesto que una empresa comercial es un órgano de aquella. Existe una sola definición válida de la finalidad de la empresa comercial; crear un cliente. Los mercados son creaciones de los comerciantes, la necesidad que ellos satisfacen pueden haberse sentido por parte del cliente, antes de que se le ofreciera el medio de satisfacerla. Puede verdaderamente haber dominado la vida del cliente, pero antes era una necesidad teórica, sólo cuando la acción de los comerciantes la convierte en demanda efectiva hay clientes y hay mercado. Puede haber sido una necesidad hasta que la acción comercial la creara, por medio de la publicidad, la promoción de ventas o la invención de algo nuevo. En todos los casos, es la acción comercial lo que crea al cliente.

Es el cliente quien determina lo que es un negocio y sólo él, quien mediante su disposición a pagar por una mercadería, o por un servicio, convierte los recursos económicos en riqueza, las cosas en bienes. Lo que el cliente piensa que compra, lo que él considera “valor”, es decisivo, determina lo que es el negocio y si el mismo ha de prosperar, él es el cimiento de un negocio y el motivo de su existencia, sólo él da empleos.

#### **3.5.4 Clasificación de la empresa comercial atendiendo el volumen físico de sus ventas.**

##### **a) Minoristas**

A este tipo de empresas pertenecen aquellas que compran a sus proveedores ya sean mayoristas o fabricantes productos para venderlos a los consumidores, su papel es muy importante en la distribución, ya que facilitan a sus clientes (consumidores finales) la adquisición de los productos demandados.

##### **b) Mayoristas**

Estas empresas compran y revenden las mercancías ya sea a consumidores industriales, comerciales e instituciones como a minoristas, es decir no venden cantidades considerables a los consumidores finales. El fin que el cliente da al producto puede servir de base en el establecimiento de las ventajas al mayoreo o menudeo, por ejemplo: si una persona compra una elevada cantidad de productos, pero éstos son para su uso personal o familiar la empresa que se venda realiza una venta al menudeo, pero si el fin de los productos es la reventa la operación puede considerarse como venta mayorista.

Las empresas comerciales juegan un papel muy importante, no sólo porque generan trabajo sino también porque es una fuente de ingresos para el país. Un alto porcentaje de empresas en Quetzaltenango se dedican a la comercialización de diferentes productos, por lo que deben estar actualizadas para poder competir en el mercado, sin embargo algunas empresas se forman empíricamente sin ninguna asesoría para la administración de las mismas. Por ello es necesario que las empresas apliquen un sistema moderno de administración, y éste puede ser el *Benchmarking*, pues a través de este sistema se puede aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido.





## **4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS PARA SU IMPLEMENTACIÓN**

### **4.1 Descripción y diagnóstico de empresas comerciales en la ciudad de Guatemala.**

La magnitud de la información registrada actualmente en la base de datos del DINEL, (Directorio Nacional de Empresas y sus Locales) la cual es elaborada por el Instituto Nacional de Estadística y el Banco de Guatemala, permite a través de las combinaciones de la información, obtener varias alternativas como cuadros de salida; sin embargo, por su importancia solo se presentan algunos de ellos, los cuales están referidos al período en que se hizo el levantamiento de la información, es decir de julio 2000 a junio 2001:

- **Número de empresas y locales en actividad por departamento y tramo de personal ocupado**
  - Se observa que del total de 219,675 locales, que excluye los locales en los mercados, los puestos callejeros, los de las asociaciones sin fines de lucro y los de las entidades gubernamentales; cerca del 43% se encuentran localizados en el departamento de Guatemala, siguiendo en orden de importancia, Quetzaltenango y Escuintla, con aproximadamente 8% y 6%, respectivamente. En el margen inferior se encuentran los departamentos de Totonicapán, Baja Verapaz y El Progreso, cada uno con el 1%.

- **Número de empresas y locales en actividad por naturaleza jurídica y tramo de personal ocupado**
  - El 91% de las empresas y locales corresponden a propietarios individuales; le siguen en orden las sociedades anónimas y las empresas sin personería jurídica con alrededor del 7% y 1%, respectivamente. En el tramo de 1 a 5 de personal ocupado, la propiedad individual representa el 95% de las empresas, y en los tramos superiores de personal ocupado, predomina la sociedad anónima.
  
- **Número de empresas y locales en actividad por departamento y rama de actividad**
  - Se puede apreciar que alrededor del 55% de las empresas encuestadas se dedican a la actividad de comercio al por mayor y menor; le siguen en orden de importancia, la industria manufacturera y los hoteles y restaurantes con el 19% y 9%, respectivamente.
  
- **Personal ocupado en empresas y locales en actividad por departamento y tramo de personal**
  - Un total de empleados de 987,643, en orden de importancia, alrededor del 58% se encuentra concentrado en el departamento de Guatemala; en Escuintla y Quetzaltenango se absorbe aproximadamente el 8% y el 5% del personal ocupado, respectivamente.

Aproximadamente el 39% del personal ocupado labora en empresas que ocupan entre 1 a 5 trabajadores, mientras que el 46% del personal ocupado se encuentra en empresas que ocupan más de 20 trabajadores.

- **Personal ocupado en empresas y locales en actividad por rama de actividad y categoría ocupacional**

- La actividad de comercio al por mayor y menor absorbe el 34% del empleo, porcentaje cercano al que demanda la industria manufacturera (31%), a pesar que el comercio representa el 55% de las empresas en actividad. Por categoría ocupacional, el 67% del personal ocupado corresponde a personal dependiente remunerado, siguiéndole, en orden de importancia, los propietarios y socios activos, con alrededor del 20%; y, los trabajadores familiares no remunerados con el 7%. El personal eventual representa el 4%, correspondiendo el 2% al resto de categorías.

- **Personal ocupado en empresas y locales en actividad por naturaleza jurídica y tramo de personal**

- El 52% del personal ocupado trabaja en empresas de propiedad individual; mientras que, en orden de importancia, las empresas propiedad de sociedades anónimas ocupan alrededor del 42%.

Es importante destacar que en cuanto a los tramos de empleo, las empresas de propiedad individual tienen una mayor incidencia en el tramo inferior de personal ocupado, es decir de 1 a 5 trabajadores, mientras que las de sociedad anónima se sitúan en el extremo superior, es decir en el tramo de más de 100 empleados, donde dan empleo a más del 80%.

- **Número de puestos y personal ocupado en mercados y similares y puestos callejeros por departamento**
  - Un análisis sobre la magnitud de la actividad económica desarrollada por empresarios en mercados y similares, y puestos callejeros permiten concluir que en los municipios visitados, existen 60,715 puestos que generan empleo a más de 77 mil personas; y que el tipo de producción que predomina en este campo, es la actividad llevada a cabo en mercados y similares, que abarca tanto por el número de puestos como por personal ocupado, alrededor del 93% del total.

## **4.2 Descripción y diagnóstico de las empresas en estudio.**

### **4.2.1 Descripción y diagnóstico de la empresa Comercializadora de Textiles**

La empresa Comercializadora de Textiles, dio inicio a sus operaciones en junio de 1975, comenzando las mismas con la distribución de pantalón de niño.

El producto comenzó a tener éxito a nivel del mercado nacional y a principios de la década de 1978 las ventas se habían incrementado y los volúmenes de producción crecieron considerablemente, lo que llevó a la empresa a tener un cambio en política de manera que se convirtiera en fabricante de sus productos. Se adquirió maquinaria especializada para la confección en el ámbito industrial.

Luego se lanzó una línea de productos para hombres y mujeres, obteniendo la aceptación en el mercado.

En el transcurso de los años 80 se comenzó a penetrar en el mercado centroamericano y a finales de 1980 se comenzaron a importar materias primas de los Estados Unidos, esto con el fin de ampliar las líneas de productos e ir apoderándose de un segmento de mercado con mayor poder adquisitivo. En 1990 comienza la empresa a automatizar ciertos procesos adquiriendo tecnología especializada, ampliando sus sistemas de información y aumentando su capacidad instalada.

Las actuales corrientes con tendencias globalizadoras imprimen en las empresas exportadoras de productos no tradicionales un ambiente de incertidumbre, que las obliga a volverse competitivas en el extranjero o enfrentarse a su extinción; pero las organizaciones no deben simplemente automatizarse sino informarse de su entorno. El *Benchmarking* podría establecer la diferencia entre la extinción y el desarrollo de una organización, pues una vez establecido, es una herramienta útil para la obtención de información valiosa para la empresa.

#### **4.2.2 Descripción y diagnóstico de la empresa Distribuidora de Granos Básicos**

Para las empresas de distribución de granos básicos la visión de éstas es crecer y establecer bases sólidas y modernas para un mejor futuro, consolidarse como empresas de reconocido prestigio con autonomía administrativa, mejorar métodos y técnicas para realizar eficientemente su trabajo y obtener un mejor desempeño con un servicio de primera, ser líder en el mercado en el manejo de unidades de transporte (graneleras), a nivel nacional e internacional con estándares de calidad.

La misión en las empresas de distribución de granos básicos según nos muestran las respuestas de las personas entrevistadas es cumplir con todas las normas establecidas, servir a nuestros clientes cada día mejor que el anterior, satisfacer eficientemente las necesidades del mercado, con productos y servicios de calidad, crear mejoras en el trabajo desempeñado. Dar a nuestros clientes un servicio de primera con atención personalizada y optimizar todos los recursos para realizar los viajes y descargas en el menor tiempo.

