

BENCHMARKING, GESTIONANDO EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LAS MEJORES PRÁCTICAS

Yahilina Silveira Pérez

yahilo@eco.uo.edu.cu

Resumen

La investigación desarrollada, utilizando los métodos inducción-deducción e histórico-lógico, tiene como objetivo exponer los fundamentos teóricos y metodológicos del Benchmarking como un modelo de desempeño, para su futura aplicación al sector turístico cubano en el área de gastronomía. Establecer o escoger una única definición sobre el tema es una tarea difícil; pues en la medida que el Benchmarking amplía su espectro de aplicación, se le incorporan nuevos elementos y atributos que enriquecen su objetivo. Entonces es necesario analizar que condiciones incidieron en el surgimiento de este término y su aplicación en el ámbito empresarial.

En la década de los 90 la utilización del Benchmarking se extendió a la mayoría de las grandes empresas internacionales, evitando así que éstas invirtieran recursos innecesarios en descubrir prácticas ya existentes. En el contexto actual de la economía cubana, éste se presenta como una metodología eficiente para mejorar continuamente el desempeño empresarial; donde su vínculo indisoluble con la gestión de la calidad y los restantes modelos de gestión del desempeño incrementan su utilidad y necesidad de aplicación. Resulta necesario por tanto, adecuar y aplicar este concepto a las condiciones excepcionales del país, para así facilitar el análisis, aprendizaje y comprensión de las prácticas y procedimientos que conducen a un desempeño superior.

Abstract

The research, using the induction-deduction methods, historical and logical, is to expose the theoretical and methodological foundations of Benchmarking as a performance model for future application to the Cuban tourism sector in the area of gastronomy.

Establish or choose a single definition on the subject is a difficult task, for in so far as the Benchmarking expands its range of application you will incorporate new elements and attributes that enrich their goal. Then we need to analyze what conditions influence the emergence of this term and its application in business.

In the 90s the use of benchmarking was extended to most large international companies, thus avoiding unnecessary resources they invest in discovering existing practices. In the current context of the Cuban economy, it is presented as an efficient methodology for continuously improving business performance, where its indissoluble link with quality management and other performance management models increase their usefulness and application need. It is therefore necessary, adapt and apply this to the exceptional conditions in the country, thus facilitating the analysis, learning and understanding of practices and procedures leading to superior performance.

Palabras claves: Benchmarking, Calidad, Desempeño Empresarial

Keywords: Benchmarking, Quality, Enterprise Performance

Introducción

Actualmente, las empresas cubanas e internacionales están presionadas a perfeccionar el proceso de toma de decisiones y la gestión empresarial. Fenómenos como la globalización, automatización e informatización de la producción y la reciente crisis financiera neoliberal mundial, están condicionando el entorno empresarial vigente. La economía cubana no escapa a estas situaciones, sumando las afectaciones climáticas de las últimas temporadas ciclónicas y las permanentes regulaciones económicas del bloqueo estadounidense que generan transformaciones en relación a costos y beneficios esperados.

Nuevos enfoques, modelos y metodologías procuran mejorar el desempeño empresarial, permitiéndoles a las empresas inmersas en los constantes cambios externos e internos:

asumir riesgos, enfrentar las crisis y lograr resultados eficientes, capaces de satisfacer las necesidades financieras, ambientales y sociales que exige la contemporaneidad en los negocios. Uno de estos modelos de desempeño es el Benchmarking.

En numerosas ocasiones la gestión del desempeño es un proceso de comunicación sobre la evolución de la empresa u organización. Pires (2004:110) define el desempeño como la información sobre los resultados obtenidos en los procesos y productos que pueden ser evaluados y comparados con relación a metas, patrones, resultados pasados y a otros procesos. Por lo que puede ser medido de diferentes formas: en un proceso, el desarrollo de un producto, en la fuerza de trabajo, en la cadena de suministros y a nivel global. Es el cumplimiento, ejercicio, ejecución y actuación que se desarrolla dentro de un proceso, medido a través de indicadores que cuantifiquen y cualifiquen su resultado.

