



Unidad Iztapalapa

ALUMNA:

GUZMÁN ESTRADA JULIA JENNIE

TESINA:

BENCHMARKING; ¿UNA OPCIÓN PARA MICROEMPRESAS DE
LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA?

ASESOR Y PROFESOR:

ALFREDO ROSAS ARCEO

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN

FECHA:

10 DE JULIO 2003

INDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO 1: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Antecedentes y justificación	4
1.3 Delimitación del problema	4
1.4 Objetivos de la Investigación	4
1.5 Preguntas de Investigación	5
1.6 Hipótesis y Conjeturas	5
1.7 Marco Teórico e Histórico	6
CAPITULO 2: BENCHMARKING	7
2.1 Una breve historia del Benchmarking	7
2.2 Algunos conceptos del Benchmarking	12
2.3 Que es y lo que no es el Benchmarking	18
2.4 Tipos y Modelos de Benchmarking	19
CAPITULO 3: LA EMPRESA EN MÉXICO	35
3.1 Microempresa	39
3.2 Pequeña Empresa	41
3.3 Mediana Empresa	41
3.4 Macroempresa	42
CAPITULO 4: LA EMPRESA EN LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA	42
4.1 Tipos de Empresas	43
4.2 ¿Cuál es el principal giro?	45
4.3 Distribución por tipo de empresa	47
CAPITULO 5: CASO PRÁCTICO	49
5.1 Selección de procedimientos y técnicas	49
5.2 Elaboración de Instrumentos	50
5.3 Aplicación de los Instrumentos	51
CONCLUSIÓN	57
BIBLIOGRAFÍA	58

INTRODUCCIÓN

Esta investigación es un intento por presentar diversas teorías, categorías y algunas técnicas más importantes para el manejo del benchmarking. El contenido que se presenta es una recopilación del pensamiento de varios autores especializados en el tema así como varias aplicaciones que ha tenido el benchmarking en industrias importantes.

No se pretende presentar el hilo negro en cuanto a cambios en producción, en área de recursos humanos, en el departamento de finanzas o en cualquier departamento que se halla aplicado el benchmarking sino presentar los pros y los contras en dicha aplicación pero dentro de microempresas mexicanas ubicadas en iztapalapa.

Por tal motivo el contenido del texto debe considerarse como introductorio para posibles aplicaciones del benchmarking en otro tipo de empresas del distrito federal o bien de la republica mexicana.

Para darle continuidad a este tema se presenta un índice, el cual nos guiará que tema abordaremos para encaminar todos los esfuerzos en el aprendizaje y posible aplicación adaptando las circunstancias y el entorno que se nos presente.

Por último se hace notar que el propósito fundamental de este texto es presentar diversos enfoques e ideas creativas para hacer conciencia sobre lo importancia de aplicar el benchmarking en el medio industrial con el fin de fomentar un espíritu de investigador y dar pie al descubrimiento de nuevas técnicas y fundamentos para la sociedad empresarial donde algún día el lector se desenvolverá.

CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO DEL PROYECTO: Benchmarking una opción para microempresas de la Delegación Iztapalapa?.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El problema en este trabajo es saber en que área y quien ha aplicado el benchmarking dentro de las microempresas de la delegación iztapalapa debido a que este es un proceso que puede ser aplicado y utilizado por los directivos o algún miembro de la organización para mejorar sus áreas de responsabilidad y por tanto la competitividad de la organización. Los directivos de cada línea pueden y deben implicarse para que posteriormente se puedan beneficiar con el benchmarking aprendiendo cómo hacer mejoras y cómo ejecutarlas a un nivel táctico.

Para tal efecto se debe considerar que el benchmarking utilizado como herramienta se encuentra exactamente en el punto de unión entre el área de planeación estratégica y el área de ejecución; en la parte de planeación estratégica muchas veces las herramientas a utilizar están dirigidas sólo a su planteamiento y pocas veces se preocupan por su ejecución por lo que algunos directivos las pueden utilizar bien o mal a lo largo y ancho de la organización. Nuestro objetivo tomando en cuenta lo anterior es verificar que tan útil fue su ejecución y como se manejo la aplicación del benchmarking por parte de los directivos o de las personas que se encargaron de ejecutar este proceso.

Se eligió a la delegación iztapalapa para este análisis debido a que es una de las mas grandes delegaciones dentro del distrito federal y porque en esta zona se concentra un mayor número de empresas familiares o microempresas, así como por la cercanía que se tiene con la Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa que es donde se lleva a cabo esta investigación por lo que se pretende facilitar así el estudio a estas empresas.

Dentro de las empresas ubicadas en la delegación iztapalapa se investigará en que áreas funcionales se ha aplicado el benchmarking para saber el nivel de conocimiento que se tiene de esta herramienta y la efectividad que tiene su aplicación, ver en que promedio de tiempo se adapto dicha herramienta y en que área resulto más fácil, cuanto tiempo después se vieron resultados ya sean favorables o no, así como el impacto causado para seguirlo aplicando en otras áreas de las mismas empresas.

1.2 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN:

La aparición de una herramienta con la cual una empresa pudiera ser capaz de mejorar tanto sus procesos productivos, financieros y hasta el de sus recursos humanos (por mencionar solo algunos aspectos) dentro de un mundo competitivo hacen del benchmarking esa herramienta eficaz y rápida para obtener ese reconocimiento tan codiciado en el mundo de los negocios como lo es: *ser el mejor de entre los mejores en una competencia limpia.*

Pues en su aplicación se obtienen resultados satisfactorios en la mayoría de los casos, así como resultados por encima de los esperados. Es por eso que surge la inquietud de ratificar que tan efectiva resulta la aplicación del benchmarking en microempresas mexicanas, primordialmente dentro del Distrito Federal en una de sus delegaciones, como lo es Iztapalapa y de una u otra forma dar pie para la aplicación real del benchmarking en varias empresas mexicanas y con ello aumentar el nivel de dichas empresas lo cual conlleva a la superación del país entero.

Así pues dar paso a una nueva era de competencia tomando en cuenta a las demás empresas que han logrado sobresalir y colocarse entre las más competitivas en diversos niveles tanto de renombre como reconocidas por su calidad, su desempeño y participación activa a pesar del entorno que le haya tocado enfrentar.

Se piensa hacer este estudio, como ya se ha mencionado en la delegación iztapalapa debido a que es una de las delegaciones en donde se tiene un mayor número de microempresas ya que es una de las delegaciones más grandes en la zona metropolitana y quizás de México. Por ello se tomó esa decisión.

1.3 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA:

Este estudio se aplicará en microempresas de la delegación iztapalapa, las cuales se seleccionarán de acuerdo a la disponibilidad que tengan dichas empresas en colaborar con la investigación tanto para su beneficio como para el beneficio de los demás empresarios de esta zona.

Así pues también se seleccionarán en base a los métodos que hayan implantado para estar dentro del mercado o por sus prácticas de establecer el cambio en las áreas en las que hayan sido necesario implementarlo.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Esta investigación tiene como objetivo indagar si el Benchmarking se ha aplicado en microempresas mexicanas en especial las que están ubicadas en la delegación Iztapalapa y si ha resultado una herramienta viable dentro de dichas empresas.

Para esta investigación se requiere saber en que partes o áreas de las microempresas dentro de la delegación iztapalapa ha resultado más fácil la aplicación del benchmarking, y así saber entonces por qué se han elegido esas áreas y que ambiente organizacional tenía en ese momento la empresa para que haya influido para tomar la decisión de aplicar el benchmarking en esa o esas áreas en alguna de sus modalidades.

En que tiempo se logro establecer la estrategia a seguir para la mejor aplicación del benchmarking así como el tiempo en que se empezaron a ver los resultados; ya sean favorables o no.

Otra cuestión que debemos investigar una vez que tengamos esta información "básica" (esto nos dará la idea del conocimiento que se tiene del benchmarking en nuestro país y lo que se puede lograr con él); será cuantas veces se ha aplicado el benchmarking en una misma área o en más de una área funcional dentro de las microempresas de iztapalapa o bien en que otras partes de la misma empresa se podría pensar en aplicar el benchmarking.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

¿Cuántas microempresas de la delegación iztapalapa han aplicado el benchmarking?

¿Quién propuso la aplicación del benchmarking en cada empresa y quiénes fueron los encargados para aplicarlo?

¿En qué parte de la empresa lo hicieron y por qué?

Si en las microempresas resulta que se ha implementado el benchmarking en más de una área de la empresa, ¿en cuál resulto más fácil hacerlo?

De acuerdo al resultado que obtuvieron dichas empresas al aplicar el benchmarking; es necesario saber si volverían ha aplicarlo; ¿en qué otra parte de la empresa lo harían y si lo aplicarían en una misma área?

1.6 HIPÓTESIS Y CONJETURAS:

Para el estudio de la aplicación o no aplicación del benchmarking que se esta abordando, la hipótesis que se ha planteado es: Sí, la aplicación del benchmarking dentro de alguna área de las microempresas de iztapalapa da buenos resultados, entonces se mejoran los procesos; (aún no se especifica en que área se ha aplicado más y que resultados arroja su aplicación).

Con ello ratificar si el benchmarking rinde los resultados que se esperan en las microempresas de iztapalapa.

1.7 MARCO TEORICO

Esta investigación va a dar a conocer que tan rentable es aplicar el Benchmarking en empresas mexicanas, principalmente en micro empresas de la delegación Iztapalapa, así poder identificar la aparición de esta herramienta, y ratificar si esta herramienta asegura el mejoramiento tanto en lo procesos de producción, como en otras áreas, para tal efecto tendremos que aprender que es el Benchmarking, como se da a conocer, que empresas fueron las pioneras para ponerlo en práctica y aprender cuantos tipos de benchmarking existen y como se pueden aplicar, por ello nos apoyaremos en los siguientes autores:

- 1 Taiichi Ohno (ex_ vicepresidente de fabricación de Toyota) quien desarrolla el sistema Kanban para la administración del flujo de inversión en la posguerra
- 1 Paúl Howell (hace la observación de que los japoneses sobresalen en el benchmarking sobre todo en el análisis exhaustivo de las mejores compañías de cada industria y luego en el mejoramiento continuo de su desempeño hasta que sus productos y servicios llegan a ser los mejores.
- 1 James Staker (Director del Consejo de Benchmarking del Strategic Planning Institute) se especializa en el Benchmarking Estratégico.
- 1 Buzz Fitzgerald (Director General de Bath Iron Works)
- 1 William R.Koehler (Director de Calidad de Bath Iron Works)
- 1 Gregory H. Watson (plantea las cinco generaciones del Benchmarking)
- 1 David T. Kearns (Director General de Xerox Corporation)
- 1 Webster's
- 1 Robert C. Camp
- 1 Michael J. Spendolini
- 1 Bengt Kallorf
- 1 Svante Östblom

CAPÍTULO 2: BENCHMARKING:

2.1 UNA BREVE HISTORIA DEL BENCHMARKING

A fines del siglo XIX, un trabajo de Frederick Taylor acerca de la aplicación del método científico había alentado la comparación de los procesos industriales. Durante la segunda guerra mundial llegó a ser una práctica empresarial frecuente “comparar” una organización con las otras compañías, a fin de fijar estándares para el pago de sueldos, las cuotas de trabajo y los requisitos de seguridad e higiene en las empresas, en su libro describe el desarrollo de sistema de producción de Toyota, Taiichi Ohno ex vicepresidente de fabricación de Toyota describe los esfuerzos en benchmarking durante la época de la posguerra:

Después de la Segunda Guerra Mundial, los productos de Estados Unidos penetraron súbitamente en Japón la goma de mascar y la Coca Cola e incluso el Jeep. El primer supermercado al estilo norteamericano no apareció a mediados de la década de los cincuenta. Y a medida que más gente visitaba los Estados Unidos, mas personas podían apreciar la íntima relación entre el supermercado y el estilo de vida norteamericano. Por consiguiente, este tipo de tienda llegó a hacer furor en Japón, debido a la curiosidad nipona y su tendencia a la imitación.