Para esta empresa, su deseo es proveer un servicio de calidad en la importación de granos, con la utilización de graneleras cumpliendo con los estándares y normas de calidad. Sin embargo carece de estrategia de *Benchmarking* para el área administrativa, y estrategia de ahorro de combustible para el área de operaciones.

Por la misma naturaleza de la empresa lo aplica empíricamente, pues en su afán de ser cada día mejores busca en su competencia nuevos métodos de trabajo para lograr con ello un mejoramiento continuo en la prestación del servicio.

### **4.3 Aplicaciones prácticas del *Benchmarking* a las empresas en estudio.**

#### **4.3.1 Ejemplo de una aplicación de *Benchmarking* interno**

Para la aplicación de *Benchmarking* interno se tomó como ejemplo el departamento de Finanzas dentro de la empresa Comercializadora de Textiles, el cual representa el papel de “cliente de *Benchmarking*” y cuyo desempeño será comparado con el departamento de Recursos Humanos que vendría a ser el líder de *Benchmarking*.

El departamento de finanzas representa un núcleo importante dentro de la operatividad de la empresa Comercializadora de Textiles, ya que es el departamento encargado de reflejar eficientemente los estados financieros o monetarios de la empresa.

Todo ello, con el fin de evaluar objetivamente el desempeño de la organización, aumentando la eficiencia y confiabilidad de la gerencia al momento de la toma de decisiones. La información que se presenta debe ser confiable, coherente, precisa y oportuna.

Actualmente las metas de presentar la información financiera a través de reportes confiables, coherentes, precisos y oportunos, que apoyen la toma de decisiones y minimicen los costos de oportunidad, presentan retrasos considerables. Ello debido a que aparecen imprevistos en los costos operativos de la empresa. Esto provoca que exista una demanda excesiva para que los reportes se encuentren presentes en su debido momento y hacer que el flujo de información entre los departamentos sea más eficiente a través de una documentación de soporte adecuada.



En este sentido, la gerencia general tiene continuas diferencias con el jefe del departamento financiero, ya que este último no proporciona, en el momento oportuno, la información financiera necesaria para la toma de decisiones que conduzcan a mejorar la competitividad de la empresa, aprovechamiento de las oportunidades, reducción de las amenazas y ampliación de las fortalezas.

En este sentido, el área de aplicación de *Benchmarking* interno sería la situación antes descrita, así como el tiempo de entrega de los reportes financieros.

#### **4.3.2 Ejemplo de una aplicación de *Benchmarking* competitivo**

Para el siguiente ejemplo se tomará como cliente de *Benchmarking* al departamento de producción de la empresa Distribuidora de Granos Básicos, y como líder de *Benchmarking* al departamento de producción de la Empresa Comercializadora de Textiles.

El Departamento de producción de la empresa Distribuidora de Granos Básicos, concentra la mayor proporción de mano de obra y equipo por la naturaleza del proceso productivo; y por lo tanto, su buen desempeño depende en gran parte de la eficiencia de los operarios y de los sistemas de control.

El problema detectado en la empresa fue un elevado porcentaje de malas entregas del producto. Ello constituye un grave problema para el logro de los objetivos y representa obviamente, un aumento considerable en los costos de producción y por supuesto en la reducción de las utilidades.

Los factores críticos de éxito que se identificaron según el diagnóstico realizado y las características del departamento son:

- La cantidad de malas entregas y costo de oportunidad que representa
- La metodología de calidad

#### **4.3.3 Ejemplo de una aplicación de *Benchmarking* funcional**

La empresa para éste ejemplo de aplicación vuelve a ser la empresa Comercializadora de Textiles, la cual maneja anualmente altos costos en investigaciones de mercadeo para lograr establecer los diseños apropiados que satisfagan las verdaderas exigencias del mercado meta. Es decir, la empresa se ve en la necesidad de incurrir en altos costos para realizar una investigación de mercado, con el fin de determinar la variabilidad de diseños que el cliente realmente está solicitando.

Periódicamente la empresa incurre en dicho costo y éste constituye un porcentaje significativo en su presupuesto anual. El presupuesto incluye la capacitación del personal de diseño de modas en el extranjero.

El personal de diseño viaja cada cambio de temporada al extranjero, a las ciudades que se consideran van a la vanguardia de la moda; específicamente ciudades norteamericanas como Nueva York y Los Ángeles, entre otros. En éste sentido, las tendencias de la moda de estas ciudades van adelante de las exigencias del mercado, por lo que muchas de las ideas que ingresan al medio no logran la aceptación total del mercado. Esta situación de incertidumbre provoca altos niveles de producto de baja rotación y el consiguiente costo de oportunidad característico de las empresas que se dedican a la confección.

Dichos riesgos se logran minimizar luego de desarrollar una investigación exhaustiva del mercado meta; más aún, dicha inversión es necesario realizarla sobre los perfiles de diseño de modas que representan las verdaderas necesidades del mercado.

Por lo tanto, se presenta para la empresa Comercializadora de Textiles una clara oportunidad de adoptar una mejor idea a través de un mayor acercamiento hacia el cliente, aunque para ello sea necesario realizar una fuerte inversión en adquisición de equipo y capacitación del personal técnico.

Ello permitiría tener información real, precisa y veraz, que estará siendo actualizada día a día por el mismo consumidor, quien al detallar sus exigencias reales, estará informando a la empresa Comercializadora de Textiles de qué es lo que le interesaría adquirir para las temporadas futuras.

Cabe mencionar, que la inversión necesaria para la implementación de éste sistema interactivo, formado a base de imágenes resulta ser mucho más alta que la inversión en la que incurre la empresa al realizar una investigación de campo, la cual es necesario hacerla continuamente durante todos los períodos. Con la implementación del sistema, la información está siendo proporcionada día a día.

Luego de realizar la fuerte inversión inicial, la empresa solamente tendría que incurrir en gastos de mantenimiento y capacitación de personal técnico que operaría y procesaría dicha información. Por lo tanto, la empresa podría evaluar índices de venta de sus diseños para las próximas temporadas en función de los parámetros que le proporciona el consumidor o el mercado meta.

## 5. MEJORA CONTINUA

### 5.1 Programas de seguimiento

Según lo detectado los empresarios contestó que si toman en cuenta las prácticas de las empresas competidoras,

El objetivo del *Benchmarking* competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.

Los gerentes de las empresas comerciales de Guatemala toman en cuenta las prácticas de la competencia pues han considerado que para poder competir tienen que conocer las estrategias que utilizan sus competidores.

El *Benchmarking* funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones y el objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté analizando. La mayoría de empresarios de la ciudad de Guatemala toman en cuenta las prácticas de éxito de las empresas no competidoras, pues de esta manera pueden mejorar un área específica en su empresa, una de las áreas de mayor interés por los empresarios es el servicio al cliente, ya que al dar una atención de excelencia al consumidor, este obtiene un buen concepto de la empresa volviéndose así más competitiva.

Los empresarios sí están dispuestos a aplicar *Benchmarking* en su empresa. El *Benchmarking* es aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, sea ésta grande, pequeña, pública o privada. La clave es separar medidas comunes en funciones similares y comparar la práctica de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial. El objetivo es que pueda ser utilizado por aquellos que desean mejorar sus propias organizaciones.

Conocer las estrategias que utilizan otras empresas competidoras o no, es de mucha importancia para los empresarios porque de esa manera se pueden mejorar una o varias áreas en las que la empresa puede estar débil.

El *Benchmarking* puede ser y es aconsejable que sea un proceso continuo de mejora y se representa por cuatro grupos de beneficios: información, motivación, innovación, concentración. Durante el *Benchmarking* se recoge una gran cantidad de información que por sí sola justificaría el estudio.

El proceso de *Benchmarking* es un importante elemento motivador dentro de las organizaciones al aportar referencias externas hacia las que dirigirse y medir las distancias y la progresión a lo largo del tiempo tanto de la propia empresa como del resto de las participantes. El *Benchmarking* estimula la concentración al conseguir dirigir todos los esfuerzos hacia puntos concretos.

El *Benchmarking* ayuda a los empresarios a conocer nuevos sistemas que pueden ser implementados en su empresa y de esta manera evitar el estancamiento ofreciendo alternativas diferentes, tomando en cuenta que el cambio debe hacerse de forma adecuada para lograr el éxito deseado.

Las cinco etapas del proceso de *Benchmarking* son: determinar a que se le va a hacer *Benchmarking*: es identificar a los clientes para la información del *Benchmarking* y sus necesidades. Formar un equipo de *Benchmarking*: El *Benchmarking* puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de *Benchmarking* son actividades de equipo.

Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de *Benchmarking* sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas claves del proyecto sean identificadas. Identificar los socios del *Benchmarking*: Identifica fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de *Benchmarking*. Recopilar y analizar la información de *Benchmarking*: Se contactan los socios del *Benchmarking* y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis. Actuar: La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basándose en la información durante la investigación de *Benchmarking*.

Se considera que la mayoría de empresarios si tienen la capacidad de implementar el *Benchmarking* en su empresa, a pesar de que saben que el implantar *Benchmarking* implica todo un proceso desde el momento de decisión de su implementación, el proceso de integración hasta lograr implementar las prácticas que mejoren el desempeño de la empresas.