El concepto de medición del desempeño puede ser analizado desde diferentes perspectivas. En un criterio individual es definido como la salida o resultado de un trabajo producido en un determinado proceso. A nivel de la empresa, es la sumatoria del desempeño obtenido en sus áreas específicas (Soto, 2004:65).

A partir de 1880 y hasta 1980 el desempeño fue analizado solo en función del personal y medido por aquellos indicadores financieros y de productividad, que reflejaran el efectivo en caja y los resultados operacionales más eficientes. Taylor (1889) consideraba que el análisis y la división del trabajo conducirían a mejorar la productividad e incrementar la eficiencia en el nivel operacional. Se visualizaba el desempeño según el bienestar y entrenamiento del personal, basado en la especialización y esquematización del trabajo. Cuanto más especializados fuesen los trabajadores, sus habilidades ejecutando tareas específicas serían mayores, obtendrían mejores salario y por tanto el resto de los indicadores conducirían a incrementar las ganancias de la empresa.

Esta teoría mecanicista de Taylor que procuraba el desempeño máximo y no óptimo, la fragmentación de tareas y el estudio de movimientos y tiempos operacionales, generaba conflictos entre los trabajadores en el corto plazo, pues este exceso de especialización podía traer dificultades en el momento de cambiar de trabajo. Solo eran analizadas la fatiga muscular y fisiológica, desconsiderando los factores psicológicos, el medioambiente y su conexión con los actores del microentorno. No eran abordados adecuadamente los aspectos financieros, comerciales, de innovación y desarrollo, entre otros. Independientemente de esto, es una visión importante que procuró eliminar los desperdicios y pérdidas industriales, incrementando la productividad por medio de métodos y técnicas apropiadas, dando inicio a la administración científica.

Al finalizar la década de 1980 y hasta la actualidad, la gestión del desempeño comenzó a ser analizada de forma integrada. La tendencia de la gestión para la excelencia del desempeño presenta aspectos más relacionados con la responsabilidad social, la ética empresarial, el desarrollo sostenible, la cadena de valor, liderazgo y en un nivel superior como la cooperación.

En este periodo con el movimiento de la calidad total y la presión de grandes competidores internacionales, aumenta el espectro de la evaluación del desempeño que pasa a considerar además de los productos y resultados, los procesos para obtenerlos (Fontes, 2007:113).

El Benchmarking es enfocado como un modelo de gestión, que parte de la comparación entre desempeños. Lo cierto es que su objetivo principal no es solo comparar; sino que es aprender y adaptar a la cultura propia las mejores formas de hacer para lograr una mejora continua y sistemática del desempeño empresarial. Tiene la ventaja de poder ser empleado en cualquier organización, independiente de su objeto social, forma de propiedad o sistema operacional. No es posible enmarcarlo en una función específica de

la empresa, pues se ajusta a todas ellas. Es una mirada desde adentro hacia afuera de la empresa y viceversa. El aprendizaje que exige conduce a las empresas a estar en una posición ventajosa ante los constantes cambios del entorno, pues derrumba la resistencia a ideas nuevas, consolida la creatividad de los directivos y trabajadores, el sistema de trabajo en grupo y sobre todo la capacidad de crear alianzas incluso fuera del sector.

El nivel intenso de actividad competitiva encontrado en la mayoría de los mercados ha llevado a una nueva fase en la medición del desempeño, no solo en términos absolutos, más en términos relativos a la competencia y aún más a las mejores prácticas (Christopher, 2007).

1. Fundamentos Teóricos y Metodológicos del Benchmarking.

Polémico en cuanto a su surgimiento, definición e implementación, el Benchmarking es uno de los conceptos que aparecen en el perfeccionamiento de la gestión del desempeño. Las dificultades para ofrecer una revisión unificada teórica y práctica sobre el término del Benchmarking se extienden desde su contenido y alcance hasta concretar su aparición en el ámbito empresarial. Algunas de las actividades fundamentales en las que se basa, tienen sus orígenes en la antigüedad, por lo que muchos acreditan que no es una nueva herramienta de gestión, sino una forma de sistematizar actividades ya existentes de manera natural y racional (Valls,1995), tales como: imitar, comparar, evaluar, prevalecer.