Ohno fue mas allá en sus observaciones acerca del supermercado al utilizar la reposición de mercadería como una analogía para su desarrollo del método JAT (iniciales de “justo a tiempo”) de administración de inventario. “Del supermercado hemos recogido la idea de considerar los primeros procesos de producción como una especie de tienda”. La analogía de supermercado le proporciono a Ohno un ejemplo de un proceso facilitador, a partir del cual desarrollo el sistema *kanban* para la administración del flujo de inversión.

Muchos observadores han descrito al empresario japonés como imitador que se han destacado solamente en el arte de la imitación. Pero esto no es así los japoneses han aplicado el método de benchmarking a sus productos y procesos como un medio de acortar los plazos que lleva implementar las mejoras y reducir el tiempo que se requiere para llevar los productos al mercado. Al respecto, Paúl Howell ha observado: los japoneses sobresalen en el benchmarking, en el análisis exhaustivo de las mejores compañías de cada industria y luego en el mejoramiento continuo de su desempeño hasta que sus productos y servicios llegan a ser los mejores.

El benchmarking ha evolucionado hasta una cuarta generación en su desarrollo como proceso empresarial. Su proceso evolutivo se ha asemejado al clásico modelo de desarrollo como de una nueva disciplina de administración, a la manera de un arte en transición hacia una ciencia.

Esta transición, ha tenido lugar a través de 4 generaciones desde la época de aplicación del estudio del supermercado de Taiichi Ohno, se puede interpretar a la luz de la publicación de la práctica de benchmarking en Xerox Corporation a fines de la década de los ochenta, como respuesta a la obtención, por parte de esta última compañía, del Premio Nacional a la Calidad Malcolm Baldrige en 1989.

Como sugiere **la primera generación** de benchmarking puede ser considerada como la ingeniería de inversión orientada al producto o a un análisis competitivo de productos. En esta especialidad hacia 1990 se habían publicado 800 artículos en los cuales el término benchmarking era considerado como una palabra clave. Estos artículos versaban casi enteramente sobre temas de ingeniería o comportamientos entre el desempeño de productos. Menos de 20 de dichos artículos abordaban el proceso del benchmarking y casi todos describían la experiencia Xerox.

En esta generación, las comparaciones entre las características de los productos, su funcionalidad y desempeño se efectuaban con productos o servicios similares de los competidores. La ingeniería de inversión de los productos, que tiende a ser un enfoque técnico, basado en la ingeniería para las comparaciones entre los productos, incluye el desarmado y el análisis de las características técnicas del producto. En cambio, el análisis competitivo del producto compara los aspectos relacionados con el mercado, a fin de evaluar las capacidades relativas de los productos competitivos ofrecidos. Estos métodos se utilizan en la mayor parte de las compañías.

Segunda generación: El Benchmarking Competitivo fue transformado en una ciencia para Xerox durante la década 1976-1986; este benchmarking trascendió las comparaciones orientadas al producto para incluir la comparación de los procesos con aquellos de los competidores.

Xerox Corporation desarrolló esta capacidad después de haber descubierto que los competidores vendían sus máquinas al mismo precio que a ellos les costaba producirlas por lo que cambió su estilo de producción al de EUA para adoptar las metas de benchmarking fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios.

Para tal efecto Xerox necesitaba averiguar que procesos estaban utilizando sus competidores para distribuir sus productos con mayor eficacia, por ello utilizó el benchmarking competitivo aplicado primeramente en el área de operaciones industriales de la propia empresa para examinar sus costos de producción unitarios, después hizo comparaciones con productos seleccionados con capacidad y características de operación en máquinas de copiar, de sus competidores desarmando sus componentes mecánicos para analizarlos.

Debido al gran éxito que se obtuvo de identificar los nuevos procesos utilizados por los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia de Xerox Corporation decide que en todas las unidades de negocio se utilizará el benchmarking, ya para 1983 el director general ordeno la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y del benchmarking, contemplando así la participación de los empleados y el proceso de calidad.

Estas primeras etapas del benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y características del producto. El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji-Xerox (la afiliada japonesa de Xerox) y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón.

La aplicación del benchmarking se ha llevado a cabo en empresas que buscan la forma o formulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos, por ello el concepto y uso del benchmarking aplicado por Xerox Corporation a principios de su campaña para combatir la competencia son un buen ejemplo para su aplicación y verificar su efectividad.

La tercera generación de benchmarking se desarrolla durante el periodo 1982-1988, a medida que las empresas líderes en calidad reconocían que podían aprender mas fácilmente de las compañías que estaban fuera de sus industrias que del análisis de la competencia. Las compañías que compiten tienen limites naturales mas allá de los cuales no compartirán (y no pueden debido a restricciones comerciales) la información sobre sus procesos. Esos limites y restricciones no se aplican a las compañías que son competidoras directas. Los conocimientos disponibles entre los no competidores son detallados como su habilidad para compartir la información sobre los procesos.

La ausencia de toda restricción para compartir información ha conducido a un profundo cambio, que ha ampliado las aplicaciones del benchmarking; en lugar de centrarse solamente en los competidores, las empresas se concentran en compañías independientes de la industria, con sólidas prácticas y métodos reconocidos. Sin embargo, este cambio también a requerido un conocimiento mas profundo de las analogías entre las empresas que pueden parecer superficialmente diferentes, a fin de comprender como aplicar las lecciones aprendidas a través de estas fronteras entre industrias.

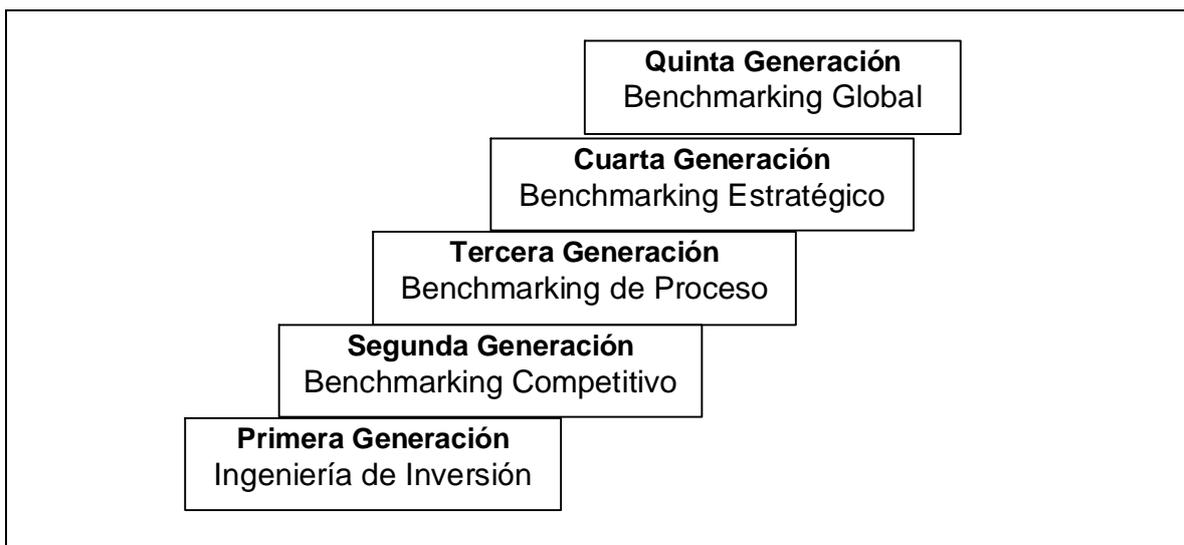
Este benchmarking de procesos se basa en el desarrollo entre los procesos industriales de dos o más compañías. Una de las características del benchmarking de procesos es la identificación de los procesos empresariales particulares que son objeto de análisis. Dichos procesos pueden ser propiamente definidos como “procesos de registro de ordenes”, o más ampliamente como “procesos de respuesta a las ordenes” o proceso de administración del flujo de fondos” o flujo de efectivo”. Cuanto más amplio sea el alcance del análisis, mayor será la cantidad de recursos requeridos para conducir este tipo de investigación.

La cuarta generación de benchmarking es la que corresponde al Benchmarking Estratégico el cual se puede definir como un proceso sistemático para evaluar alternativas, implementar estrategias y mejorar el funcionamiento, interpretando y adaptando las estrategias de éxito de otros asociados que participan en una alianza empresarial.

El benchmarking estratégico difiere del benchmarking de procesos en cuanto a los alcances y la profundidad del compromiso entre las compañías participantes. James Staker, director del Consejo de Benchmarking del Strategic Planning Institute, señala que el benchmarking estratégico es “la utilización del benchmarking para cambiar radicalmente la empresa, no solo para modificar los procesos”, en este sentido, el benchmarking estratégico es un proceso de aprendizaje que contribuye a realizar el rediseño de procesos.

Buzz Fitzgerald, director general de Bath Iron Works, opto por el benchmarking estratégico cuando termino la guerra fría se planteó la necesidad de implementar una nueva estrategia operativa. “Los planes contingentes se pueden desarrollar e implementar mucho mas rápidamente y a un costo mucho menor (a través del benchmarking) que si se desarrollaran desde cero”, declaro William R. Koehler, directivo de calidad de Bath Iron Works.

Una futura generación de benchmarking consiste en su aplicación global o mundial, donde las diferencias entre los procesos, culturas y comercio Internacional de las compañías son superadas y se comprende su implicación para el mejoramiento de los procesos empresariales. En la actualidad, solo unas pocas compañías líderes están trabajando sistemáticamente sobre estos temas como parte de su proceso de planificación estratégica. A través de estas generaciones de benchmarking se ha producido un cambio en el modelo de competencia entre las empresas.



Generaciones del Benchmarking según Gregory H. Watson.

Supuestos teóricos:

Identificación de Variables, contamos con las independientes y las dependientes las primeras son aquellas a las que vamos a investigar en este caso son las áreas a las que se les ha aplicado benchmarking y que resultados obtuvieron, las segundas son los éxitos logrados con su aplicación dándolo por hecho.

