

Recepción: 26 de agosto de 2014

Aceptación: 17 de octubre de 2014

Publicación: 25 de noviembre de 2014

BENCHMARKING, HERRAMIENTA DE CONTROL DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA

BENCHMARKING TOOL FOR QUALITY CONTROL AND CONTINUOUS IMPROVEMENT.

Víctor Gisbert Soler¹

Omar Raissouni²

1. Doctor Ingeniero Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativas Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia UPV. E-mail: vgisber@eio.upv.es
2. Ingeniero técnico electrónico. Universidad de Málaga. Alumno del Máster Universitario de Ingeniería en Organización y Logística MUIOL de la Universidad Politécnica de Valencia UPV. fidorisso@gmail.com

RESUMEN

Dentro del marco del control y gestión de calidad y mejora continua, las organizaciones recurren a diversas técnicas a fin de mejorar su competitividad en función de sus peculiaridades y problemáticas específicas. El Benchmarking, la evaluación comparativa, es una herramienta que nos puede ayudar a conseguir dichos objetivos. Consiste en la cooperación voluntaria y activa de varias organizaciones para crear, emular e implementar las mejores prácticas. Principalmente se persigue su inclusión en la política integral y participativa de mejora continua de la calidad.

En este artículo, se analizan las características y posibilidades de su aplicación en diversos sectores: industriales, hospitalarios, etc., con objeto de refutar algunas de sus críticas, identificar sus beneficios potenciales pero también sus limitaciones y factores críticos de éxito.

ABSTRACT

In the framework of the control and management of quality and continuous improvement, organizations use different techniques in order to improve their competitiveness in terms of their conditions. Benchmarking is a tool that can help us to achieve these objectives. It consists of the voluntary and active cooperation of several organizations to create, emulate and implement best practices. Mainly, its implementation is pursued in the integrated and participatory policy of the continuous quality improvement. In this study, the features and possibilities of an application of Benchmarking is analyzed in various sectors: industrial, hospitals, administration, etc., in order to refute some criticisms concerning the subject, identify potential benefits and also limitations and critical success factors.

PALABRAS CLAVE

Benchmarking, calidad, mejora continua, tipos de benchmarking, definición de benchmarking

KEY WORDS

Benchmarking, quality control, continuous improvement, types of benchmarking, definition of benchmarking.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años hemos asistido a la proliferación de publicaciones e iniciativas dirigidas a extender los conceptos y el uso de técnicas de gestión de calidad. A través de la extensa literatura vertida sobre estos temas, términos e instrumentos dirigidos, en un primer momento, al sector privado (empresas e industrias que han de modernizarse, mejorar y cambiar por estar inmersas en un ambiente competitivo de alcance mundial gracias a las nuevas tecnologías) se han comenzado a aplicar en el sector público: enseñanza, administración, etc. Este artículo parte del interés por analizar una de esas técnicas de gestión: “El benchmarking”.

ETIMOLOGÍA DE BENCHMARKING

Originalmente la expresión "Benchmark" proviene de la topografía. Es una marca que hacen topógrafos en una roca o un poste de concreto, para comparar niveles.

El benchmarking es un término que fue utilizado originalmente por los agrimensores para comparar alturas. Hoy, sin embargo, el benchmarking tiene un significado más restringido en el léxico de gestión, siendo el punto de comparación de la mejor práctica del sector (Kouzmin *et al.*, 1999)¹

¹ Benchmarking en el Sector Público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires.

ORÍGENES Y DEFINICIONES

ORÍGENES

Remontando hasta los años 80, Xerox Corporation, a manos de empresas rivales, vió bajar su cuota de mercado del 50%. En respuesta a esta pérdida de cuota en el mercado y a una competencia cada vez mayor, la compañía comenzó a cuestionar su propio programa y sistema de gestión, marcando, este acontecimiento, la pauta del antes y después en el desarrollo de las técnicas del benchmarking, en un intento de bajar sus costes de producción.

A posteriori, empresas como Kodak, Ford, Motorola e IBM implementaron también el benchmarking como herramienta de mejora continua de sus actividades, procesos y resultados.