En un análisis histórico, los autores consultados (Camp, Boxwell, Spendolini, Valls) atribuyen los orígenes de la filosofía del Benchmarking al siglo V antes de Cristo, cuando Sun Tzu (1998) plantea: “Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado...”. Ésta expresión muestra que el aprendizaje y conocimiento son la base del éxito. Sin embargo, un elemento discordante con el posterior desempeño de esta teoría, es que el general japonés analiza el engaño como la

fuente de la victoria y la práctica del Benchmarking debe apartarse de cualquier actividad que presuponga este criterio. El general continúa diciendo: “Las comparaciones se hacen a partir de las cantidades y los cálculos; la victoria se determina según estas comparaciones”; la práctica demuestra que la victoria no está prevista sólo en el análisis y la comparación con la competencia o con los mejores, ésta es solo una herramienta inicial; la mejora continua es quien puede ofrecer el triunfo. Referencias de Camp (1997) aseguran que los japoneses desde hace varios siglos utilizan la palabra *dantotsu* que significa “luchar por ser el mejor entre los mejores” y de acuerdo con él esta sería la esencia del Benchmarking; las empresas que se catalogan con este adjetivo son consideradas las mejores de su clase. Empleando ambas expresiones se obtiene que el Benchmarking “es aprender de los mejores”.

Las primeras referencias de su aplicación se remontan a principios de los años 50 cuando los japoneses mediante visitas a organizaciones occidentales en Estados Unidos y Europa, absorbieron a la perfección las mejores prácticas empresariales. El proceso se concentró en conocer, adaptar, perfeccionar y desarrollar productos con desempeños superiores. En el año 1979, los directivos de Xerox Manufacturing Operations iniciaron un proceso que llamaron "Calidad de Producto y comparación de características", comparando productos de la competencia, catalogando sus características y emitiendo un dictamen con los resultados obtenidos; con esto, en EE.UU. se adopta un enfoque similar al de los japoneses para productos de alto consumo, llegando a conocer sus deficiencias y elaborando alternativas de mejoras a menor costo.

Cuando Camp (2002) introdujo el término de Benchmarking a la logística de operaciones de Xerox en 1981, se incrementó la productividad de la compañía en más de un 10 por ciento con respecto a periodos anteriores avalando la utilidad del nuevo enfoque empresarial. Amplió el concepto guiando el estudio no solo al sector

competitivo, más bien a las empresas identificadas como exitosas en una actividad específica, planteando que el Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas que conducen a una empresa a maximizar la eficiencia empresarial.

En los años 90 comienzan a realizarse con mayor frecuencia y volumen, publicaciones en torno a la temática; consolidándole como un instrumento de gestión significativo para obtener cambios considerables en el desempeño organizacional contemporáneo.

Marco conceptual de Benchmarking

El Benchmarking tributa a todas a todas las disciplinas. No es marketing pero ayuda a mejorar la comercialización, no es dirección estratégica pero la complementa, no es calidad pero procura la mejora y la satisfacción del cliente con experiencias externas, no es recursos humanos pero compara desempeños y estilos de trabajo, no es finanzas pero bien que puede contribuir a minimizar costos e incrementar beneficios; es una forma de administración diferente dirigida a aprender de los mejores.

En un análisis de Conglomerado Jerárquicos por casos (figura 1), apoyados en el paquete estadístico SPSS. Agruparon los autores estudiados, según los conceptos de Benchmarking que ofrecen, se obtuvieron seis grupos: **Grupo I:** Jerome P. Finnigan, Julio Alonso Arévalo & Sonia Martín Cerro. **Grupo II:** Damelio, Robbins & Coulter. **Grupo III:** Mc Donald y Tanner, Harrington. **Grupo IV:** Bogan y English. **Grupo V:** David L. Goetsch/Stanley Davis, José M. Viedma, Wilson Main, David T. Kearns. **Grupo VI:** APQC, Rodríguez de River,-Robert C. Camp, Michael J. Spendolini, Bengt Kallöf y Svante Öbstblom.