Los requisitos para un modelo exitoso de *Benchmarking* son: Seguir una sencilla y lógica secuencia de actividades: el modelo de proceso debe ser lo más básico posible. Poner un vigoroso énfasis en planificación y en organización: las actividades, planificación y organización no son prerrequisitos sino partes integrales de los procesos de *Benchmarking*. Emplear *Benchmarking* enfocado al cliente: una de las ventajas claves del proceso enfocado en el cliente es que proporciona dirección y crea un conjunto de expectativas acerca de la forma en que la información se debe reunir, comunicar y utilizar.

Convertirlo en un proceso genérico: Aunque debe haber alguna flexibilidad en todo proceso para acomodar cierto nivel de variación no hay necesidad de un modelo exclusivo de proceso de *Benchmarking* para cada departamento, división o sección de una organización.

Se considera que el *Benchmarking* como modelo es una alternativa para solucionar los diversos problemas empresariales al implementar en la empresa las prácticas de las empresas que lideran el sector comercial.

Los beneficios derivados del *Benchmarking* son: enfoque competitivo externo, ideas innovadoras y formación, decisiones basadas en hechos, cambio revolucionario, ser el líder de la industria. Sin *Benchmarking*: enfoque interno, no inventado aquí, decisiones intuitivas, cambio evolutivo, el rezagado del sector.

Muchas de las empresas comerciales constantemente toman decisiones en forma intuitiva dejando de lado la importancia de la toma de decisiones en base a datos reales y procesos sistemáticos.

Deben enfrentar constantemente inseguridad e incertidumbre al carecer de un modelo que facilite la toma de decisiones.

### **5.1.1 Críticas al pensamiento imperante**

En lo que concierne a los empresarios o directivos de empresas debe hacerse hincapié en primer lugar en la poca inclinación de éstos tanto por la productividad, calidad y satisfacción de los clientes y consumidores, como por la mejora continua tanto de sus procesos como de sus productos y servicios. Una gran mayoría de ellos aún tiene el enfoque administrativo concentrado en la producción y venta. Así pues sólo tratan de producir al menor coste posible, tratando de colocar su producción en el mercado. No han llegado aún a la etapa del *marketing* como actitud tendiente a satisfacer las necesidades de los consumidores. Cabe recalcar que a pesar de buscar el menor costo, no logran ello debido a la falta de un enfoque sistémico que partiendo de las palancas que hacen factible la calidad y la productividad dan lugar a menores costes. Si logran menores costos, sólo lo obtienen al costo de una menor calidad y satisfacción al cliente.

En este tipo de gestión impera la actitud de realizar acciones sin comprender la razón o el porqué de ellas, ni efectuándolas al amparo de una estrategia preconcebida. Así pues publicidades, promociones, páginas o sitios en internet entre otras son realizadas sin responder a un plan o estrategia de gestión.

En este tipo de empresas sus directivos no han reconocido aún la importancia de la planificación y dirección estratégica, desconociendo o no teniendo bien en claro por tal motivo la misión y objetivos de su negocio.



Dentro de este marco carente de estrategias y enfoques es normal el reaccionar ante los hechos consumados, apagando incendios como comúnmente se dice. Es así normal que estas empresas carezcan de sistemas de información para medir la calidad y productividad de sus procesos. Es en este tipo de empresas donde gran parte de las actividades no generan valor añadido para sus clientes y consumidores. Así si un 10% de sus recursos es responsable de la generación del 100% de sus ingresos, el otro 90% de sus recursos ha sido desperdiciado o mal gastado. Ello pasa generalmente inadvertido, pues si el resultado final da beneficios se pierde de vista los mayores beneficios que podrían obtenerse de cambiar los sistemas de información y consecuentemente la forma de planificar y operar. En el caso de tener como resultado final pérdidas, no se encuentra la auténtica razón de ello, procediendo a acciones tendientes a reestablecer el equilibrio mediante la reducción irracional de costos, que generalmente dan lugar a mayores pérdidas y nuevas necesidades de reducción. Ejemplos claros de ellos son las empresas que reducen o eliminan la capacitación y entrenamiento de personal, las actividades de investigación y desarrollo, y los planes de publicidad entre otros.

No se dan cuenta que al reducir o eliminar las actividades de capacitación se están comiendo el futuro, y que al dejar de lado la publicidad están dejando no sólo espacio al avance de la competencia sino que reducen egresos al mismo tiempo que ingresos. Ello es producto de concebir la capacitación, la investigación y la publicidad como un gasto, cuando en realidad es una inversión. Capacitar al personal e invertir en nuevos y mejores sistemas de información permite mejorar la operatoria de los procesos, y con ello fortalecer los niveles de calidad y productividad de la empresa, generando con ello un incremento de los beneficios y de la rentabilidad.

Es muy común escuchar de labios de estos empresarios y directivos decir hoy no tenemos tiempo, o bien no disponemos de recursos. Más bien de lo que carecen es de una capacidad para administrar eficazmente el tiempo y los recursos financieros. Acumulando inmensos *stocks*, con escasísimos niveles de rotación, al tiempo que acumulan gruesos importes en concepto de intereses bancarios por el simple hecho de dejar de lado las auténticas necesidades de los clientes, produciendo al máximo posible para absorber costes fijos, todo ello debido a desconocer las modernas técnicas de gestión como el “*just-in-time*”, no hacen más que acumular ingentes pérdidas, sumadas a la falta de liquidez y solvencia financiera.

De igual forma tenemos a las empresas que por falta de “enfoque” quieren serlo todo para todos, y terminan siendo nada para nadie. Las empresas que desconociendo tanto sus capacidades competitivas y la evolución del entorno, no sólo dejan pasar oportunidades, sino que no reconocen a tiempo las amenazas. No reconociendo cuales son sus fortalezas y debilidades, e incrementando tanto líneas de productos o servicios, como nuevas unidades de producción y venta, en lugar de concentrarse en la generación de los mayores beneficios posibles, dan lugar al decaimiento de estos por la adición de actividades generadoras de escasos beneficios (los cuales no alcanzan a cubrir los costes de oportunidad o coste del capital) o lisa y llanamente productoras de pérdidas.

Ahora debemos analizar la actitud de los profesionales y asesores de estas empresas, los cuales concentran gran parte de su mensaje en temas impositivos, viendo en éstos la única forma posible de obtener beneficios, mediante la reducción en el pago de impuestos.

También tenemos a aquellos otros que ajustándose a cálculos de costos carentes de realismo y efectividad debido a su estreches de miras y actualización, dejan de lado tanto los conocimientos generados por la administración de operaciones y la ingeniería industrial, como por la investigación de operaciones y los últimos avances en materia de calidad, productividad y análisis de costes. Cabría preguntarse cuanto de ellos actualizan regularmente sus conocimientos, cuantos han implantado en sus empresas sistemas de información estadística, y cuantos saben y aplican el control estadístico de procesos, o el costeo basado en actividades.

Por otro lado, también tenemos a aquellos que concentrando todo su esfuerzo en la faz productiva, dejan de lado no sólo los avances de la ciencia y la tecnología, sino que sólo se dedican a mejorar día tras día un mismo concepto o proceso. Ellos nada aportan a la innovación y una empresa sin innovación está destinada a su desaparición. Si bien una buena parte de ellos termina actualizando sus ideas y actividades lo hacen con tanto tiempo de atraso que ponen en peligro el equilibrio, la estabilidad y las potencialidades futura de la empresa. Es muy común en este tipo de profesionales dejar de lado tanto los aspectos del comportamiento del personal, como la de los consumidores.

Por último tenemos a aquellos que implementando mejoras continuas en sus empresas no lo efectúan con la sistematicidad, disciplina, continuidad e integridad necesarios para que la empresa este en condiciones de lograr nuevas marcas en materia de calidad, productividad y participación de mercado.

Su accionar se limita a determinados sectores y productos o servicios, no enfocándose en los procesos y actividades, dejando de lado la necesidades y opiniones de los consumidores, no encarando la empresa en su conjunto, no dando la debida participación al personal en dichas actividades de mejora, y accionando continuidad sólo circunstancialmente o por reacción ante un determinado suceso.

### **5.1.2 Características del sistema**

Por un lado tenemos que el mismo debe ser encarado de manera sistémica en contraposición a los enfoques parcializados. De lo que se trata es de analizar y accionar teniendo en consideración la interrelación de los diversos procesos y actividades de la empresa entre sí. Además tiene que estar claramente enfocado en los procesos, en oposición a los enfoques funcionales o sectorizados. De lo que se trata es de ver como se desarrollan e interactúan entre sí las diversas actividades y subprocesos que componen el proceso, de manera tal de lograr mayor fluidez en sus ciclos, a un menor coste y mayores niveles de calidad.

El sistema de mejora debe tener como destinatario al consumidor final, para lo cual es necesario mejorar las debidas prestaciones a los clientes internos que hacen uso de los diversos insumos, servicios e informaciones necesarias para proveer a las etapas subsiguientes.

Es fundamental contar con hechos y no presunciones, para lo cual los sistemas de información deben estar lo suficientemente desarrollados para proveer de datos financieros y operativos que permitan tomar decisiones en tiempo y forma, evitando prejuicios para los clientes y consumidores.

El sistema de mejora debe concentrar las energías de la empresa en un accionar preventivo y proactivo. De tal forma la empresa deberá tener actitudes reactivas en la menor necesidad posible, lo cual no implica tener sistemas acordes para detectar y actuar con flexibilidad y rapidez ante sucesos imprevistos. Es fundamental para esta nueva era del conocimiento poner el necesario hincapié en los aspectos científico-tecnológicos, como así también estratégicos. La dirección, como también cada uno de los restantes integrantes de la organización debe estar alerta ante los avances técnicos y científicos que puedan incidir de alguna forma en el desenvolvimiento futuro de la empresa. Al mismo tiempo se deben destinar los fondos para mejorar de forma continua tanto los productos y servicios, como los procesos, mediante la generación y aplicación de nuevas tecnologías, sean éstas de producción propia o de terceros.