Selección y definición de unidades de investigación:

A las microempresas que nos den acceso dentro de la delegación iztapalapa se les aplicará un cuestionario en donde nos den a conocer las áreas a las que se les ha aplicado el benchmarking, que tanta aceptación tuvo por parte de las personas que lo desarrollan, cuanto tardo en verse resultados, etc.

Selección de procedimientos y técnicas:

Se empleara una investigación estadística o cuantitativa con el método de estudios con encuesta (ya que se busca reunir datos de las microempresas en iztapalapa para describir en que áreas se aplico o están aplicando el benchmarking, para identificar patrones de comparación o determinar relaciones entre acontecimientos específicos).

Elaboración de instrumentos:

Para tal efecto se debe contar con una investigación de campo la cual debe tener:

- a) Un universo de estudio: todas las microempresas de la delegación iztapalapa.
- b) Una muestra la cual es representada por todas aquellas microempresas de iztapalapa que acepten colaborar con la investigación.
- c) Variables: las cuales son representadas por las áreas funcionales a las que se les ha aplicado el benchmarking y los resultados que se hayan obtenido.
- d) Instrumentos: elaboración de la encuesta
- e) Aplicación del instrumento: dentro de las empresas que permitan el acceso.

2.2 ALGUNOS CONCEPTOS DEL BENCHMARKING

A lo largo del tiempo en que se ha estudiado y aplicado el benchmarking han surgido varias definiciones de este proceso algunas de las cuales se presentarán en este trabajo.

La definición formal, de derivado de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación por lo que el concepto utilizado aquí es :

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

(David T. Kearns: Director general de Xerox Corporation)

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición que el benchmarking se puede aplicar en todas las facetas del negocio; y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Definición informativa:

Benchmarking es una marca del agrimensor...de una posición previamente determinada ... y que se usa como un punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo. (Webster's)

Este concepto sirve para reforzar la idea de que benchmarking es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

Definición de trabajo desde el punto de vista de alguien que ha trabajado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces:

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp)

BENCHMARKING; ¿Una opción para microempresas...de la Delegación Iztapalapa?

Esta definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas. Insiste en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. SE CONCENTRA EN LOGRAR EL DESEMPEÑO EXCELENTE, el dantotsu, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el benchmarking.

Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones, es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incomparado a sus planes y procesos.

Definición de un libro de BENCHMARKING:

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.
(Bengt Kallöf y Svante Östblom)

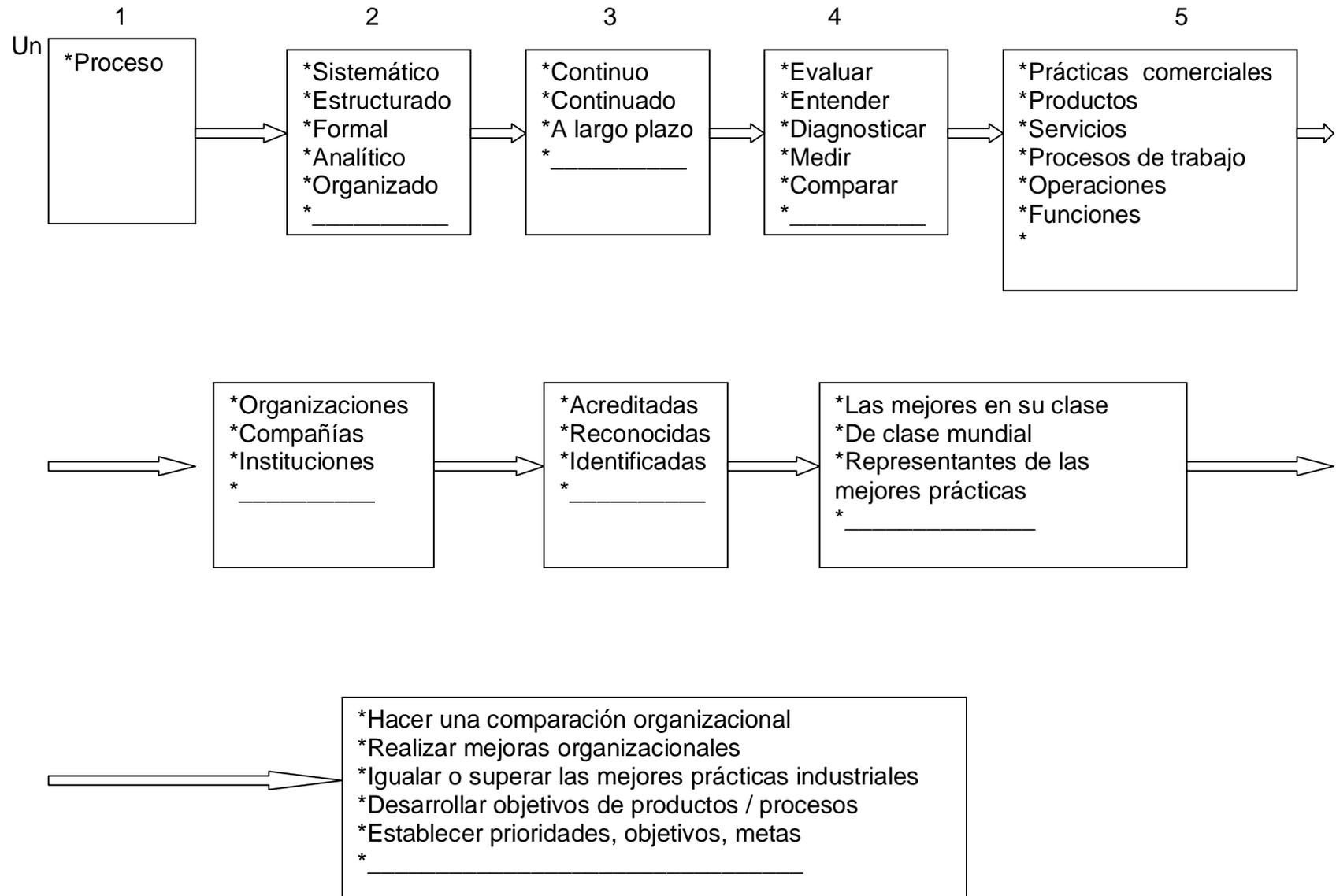
En esta definición se vuelve a mencionar el hecho de que benchmarking es un proceso continuo, también se presenta el término de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del benchmark, Estos autores se centran, a parte de las operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización lo cual representa la calidad, y la relación de los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la **productividad**.

Otro autor muy importante dentro del benchmarking dice que este es:

Un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos (5), servicios (5) y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7) como representantes de las mejores prácticas (8), con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9). (Michael J. Spedolini)

Este autor propone un esquema en el cual se puede experimentar combinaciones de palabras para ver cuáles dan mejores resultados. El único requisito es que se incluya por lo menos una palabra de cada uno de los nueve grupos. Cada grupo de este esquema se incluyó con un fin, y una definición de benchmarking debe reflejar la consideración de cada uno de los nueve elementos claves. Así pues consideraremos cada uno de los nueve grupos y sus implicaciones.
Esquema de Spedolini:

EL MENÚ DEL BENCHMARKING.



Grupo 1 (proceso). La idea de que el benchmarking es un proceso es algo que se da por descontado. Prácticamente todas las definiciones de benchmarking enfatizan la idea de que el benchmarking involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de otros); lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; estimulando cambios y mejoras organizacionales.

Grupo 2 (sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado). Hay un método para hacer benchmarking. Para la mayoría de las compañías, este hecho demuestra mediante la existencia de algún tipo de modelo o gráfico un proceso de benchmarking, que estimule un conjunto de acciones recomendadas en un orden particular. Estos modelos representan una secuencia coherente y esperada que puede ser repetida por cualquier miembro de la organización, lo cual indica que el benchmarking no es un ejercicio imprecisamente estructurado de recopilación de información. Las ventajas de tener cierto nivel o formalidad y de estructura se evidencia cuando una organización extiende el uso del benchmarking a un amplio número de empleados. Éstos no tienen que inventar ni adaptar el benchmarking a necesidades particulares ni al lenguaje de sus departamentos. Hay coherencia entre las funciones y las secciones de la organización, lo mismo que un conjunto de expectativas en cuanto a los resultados realistas del benchmarking.

Grupo 3 (continuo, continuado, a largo plazo). Este grupo de palabras indica que el benchmarking es algo que tiene lugar en un periodo de tiempo extenso. Para que la información del benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implique actividad organizacional durante largo tiempo. Organizaciones que han adoptado procesos de benchmarking reconocen que el comportamiento de la empresa y su desempeño no son algo estático, y que cambian con el tiempo. Así pues hacer benchmarking en el momento presente, sobre la base de hacerlo una vez, va contra la dinámica que se supone.

Lo mismo se dice cuando se trata de comprender las actividades de un socio de benchmarking. Una “mirada rápida” a otra organización no refleja con exactitud la naturaleza dinámica de sus estrategias comerciales o de sus resultados. Es por ello que las perspectivas históricas y futuras le agregan una dimensión más dinámica a la información. Una perspectiva continua y continuada de benchmarking refuerza este tipo de pensamiento durante este proceso. Las medidas “instantáneas” o las perspectivas a corto plazo no producen los resultados más útiles de benchmarking, ni para examinar los propios procesos de trabajo ni los de un competidor o una compañía modelo.

Grupo 4 (evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar). El benchmarking debe ser considerado en forma realista como un proceso investigativo que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones, es decir; el benchmarking es una herramienta que ayuda a aprender de uno mismo y de los demás.

Grupo 5 (prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones). El benchmarking no se limita a una faceta de las actividades de una organización. La gran mayoría de las definiciones de benchmarking ponen énfasis en el hecho de que es útil para entender tanto el proceso de trabajo, como los productos o los servicios que se obtienen con dichos procesos. Al principio, el benchmarking hace que algunos recuerden las definiciones tradicionales del análisis competitivo, en el cual el énfasis se pone en las comparaciones de los productos terminados o los servicios.

La idea de considerar prácticas comerciales o procesos que se enfocan en el cómo en lugar del qué es una difícil transición para muchos. Se tiene una perspectiva amplia en relación con los temas potenciales del benchmarking la cual fue recomendada por un partidario del benchmarking de IBM, que dijo: "Si algo puede ser medido, puede ser aplicado en benchmarking. ¡y punto!".

Grupo 6 (organizaciones, compañías, instituciones). El enfoque del benchmarking no se limita a prácticas, servicios o productos competitivos. Cuando la definición se amplía para incluir procesos comerciales genéricos, se hace evidente que el benchmarking se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. El tipo específico de organización definida de acuerdo con la industria, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis del benchmarking.

En este tema se usa mucho el concepto de socios del benchmarking el cual se refiere a individuos y organizaciones que suministran información sobre sus mejores prácticas, otros socios son también los empleados de las organizaciones con las cuales hace benchmarking. La palabra socios implica un nivel de cooperación y confiabilidad que coloca al benchmarking en un plano diferente del de otras formas de recopilación de información organizacional.