DEFINICIONES

Desde sus principios, diferentes autores lo definieron como:

Según Michael J. Spendolini, fundador y Presidente de MJS Associates y autor de más de 50 artículos de benchmarking, entre ellos best sellers como “Benchmarking Book”, lo considera como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organización que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

El concepto en cuestión ha sido definido por la “American Productivity & Quality Center, APQC” como un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance. (Definición más enfocada al ámbito empresarial).

Por último, y es la que con más frecuencia se usa, la definición de David Kearns (Chief Executive Officer, Xerox Corp.): el benchmarking es un proceso continuo de evaluación de los productos, servicios y métodos, con respecto a los de los competidores más eficientes o a las empresas reconocidas como líderes.

Una buena traducción y aplicación al castellano podría ser: “análisis técnicos competitivos” al igual que la “evaluación comparativa”.

DESARROLLO

De acuerdo a los antecedentes e introducción realizada, la firma de consultoría estratégica Bain & Company, realizó una encuesta con 6.323 empresas en 40 países, revelando con ello, la amplitud de la proliferación e implantación de la herramienta benchmarking (se clasificó en 2002 y 2003, en el ranking de las herramientas más utilizadas en segundo lugar (después de planificación estratégica). En el año 2009, fue la primera entre 25 herramientas).

Al igual que cualquier otro método o herramienta, su aplicación es parte del marco conceptual de la calidad y mejora continua. Según sector o tipología de empresa, el número de pasos dependerá de las descripciones específicas y propias de cada una. No obstante, la base de partida puede ser general.

- En el sector sanitario, (Pitarelli E. y Monnier E.) lo basan en las siguientes nueve etapas:
 1. Seleccionar lo que debe ser objeto de evaluación comparativa (lo que hay que mejorar).
 2. Identificar a los socios de benchmarking (puntos de referencia).
 3. Recoger y organizar datos internamente.
 4. Determinar la brecha competitiva mediante la comparación con los datos internos.
 5. Ajuste de los niveles futuros de desempeño (objetivos).
 6. Comunicar los resultados de la evaluación comparativa.
 7. Desarrollar planes de acción.
 8. Implementar acciones concretas (gestión de proyectos).
 9. Monitorear el progreso.²

Desde el año 2001, la agencia federal alemana (Bundesgeschäftsstelle Qualitätssicherung, BQS) y en más de 2000 centros de salud, ha introducido una red benchmarking llamada “Structured Dialogue”. En 2007, el proyecto se llevaba a cabo con 190 indicadores en 26 áreas de salud. Básicamente, cada centro recibe de forma periódica los resultados del resto de hospitales, con lo que los puede comparar con los propios.

- Enfocando un ámbito más empresarial, el modelo de Spendollini consiste en cinco etapas:
 1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.
 2. Formar un equipo de benchmarking.
 3. Identificar a los socios del benchmarking.
 4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.
 5. Actuar.

² Benchmarking: the missing link between evaluation and management (Université de Genève et Centre Européen d’Expertise en Evaluation).

- Volviendo al caso de Xerox, y especialmente para las PYMES, Robert C. Camp desarrolló el siguiente proceso que se compone de cinco fases, empezando por la planificación y continuación, el análisis, la integración, la acción y por último la madurez.
- En el año 1994, y específicamente para el sector público, Bruder & Grey, establecieron un modelo de siete pasos:
 1. Determinar qué función se beneficiara.
 2. Identificar las medidas clave de coste, calidad y eficiencia de esas funciones.
 3. Encuesta de opinión para encontrar el mejor tipo de organización para cada medida.
 4. Medir el mejor rendimiento de su categoría.
 5. Comparar el rendimiento con los mejores en su categoría y cuantificar la brecha.
 6. Especificar las acciones.
 7. Implementar las acciones y supervisar su desempeño.
- Uno de los modelos que se utiliza para el campo bibliotecario y de servicios de información, es el desarrollado por Kinnell y Garrod.
 1. Identificación de los procesos clave
 2. Documentación/Diagrama de procesos y subprocesos
 3. Identificación de los factores clave de éxito
 4. Medición de los factores clave de éxito
 5. Análisis de resultados/Identificación de las diferencias de rendimiento
 6. Selección de asociados/Organización de visitas
 7. Identificar las mejores prácticas