En lo concerniente a los aspectos estratégicos, la mejora continua en sí misma constituye por una parte una estrategia de acción, y por otra debe responder a objetivos estratégicos definidos. La mejora continua de los procesos y productos es en sí misma una estrategia de *marketing* que tiene como uno de sus objetivos fundamentales prolongar y ampliar el ciclo de vida tanto de los productos y servicios, como de los procesos. De tal forma se tiende a anticiparse a las acciones y amenazas de los competidores, mediante la incorporación de nuevas funciones, mejores rendimientos, menores costos, mayor variedad, en suma, mediante un mayor valor agregado, lo cual genera una mayor inclinación y demanda de los consumidores hacia los productos y servicios de la corporación.

La mejora estratégica de la productividad, los costes, la calidad, los niveles de satisfacción, los tiempos de entrega y la seguridad resultan fundamentales para la supervivencia y máxima competitividad de la empresa en el mediano y largo plazo.

La mejora continua concebida como un corredor de fondo permite que la empresa siga corriendo cuando las otras empresas que sólo atinan a fuertes erogaciones de reingeniería dejan de correr. El preparar y llevar a la práctica un accionar de mejora continua hace del personal de este tipo de empresas individuos carentes de resistencia al cambio, pues el cambio pasa a formar parte de su forma de ser y sentir. Por último y como corolario de lo antes apuntado, tenemos en la mejora continua una cultura y una filosofía de vida y de trabajo, que hace de los pequeños, medianos y grandes cambios una necesidad y obligación, para con ellos mismos, para con la empresa, los consumidores y la sociedad.

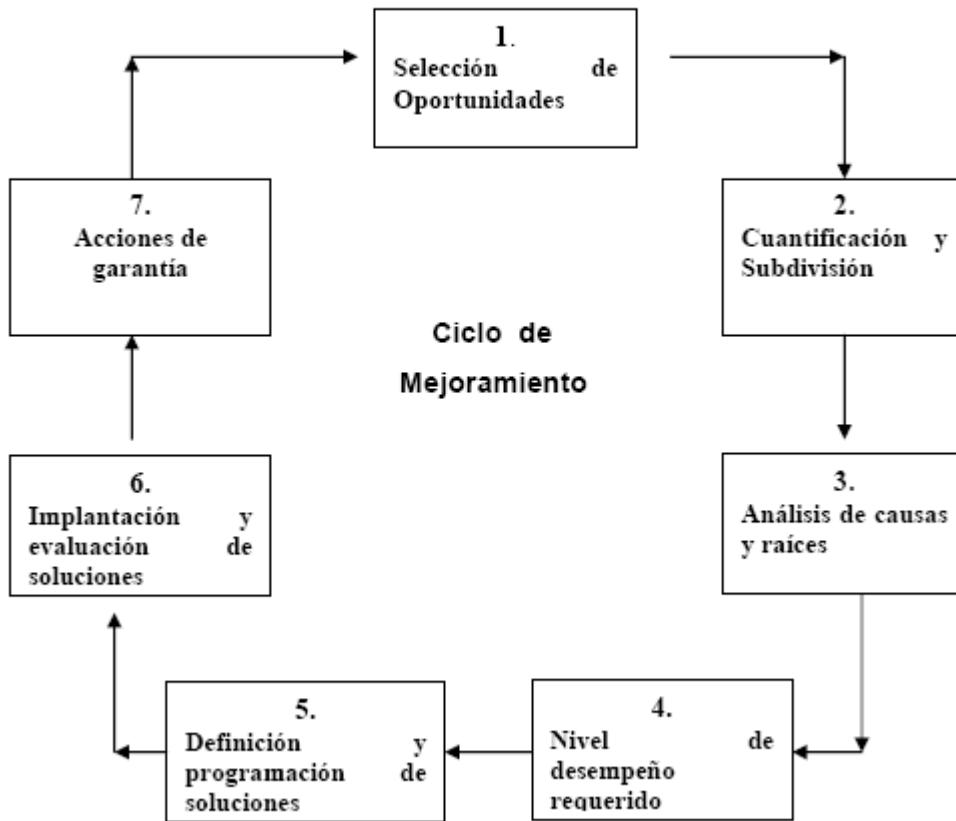
### **5.1.3 Objetivos de la mejora continúa**

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización, a través de este se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

### 5.1.4 Ciclo de la mejora continúa

Figura 3 Esquema de los pasos para el mejoramiento continuo

Esquema de los pasos para el Mejoramiento Continuo



### **5.1.5 Diagnóstico**

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinarias y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación.

La mejora de la calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.



Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa.

La mejora de la calidad se logra siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz
- Mantener los resultados.

### **5.1.6 Planificación**

Existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña.

Compromiso de la alta dirección:

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresar en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

Consejo directivo del mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán en el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Participación total de la administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables, de la implantación del mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Participación de los empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quién es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles, y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Actividades con participación de los proveedores:

Todo proceso exitoso debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Aseguramiento de la calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas.

Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Sistemas de reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: Castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta, cuando realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

### 5.1.7 Ejecución

La validez de las actividades de medición y ensayo depende directamente de la fiabilidad del equipo utilizado, adecuado para obtener una determinación precisa de los parámetros relacionados con la calidad del producto. Esto requiere una planificación cuidadosa, tanto en la selección del equipo y la elaboración de manuales de manejo para su utilización, como en la formación del personal para llevar a cabo las actividades de inspección, medición y calibración.

Otro requisito es el control de productos no conformados. La revisión de este material puede llevar a una de las siguientes decisiones:

- Aceptación del material en su estado actual, en aquellos casos donde la no conformidad es de carácter leve, sin afectar al rendimiento del producto final.
- Rectificación, para lograr que cumpla con los requisitos especificados.
- Reparación.
- Recalificación, es posible clasificar e identificar el material como de segunda categoría y venderlo a un precio reducido.
- Desechos, el producto queda rechazado definitivamente, y es desechado.

Es esencial una comunicación inmediata al departamento de producción para permitir que estos lleven a cabo acciones correctoras para evitar la repetición de los hechos. Por este motivo otro requisito es la acción correctiva y preventiva.

Durante esta etapa, todos los departamentos afectados han de ser consultados con el fin de conocer sus opiniones sobre los distintos métodos de prevención de defectos.

Han de desarrollarse los procedimientos y sistemas de implantación adecuados, con el fin de asegurar que el producto mantiene el nivel de calidad especificado, hasta su recepción con el cliente final; ya que la última prueba de calidad de un producto es la impresión que produce en el cliente cuando este utiliza el producto.

La auditoria de la calidad debe ser una actividad planificada y documentada con objetivos claramente definidos y con una metodología conocida por todos los afectados.

Las auditorias representan una herramienta para mejorar el sistema y para promover la decisión entre el personal y sus dificultades y problemas; así como de las posibilidades de contribuir con sus sugerencias en sus áreas operativas.

Todos los que forman parte de la empresa deben conocer a cabalidad la función específica que van a desempeñar, para esto existe la capacitación en la cual todos los ejecutivos de la empresa dan a conocer a fondo el sistema de calidad.

Lo más importante de esto, es que cada trabajador se sienta parte importante de la empresa, y a la vez más comprometido y motivado para entregar lo mejor.

Los jefes de departamentos son los encargados de identificar al personal que debe ser formado.

Uno de los factores más importantes en la implantación es la motivación del personal, para lograrla es necesario estimular a los distintos departamentos para que analicen mejor sus actividades actuales y del mismo modo que propongan métodos para mejorar los distintos procesos y las directrices operativas.

Kaizen es un proceso de mejoramiento continuo y su mejoramiento lo hace de manera paulatina, es decir, si tomamos una empresa determinada y si aplicamos Kaizen tomaremos todas las fallas de dicha empresa e iremos por cada sección mejorando aquellas fallas una por una.

También Kaizen se preocupa de que el trabajo en una empresa sea en grupo, es decir, que exista interacción entre trabajadores y jefes, ya sea desde el simple obrero hasta el gerente.

#### Elementos a tomar en cuenta

Círculos de control de calidad: Aquí existe un grupo de trabajadores que controlan la calidad del trabajo o del producto que se está desarrollando en los distintos niveles.

Sistemas de sugerencias: En este punto lo principal son las opiniones de los trabajadores con respecto a su trabajo, ya que las sugerencias de estos aportan a un mejoramiento a futuro de la empresa.

Lamban: Es una de las formas de comunicación en el sistema “justo a tiempo” de control de la producción del inventario.

Mejoramiento de la calidad: Se fija mejorar la calidad de los productos para que estos estén acorde con las necesidades de los clientes.

Actividad de grupos pequeños: Son grupos de voluntarios para desarrollar tareas específicas.

Relaciones cooperativas trabajadores administrativos: Para el desarrollo de Kaizen es necesario que exista una buena relación entre trabajador y administración, y esta sea amigable con ellos.