La mayoría de los autores coinciden en que el Benchmarking es dinámico y adaptable a diferentes necesidades y procesos; que debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones un orden particular. Estructurado, porque se implementa mediante la existencia de algún tipo de modelo o gráfico representados en

una secuencia coherente y esperada, que puede ser repetida por algún miembro de la organización, partiendo de una investigación inicial para detectar las empresas que son conocidas en el área examinada y establecer así las mejores de su clase o representantes de las mejores prácticas.

También, es considerado como un proceso de aprendizaje, que promueve el desarrollo profesional guiando a las personas hacia el análisis del entorno, en una búsqueda constante de experiencias renovadoras y excelentes; con el fin de poder negociar en las mejores condiciones con todos los implicados en el proceso de creación de valor de la empresa. Generalmente, no se tiene en cuenta que el Benchmarking es un proceso en marcha que requiere modernización constante, donde los compromisos monetarios y de tiempo son significativos; además de ser necesario analizar cuidadosamente los propios procesos antes de ponerse en contacto con otras empresas.

Dendrograma

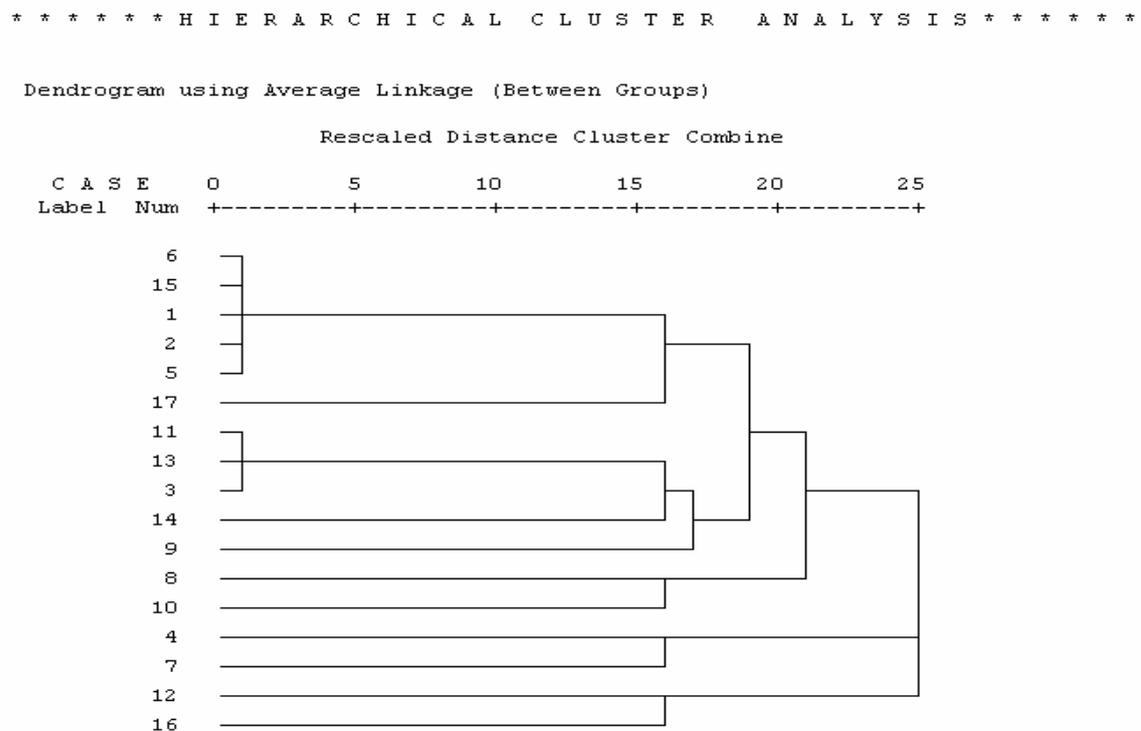


Figura 1. Análisis de conglomerados jerárquicos por casos. Resultados del procesador SPSS **Fuente:** Confección propia