Grupo 7 (acreditadas, reconocidas, identificadas). El proceso de benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir los nombres de las empresas que son conocidas como excelentes en el área examinada, haciendo contacto con expertos en la materia que es objeto de benchmarking, expertos en la industria o analistas, asociaciones de profesionales o de comercio y asesores. La investigación también incluye material impreso, como publicaciones profesionales, prensa comercial y prensa corriente. Por lo tanto la lista de organizaciones consideradas para el análisis es posible que sea mas extensa que la lista que se puede generar basándose simplemente en la experiencia personal, los conocidos o la memoria. El concepto clave aquí involucra una fase de investigación preliminar para ampliar la lista de socios potenciales de benchmarking.

Grupo 8 (las mejores en su clase, de clase mundial, representantes de las mejores prácticas). Las organizaciones seleccionadas para investigación y análisis deben ser las más avanzadas posible en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de benchmarking. Con frecuencia, la identificación de estas organizaciones se alcanza después de haber considerado una extensa lista de organizaciones de renombre.

Grupo 9 (Hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, etc.). El propósito de benchmarking suele incluir alguna referencia a comparaciones y cambios. Una vez que se complementa la actividad del benchmarking, hay un llamamiento a la acción, que puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio basado (al menos parcialmente) en los hallazgos del benchmarking. La conclusión en este caso es una orientación para realizar algo.

CONCLUSIONES SOBRE LAS DEFINICIONES.

Por lo que se ha podido ver existen varias definiciones sobre lo que es benchmarking, y aunque difieren en algunos aspectos también se puede notar que concuerdan o presentan una serie de elementos comunes. Para empezar en la mayoría de ellas se resalta el hecho de que benchmarking es un proceso continuo y no solo una panacea que al aplicarla en una empresa cualquiera resuelva los problemas de las mismas, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria, y como es sabido la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas prácticas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy serán también de mañana.

Otro de los puntos importantes que se mencionan es el hecho de que benchmarking no es una receta de cocina, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación, es una metodología.

También se puede observar en las diferentes definiciones que este proceso no sólo es aplicable a las operaciones de producción, sino que puede aplicarse a todas las fases del negocio, desde compras hasta los servicios post venta, por lo que benchmarking es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto de ser los mejores en la industria, observando aspectos tales como la calidad y la productividad en el negocio.

De tal manera que se debe considerar que es de suma importancia el hecho de que este proceso se concentrará en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que sean reconocidas como **las mejores prácticas de la industria.**

2.3 QUE ES Y LO QUE NO ES EL BENCHMARKING

Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos se resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.

Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante. –la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tienen que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.

Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.

Benchmarking no es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.

Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.

Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.

Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.

Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

Para ilustrar un poco lo qué es y lo qué no es, el benchmarking se da un breve resumen.

El benchmarking es	El benchmarking no es
Un proceso continuo.	Un evento que se realiza una sola vez.
Un proceso de investigación que proporciona información valiosa.	Un proceso de investigación que da respuestas sencillas
Un proceso para aprender de otros una búsqueda pragmática de ideas.	Copiar, imitar.
Un trabajo que consume tiempo. Un proceso de trabajo intenso que requiere disciplina.	Rápido y fácil.
Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios.	Una moda.

2.4 TIPOS Y MODELOS DE BENCHMARKING

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 contarse con datos e información y no debe 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 solo 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 puede ayudar a definir el alcance del estudio externo.

El objetivo de la actividad de benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. Con frecuencia el compartir una significativa cantidad de información acompaña al benchmarking interno.

Este conocimiento interno se convierte en la base de todas las subsiguientes investigaciones y medidas en que participan socios del benchmarking externos, sirve para animar a los empleados a comunicarse entre sí, superando las barreras organizacionales (actividad que no es tan común como puede pensarse cuando se trata de organizaciones grandes y diversificadas).

En muchos casos el benchmarking ha sido de gran ayuda para superar fronteras que dividen las organizaciones al estimular las comunicaciones internas y la solución conjunta a problemas.

Por otro lado el benchmarking interno es una forma de benchmarking colaborador que muchas grandes empresas utilizan para identificar las prácticas “del mejor en casa” y exceder el conocimiento ante estas prácticas entre otros grupos de la organización. El benchmarking interno lo realizan a menudo grandes compañías como primer paso de lo que será mas adelante un estudio enfocado al exterior.

Hay un par de razones que lo aconsejan. La Primera, permite al equipo de benchmarking culminar la curva de aprendizaje, es decir, desarrollar o acrecentar su base fundamental de conocimientos sobre el tema estudiado, con la ayuda de sus colegas, que tendrán menos reservas sobre el hecho de compartir informaciones que sus equivalentes de otras compañías.

La segunda razón permite al equipo de benchmarking ofrecer más a los directivos de las compañías objetivo externas cuando se les pide que cooperen o colaboren en un estudio. La capacidad de llevar algún valor a la mesa en el benchmarking, y de hacer que el flujo de convencimiento vaya en los dos sentidos y no en uno solo, están resultado cada día más valiosa a medida que más compañías empiezan a practicar el benchmarking.

Benchmarking Competitivo:

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking competitivo, ellos cumplen 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 de que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea posible obtener información debido a que esta patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

BENCHMARKING; ¿Una opción para microempresas...de la Delegación Iztapalapa?

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización en cuestión. Su objetivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización. Resulta de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado.

La identificación de algunas similitudes se puede convertir en una posible ventaja cuando se aplica el benchmarking. En muchos casos, las lecciones que se aprenden de los competidores se pueden aplicar a una organización sin muchas traducciones.

Otra ventaja del benchmarking hecho con los competidores es que tal vez ellos hayan llevado a cabo sus propios estudios de benchmarking y quizá quieran intercambiar información. Estos tipos de intercambio de información son un lugar común en muchas industrias; pero, obviamente, se aplican las reglas básicas relativas a información delicada o sobre patentes.

En algunos casos, los competidores pueden unir fuerzas para participar en proyectos conjuntos de benchmarking en áreas en donde no haya patentes. Estos esfuerzos pueden incluir investigaciones por fuera de la industria del grupo, y generalmente incluyen compartir información entre ellos. Este tipo de proyectos suelen ser iniciados o patrocinados por un grupo de la industria, o un consorcio que estimula la participación de información en beneficio mutuo de sus miembros constituyentes.

Para llevar a cabo este benchmarking competitivo se necesita abordar a los socios del benchmarking con sinceridad y franqueza, sin agendas ocultas. Se les debe presentar propósitos y métodos para que los considere antes de pedirles formalmente que participen. Enseguida se trata de establecer relaciones de benchmarking basadas en factores de confiabilidad y respeto.

Pues si al competidor se le aborda como un enemigo sólo se obtendrá la predecible reacción de desconfianza. Cuando se hace de una forma honesta y profesional, muy frecuentemente se obtiene una respuesta honesta y profesional del competidor.

El benchmarking competitivo es la forma de benchmarking más difícil porque, como su nombre sugiere, las compañías objetivo no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de benchmarking. La recopilación de datos, que casi siempre es la tarea que lleva más tiempo en cualquier esfuerzo de benchmarking, se hace mucho más difícil cuando sus objetivos son los competidores y estos no desean que se les estudie y hacen lo imposible para desanimar al equipo que esta a cargo de la investigación.

El benchmarking competitivo significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sea, en el caso ideal, los mejores en su clase, pero, por lo menos, los mejores que los de sus competidores. Para obtener la información que se requiere se debe hacer una lista de deseos y con mucha probabilidad se podrá informar directamente de muchas cosas de la lista y se podrá valorar con razonable precisión la mayoría del resto. Y se podrá hacer legal y éticamente.

Se dice por ahí que saber es poder, pero solo si se usa esta información. Recoger y analizar datos sobre sus competidores es un proceso totalmente claro, aunque hay que dedicarle tiempo. La mayor parte de los estudios de benchmarking que falla no lo hacen por la posibilidad de recoger datos, sino porque los directivos, después de haberse gastado una suma considerable de dinero en obtener información, no la utilizan para realizar cambios positivos basados en lo que han aprendido.

Benchmarking Funcional o Genérico:

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 empresas disímiles. Este tipo de benchmarking funcional ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos comparativos, 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 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.

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disímiles de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking funcional, la más pura, 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 mayor necesidad que se tiene es de objetividad y receptividad por parte del investigador.

La mejor prueba es la posibilidad de ponerlo en práctica y que se pueda obtener el hecho de 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.

El benchmarking funcional (genérico) comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de la organización en cuestión. 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 este sometiendo a benchmarking.

Se usa la palabra funcional porque comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada. La diferenciación clave de este benchmarking es que se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria, (por ser el factor común el análisis de las prácticas comerciales excelentes).

Otro término que suele usarse para describir este benchmarking es genérico e indica "sin marca" es decir que esta de acuerdo con la idea de que este benchmarking se enfoca mas en los procesos excelentes de trabajo que en las prácticas comerciales de una organización o industria particular.

Las ventajas del benchmarking funcional se pueden describir en el contexto de cambios paradigmáticos, los cuales suelen implicar alteraciones radicales en la forma en que una organización aborda ciertos asuntos o problemas. Para este benchmarking se requiere la habilidad de mantener la mente abierta al considerar las prácticas comerciales de una compañía en otro grupo industrial.

Un especialista en benchmarking de Alcoa lo expreso perfectamente con estas palabras: Uno tiene que pensar más en lo que tiene en común con otras compañías, y no caer en la trampa de tratar de criticar las diferencias, pues muchos de los nuestros pasan malos momentos tratando de defender o explicar sus diferencias. Nosotros, tan solo escuchando y tratando de entender, frecuentemente pasamos momentos peores de los que nos gustaría confesar. Tal vez estamos condicionados para creer que somos únicos y que no podemos aprender de los demás.

Benchmarking Cooperativo y Colaborador

Parecen ser las formas de benchmarking de las que más se habla hoy, porque son relativamente fáciles de practicar, porque son interesantes para la prensa y porque los equipos que emprenden un benchmarking competitivo normalmente mantienen la boca cerrada.

En el benchmarking cooperativo de una organización que desea mejorar una actividad particular mediante el benchmarking, contacta con las empresas mejores en su clase* y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de benchmarking. Las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hacen benchmarking, lo que es un factor clave para asegurar la cooperación.

En el benchmarking cooperativo, el saber fluye normalmente en una dirección desde las empresas objetivo al equipo benchmarking. Aunque el equipo de benchmarking ofrece frecuentemente a las empresas objetivo proporcionarles algún beneficio a cambio, lo típico es que las compañías objetivo den más de lo que reciben.

En el benchmarking colaborador un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores. Y hay muchos esfuerzos de colaboración que han producido grandes resultados.

Benchmarking Operativo:

El benchmarking operativo se centra en un aspecto específico de las operaciones de la compañía e identifica las formas para lograr las condiciones óptimas respecto al volumen. Todo cambio organizacional debe estar guiado por información confiable y precisa sobre las ventajas y desventajas de la competencia.