### **5.1.8 Evaluación**

Dado que el éxito no sólo depende de un departamento o una sola función, es importante que las principales perspectivas de funcionamiento estén en línea con sus objetivos empresariales. Una forma de lograr esto es estableciendo y midiendo indicadores claves del rendimiento

### **5.1.9 Herramientas e instrumentos**

De hecho el *Benchmarking* es de por sí una herramienta. *Benchmarking* es el punto de referencia sobre el cual hemos de compararnos y medirnos. Tenemos que comprender las fortalezas de nuestros competidores, como funcionan y cuando sea el caso, adaptar y construir sobre sus prácticas excelentes las nuestras para lograr ser líderes.

A medio plazo la excelencia y competitividad de las empresas vendrá dada a través del eficaz desarrollo personal y profesional de sus recursos. Por ello es necesario investigar, evaluar y comprender las mejores prácticas de nuestros competidores, así como las de otros que sin ser competidores destacan en ámbitos de esta función, para mejorar, marcar nuevos objetivos y conseguir una posición de liderazgo frente al resto.

La aplicación de unas herramientas como *Benchmarking* puede facilitarnos el camino; sin embargo conviene considerar que *Benchmarking* no es una actividad o práctica que pueda adoptarse aisladamente, sino que deberá estar unida al resto de actividades y objetivos, así como al resto de procesos orientados a la mejora de la calidad en las empresas.

Toda empresa pretende ocupar una posición de liderazgo y para ello ha de procurar identificar las prácticas y los sistemas de organización de máximo nivel y calidad de sus competidores y a evaluarlos.

En una primera fase, y antes de poner en marcha un plan de *Benchmarking* debemos identificar el conjunto de ratios cuantitativos imprescindibles que nos permitan el establecimiento de un cuadro de comparación competitiva entre las empresas del sector al que pertenezcamos.

Debemos acumular conocimientos acerca de la organización, personas de contacto, sistemas y políticas de gestión de RR.HH de diferentes empresas, como bases para el estudio pormenorizado de futuro y a los efectos de estudiar con detenimiento y proponer nuevos modelos de intercambio de información y participación con el resto de nuestros competidores.



No podemos olvidar que *Benchmarking* significa investigar acerca de las ventajas competitivas de nuestros competidores pero de una forma pacífica.

La aplicación de un proyecto en materia de *Benchmarking* requiere puntualizar con carácter previo una serie de aspectos:

¿Que entendemos por Competidor?

Cuando en *Benchmarking* hablamos de competencia, este término incluye una definición más allá de la estrictamente referida al competidor directo y abarca hasta el mejor en su género, es decir, no son estrictamente competidores el resto de fabricantes del sector exclusivamente, sino todos aquellos que en el desarrollo de los sistemas de gestión de RR.HH. ocupan una posición de excelencia. Conviene dejar claro que los ámbitos de estudio y de investigación para la realización de *Benchmarking* no deben orientarse exclusivamente al sector en el que se instale nuestra empresa.

*Benchmarking* implica medición:

*Benchmarking* es un punto de referencia respecto del cual podemos realizar un tipo de medición. Necesitamos para ello disponer de ratios e indicadores de gestión, tanto internos como del resto de competidores. A través de *Benchmarking* podemos determinar la eficacia de nuestros competidores midiendo sus resultados. Los mejores resultados se convierten entonces en el *Benchmarking* de referencia para nosotros. Con ello estableceremos la diferencia que nos separa y a continuación los objetivos que debemos perseguir para alcanzarla. La medición nos servirá también para comprobar nuestro avance.

*Benchmarking* requiere sistematización:

En el sentido de incorporar *Benchmarking* como herramienta previa para el desarrollo e implantación de nuevas políticas, estrategias, sistemas y procesos de gestión de RR.HH. El desarrollo de nuevos proyectos deberá ir precedido del correspondiente *Benchmarking* para una mejor planificación y desarrollo de los mismos.

*Benchmarking* nos ayuda a integrar nuevas ideas:

*Benchmarking* nos obliga a mirar afuera de nuestros procesos y de nuestra organización para identificar a los mejores. Nos da una perspectiva más amplia, alejada del egocentrismo y no sirve para comprender que existen formas distintas de hacer y que estas pueden ser mejores que las nuestras.

*Benchmarking* es una herramienta que garantiza la mejora continuada:

El *Benchmarking* es un proceso continuo de gestión y de automejora. No es una moda o un proyecto puntual; es la herramienta clave para mejorar continuamente, y para ayudar al desarrollo e implantación de nuevas políticas y estrategias. En nuestra compañía, así como para el establecimiento de nuevos objetivos.

*Benchmarking* requiere trabajo en equipo:

Supone trabajar en equipo con el resto de los miembros encargados de desarrollar e implantar nuevos proyectos en materia de RR.HH. en la empresa.

La participación en un *Benchmarking* requiere de un consenso entre los participantes que contenga tres principios básicos: acuerdo político de nivel superior, transparencia en el intercambio de información y garantías de reserva en el tratamiento de la información.

El éxito de un buen *Benchmarking* radica en involucrar a la alta dirección de las empresas participantes desde la primera fase del proyecto, conseguir la aceptación de toda la organización y saber comunicar los resultados del *Benchmarking*, incorporándolos como objetivos de futuro y para el establecimiento de nuevas políticas e instrumentos de gestión en próximos ejercicios.

## **5.2 Retroalimentación**

Los criterios de selección de las mejores prácticas; deben consignarse claramente antes de llevar a cabo el estudio; una vez definido el factor crítico de éxito; se deben buscar empresas destacadas en este aspecto (publicaciones, instituciones, bases de datos, internet, etc.) y al contactarlas se deben considerar factores como: acceso a la información de los socios; facilidad para realizar visitas constantes; contar con un contacto fijo en la organización y el potencial de mejoramiento que ofrecen estas empresas.

Los datos deben ser recopilados; representados gráficamente, analizados e interpretados.

A los empresarios se debe presentar un resumen ejecutivo que incluya:

- Identificación del problema
- Descripción de la metodología
- Presentación de datos
- Resumen e interpretación de datos
- Presentación de los hallazgos más importantes ( incluye identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento)
- Recomendaciones: acciones específicas.

### **5.3 Aplicaciones prácticas de *Benchmarking* a las empresas en estudio.**

Los siete pasos para el proceso son:

- 1º Paso: Selección de los problemas (oportunidades de mejora).
- 2º Paso: Cuantificación y subdivisión del problema.
- 3º Paso: Análisis de las causas, raíces específicas.
- 4º Paso: Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).
- 5º Paso: Definición y programación de soluciones.
- 6º Paso: Implantación de soluciones.
- 7º Paso: Acciones de garantía.



## CONCLUSIONES

1. Se considera importante que toda empresa comercial debe conocer las estrategias para realizar un comparativo que identifique sus debilidades respecto a su competencia, para mejorar esos aspectos y ser mejores competidores en los diversos mercados.
2. Para que una empresa pueda posicionarse en el mercado es importante conocer no solamente las características o cualidades de la competencia, sino también de empresas que son de éxito, de esta manera implementar lo mejor, y siendo el *Benchmarking* un modelo que se puede llevar a cabo en cualquier tipo de empresa, pues consiste en aprender de los otros, para estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido de las empresas competidoras o no.
3. Para que un modelo de *Benchmarking* sea efectivo es fundamental seguir ordenadamente una serie de pasos que se deben tomar en cuenta para la implementación, además es importante que el personal tenga un amplio conocimiento de lo que persigue la empresa al implementar el *Benchmarking*, de esta manera se podrá obtener el resultado que la empresa desea.

4. Cabe mencionar también que en la mayoría de los casos, los empresarios llevan a cabo una serie de actividades en donde ponen en práctica el *Benchmarking*, sin embargo ellos desconocen que lo están aplicando, pues carecen de fundamento teórico en cuanto a este concepto.
5. El *Benchmarking* es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores, sino a cualquier organización grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional.
6. El *Benchmarking* es un proceso de auto-superación y administración que tiene que ser continuo para ser efectivo. No se puede llevar a cabo una vez y después olvidarse de él bajo la creencia que ya se ha hecho la tarea. Tiene que ser un proceso continuo, ya que las prácticas de la industria en nuestro país y en el extranjero cambian constantemente.
7. La planificación estratégica para ser efectiva requiere de un extenso conocimiento del mercado en el extranjero, las probables actividades de los competidores, lo más avanzado en productos y los requerimientos financieros para negociar en el mercado.

## RECOMENDACIONES

1. Se sugiere realizar en las empresas comerciales de la ciudad de Guatemala un estudio de mercado con un personal debidamente capacitado, a fin de conocer las áreas específicas en las que la empresa está teniendo debilidad y de esa manera lograr mayor competitividad.
2. Se recomienda llevar a cabo un modelo que implique la organización del proceso de *Benchmarking* y determinar si es necesario realizar una actividad en la cual puedan participar los empresarios de la ciudad de Guatemala, en la cual se definan conceptos básicos pero fundamentales para la aplicación de este modelo.
3. Cada empresario debe transmitir los conocimientos adquiridos sobre *Benchmarking* al personal de su empresa, a través de una capacitación que permita que cada uno de los miembros de la misma aplique los conocimientos en el área que le corresponda, para obtener con ello mayor eficiencia y eficacia en el desempeño de sus actividades, logrando así fortalecer la competitividad de la misma.