Durante su visita a cuarenta y nueve compañías con definiciones formalmente formuladas, Spendolini (2005), crea una técnica de estructura medular, *Menú de Benchmarking* (figura 2), que ofreciera una definición capaz de satisfacer a todos los expertos en la materia, estableciendo una relación entre columnas que contiene palabras claves que permitan una integridad en la definición. De esta forma cada estudioso, podría conformar su propio concepto sobre el tema, manteniendo las agrupaciones establecidas. Este menú permite que se mantenga la integridad básica de la definición, también obliga a los definidores a pensar en las palabras de cada grupo con un poco de más cuidado y los involucra creativamente en el proceso de creación de su propia definición.

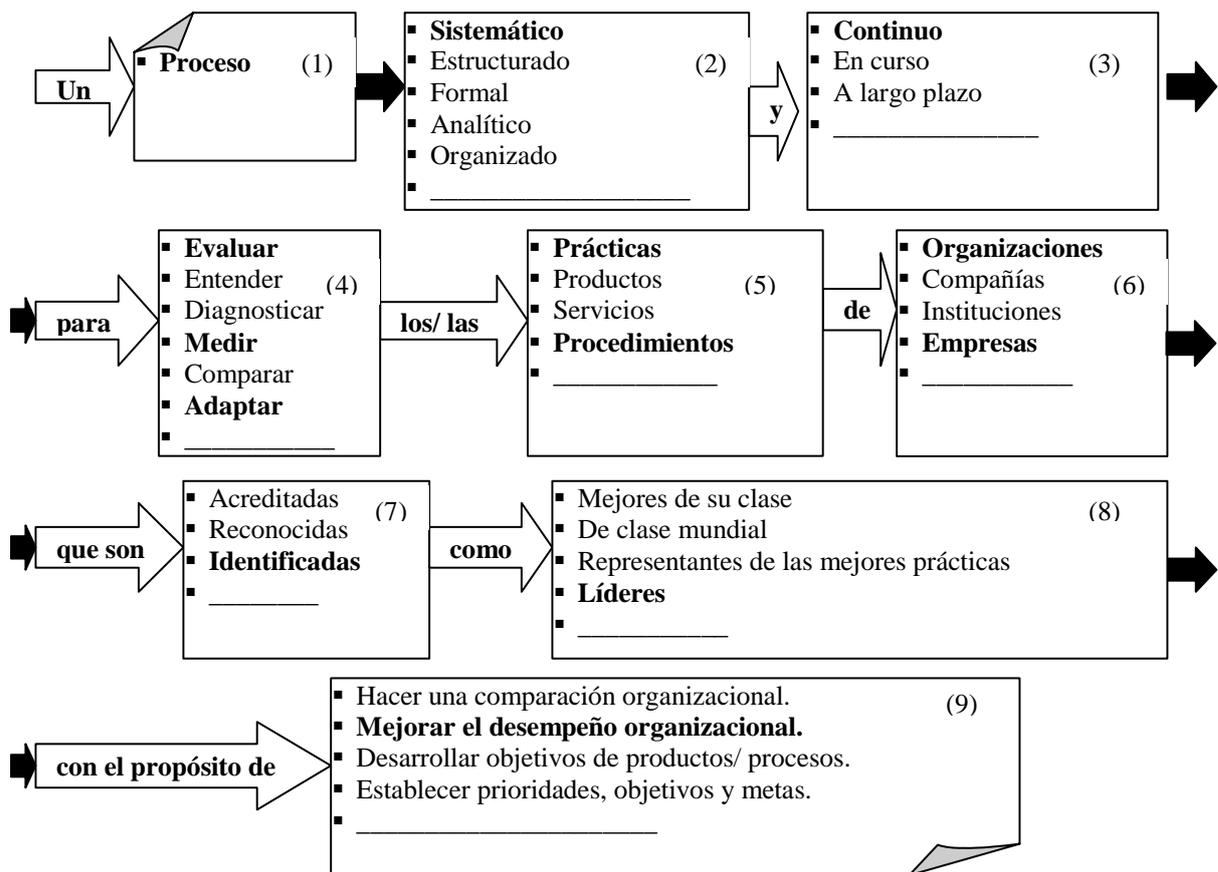


Figura 2. Menú de Benchmarking

Fuente: Adaptado de Spendolini (2005).

Por tanto, según el menú confeccionado, a partir de la técnica de Spendolini: “Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar, medir y adaptar las

prácticas o procedimientos de organizaciones, empresas que son identificadas como líderes, con el propósito de mejorar el desempeño organizacional.”

Resulta necesario puntualizar que significa cada componente de esta definición para su correcta aplicación.

Proceso (del latín *processus*) es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden alternativa o simultáneamente con un determinado fin. Empleando dicho término al Benchmarking estas actividades se recogen en el conjunto de fases o pasos que de manera sucesiva y gradual se llevan a cabo durante el aprendizaje. Las entradas, funciones y salidas son esenciales para valerse efectivamente de las bondades de este proceso que perteneciendo a la organización, involucra directamente actores externos al medir el desempeño propio y compararlos con el de otros, resaltando no el qué hacen sino