Y un método útil para encauzar esta acción estratégica es el benchmarking, una de las herramientas de management ; el cual se define como un “proceso continuo para comparar productos, servicios y prácticas propias respecto a las de las competidoras más fuertes del mercado”, “hacer benchmarking significa buscar compañías que estén generando algo nuevo para aprender cómo lo hacen e imitarlas. Permite a los gerentes comprender cómo su rendimiento se compara con el de otras empresas e identificar el por qué de su diferencia.

Benchmarking Estratégico:

El objetivo de una compañía es crear un valor para sus accionistas. Este benchmarking sostiene la teoría de identificar a los principales “creadores de valor para los accionistas” de una industria. Las lecciones estratégicas aprendidas por otras organizaciones e industrias pueden ayudar a una compañía a refinar su estrategia, proyectar los posibles resultados para cambiar su curso actual y prever probables cambios originados por las circunstancias cambiantes del mercado. Midiendo factores tales como el retorno total de los accionistas y la relación del valor de mercado de una compañía con respecto al valor que consta en sus libros.

BENCHMARKING; ¿Una opción para microempresas...de la Delegación Iztapalapa?

El primer paso en el benchmarking estratégico es comparar el rendimiento de la compañía con las mejores compañías de su industria. Si existe una brecha importante en el rendimiento, la gerencia deberá redefinir su meta estratégica para mejorar sus ingresos, reducir sus costos, mejorar el manejo de sus activos y reconstituir la cartera de actividades. Una vez definida dicha meta, es posible rastrearla hasta las divisiones operativas y sus centros de ganancias para identificar las áreas específicas en las que es necesario mejorar el rendimiento y en cuánto se debe mejorar.

En el benchmarking estratégico participan la comparación de diferentes estrategias de mercado y la relación que existe entre ellas para obtener el éxito dentro del mercado, las cuestiones que se pueden considerar son por ejemplo: nivel de inversión del competidor en el mercado y en que áreas se realizan esas inversiones, revelar prácticas emergentes, incluyendo nuevas tecnologías que puedan ayudar a centrar los esfuerzos futuros hacia el mejoramiento continuo. Medir, en términos económicos, si la estrategia competitiva de la compañía es sólida y si sus programas tienen éxito.

Para dar una idea más general y clara sobre lo planteado anteriormente se expone un cuadro comparativo con los diversos tipos de benchmarking tratando de dar una definición corta y clara de cada tipo de benchmarking, exponiendo también sus ventajas y desventajas que cada categoría tiene.

TIPOS DE BENCHMARKING

Tipo	Definición	Ventajas	Desventajas
INTERNO	Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.	*Los datos suelen ser fáciles de recopilar *Buenos resultados para compañías excelentes que están diversificadas	*Foco limitado *Prejuicios internos
COMPETITIVO	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	*Información conciente a los resultados del negocio. *Prácticas o tecnologías comparables. *Historia de recopilación de información	*Dificultades para la recopilación de datos *Problema de ética *Actitudes antagónicas
FUNCIONAL (genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/ servicios/ procesos.	*Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras. *Tecnología o prácticas fácilmente transferibles *Desarrollo de redes profesionales. *Acceso a base de datos pertinentes. *Resultados estimulantes	*Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente. *Alguna información no es transferible. *Consume tiempo.
COOPERATIVO (colaborador)	Se mejora una actividad particular, compartiendo información con el equipo de benchmarking	*Los participantes no son competidores directos	*La empresa objetivo proporciona más de lo que recibe
OPERATIVO	Estudia en particular el área operativa para mejorar su volumen	*Opción de mejorar aspectos de rendimiento	*No obtener colaboración de compañías innovadoras
ESTRATEGICO	Compara las diferentes estrategias de mercado e identifica los mayores creadores de valor	*Ayuda a mejorar los ingresos *Reduce costos *Permite reconstruir cartera de actividades	*Para su buen desarrollo debe contar con buena liquidez

En resumen, lo que las clases de benchmarking pretenden es impulsar a los directivos a mirar fuera de sus organizaciones, mirar a sus competidores o a otras compañías que sean las mejores en su clase y a utilizar el saber colectivo de estas organizaciones para fortalecer a su propia organización. Un enfoque externo en la búsqueda de mejoras puede ayudar a las organizaciones a realizar saltos cuantitativos en su actuación en lugar de mejoras graduales, como las que se hacen con frecuencia cuando el proceso de mejora está meramente arañando una actividad que lo que requiere es una gran sacudida. Saltos cuantitativos en lugar de mejoras graduales y lo que se debe pensar seriamente.

TENEMOS ALGUNOS MODELOS DEL BENCHMARKING

Proceso de Robert C. Camp. (Xerox en 5 fases)

El proceso consiste en cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

Fase de Planeación:

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los procesos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes -qué, quienes y cómo-.

1) Identificar que se va a someter a benchmarking: en este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplican benchmarking.

Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

2) Identificar compañías comparables: es este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se requiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no debemos hacer la comparación, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas.

Para identificar a esas empresas nos podemos auxiliar de herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio de la persona que vaya a realizar la investigación.

3) Determinar el método para la recopilación de los datos y recopilarlos: la recopilación de los datos es de suma importancia y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:

Información interna: Resultado del análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.

Información del dominio público: Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.

Búsqueda e investigaciones originales: La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.

Visitas directas en la ubicación: Son de suma importancia, y por lo tanto se debe tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de estas mismas empresas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la vista y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Fase de Análisis:

Después de determinar qué, quien y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos, esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

4) Al determinar la brecha de desempeño actual, es decir; determinar la diferencia de las operaciones de la empresa en cuestión con las de los socios de benchmarking y con ello se determina la brecha existente entre estas empresas. Existen tres posibles resultados:

- ♣ Brecha Negativa: significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- ♣ Operaciones en Paridad: lo cual significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- ♣ Brecha Positiva: las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

5) Proyectar los niveles de desempeño futuros: Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. Estas acciones se pueden interpretar en una gráfica "Z" en la cual se muestre una función o un desempeño global de la unidad de negocios, esta gráfica se divide en tres componentes esenciales, en ella se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo; después se muestra el tamaño de la brecha y por último se muestra la tasa de productividad futura proyectada.

-Productividad Histórica- lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se pueda medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que muestra primero la gráfica "Z" , se traza una línea inclinada que asciende hasta el movimiento de la medición de la brecha.

-Brecha de Benchmarking- la brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra con una línea vertical al momento del estudio.

-Productividad Futura- se presenta con una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria.

Fase de Integración:

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

6) Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación: los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, así como la declaración de una misión y principios operacionales, así pues ver al benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. Lo que también puede ayudar a la aceptación es el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

7) Establecer metas funcionales: en este punto se trata de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre a brecha de desempeño existente.

Fase de Acción:

Se tienen que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

8) Desarrollar planes de acción: aquí se incluyen dos consideraciones principales. La primera esta asociada con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, el cómo, el quién y el cuándo. Específicamente incluyen.

1. Especificación de la tarea.
2. Poner en orden la tarea.
3. Asignación de las necesidades de recursos
4. Establecimiento del programa
5. Determinación de las responsabilidades
6. Resultados esperados
7. Supervisión

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

9) Implementar acciones específicas y supervisar el progreso: dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas.

Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos del proceso y que tiene la responsabilidad de operación del mismo; y por ultimo la alternativa de nombrar a un "zar" del proceso, que seria el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

10) Recalibrar los benchmarks: este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados a un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente.

Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y el valor; lo adecuado para fijar metas y la comunicación del benchmarking dentro de la empresa para ver que aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

Fase de Madurez:

Se alcanza la madurez cuando se incorporan las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. La madurez también se logra cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto-iniciada del proceso de administración, es decir que se institucionaliza.

Cinco etapas de éxito para un buen Benchmarking; propuestas por Spendolini.

1.- Determinar a que se le va a hacer benchmarking

- | Definir quienes son los clientes para la información del benchmarking.
- | Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- | Identificación de factores críticos de éxito.
- | Diagnóstico del proceso de benchmarking.

2.- Formación de un equipo de benchmarking:

- Considerar al benchmarking como una actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking.
- Grupos funcionales de trabajo
- Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizados.
- Equipos ad hoc.

Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking.

- Especialistas internos
- Especialistas externos
- Empleados

Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking

Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking

- Capacitación.
- Calendarización

3.- Identificación de socios del benchmarking

- Establecimiento de red de información propia
- Identificar recursos de información
- Buscar las mejores prácticas
- Redes de benchmarking
- Otras fuentes de información

4.- Recopilación y análisis de información de benchmarking

- Conocerse
- Recopilar la información
- Organizar la información
- Análisis de la información

5.- Actuar

- Producir un informe de benchmarking
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos
- Visión del proyecto en su totalidad.

Proceso data envelopment análisis DEA

DEA Se ha convertido en estos últimos años en un método de Benchmarking muy utilizado por las empresas. Se utiliza para evaluar la eficiencia del número de productores estudiados y comparados. Una tendencia estadística típica se caracteriza como una tendencia central y evalúa a los productores en base o en relación con un productor promedio.

En cambio DEA es un método matemático que compara cada uno de los productores únicamente con el mejor productor. Los métodos que comparan los puntos extremos no siempre son los mejores métodos pero en ocasiones específicas son la mejor opción.

El método DEA se basa en asumir que si un promedio determinado (A), es capaz de producir un número determinado de productos $X(A)$ con una determinada cantidad de insumos $Y(A)$, entonces todos los demás productores deben de poder producir con la misma eficiencia. Es por esto que si un productor es más eficiente que los demás en determinado proceso y otro productor es más eficiente en otro proceso distinto, se pueden intercambiar los mejores procesos y llegar un producto virtual con los mejores procesos de cada uno de los productores.

Lo importante del análisis es encontrar el mejor productor virtual para cada uno de los productores reales. Si el productor virtual es mejor que el productor original ya sea por producir más productos con los mismos insumos o por producir la misma cantidad de productos con menos insumos, entonces los productos originales son ineficientes.

El procedimiento de encontrar el mejor productor virtual se puede formular como un programa lineal. Analizando la eficiencia de n^* productores se describe en un grupo de n^* problemas de programación lineal.

DEA es más útil cuando se comparan con los mejores en determinados procesos, donde el analista no pierde tanto tiempo en estudios de procesos pobres e ineficientes. DEA se ha aplicado en muchas situaciones como son:

- Seguro social
- Educación
- Manufacturas
- Evaluación de administraciones
- Restaurantes de comida rápida

DEA es un buen método al momento de estimar la eficiencia relativa de los productores pero converge muy lentamente hacia la eficiencia absoluta. Debido a la formulación estándar de DEA al crear un programa lineal distinto para cada productor, se pueden ocasionar problemas intensos en el área computacional.

Benchmarking realizado en John Deere.

Es un proceso simple el cual requiere disciplina y a la vez buena autodisciplina. Si alguien quiere hacer benchmarking debe saber en forma precisa que es lo que quiere investigar, ya que no podrá averiguarlo sin antes saber lo que desea, ya sea internamente o a detalle en cada proceso que espera implantar. El problema más común de la mayoría de las empresas es que no cuentan con procesos fundamentados pero si cuentan con una total ignorancia de sus procesos por lo que se hace difícil implementar cambios.