## BIBLIOGRAFÍA

1. Boxwell, Robert J. *Benchmarking* para competir con ventajas (1ª. edición en español). Colombia: MacGraw Hill. 1995.
2. Camp, Robert C. *Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente* (1ª. edición en español) México: Panorama Editorial. 1993.
3. Chinchilla, Ligia. *Benchmarking* y la Reingeniería para empresas en el nuevo milenio. Conferencia organizada por AGEXPRONT. 2000.
4. Kotler, P., Dirección de Mercadotecnia, 8ª. Ed. México, Prentice Hall, 1998.
5. Océano/Centrum. Enciclopedia del Management. Barcelona, España. 1998.
6. Océano/Centrum., Diccionario de Administración y Finanzas. Barcelona, España. Grupo editorial, . 2000.
7. Spendolini, Michael J. *Benchmarking*. Colombia: Grupo Editorial Norma. 1994.
8. Stoner, J. y Freeman, E. Administración. 5ta. Edición, México, Prentice Hall. 1994.
9. Suárez, J. *Benchmarking* de la función financiera. España, Mc. Graw-Hill, Interamericana. 1996.
10. Webster, A. Estadística aplicada a los negocios y la economía. Tercera edición. Santa Fé de Bogota, Colombia. Editorial McGraw-Hill. 2002.



## ANEXOS

### Anexo 1

**BOLETA DE OPINIÓN** La presente boleta tiene fines puramente académicos, por lo que la información recabada en la misma, será totalmente confidencial, permitiendo su uso únicamente de carácter investigativo. Gracias por su colaboración

1.- Estudios realizados:

Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_ Diversificado \_\_\_\_\_

Universitario \_\_\_\_\_

2.- Su empresa se dedica a?

Mayoreo \_\_\_\_\_ Menudeo \_\_\_\_\_

3.- Cómo considera las ventas de sus productos en los últimos 3 años?

Muy buena \_\_\_\_\_ Buena \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_ Muy mala \_\_\_\_\_

4.- Qué factor considera usted que provocó ese resultado?

Administrativo \_\_\_\_\_ Económico \_\_\_\_\_ Mercadeo \_\_\_\_\_

5.- Toma en cuenta las prácticas de las empresas competidoras para mejorar sus prácticas empresariales?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6.- Toma en cuenta las prácticas de éxito de las empresas que no comercializan los mismos productos de su negocio.

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ (Pase a la pregunta No. 8)

7.- Qué tipos de práctica toma en cuenta?

Servicio al cliente \_\_\_\_\_ Mercadeo \_\_\_\_\_ Administración \_\_\_\_\_

Recursos humanos \_\_\_\_\_ Finanzas \_\_\_\_\_ Otro (especifique) \_\_\_\_\_

8.- Si Benchmarking es aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido, estaría usted dispuesto a aplicarlo en su empresa?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9.- El Benchmarking, cuenta con algunas ventajas: , cuáles a su criterio serán de mayor beneficio para su empresa?

Información \_\_\_\_\_ Concentración \_\_\_\_\_

Motivación \_\_\_\_\_ Innovación \_\_\_\_\_

Porque?

---

---

---

---

10.- Si para implementar Benchmarking es necesario: determinar a que se le va a hacer Benchmarking, formar un equipo de benchmarking, identificar los socios del benchmarking, recopilar y analizar la información de benchmarking y actuar, considera que su empresa tiene la capacidad de implementar dicho sistema?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

---

---

---

11.- Sí un modelo de Benchmarking consta de los siguientes pasos: seguir una sencilla y lógica secuencia de actividades, poner un vigoroso énfasis en planificación y en organización, emplear benchmarking enfocado al cliente, convertirlo en un proceso genérico. Considera usted que ese modelo solucionará los problemas de su empresas?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Porque? \_\_\_\_\_

---

---

---

12.- Cuáles de estas situaciones enfrenta su empresa al no contar con benchmarking?

Decisiones intuitivas \_\_\_\_\_

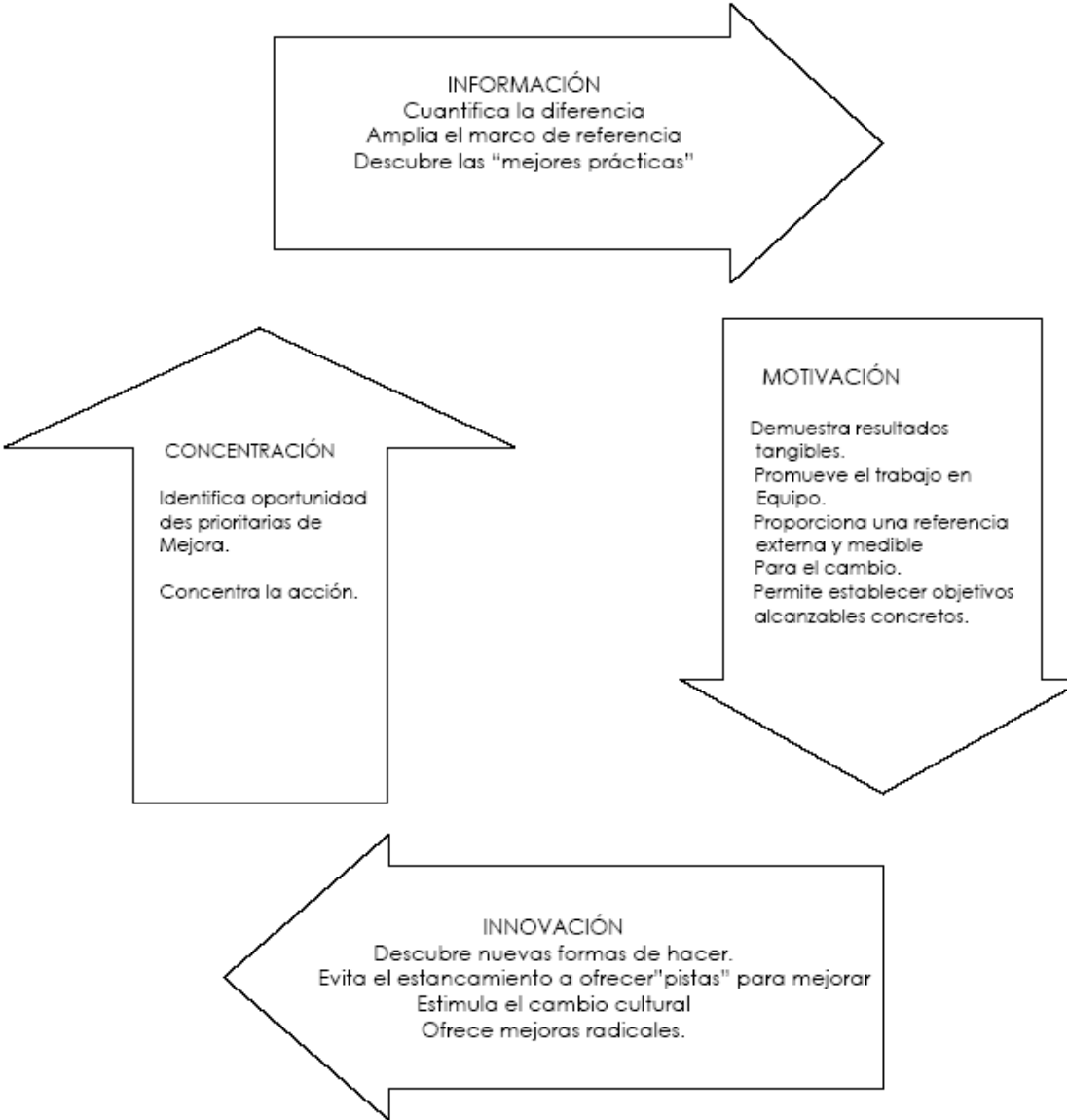
Cambios esporádicos \_\_\_\_\_

El rezagado del sector \_\_\_\_\_

Basarse solamente en su cultura organizacional \_\_\_\_\_

No seguir esta práctica porque no lo invento nuestra empresa \_\_\_\_\_

ANEXO 2



Suárez, J. (1996)

Fuente: Suárez, J. (1996)

## ANEXO 3

### **GUIA PARA APLICAR UN PROCESO DE BENCHMARKING INTERNO**

	<b>PASO</b>	<b>COMO LLEVARLO A CABO</b>
1.	Aprender sobre las necesidades de los clientes y los procesos a los que se puede aplicar un proceso de benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una lluvia de ideas sobre quiénes son los clientes.</li> <li>• Realizar una lluvia de ideas sobre lo que los clientes desean del producto o servicio.</li> <li>• Elaborar un diagrama de causa y efecto sobre lo que los clientes desean.</li> <li>• Realizar una lluvia de Ideas sobre cuáles son las brechas más importantes entre el desempeño y el mejor desempeño posible.</li> <li>• Elaborar un diagrama de causa y efecto para representar las brechas identificadas.</li> <li>• Realizar una votación para elegir las brechas en las que se debería enfocar el proceso de benchmarking.</li> </ul>
2.	Obtener el respaldo de la gerencia	Realizar una presentación formal para la gerencia sobre lo qué el benchmarking es y cómo este puede ser integrado al proceso de planeación de la empresa.
3.	Determinar que parámetros es importante medir	Identificar qué se mediría para saber si se tuvo éxito.
4.	Revisar los planes con expertos	Buscar personas dentro de la empresa que comprendan el proceso y revisar los planes con ellos.
5.	Seleccionar otros departamentos dentro de la empresa que utilicen procesos similares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una lluvia de Ideas: ¿Qué departamentos trabajan estos procesos de manera sobresaliente?</li> <li>• Realizar una votación sobre a qué</li> </ul>