Como ilustración de la aplicación e implementación de la herramienta estudiada en el campo bibliotecario, tomaremos como ejemplo los trabajos y citas de Julio Alonso Arévalo y Sonia Martín Cerro en su artículo, estableciendo que desde 1996, las bibliotecas públicas del estado de Nueva Gales del Sur (Australia) publican su base de datos orientada al benchmarking, que está disponible en la dirección web <http://www.slsw.gov.au/plb>

Las dos asociaciones de bibliotecas de este estado comenzaron a trabajar en el proyecto con el objetivo de hacer fácilmente accesibles datos comparativos, tanto financieros como de resultados (outputs), de las bibliotecas públicas a los gestores, bibliotecarios y no bibliotecarios, y, en general, a todos aquellos interesados o que financiaban el servicio bibliotecario. De todas aquellas bibliotecas que han decidido participar en este proyecto (10 el primer año, 45 al siguiente) se recogen las siguientes informaciones:

- 22 indicadores, seleccionados a partir de los revisados por el Council of Australian State Libraries
- Informe sobre ingresos y gastos (statement of operations), obtenido a partir de los informes financieros existentes
- "La biblioteca en su contexto": un texto libre que pretende hacer reflexionar a todo aquel que utilice la base de datos sobre cómo seguir y evaluar el rendimiento de

una biblioteca a partir de una posición informada, y así evitar malentendidos y reacciones adversas ante fluctuaciones de los indicadores, por ejemplo.³

³ Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información.

LO QUE NO ES BENCHMARKING

Retomando el trabajo de Alonso y Cerro, de su análisis se desprende que las comparaciones y análisis de productos han sido técnicas profusamente utilizadas en el sector empresarial. También lo han sido los estudios de casos, referidos a cómo afrontar una determinada situación o a cómo desarrollar la estrategia de una organización. Pero lo que diferencia al benchmarking, tal y como se concibe actualmente, es la búsqueda de esas mejores prácticas en un proceso o servicio determinado a través de las cuales una organización puede aprender cómo hacer las cosas de un modo mejor. Así pues, todo lo que no conlleve esa búsqueda y descubrimiento de mejores prácticas o de líderes en un proceso determinado no debería ser considerado benchmarking. Tampoco se trata de copiar un modo de hacer o una práctica determinada, sino de emular, interiorizar y adaptarla a la propia organización y su cultura.

Roberto J. Boxwell, niega la asociación del benchmarking con el espionaje industrial, que se pretende afirmar en algunos medios, según él:

Existen algunos reparos a la aplicación de “Benchmarking” por parte de algunos ejecutivos de firmas prestigiosas por considerarlo “espionaje industrial” o intromisión indebida en los asuntos de los competidores. Estos prejuicios no existen en Japón, donde el conocimiento de la competencia forma parte de la descripción del puesto de trabajo. Gracias a estas ventajas han conseguido un dominio en las industrias de las motocicletas, automóviles o electrónica. En los países occidentales se cree que abusar de estos métodos llevará a las empresas a anular su creatividad y quedarse en la mera copia de métodos que en otras empresas fueron exitosos. Este temor es infundado.

Lo que el “Benchmarking” pretende es evitar “la reinención de la rueda”, pasando por etapas superadas por otras empresas que van un paso más adelante y, a partir de allí, establecer estrategias de acuerdo con sus necesidades. Los planes de “Benchmarking” introducen mejoras aprendiendo de otros que han realizado todo el proceso, pasando por errores y aciertos, hasta llegar a la meta. Aplicando enseñanzas y métodos que resultaron exitosos en empresas similares se eliminarán pérdidas de tiempo y de dinero, permitiendo concentrarse en idear medios para adaptar esos cambios a la propia cultura, introducir mejoras, incrementar el perfil competitivo y superar sus actuaciones.⁴

Como última aclaración, se debe hacer referencia al “benchmark”, concepto diferente al sujeto estudiado actualmente. Los benchmarks según apuntaron Badía y Bellido en 1999: “El benchmark hace referencia al parámetro frente al que se va a medir la empresa, un nivel de logro excelencia que se atribuye por referencias comparativas y de medición, y los benchmarks no designan niveles, sino indicadores asociados a las prácticas o procesos que se pretenden emular”.

⁴ Benchmarking para Competir con Ventaja. ROBERT J. BOXWELL.