cómo y en qué condiciones lo hacen. Es sistemático porque posee un método o modelo de ordenación; requiere de disciplina y organización para realizar tanto la evaluación comparativa de la empresa de la cual se prevé aprender, como durante la adaptación de los resultados obtenidos, que pueden ser mecanismos de trabajo, productos o servicios, según los objetivos establecidos.

Las prácticas y técnicas empresariales se encuentran en constantes cambios y evolución, por lo que el desempeño de las empresas resulta en igual forma variable. La continuidad es la característica que le permite no permanecer estático durante esa evolución del sector en donde se concentre, sugiriendo que el proceso de Benchmarking sea permanente y prolongado en el tiempo, incorporándose incluso a la filosofía de la empresa.

Realizando un análisis más completo, se aplicó la técnica de Conglomerados Jerárquicos por Variables (Cluster), apoyados en el paquete estadístico SPSS, utilizando 16 definiciones de Benchmarking (figura 3). Obteniendo como resultado dos grupos o

conglomerados de aspectos que deben estar presentes en los conceptos de benchmarking: **Grupo I:** Aprendizaje y adaptación de las mejores prácticas-Mejorar desempeño organizacional-Eficiencia y eficacia-Productos, servicios, prácticas y procedimientos. **Grupo II:** Empresas y organizaciones líderes- Proceso continuo y sistemático.

Diagrama de témpanos horizontal

Caso	Número de conglomerados			
	1	2	3	4
Aprendizaje y Adaptación de las mejores prácticas	X	X	X	X
Productos, Servicios, Prácticas, Procesos y procedimientos	X	X	X	X
Mejorar Desempeño Organizacional. Eficacia y Eficiencia	X	X	X	X
Empresas y Organizaciones Líderes	X	X	X	X
Proceso Continuo y Sistemático	X	X	X	X

Dendrograma

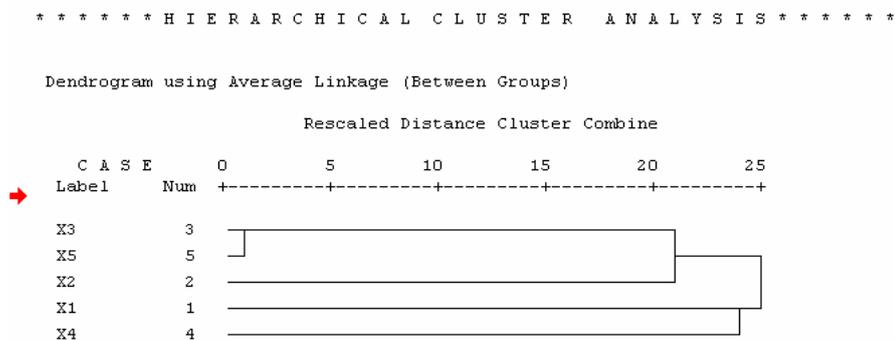


Figura 3. Análisis de conglomerados jerárquicos por variables. Resultados del procesador SPSS