Fuente: Suárez, J. (1996)

	<b>PASO</b>	<b>COMO LLEVARLO A CABO</b>
		departamentos se deberían aproximar
6.	Intercambio de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponerse en contacto con personas claves del proceso en la organización y explicarles lo que se trata de hacer.</li> <li>• Enviar copias de los datos, procedimiento y diagramas de flujo de proceso.</li> <li>• Pedir que revisen los datos y que remitan los datos de su departamento en un formato similar junto con los comentarios que puedan tener.</li> </ul>
7.	Realizar entrevistas y encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas telefónicas</li> <li>• Visitas personales</li> </ul>
8.	Integrar un comité corporativo de benchmarking y realizar reuniones frecuentes.	Revisar los datos recolectados y analizar en detalle las actividades identificadas como las mejores.
9.	Hacer visitas a otros departamentos de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informes sobre la revisión del proceso que definan los puntos fuertes y débiles que se han observado</li> <li>• Agregar esta información a la base de datos para benchmarking.</li> </ul>
10.	Analizar los datos de los distintos departamentos visitados y detectar el líder de benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un diagrama de flujo de proceso que incluya los mejores procesos y prácticas de todos los departamentos de la empresa.</li> <li>• Estimar el desempeño esperado si se realiza el proceso óptimo.</li> </ul>
11.	Comparar los datos del proceso en benchmarking con los datos del líder de benchmarking.	Elaborar un diagrama de proyección del desempeño que compare el departamento con el modelo desarrollado en el flujo de proceso del líder de benchmarking.
12.	Encontrar cuáles son los factores críticos de éxito del líder de benchmarking	Realizar una lluvia de Ideas



	<b>PASO</b>	<b>COMO LLEVARLO A CABO</b>
13.	Diseñar el nuevo proceso basado en el benchmarking	Elaborar un diagrama de flujo de proceso.
14.	Planificar los pasos y sub-pasos del cambio.	Elaborar un plan de acción.
15.	Recolectar datos en los procesos después de que se dio el cambio e ilustrar la secuencia del nuevo proceso mejorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un diagrama de flujo</li> <li>• Elaborar una matriz de objetivos</li> </ul>
16.	Anotar los nuevos estándares si se tuvo éxito	Utilizar la matriz de objetivos para comparar los datos obtenidos.
17.	Presentar informes progresivos cada seis meses	Crear un formato para este informe y nombrar a una persona

## ANEXO 4

### **GUIA PARA APLICAR UN PROCESO DE BENCHMARKING EXTERNO**

	<b>PASO</b>	<b>COMO LLEVARLO A CABO</b>
18.	Identificar qué debe hacerse para el benchmarking	Utilizando la revisión hecha por el comité de benchmarking establecido cuando se implementó el benchmarking interno y la base de datos utilizada, determinar si debe establecerse como benchmark la totalidad del proceso o sólo las actividades clave dentro del proceso.
19.	Elaborar una lista preliminar de las mejores organizaciones externas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitar la Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales</li> <li>• Visitar la Cámara de Comercio de Guatemala</li> <li>• Visitar la Cámara de Industria de Guatemala</li> <li>• Consultar páginas web en internet dedicadas al tema de benchmarking. Las páginas web incluyen listados de organizaciones premiadas con el galardón Malcolm Baldrige, líderes de la industria, y listados de posibles socios para llevar a cabo un proceso de benchmarking.</li> </ul>
20.	Plan de recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos de los medios más comunes para reunir datos son:</li> <li>• Realizar una investigación bibliográfica: Como mínimo una investigación bibliográfica debe cubrir los últimos diez años. Algunas de las mejores fuentes que se utilizan en el proceso del benchmarking son informes anuales, revistas públicas, diarios industriales, periódicos, publicaciones periódicas, informes especiales, publicaciones comerciales, revistas de interés</li> </ul>

Fuente: Suárez, J. (1996)

	<b>PASO</b>	<b>COMO LLEVARLO A CABO</b>
		<p>general (por ejemplo, Newsweek), informes y estudios de asociaciones, publicaciones de asociaciones y libros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones profesionales: Se puede obtener información de conferencias, bibliotecas de asociaciones, bases de datos, visitas de campo, informes y publicaciones.</li> <li>• Consultores</li> <li>• Expertos externos: universidades, firmas de corretaje, empresas de software y organizaciones de investigación.</li> </ul>
21.	Selección final de las organizaciones benchmark	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar todos los datos recolectados.</li> <li>• Identificar cualquier vacío que exista en los datos reunidos</li> <li>• Señalar las organizaciones que se tomarán como socios de benchmarking</li> <li>• Identificar los contactos claves existentes en dichas organizaciones.</li> </ul>
22.	Encuestas	<p>Las encuestas que se administran por medio de una tercera persona garantizan el anonimato. Las ventajas de las encuestas que se administran a través de terceras personas son:</p> <p>Todas las partes pueden permanecer en el anonimato</p> <p>El cuestionario será diseñado de tal manera que suministre toda la información deseada</p> <p>La persona que está siendo encuestada tiene tiempo para reunir los datos requeridos, lo cual hace que las respuestas sean significativamente más precisas.</p> <p>El cuestionario puede diseñarse de tal manera que se eviten respuestas ambiguas</p> <p>Pueden recolectarse datos más extensos que los</p>

	PASO	COMO LLEVARLO A CABO
		<p>que se reúnen durante una visita al lugar.</p> <p>Con frecuencia, los datos escritos son más exactos que las afirmaciones verbales.</p> <p>La elaboración de un cuestionario bien preparado es una ciencia, no algo fortuito. Hay que hacer que personal profesional prepare un borrador de las preguntas que van a formularse y contactar a un profesional de investigación para que diseñe el verdadero cuestionario.</p> <p>Se debe elaborar el cuestionario para asegurarse de obtener los datos que se necesitan. La forma como se redactan las preguntas puede causar gran impacto sobre la manera en que éstas se responden.</p> <p>En un cuestionario pueden emplearse cinco tipos de preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección múltiple</li> <li>• Escala</li> <li>• Comentarios escritos</li> <li>• Clasificación</li> <li>• Selección forzada (verdadero / falso, sí / no)</li> </ul> <p>No se debe pedir información del propietario, ni datos que la organización en que se trabaja no desearía compartir con los socios del benchmark.</p> <p>Las encuestas pueden efectuarse en una gran variedad de formas: por correo, por teléfono, entrevistas cara a cara o combinación de las anteriores.</p> <p>Para obtener los mejores resultados de una encuesta se debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipadamente establecer contacto la persona a encuestarse para explicarle cuál es el objetivo</li> </ul>

	<b>PASO</b>	<b>COMO LLEVARLO A CABO</b>
		<p>de la encuesta y cómo se utilizarán los datos. A este individuo se le invita a participar como socio del benchmark. Completar un cuestionario implica tiempo y dinero, por tanto, éste debe incluir algo para la organización de benchmark y para el individuo que realiza el trabajo. Con frecuencia, la entrega de una copia del informe final actúa como el incentivo necesario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envíese la encuesta al individuo. Adjuntar un sobre con sellos y con la dirección para la devolución de la respuesta.</li> <li>• Cuando se reciba la respuesta, se debe revisar detalladamente y ponerse en contacto con la persona encuestada para acusarle recibo y aclarar posibles puntos confusos.</li> <li>• Agregar a la base de datos los resultados obtenidos en la encuesta.</li> <li>• Enviar una copia del informe final, una comparación especialmente preparada de la organización específica para las otras organizaciones de benchmark, lo mismo que una carta de agradecimiento.</li> </ul>
23.	Grupos foco	<p>Otra forma efectiva de reunir y evaluar datos es invitar a las partes interesadas de diferentes organizaciones y ambientes a que se reúnan y analicen el proceso que se investiga. Usualmente, esto se conoce como grupo foco porque centra su análisis directamente en el proceso. Lo mejor es contar con un tercero que organice y facilite este intercambio de información.</p> <p>Para lograr que el grupo foco tenga éxito, se debe utilizar a un tercero como facilitador que esté bien</p>

	PASO	COMO LLEVARLO A CABO
		<p>capacitado en dinámica de grupos. Hay que elegir cuidadosamente a los participantes para verificar que todos se encuentren en el mismo nivel técnico y realizar las reuniones de grupo en un departamento neutral. Distribúyase con suficiente anticipación las agendas de las reuniones y documéntese los procedimientos.</p>
24.	Visitas a otras organizaciones	<p>Debe realizarse una buena planeación antes de llegar a la recepción de tal organización. La visita a la organización puede dividirse del siguiente modo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Planeación:</b> En este momento la base de datos debe contener un archivo completo de la organización de benchmark y del proceso que se estudia. Cada una de las personas que visite la organización debe preparar y estudiar un completo archivo de datos para el socio de benchmark. La persona a cargo de la visita debe preparar un cuestionario y una agenda de la visita. Hay que asignar a cada miembro del equipo visitante una actividad específica del proceso para su correspondiente investigación. Esto proporciona el mejor cubrimiento del proceso en un periodo breve.</li> <li>➤ <b>Organización de la visita:</b> No se debe hacer el contacto inicial sin una cuidadosa preparación. El primer problema es encontrar el contacto apropiado, preferiblemente mediante referencia por parte de un conocido común. Algunas veces ya existe una relación con la empresa. Otro enfoque efectivo es conseguir que un profesional establezca contacto con su contraparte en la firma socia de benchmark.</li> </ul>