CATEGORIAS DEL BENCHMARKING

Arellano Rolando en su publicación del año 2001, define los tipos de benchmarking como sigue⁵:

- **Benchmarking Interno.**

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas.

Debe tenerse con facilidad datos e información y no existir problemas de confidencialidad, los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

- **Benchmarking Competitivo.**

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

- **Benchmarking Funcional.**

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos, existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias distintas.

Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta en interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas distintas, sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

⁵ ARELLANO, Rolando, Marketing Enfoque América Latina, Mc. Graw Hill, 2001.

- **Benchmarking Genérico.**

Algunas funciones o procesos en los negocios son idénticos, con independencia o no del proceso y sector al que se dediquen las empresas, por ejemplo la sección de administración o pedidos, el beneficio de esta forma de benchmarking, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. La mejor prueba de la posibilidad de puesta en práctica radica en que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes.

El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

Algunos autores, como Alonso y Cerro citados anteriormente consideran una segunda manera de clasificarlo, siguiendo los objetivos del estudio de benchmarking:

- **Estratégico:** obedece a razones de posicionamiento en el mercado, para lo cual su empeño consiste en mejorar los factores críticos de éxito, esto es, aquellos considerados clave para la satisfacción del cliente.
- **Funcional:** estrechamente ligado con los procesos internos que se encuentran más próximos al cliente, de ahí que su objetivo es lograr una mejor percepción del cliente y optimizar los factores que elevan su grado de satisfacción.
- **Operativo:** responde a impulsos para la mejora de la organización operativa y, por lo general, busca mejorar aspectos muy concretos relacionados con reducir el tiempo de ejecución, el número de trabajadores implicados en una misma área o evitar duplicidades de tareas dentro de la organización.

Constan más clasificaciones y entre ellas, destacamos la de Luis Miguel Manene, que en su propia página web:

Tipos de Benchmarking⁶

1. Benchmarking interno:

Entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, unidades de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones, tomándolos como estándar para iniciar procesos de mejora continua. Se procede a un chequeo interno de los

⁶ Benchmarking: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso. Luis Miguel Manene

estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización.

El proceso se lleva a cabo dentro de la propia organización, de la propia empresa. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados y que de hecho lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa.

Muchas empresas que realizan actividades de benchmarking comienzan comparando acciones internas de sus diferentes sucursales, divisiones o departamentos. En este tipo de benchmarking se da por hecho que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una misma organización como resultado de la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de la administración y la de los distintos empleados.

También se tiene muy claro que existen partes de la organización en donde los procesos de trabajo son más eficientes y eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo principal de esta actividad del benchmarking interno identificar los estándares de desarrollo interno de la organización. Cuando las compañías identifican sus mejores prácticas comerciales se dan cuenta de los beneficios de este tipo de benchmarking al poder transferir esta información a otras partes de la organización. Además es muy útil para motivar a los empleados a comunicarse entre sí y estimula la solución conjunta de problemas. Se pueden presentar dos desventajas, que la información recopilada internamente represente un enfoque limitado del aspecto que es objeto del benchmarking o pueden existir prejuicios de la organización que de alguna manera afecte los hallazgos.

2. Benchmarking Externo:

Se subdivide en dos categorías. El Benchmarking competitivo y el genérico.

2.1.-Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Este suele ser el más conocido por las empresas. Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones. En general consiste en efectuar pruebas de comparación así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos, este trata de evaluar los productos, servicios y procesos de la organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia. Se realiza entre competidores pertenecientes a un mismo sector o actividad. Requiere un intercambio recíproco. Este tipo de benchmarking se enfoca en la identificación de los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. Su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización. El benchmarking competitivo resulta de gran utilidad cuando la empresa busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. Una ventaja muy importante de este tipo de benchmarking es que las organizaciones que son analizadas emplean tecnologías, prácticas, canales de distribución,

fuentes de empleo o proveedores internacionales que son idénticos o por lo menos similares. Además de estas ventajas posee otra la cual es el intercambio de información entre organizaciones, pero no sin antes aplicar las reglas básicas relativas a información delicada o sobre patentes.