Para la aplicación de este modelo es muy importante que en la empresa se entienda bien el proceso que se esta utilizando y se pretende establecer quien es el mejor estableciendo características comunes, esto es; que la empresa en estudio entienda el proceso mejor que sus competidores, que conozca a sus clientes mejor que la competencia, que responda más rápido que sus competidores, que los recursos que emplee resulten más eficientes que los de su competencia, que compita en el mercado en base a las necesidades de sus clientes, otro aspecto seria ver quien gana más premios, en base a sus resultados, contratar asociaciones de comercio, afiliarse a organismos de benchmarking.

El procedimiento se establece en cuatro fases:

Fase 1: Planear es identificar el proceso a mejorar, analizando el proceso como se encuentra actualmente, establecer los objetivos, todo documentado.

Seleccionar el equipo de benchmarking, que esta ligado al proceso así como saber que otra cosa se esta llevando a cabo por la otra división es muy importante tener en mente que los equipos de benchmarking no son permanentes.

Fase 2: Colección esto es seleccionar a los socios e invitarlos a participar y explicarles lo que se quiere llevar a cabo , es necesario ser sinceros, honestos, abiertos para que todos los socios ganen.

Fase 3: Analizar esto implica que después de cosechar todos los datos de los socios, hay que establecer lo que los socios tienen, y después lo que se tiene en la empresa discutiendo y haciendo recomendaciones del cambio. Para tal efecto es necesario brindar atención a la cultura de la empresa, a sus valores y a su estructura.

Fase 4: Implementación una vez que se investigó hay que implementar los resultados tanto en la empresa sede como en la de los socios, seleccionar las recomendaciones, establecer los cambios requeridos con ayuda de objetivos reales.

CAPITULO 3: LA EMPRESA EN MÉXICO

Para poder abordar los tipos de empresas que existen en nuestro país necesitamos tener en cuenta los antecedentes de la empresa, como surge, como se va desarrollando y como se clasifica; hasta llegar al punto de tener una gran variedad de negocios.

Y con ello resulta innegable que el avance económico de cualquier país está íntimamente ligado al de su sector industrial, y que aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (ya sea educativo, deportivo, militar, etc.) su campo de acción más importante es la empresa.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características propias y vida propias, que favorece el progreso humano -con finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Empresa es un término difícil de definir ya que se le pueden dar diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc). En su más simple aceptación significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Algunas de las definiciones más trascendentes de empresa con el propósito de emitir una definición con un enfoque administrativo son:

Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarle seguridad y prosperidad a los empleados. (Anthony Jay)

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa. (Isaac Guzmán Valdivia)

BENCHMARKING; ¿Una opción para microempresas...de la Delegación Iztapalapa?

Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (José Antonio Fernández Arena)

Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas. (Pitersen y Plowman)

Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios. (Rolan Claude)

La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicio, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad. (Diccionario de la Real Academia Española)

En base al análisis de las definiciones anteriores es posible definir la empresa como:

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Clasificación de empresas:

Esta clasificación se da debido al avance tecnológico y económico con lo que ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Y nos ayuda para aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa. Y resulta imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

Por lo que se presentarán algunos criterios de clasificación de la empresa mas difundidos.

Actividad o giro:

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

1. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y / o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en:

- A. Extractivas:** cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.

B. Manufactureras: son empresas que transforman las materias primas en productos terminados , y pueden ser de dos tipos:

- a) Empresas que producen bienes de consumo final. Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; éstos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos, etc.
- b) Empresas que producen bienes de producciones. Estas empresas satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son las productoras de: papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.
- c) Agropecuarias: como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. Comerciales. Son intermediarias entre el productor y el consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:

- A. Mayoristas.** Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- B. Minoristas o detallistas.** Las que venden productos al “menudeo”, o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- C. Comisionistas.** Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. Servicio. Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- A. Transportes**
- B. Turismo**
- C. Instituciones Financieras**
- D. Servicios públicos varios:**
 - Comunicaciones
 - Energía
 - Agua

E. Servicios privados varios

- Asesoría
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- Promoción y ventas
- Agencia de publicidad

F. Educación.

G. Salubridad (hospitales).

H. Finanzas, seguros.

Origen del capital: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse :

1.Publicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad, es satisfacer necesidades de carácter social; pueden ser clasificadas en:

- Centralizadas. Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Las secretarías de Estado caen dentro de esta clasificación.
- Desconcentradas. Son aquéllas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. Ejemplos: Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria.
- Descentralizada. En las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios.
- Estatales. Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia , se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y al Derecho Privado, por ejemplo: Ferrocarriles Nacionales.
- Mixtas o paraestatales. En éstas existe la coparticipación del Estado y los participantes para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

2.Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales, cuando los inversionistas son nacionales, o nacionales y extranjeros, y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

3.1 MICROEMPRESA

Para establecer la magnitud de una empresa se consideran varios criterios entre los que destaca clasificarlas de acuerdo a su tamaño para establecer si es una micro, pequeña, mediana o grande empresa, sin embargo al aplicar este enfoque se encuentra la dificultad para determinar límites. Por lo que existen múltiples criterios para hacerlo, pero analizaremos solo los más usuales.

1. **Financiero.** El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.
2. **Personal ocupado.** Este criterio establece que una empresa micro es aquella en donde laboran un máximo de 10 trabajadores, la pequeña con un número de trabajadores entre 10 y 50; una mediana entre 50 y 100 empleados y por último las grandes empresas con más de 100 trabajadores.
3. **Producción.** Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción.
4. **Ventas.** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas.
5. **Criterio de Nacional Financiera.** Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonable para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa micro y pequeña son las de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de una empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, algunos enfoques tiene notorias deficiencias; sin embargo pueden servir como orientadores al determinar el tamaño de la empresa.

Para abordar con mas detalle a las microempresas nuevamente se reconoce ampliamente que los principales motores de crecimiento económico y de empleo son las micro y pequeñas empresas, por consiguiente, representan razones de eficiencia económica, por ello es importante garantizar que en todo proceso de desarrollo se cuenta con el potencial de los empresarios de este rubro.

Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), no existe una definición universal por lo que se ha conseguido cierto acuerdo en cuanto a sus características generales dentro de los países en desarrollo, alcance en operaciones muy reducido bajo el nivel tecnológico, escaso acceso al crédito y falta de capacidad gerencial.

La descripción adicional de estas empresas esta relacionada con su nivel considerablemente bajo de productividad y de ingresos, así como con su fuerte tendencia a operar en el sector no estructurado en el que tienen pocos vínculos con la economía moderna y no cumplen con los requisitos gubernamentales en materia de registro.

Para definir a las (PYMES) como ya se señalo anteriormente existen varios criterios como puede ser el número de trabajadores, el volumen de producción o de ventas, el valor de los activos o la utilización de energía. En la práctica, el criterio del número de trabajadores es el más utilizado por su aparente simplicidad y porque la información acerca de los demás criterios es muy difícil de obtener.

Así, a menudo se considera que las microempresas abarcan el empleo por cuenta propia y las unidades económicas cuentan con máximo 10 trabajadores (incluidos los aprendices y los trabajadores familiares, remunerados o no remunerados). Las definiciones de las PYMES se tiene que adaptar a las condiciones específicas imperantes en los diferentes países en que se presenten dichas empresas.

Con frecuencia se señala que el ser humano debería constituir el centro de toda actividad económica. Dada la dimensión humana de la empresa, es muy importante evocar el papel del empresario. Según un informe presentado por la OIT (Organización Internacional de Trabajadores) en 1997 se puede definir a un empresario como toda persona que hace una prospección de su entorno comercial, determina las posibilidades de mejorarlo, reúne los recursos necesarios para ello y procura aprovechar al máximo las oportunidades operacionales.

Otra característica importante es la capacidad de asumir riesgos. Los empresarios se asimilan por lo general con los propietarios y directores de empresas registradas.

Otra definición: Microempresa es un conjunto de personas, recursos materiales y técnicos organizadas para lograr una meta determinada, conformada por un máximo de Diez trabajadores en la que los socios participan directamente en la actividad productiva de manera solidaria. (Almacaroni)

A la microempresa se le considera más que una solución al desempleo, es una actividad generadora de riqueza que rescata la gestión económica familiar, el trabajo digno y creativo. Quienes liderizan este proceso son las personas más emprendedoras. La microempresa es su gente, conocimiento del negocio y de su entorno.

3.2 PEQUEÑA EMPRESA

La pequeña empresa al igual que la microempresa se considera como una solución al desempleo, se representa con un número estándar de trabajadores entre 10 y 50.

Nuevamente en el punto de la pequeña empresa surge el concepto de empresa el cual se origina primeramente en Norteamérica a finales de la década de los 50's. Extendiéndose esta práctica a otros países como Gran Bretaña, Francia y Alemania.

El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

1. Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo, hay que decidir "que es lo que se quiere lograr.
2. En épocas de cambio rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
3. En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerársele como un todo, (es decir, un sistema).
4. Dar toda su importancia al medio ambiente externo a la empresa antes de elaborar cualquier plan.

Estas premisas contienen un meollo de verdad y cuando se reúnen en un concepto aparece un nuevo y poderoso método, la "administración estratégica" la cual significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida a su suerte.

3.3 MEDIANA EMPRESA

La mediana empresa tiene como características esenciales:

- a) Un mayor número de personas, que oscilan entre 50 y 100 trabajadores.
- b) Nuevo nivel de complejidad en materias de coordinación y control
- c) Existen mayores exigencias en comunicación
- d) Hay un crecimiento del volumen de operaciones que no le permiten ejercitar como antes la gestión (decisiones y control)

- e) Introducción de variables. Incorporar personas que puedan asumir funciones de coordinación y control y; particularmente, funciones de decisión, lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

3.4 MACROEMPRESA

La macroempresa o grande empresa al principio tiene por características:

- a) El número de personas empleadas es de 100, en adelante.
- b) Cuenta con las características de la mediana empresa.
- c) En sus instancias finales se ve acechada por la burocratización.
- d) Esta basada en esquemas más o menos automatizados con mecanismos de control y de operación absolutamente formalizados por un rigorismo sin sentido si se le analiza con un sentido de finalidad de servicio o de eficiencia .
- e) Los circuitos de información y las redes de comunicación son lentos y complejos.

CAPÍTULO 4: LA EMPRESA EN LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA

Como todos sabemos el territorio que abarca el Distrito Federal se divide en 16 delegaciones políticas, entre las cuales encontramos a la delegación Iztapalapa, su nombre significa en las losas del agua y la podemos considerar como una de las mas grandes en el Distrito Federal, por dicha razón esta investigación se realiza aquí.

Dentro de la delegación Iztapalapa existen diversos giros empresariales así como diferentes tamaños de empresas como ya se planteo en el capítulo anterior, para lo cual abordaremos primeramente los giros empresariales, porción que ocupa cada giro, cual es el giro que sobresale y por qué, y por ultimo hacer una clasificación de acuerdo al tamaño de las empresas, con ello tener una idea más clara sobre el estudio que se va a desarrollar.