	PASO	COMO LLEVARLO A CABO
		<p>Después de haber identificado el contacto individual, una llamada telefónica es la manera más efectiva de presentarse a sí mismo y explicar tanto el objetivo del proyecto como la forma en que se utilizarán los datos. Hay que pedir permiso para hacer las visitas, revisar el proceso y analizar su funcionamiento. Se deberá preguntarle al contacto si podría llenar un cuestionario a fin de proporcionar información preliminar para que la visita transcurra con mayor efectividad.</p> <p>Si el socio potencial del benchmark está de acuerdo, envíese una carta para documentar el análisis y solicitar una fecha para la visita. La carta debe contener el cuestionario, información sobre el proceso, los nombres y cargos de las personas que harán la visita y una propuesta de la agenda. Nunca se deberá pedir a la organización de benchmark que revele información que su misma organización se mostraría renuente a revelar. Si desea reunirse con determinadas personas u organizaciones, incluya esta petición en su carta. Con frecuencia es conveniente tomar fotografías del proceso en estudio y grabar los análisis. Si se desea hacer esto, hay que asegurarse de solicitar el correspondiente permiso.</p> <p>➤ <b>La visita:</b> Para obtener los mejores resultados, límitese el tamaño del equipo visitante entre dos a ocho personas e identifíquese el rol de cada individuo con la debida anticipación. Igualmente, prepare una lista de preguntas que sólo abarquen información realmente necesaria.</p>

	PASO	COMO LLEVARLO A CABO
		<p>Habrá que revisar el flujo de proceso y los datos en una sala de conferencias y realizar enseguida un recorrido por el proceso para observar directamente qué está sucediendo. Conversar con los subalternos y averiguar cómo se sienten. Buscar actividades que diferencien a la organización. Se podrá dividir al equipo visitante en pequeños grupos que se concentrarán en los detalles específicos y en las actividades individuales.</p> <p>Emplear el tiempo posterior al recorrido para compartir las observaciones y revisar los datos reunidos. Analizar los planes del socio en el benchmark para mejorar el actual proceso. Esta conversación es fundamental y debe ser de gran utilidad para proyectar futuros cambios del proceso. Antes de abandonar la organización de benchmark, se recomienda extender una invitación al equipo para que sus integrantes puedan visitar su organización y observar directamente su proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Sesión informativa:</b> El mismo día de la visita realizar una reunión para consolidar ideas y documentar observaciones. Que no se posponga este encuentro ni siquiera por un sólo día. Después de regresar a casa, cada miembro del equipo debe preparar un informe individual y agregar los datos pertinentes a la base de datos.</li> <li>➤ <b>Seguimiento:</b> Durante la semana posterior a la visita envíese una carta para agradecer al contacto y extenderle la invitación para que el equipo de esa empresa se haga presente en su organización. Póngase énfasis en las mejoras</li> </ul>



	PASO	COMO LLEVARLO A CABO
		<p>prácticas que observó durante la visita. Estudiar la posibilidad de invitar a la organización de benchmark a integrarse a una red que comparta las mejores prácticas del proceso estudiado en forma progresiva. Darle al socio de benchmark una fecha límite en la cual él recibirá el informe final de benchmarking.</p> <p><b>Informe final para los socios de benchmark.</b> Elaborar y distribuir un informe que compare a cada socio del benchmark con el total de la población.</p>
25.	Actualización de la base de datos	La mejor forma de hacer esto es actualizar constantemente la base de datos para benchmark, a medida que se realiza cada actividad.
26.	Analizar los datos	<p>Durante el ciclo de recolección de datos se debe elaborar y completar una matriz de datos cuantitativos. Lo mejor es llenar esta matriz en la forma más completa posible antes de realizar encuestas o visitar las otras organizaciones. También deben analizarse y recolectarse los datos cualitativos. Algunos medios efectivos para presentar y analizar estos datos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagramas de palabras</li> <li>- Diagramas de flujo de palabras</li> <li>- Diagramas de flujo</li> </ul> <p>Es importante no dejarse confundir por los datos de medición. El hecho de que una organización tenga mejor desempeño general, no significa que todas las actividades presentes dentro de su proceso sean de clase mundial. Hay que utilizar todos los datos reunidos para investigar lo mejor de cada actividad dentro del proceso que se estudia.</p> <p>Utilizar también los datos recopilados para proyectar</p>

	PASO	COMO LLEVARLO A CABO
		<p>el punto donde se encontrará el estándar de clase mundial en el futuro.</p> <p>El diagrama de proyección de desempeño es la forma definitiva y más efectiva para mostrar la diferencia entre el proceso en estudio y el del líder de benchmarking. Consultando los archivos se puede obtener los datos correspondientes al desempeño pasado de la organización. La mayor parte de organizaciones ha registrado algún mejoramiento en su desempeño, con el transcurso de los años, como resultado de la fijación normal de metas. El mejoramiento en la productividad entre un 2% y 5% es común. Proyectar cómo actuará la organización durante los próximos cinco años, utilizando esta tendencia.</p> <p>Entonces, con base en el estudio de benchmarking, determinar las tendencias futuras de la organización líder empleando datos históricos y proyecciones futuras para definir la pendiente de esta línea. Si no se tienen datos de la organización líder, adoptar la misma pendiente que utilizó para la organización en estudio.</p> <p>Al sustituir la pendiente de la organización en estudio por la de la organización líder, a menudo se obtiene una proyección muy optimista.</p> <p>Normalmente, las organizaciones de mejor clase llegan a este punto porque su tasa de mejoramiento fue muy superior a la de otras.</p> <p>El análisis de cada medida clave revelará que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La brecha es favorable a su organización</li> <li>- La brecha no es favorable a su organización</li> </ul>

	<b>PASO</b>	<b>COMO LLEVARLO A CABO</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La brecha sigue siendo la misma</li> <li>- La brecha se hace más amplia</li> <li>- La brecha se hacer más estrecha</li> <li>- No existe brecha entre su organización y la organización líder.</li> </ul> <p>Cuando la brecha es desfavorable o no existe brecha, puede seleccionarse la medición para un plan de acción de mejoramiento.</p>
27.	Diseñar el nuevo proceso basado en el benchmarking	La combinación de las actividades del mejor proceso permitirá crear un estándar nuevo de excelencia. Una vez realizado esto, elaborar el nuevo diagrama de flujo de proceso.
28.	Planificar los pasos y sub-pasos del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar prioridades a los cambios potenciales</li> <li>• Evaluar los resultados</li> <li>• Si son positivos, dirigir el siguiente cambio. Si muestra un impacto negativo o si no indica mejoramiento alguno, eliminar el cambio y proceder con el siguiente.</li> <li>• Elaborar un sistema que mida el impacto de cada cambio sobre la totalidad del proceso.</li> </ul>
29.	Actualización de la base de datos	<p>Elaborar un diagrama de Flujo</p> <p>Elaborar una matriz de objetivos y anotar los nuevos estándares en ella.</p> <p>Debe nombrarse a alguien que se encargue de investigar y analizar la base de datos en forma continua. Esta persona deberá incluir la información disponible de dominio público, las evaluaciones internas, los resultados del socio de benchmark y los grupos foco.</p>

## ANEXO 5

### **Aplicación de un modelo de benchmarking en el área de servicio al cliente en una empresa comercial**

#### **1.- Decidir en qué se hará el benchmarking:**

Se llevará a cabo en el área específica de servicio al cliente.

#### **2.- Planificación del proyecto:**

2.1 Conformación del equipo de trabajo, integrado por todo el personal de servicio al cliente.

2.2 Selección del líder del grupo; el cual será electo por unanimidad.

2.3 Capacitación a todo el grupo en cuanto a conocimientos y prácticas que deben realizar eficientemente.

#### **3.- Comprensión de prestaciones propias:**

Se reunirá todo el equipo de trabajo y se deliberará acerca de cuales serán las características o puntos más y menos importantes en las cuales ellos tendrán que prestar especial atención.

#### **4. - Estudiar a otros:**

4.1 Identificación de candidatos: observar 5 empresas cuya atención al cliente sea de un nivel superior.

4.2 Reduce la lista unos pocos candidatos: De los 5 candidatos elegidos, depurar y quedarnos con los 2 mejores.

4.3 Preparar preguntas generales y específicas como:

¿El tipo de atención que se brinda?

¿La importancia de una buena ubicación?

¿Importancia de la presentación de la empresa en cuanto a orden y limpieza se refiere?

¿Qué beneficios adicionales brindan?

4.4 Decide el mejor medio de conseguir las respuestas a estas preguntas. El mejor medio para poder determinar la respuesta a las interrogantes anteriores es mediante una encuesta que nos proporcione los resultados deseados.

4.5 Realiza el estudio: Conociendo la respuesta de los clientes se puede proceder a la realización del estudio en cuestión.

#### **5. - Aprender de los datos:**

Una vez teniendo los datos recopilados, se analizan, se selecciona y mejora todo lo que pueda ser utilizado en nuestro beneficio.

6.- Utilizar las conclusiones:

Trabajar en la determinación de las técnicas utilizadas para las mejoras que se pretenden llevar a cabo como: una excelente atención que involucre dar una bienvenida al cliente con un cordial saludo, señales y gestos que le hagan sentir importante como por ejemplo: abrir la puerta, la disponibilidad que posee la persona para atenderle, los consejos que se le puedan dar para encontrar el producto que satisfaga o se adecue a sus necesidades.