Dependiendo del origen de la información podemos distinguir en los siguientes tipos:

- **Directo:** Recoge información de la competencia directamente, a través de antiguos empleados de la misma, de proveedores y de clientes. Es evidente que tiene sus limitaciones.
- **Indirecto:** Recopilamos información de la competencia por vías indirectas, como por ejemplo internet, publicaciones, catálogos, estudios de sus productos, etc.
- **Cooperativo:** Se trata de intercambiar información con empresas competidoras. Sin embargo difícilmente se lleva a cabo. Si no se puede establecerse procesos de benchmarking con la competencia debido al carácter competitivo, lo que se busca es encontrar empresas del mismo sector que no sean competencia, o que siendo de otros sectores puedan tener problemáticas muy semejantes.

2.2.-Benchmarking genérico: Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas. Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. Así, departamentos de contabilidad, facturación, control de stocks, logística, etc., de otras empresas, pueden mostrar similitudes con la empresa en estudio, así que también puede parecer lógica la comparación de las mejores prácticas de estas empresas y la adecuación a nuevos sistemas o procesos de mejora.

3. **Benchmarking funcional:**

Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí. Por tanto, el benchmarking funcional es aquel que comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser y no son competidoras directas de su organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Este tipo de benchmarking se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria.

Asimismo, desde un punto de vista teórico, distinguimos dos tipos generales: el benchmarking de diagnóstico, realizado mediante la evaluación comparativa de la empresa frente a una gran base de datos, y el benchmarking al completo o entendido de forma

extensa, que incluiría la colaboración entre empresas, el aprendizaje de procesos y la implementación de un plan de mejora.

4. Benchmarking de Diagnostico:

Se centra en la identificación de debilidades y fortalezas internas de la empresa, ayudándose del análisis DAFO y a la búsqueda de diferencias mejorables externas en base a evaluaciones comparativas que enfoquen los puntos débiles encontrados para proceder a posibles áreas de mejora.

Al tratarse de una herramienta que ayuda a identificar dichas áreas de mejora y benchmarks o hitos externos de excelencia (indicadores cuantitativos, en la búsqueda y establecimiento de objetivos, relacionados con la mejora del rendimiento y de la calidad) por medio de una evaluación comparativa, su éxito dependerá especialmente del modelo y la base de datos que las empresa utilice en la evaluación comparativa y en la búsqueda de hitos que lleven a la excelencia en la gestión.

Este benchmarking ha sido promocionado por parte de la Administración y/o otros organismos institucionales resultando en un proceso que se sintetiza en una evaluación interna de acuerdo a unos parámetros definidos de antemano por un modelo dado (p.e. El proyecto HOBKEI de la SPRI, utiliza el modelo BenchmarkIndex). Con este cuestionario de evaluación, tanto a nivel micro, como herramienta de evaluación para la planificación estratégica y mejora de la empresa, como a nivel macro (país, industria, sector...) para obtener el perfil competitivo del área estudiada, la empresa obtiene rápidamente su perfil competitivo en comparación a una base de datos, con lo que, a partir de la evaluación podrá iniciar un análisis que derive en acciones de mejora a implantar. Es habitual que este modelo de benchmarking incluya asimismo la autoevaluación EFQM junto a otros indicadores cuantitativos complementando la gestión de la calidad total con la búsqueda de la excelencia

En el BenchmarkIndex de la SPRI se obtenían datos comparativos con los resultados de 13.000 empresas europeas, clasificándolos en: datos financieros de rentabilidad, indicadores financieros, productividad, inversión y crecimiento; datos de gestión sobre el grado de satisfacción de los clientes, de innovación en productos y/o servicios, gestión de proveedores, gestión de los RRHH y satisfacción del personal; datos industriales de producción y costos, y finalmente sobre el modelo de excelencia empresarial EFQM.

5. Benchmarking Completo:

Este proceso puede ser denominado como una herramienta de gestión estratégica, que procuraría la mejora en la empresa, la innovación y la creación de ventaja competitiva sostenible, en base al aprendizaje. El proceso comenzaría con la búsqueda e identificación de las mejores prácticas o procesos empresariales, para medirlos y compararlos con los de la propia organización, con el objetivo de aprender y obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance". Este proceso incluiría la elaboración e implementación de un plan de mejora en base al conocimiento aprendido.

Su éxito dependerá de la capacidad de la organización para gestionar la información de manera eficaz aprendiendo, y de hacer uso de la misma innovando convenientemente con eficacia. Lo cual, implica la gestión de un proceso de cambio relacionado con la adaptación, e implementación de las prácticas estudiadas a la propia empresa.