4.1 TIPOS DE EMPRESA

Los diversos giros que existen en la delegación Iztapalapa se presentarán en una tabla donde se hace mención el número de empresas que hay de cada giro y que porción ocupa dentro de la delegación.

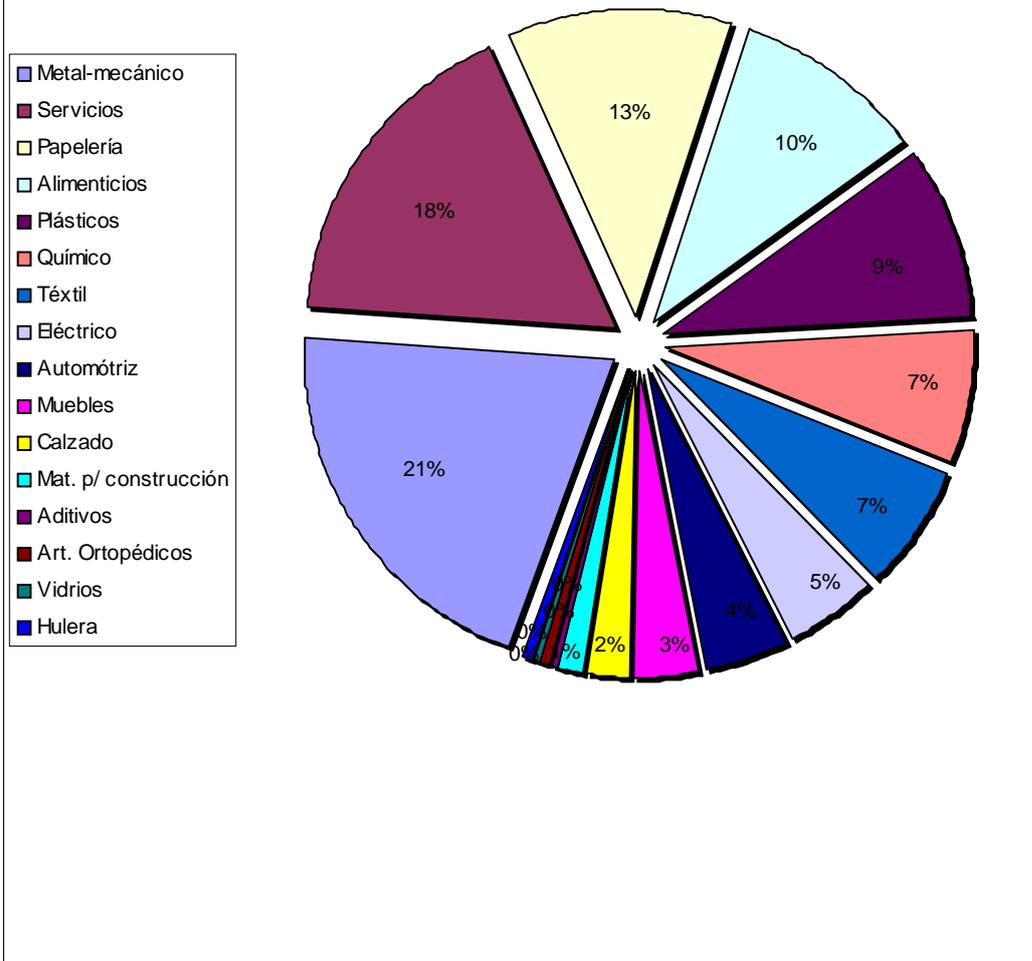
GIROS	TOTAL	PORCENTAJE %
METAL-MECANICO	47	20.43
SERVICIOS	40	17.39
PAPELERIA	27	11.74
ALIMENTICIOS	23	10
PLÁSTICOS	21	9.13
QUIMICO	16	6.96
TEXTIL	15	6.52
ELECTRICO	11	4.78
AUTOMOTRIZ	10	4.35
MUEBLES	8	3.48
CALZADO	5	2.17
MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN	3	1.30
ADITIVOS	1	0.43
ARTICULOS ORTOPÉDICOS	1	0.43
VIDRIOS	1	0.43
HULERA	1	0.43
	230	100%

De los datos anteriores podemos derivar que el giro que ocupa una mayor porción es el Metal-mecánico con un 20.43%, seguido por el de Servicios con un 17.39% y en un tercer lugar el de Papelería con 11.74%.

Por otro lado los giros empresariales menos comunes en la delegación Iztapalapa pues ocupan un 0.43% son: los de Aditivos, Artículos Ortopédicos, Hulera y Vidrio esto equivale a una empresa por cada giro.

Para ejemplificar mejor esta información se anexa una grafica donde se puede ver mucho más claros estos datos.

GRÁFICA 4.1
PORCIÓN QUE OCUPA CADA GIRO EN IZTAPALAPA



4.2 ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL GIRO?

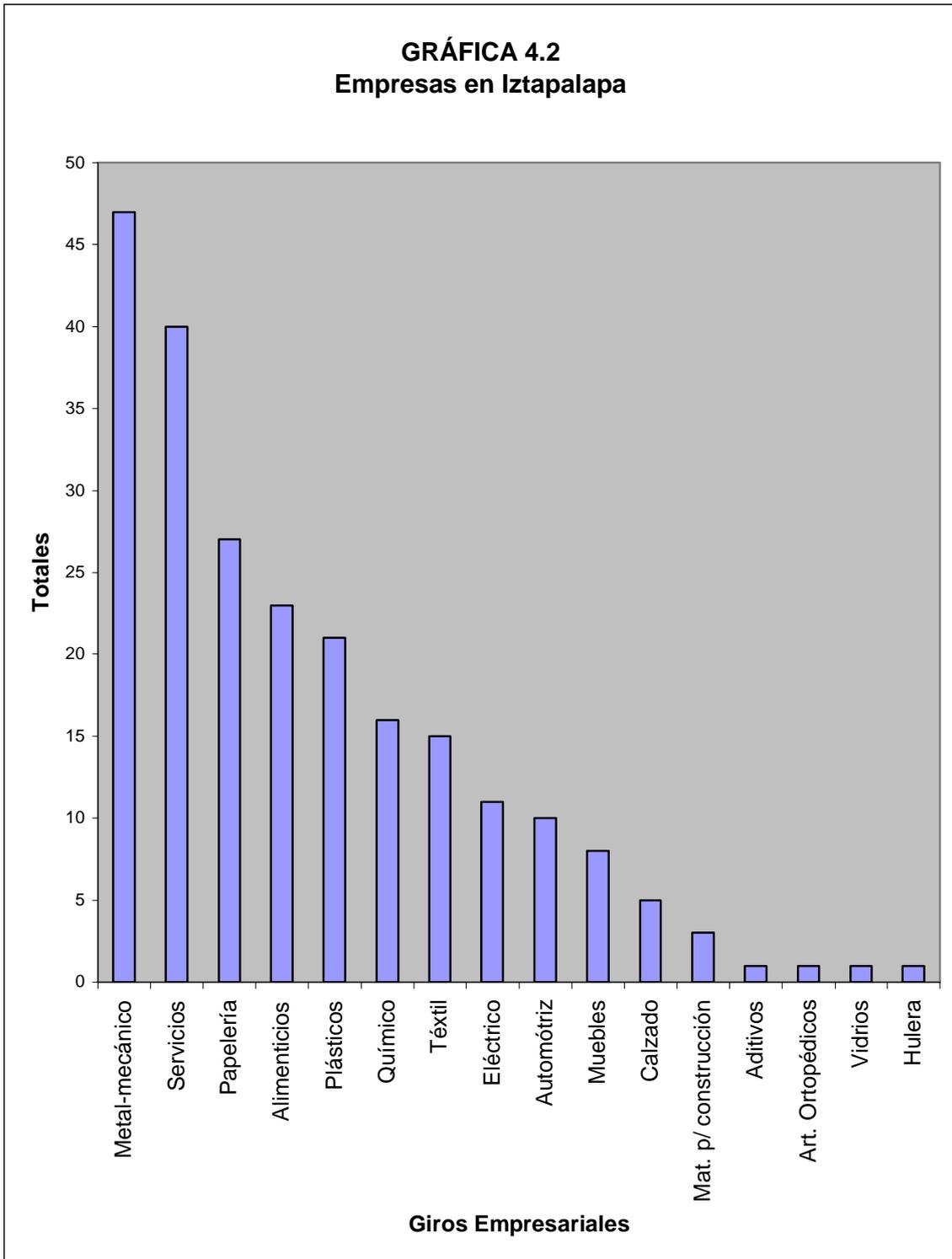
Como ya lo hemos observado el giro empresarial que ocupa el mayor territorio de Iztapalapa es el Metal-mecánico pues existen 47 empresas de este rubro, seguidas por las de Servicios con 40 y por último el de Papelería con 27.

Las empresas que le siguen con 23, 21, 16, 15, 11 y 10 empresas por cada rubro son en la actividad de Alimentos, Plásticos, Químicos, Textil, Eléctrico y Automotriz respectivamente.

Las empresas restantes tienen un menor número de empresas de su tipo que van desde 8 a 3 empresas por cada giro, y las empresas que no son muy comunes son las de: Aditivos, Artículos Ortopédicos, Vidrio y Hule.

Todas estas empresas son principalmente manufactureras ya que solo se dedican a transformar las materias primas en productos ya terminados, en la categoría de Empresas que producen bienes de producción es decir, satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

Esta información se presenta en la gráfica 4.2.



4.3 DISTRIBUCIÓN POR TIPO DE EMPRESA.

En la delegación Iztapalapa existen 230 empresas entre las cuales encontramos que existen las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; (las cuatro categorías de las que ya hemos hablado en el capítulo 3)

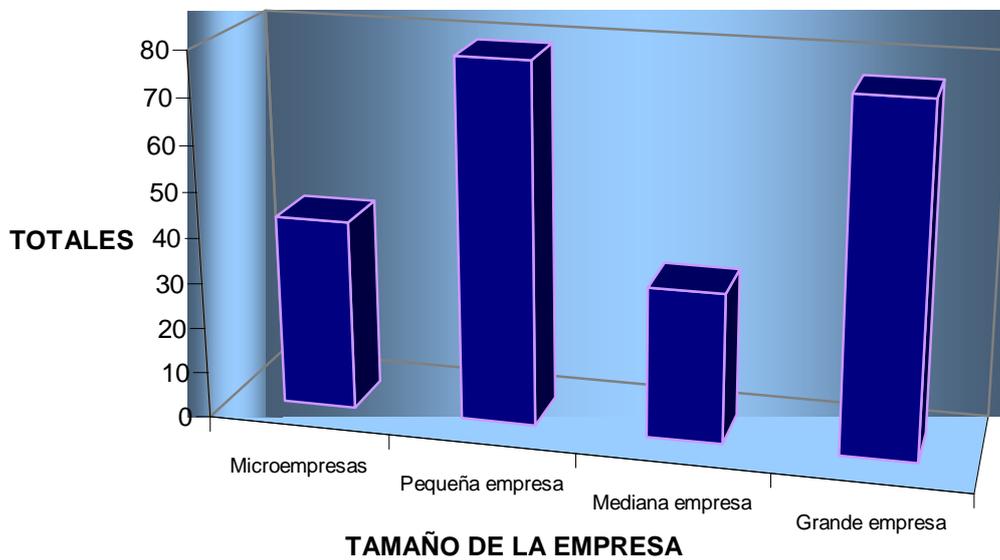
A continuación se presenta otro esquema en el cuál se establece el número de empresas que pertenecen al sector de la micro, pequeña, mediana y grande empresa.