Fuente: Confección propia

2. Categorías de Benchmarking

Las categorías de Benchmarking se clasifican teniendo en cuenta el objeto de la investigación y los socios del proceso (tabla 1). Se ha demostrado que todo aquello que

se pueda medir u observar puede ser objeto de Benchmarking. En relación a los tipos o categorías de Benchmarking a desarrollar el 66,67% de los autores consultados coinciden con dos clasificaciones primarias: competitivo e interno (Camp, 1993; Spendolini, 1993; Fitz-Enz, 1995; Boxwell, 1995; Bendell, 1997; Finnigan, 1997). Otras dos clasificaciones más comunes a encontrar en la literatura son: genérico (Camp, 1993; Bendell, 1997) y funcional (Camp, 1993; Fitz-Enz, 1995; Bendell, 1997); en cuanto Spendolini (1993) y Finnigan (1997), consideran las dos últimas como una única modalidad.

Tabla 1. Categorías del Benchmarking

Características	Benchmarking			
	Interno	Competitivo	Funcional	Genérico
Objetivo	Desarrollar dentro de la organización, identificando sus estándares de desarrollo interno, descubriendo así las mejores prácticas.	Analizar los niveles que presentan los competidores directos y los comparar con los de la organización.	Analiza los competidores funcionales dentro de la industria que resultan ser líderes en actividades de referencia y no incidan directamente en el mercado objetivo.	Procurar fuera del sector que se investiga.
Socios	Casa Matriz, Unidades de Negocios de la propia empresa.	Líderes de la Industria o competidores más cercanos	Funciones idénticas o similares en empresas o industrias diversas	Procesos operativos de tipo genéricos en un amplio espectro

Fuente: Confeccionado a partir de Camp (2002) y Spendolini (1993).

Mirar hacia el interior de la empresa es uno de los principales objetivos del Benchmarking Interno. Esta categoría es recomendada por varios autores cuando una empresa desea iniciar este tipo de estudio y no cuenta con la experiencia suficiente para desarrollarla (Camp, 2002; Spendolini, 1993).

El Benchmarking Interno promueve precisamente ese criterio de que la pregunta no es sólo por qué de las deficiencias, eso es importante, pero más es saber cómo dentro de la

misma organización otros obtuvieron resultados relevantes y promover esas prácticas o herramientas empleadas por ellos. Es identificar dentro de la organización los mejores en cada actividad, estimular la innovación y el sentido de pertenencia. El límite es no caer en la miopía que provoca la autosuficiencia, de que lo mejor está siempre dentro de la empresa y que resulta imposible mirar al exterior.

Por otra parte, existiendo en las empresas un precedente del análisis comparativo con la competencia no fue difícil iniciar el estudio del Benchmarking Competitivo, una de las primeras categorías a desarrollarse según la historia del surgimiento de este enfoque. Primeramente fue dirigido a los competidores directos a través de terceros, como clientes, proveedores, accionistas o especialistas que tuviesen la información requerida. También se puede plantear que conduce a establecer sociedades de colaboración entre los socios disponibles.