Hoy en día resulta necesario el coordinar la aplicación de las técnicas de benchmarking fomentando un proceso en el que se incluyan el aprendizaje, la gestión del conocimiento y la implementación de acciones o planes de mejora continua, dependiendo el éxito del proceso de cambio de la capacidad de la organización para desarrollar tales procesos, es decir, de su capital intelectual y activos intangibles que permitan su implantación.

CONCLUSIONES

En efecto, el benchmarking es una herramienta que usa recursos o atributos intrínsecos a la naturaleza. Observar y comparar, evaluar y adaptar, aprender e imitar, mejorar y superarse, no solo pertenecen al sector empresarial y organizativo, como apunta Valls Roig en 1995: “El Benchmarking no es en realidad nada nuevo. (...) para que una empresa pueda mejorar y llegar a sobresalir –lo que es imprescindible para sobrevivir a largo plazo–, necesita observarse y observar, (...), recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización”. Eso es la esencia del benchmarking en sí, comportamientos humanos y consabidos.

Se parte de la base de que una firma nunca puede alcanzar resultados superiores a sus contrincantes en todos los aspectos, la técnica estudiada nace gracias a la necesidad de mejora continua de calidad y hace hincapié en que siempre hay organizaciones que sobresalen en algunas que otras actividades. Para no caer en reinventar la rueda, el estudio comparativo y cooperativo de indicadores en áreas de empresas competidoras o no, con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización, intercambiando información.

Roberto J. Boxwell apunta: Ante todo significa dos cosas: a) Proponerse metas utilizando normas externas y objetivos, “aprendiendo de los otros”. b) Fijar metas comparables, cuantificables, comprendiendo la naturaleza del proceso. (..)Consigue que directivos y empleados empiecen a concentrarse en los competidores buscando modos radicalmente diferentes y mejores de trabajar, y abordando su estudio como impulso para un cambio a nivel global. Fomenta el intercambio de ideas, más que de datos y estadísticas. De su futuro dependerá que deje de ser una moda para convertirse en un proceso de superación en el que intervengan personas comprometidas con el crecimiento y la competitividad de la empresa.⁷

Alonso y Cerro hacen referencia al potencial de la herramienta como: “Quienes se muestran reticentes todavía no conocen el potencial de estas técnicas, e incluso las consideran una tendencia propia del momento. Posiblemente se hayan visto inmersos en la aplicación de alguna de ellas y no han visto unos resultados que realmente merecieran la pena por el trabajo, tiempo y esfuerzo invertidos. Los dos principales motivos por los que se generan estas actitudes anti-movimiento hacia la calidad suelen ser tanto la falta de objetivos claros en su utilización como la falta de compromiso, de liderazgo, por parte de la dirección de una organización, y, en consecuencia, la falta de implicación - de motivación- del personal en su desarrollo y posterior puesta en marcha de cambios y mejoras.”

⁷ Benchmarking para Competir con Ventaja. Roberto J. Boxwell

REFERENCIAS

Alonso-Arévalo, Julio and Martín Cerro, Sonia. “Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información”. *Jornadas de Bibliotecas Universitarias de Castilla y León* (3as: 2000: Burgos), Burgos (Spain), 16-17 November 2000.

Arellano Rolando, *Marketing Enfoque América Latina*, Mc. Graw Hill, 2001.

Emilio Pitarelli and Eric Monnier. *Benchmarking: the missing link between evaluation and management*. Université de Genève et Centre Européen d'Expertise en Evaluation. Disponible en: < http://eureval.fr/IMG/pdf/Article_Benchmarking_EM.pdf >

Giorgio Solfa, Federico. *Etimología de benchmarking*. En: *Giorgio Solfa, Federico. Benchmarking en el Sector Público: aportes y propuestas de implementación para la provincia de Buenos Aires*. Facultad de Ciencias Económicas, buenos Aires Argentina. Mayo 2012. P. 9.

Luis Miguel Manene. *Benchmarking: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso*. El 15 abril 2011 en Conocimientos, Marketing, Mejora Continua. Disponible en: < <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/> >

Robert J. Boxwell. *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw-Hill / Interamericana De España, S.A. 1994. ISBN 9788448118372