Cuando se analiza este concepto obtenido en el menú, se percibe como también es posible aprender de empresas que pudiesen ser reconocidas por su excelencia en un área funcional y no necesariamente, deba estar en la competencia o en el sector donde se desarrolle la investigación, siendo esa la característica principal del Benchmarking Funcional. Se utiliza cuando se precisa mejorar actividades específicas en un área funcional determinada, como marketing, ingeniería, recursos humanos, operaciones, finanzas. Es productivo, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar, por lo que se requiere de formación y creatividad del personal, su potencial no tiene límites. Permite auténticos saltos en innovación, el éxito es acertar en la selección y desarrollar un plan oportuno para la recogida de información. En ocasiones hay dificultad para transferir prácticas a un medio diferente, por lo que se puede consumir mucho tiempo. Ésta categoría es

confundida muchas veces con el Benchmarking Genérico, él cual es la forma más pura de Benchmarking (Camp, 2002); parte del aspecto conceptual de funciones operacionales que suceden en todo tipo de negocio, pudiendo descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia.

En la tabla 2 se muestran a manera de resumen las ventajas y limitaciones que pueden presentarse durante la aplicación de cada una de las categorías de Benchmarking presentadas.

En sentido general las categorías atribuidas al Benchmarking responden al objeto del proceso y a las características propias del Benchmark (referencia), pero lo más importante es que las comparaciones para iniciar el estudio pueden ocurrir dentro o fuera del sector donde se desarrolla la empresa a mejorar, por lo que puede estar a nivel interno, competitivo o no competitivo.

Tabla 2. Ventajas y Limitaciones de las Categorías del Benchmarking

Benchmarking	Ventajas	Limitaciones
Interno	Se obtiene datos completos y fáciles de recopilar, ayudando a definir el alcance de un estudio externo.	El campo de visión es limitado y sujeta a prejuicios internos.
Competitivo	Obtención de información valiosa concerniente a los resultados del negocio. Prácticas o tecnologías comparables.	Dificultades para la recopilación de los datos, así como percepciones de actitudes antagónicas. Pueden seguir problemas éticos.
Funcional	Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras. Fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos.	Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente. Consume mayor tiempo.
Genérico	Tiene la posibilidad de relevar la mejor de las mejores prácticas que no se implementan en la industria propia del investigador	Es el concepto más difícil para obtener aceptación y uso.

Fuente: Confeccionado a partir de Camp (2002) y Spendolini (1993).

Conclusiones

El término es empleado en diversas ramas de la economía, en otras ciencias sociales, la informática, la salud; incluso se ha convertido en fuente de lucro para diversas compañías que lo han incorporado como un área de negocio en Estados Unidos, Europa y recientemente en América Latina.

Es preciso ajustar la definición de ventajas competitivas sobre la base de una cooperación entre las empresas que conduzca al intercambio de las mejores prácticas, al perfeccionamiento del diseño de la identidad y a ser más competitivos hacia el exterior. La generalización de los mejores procedimientos conducirá a nuevas proyecciones en la innovación. Quiere esto decir que la ventaja competitiva esta en la integración eficiente.

Bibliografía Citada

1. BOXWELL, ROBERT J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. 1ra Edición en español. 199p. Ediciones McGraw- Hill / Interamericana de España, S.A. Madrid, España. ISBN:8448118375
2. CAMP, ROBERT C. (1993). *Benchmarking o caminho da qualidade total: Identificando, analisando e adaptando as melhores praticas da administração que levam a maximização da performace empresarial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 250p.
3. CAMP, ROBERT C. (2002). *Benchmarking: caminho de qualidade total*. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 250p. ISBN 8522101019
4. SPENDOLINI, MICHAEL J. (1993). *Benchmarking*. traducción Katia Aparecida Roque; revisión técnica Eduardo Correa Moura. São Paulo: Makron Books
5. SPENDOLINI, MICHAEL J. (2005). *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma. ISBN:958048564X
6. VALLS ROIG, ANTONIO. (1995). *Guía Práctica del Benchmarking*. Ediciones Gestión 2000. S.A. 128p.
7. FONTES LIMA Jr., ORLANDO (2007).Capitulo 5: Análise e avaliação do desempenho dos serviços de transporte de carga. Pág. 113; CAIXETA, JOSÉ VICENTE; MARTINS, RICARDO SILVEIRA *Gestão logística do transporte de cargas*. 1ra Ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 9788522430413.