TIPO DE EMPRESA	TOTAL	PORCION QUE OCUPA %
MICROEMPRESA	42	18.26
PEQUEÑA	79	34.35
MEDIANA	33	14.35
GRANDE EMPRESA	76	33.04
	230	100%

Como la tabla lo muestra en la delegación Iztapalapa sobresalen las pequeñas empresas pues existen 79, seguidas de las grandes empresas con 76, con 42 las microempresas en las cuales nos enfocaremos más adelante, ya que no hay que perder de vista que este trabajo se basará en ellas principalmente con 33 las medianas empresas.

Para ejemplificar lo anterior se han elaborado una gráfica de la porción que ocupa cada tipo de empresa.

GRÁFICA 4.3
EMPRESAS EN IZTAPALAPA



CAPITULO 5: CASO PRÁCTICO

El caso práctico consiste en llevar la teoría que hasta el momento hemos estudiado, al ámbito empresarial, es decir; aquí sabremos si efectivamente las microempresas ubicadas en Iztapalapa han aplicado o aplicarán el benchmarking en alguna de las áreas de dichas empresas.

Sabremos también como tomaron la decisión de aplicar el benchmarking y que resultados obtuvieron.

5.1 SELECCIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

Para hacer posible esta investigación se tuvo que decidir que procedimiento se iban a seguir y elegir también la técnica que se emplearía para obtener los mejores resultados.

El procedimiento que se seguirá es:

- 1.- Verificar que las microempresas que estamos considerando en Iztapalapa acepten colaborar con este estudio.
- 2.- Conseguir las entrevistas con los directores o gerentes de las empresas que acepten participar en la investigación.
- 3.- Ya que logramos las entrevistas se les aplicará el cuestionario que se va a elaborar.
- 4.- Se elabora el cuestionario que se aplicará.

La técnica que se eligió para la investigación como ya se ha mencionado fue la aplicación de cuestionarios los cuales se intenta que no sean extensos pero que si nos proporcionen toda la información que se necesita.

- 5.- El cuestionario se aplicará vía telefónica debido a la demora que se tuvo al convencer a los empresarios para que participarán en el estudio y nos proporcionaran la información. Las autorizaciones que se requirieron para tal efecto se enviaron vía fax.

5.2 ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS

CUESTIONARIO PARA MICROEMPRESAS

1.- Usted como director o gerente (según sea el caso) de la empresa conoce el Benchmarking, el cual puede ser una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios.

SI _____ NO _____

2.-¿En esta microempresa se ha aplicado el Benchmarking?

SI _____ NO _____

¿En que área se aplicó?

Producción _____ Ventas _____ Admón. _____ Finanzas _____

3.-¿Cómo se tomo la decisión de aplicarlo?

Baja en la producción _____

Baja en las ventas _____

Mejorar la Admón. _____

Mejorar las Finanzas _____

4.-¿Qué resultados se esperaban?

Buenos _____

Muy buenos _____

Excelentes _____

5.-¿En que tiempo se obtuvieron?

30 días _____

90 días _____

120 días _____

6.-¿La empresa volvería a aplicar el benchmarking?

SI _____ NO _____

7.-¿Ahora en que área?

Producción _____ Ventas _____ Admón. _____ Finanzas _____

8.- Hablando de costos, como considero la aplicación del benchmarking, ¿cara o barata de acuerdo a los resultados obtenidos?

Cara _____

Barata _____

9.-¿Quién estuvo a cargo de su aplicación?

Director _____

Jefe Admvo _____

Jefe de área _____

10.-¿Cuál fue la reacción del personal?

Buena _____

Mala _____

Regular _____

5.3 APLICACIÓN DE DICHOS INSTRUMENTOS

- 1) Ya que sabemos el total de microempresas que existen en la delegación Iztapalapa, obtenemos el número de empresas que están dispuestas a colaborar.
- 2) En este caso sabemos que de 42 microempresas que hay en Iztapalapa sólo 25 accedieron a colaborar con el estudio, para ello se elaboró una tabla donde se especifica el nombre de la empresa, el giro que tiene y el nombre del director o gerente que es a quien se le aplico el cuestionario.

BENCHMARKING; ¿Una opción para microempresas...de la Delegación Iztapalapa?

Tabla 5.3 : datos de microempresas dispuestas a colaborar:

EMPRESA	GIRO	NOMBRE DEL DIRECTOR
Compresores Equipos y Maq.	Metal Mecánica	Jacinto Briz Kanafany
Constructora de Recubrimientos	Metal Mecánica	Evelia Villa Torres
Ferretera Kimura S.A.	Metal Mecánica	Porfirio E. Kimura
Ingenieros de Protección	Metal Mecánica	Fernando Rodríguez G.
Plásticos y Materiales	Metal Mecánica	Alfonso Sales Gutiérrez
Distribuidora de Barras	Metal Mecánica	Luis Manuel Nava López
Inmobiliaria Covein S.A. de C.V	Servicios	Edmundo Ullrich
Dirección de Empresas Mercantiles	Servicios	Guillermina Velásquez
Dirección y Asesoría Mult Herm	Servicios	Jorge Alberto Álvarez
IERSA	Servicios	Angel Tenorio
Industrial de Cintas S.A . de C.V.	Servicios	Ignacio Ruiz Vera
Automotriz Marbel S.A.	Automotriz	Rafael Galindo Daudun
Artículos Laminados de Plástico	Automotriz	Carlos Rodríguez Ramos
Grupo Ahued Soda	Papelería	José Roberto Ahued Soda
Grupo Industrial Artes Gráficas	Papelería	Gerardo Hinojosa
Imprenta Nydia	Papelería	Martha N. Ferron Glz.
Etiquetas Anro. S.A.	Papelería	Joel Silva Arteaga
Igalsa de México S.A.	Químico	Anselmo Otero Muñoz
Julio Rendón	Químico	Víctor Rendón Valdez
Industrial Alimenticias Gard.	Alimenticio	Elia González de Garduño
La Casa de Tort. S.A de C.V.	Alimenticio	Rene Tort. Parada
Dist. Ind. de Iztapalapa	Calzado	José Manuel Ovalle
Dispositivos Eléctricos	Eléctrico	Jorge Ruiz Vera
Almacenes Gogui S.A.	Muebles	Salvador Gómez Quiroga
Lappe y Cia. S.A.	Plásticos	Ernesto Lappe

3) Después se aplicó el cuestionario vía telefónica, (por las razones que ya se explicaron anteriormente).

4) Con la aplicación del cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados.

CUESTIONARIO PARA MICROEMPRESAS

1.- Usted como director o gerente (según sea el caso) de la empresa conoce el Benchmarking, el cual puede ser una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios.

SI **18** NO **07**

2.-¿En esta microempresa se ha aplicado el Benchmarking?

SI **09** NO **16**

¿En que área se aplicó?

Producción **06**

Ventas **02**

BENCHMARKING; ¿Una opción para microempresas...de la Delegación Iztapalapa?

Admón. 0
Finanzas 01

3.-¿Cómo se tomo la decisión de aplicarlo?

Baja en la producción 06
Baja en las ventas 02
Mejorar la Admón. 0
Mejorar las Finanzas 01

4.-¿Qué resultados se esperaban?

Buenos 1
Muy buenos 3
Excelentes 5

5.-¿En que tiempo se obtuvieron?

30 días 02
90 días 06
120 días 01

6.-¿La empresa volvería a aplicar el benchmarking?

SI 08 NO 01

7.-¿Ahora en que área?

Producción 04
Ventas 03
Admón. 01
Finanzas 0

8.- Hablando de costos, como considero la aplicación del benchmarking, ¿cara o barata de acuerdo a los resultados obtenidos?

Cara 02 Barata 07

9.-¿Quién estuvo a cargo de su aplicación?

Director 0
Jefe Admvo 0
Jefe de área 09

10.-¿Cuál fue la reacción del personal?

Buena 03

Mala 01
Regular 05

5) Interpretación de datos:

De las 25 microempresas que nos permitieron aplicar el cuestionario 18 de los directores si conocían el benchmarking o por lo menos habían escuchado de él, y obviamente 7 no lo conocían.

De dichas micro empresas solo 9 han aplicado el Benchmarking, a continuación se desglosan los resultados:

§ En el área de producción :

Tres en el giro Metal mecánico que fueron las siguientes empresas: Constructora de Recubrimientos, Plásticos y Materiales así como Ingenieros de Protección.

Una en el giro Automotriz: Artículos Laminados de Plástico

Otra en el giro Químico: Igalsa de México

Una en el giro Alimenticio: Industria Alimenticia Gard.

§ En el área de ventas:

Una en el giro de Servicios: IERSA

Una en el giro de Papelería: Grupo Industrial Gráficas

§ En el área de admón: Ninguno

§ En el área de finanzas: Sólo uno en el giro de calzado: Distribución Industrial de Iztapalapa.

La mayoría de las que tomaron la decisión de aplicar Benchmarking fue debido a la baja en la producción, en las ventas y por consiguiente en las finanzas.

En 5 de ellas se esperaban excelentes resultados y en la mayoría de los casos se obtuvieron los resultados esperados en un plazo no mayor de mes y medio.

La mayoría de las empresas lo volvería a aplicar en el área de producción y de ventas.

Respecto a los costos la mayoría opinó que la aplicación del benchmarking resultó barata de acuerdo a los beneficios que obtuvieron.

BENCHMARKING; ¿Una opción para microempresas...de la Delegación Iztapalapa?

La persona encargada de aplicar el benchmarking en todos los casos fue el jefe de área debido a que explicaron que era la persona más apropiada para desarrollarlo pues nadie como él para saber como funciona su departamento, con lo que respecta al personal en 5 de las industrias aceptaron los cambios de forma regular y en tres lo aceptaron con muy buena expectativa.

Como ya se aclaró sólo nueve microempresas de las 25 que se entrevistaron han aplicado el benchmarking y lo pudieron llevar a cabo en base a la comunicación que tuvieron entre ellas más que nada porque estuvieron muy cerca para poder platicar los métodos que han seguido y los que han dado resultados favorables para las necesidades de cada empresa y sobre todo del departamento que han querido mejorar.

La decisión de aplicar el benchmarking fue por la baja producción que se tenía, por la mala distribución del producto en las ventas y en el área de finanzas sólo para mejorar el método que utilizaba.

Los resultados en su mayoría se consideraron que iban a ser excelentes y por lo mismo se animaron a aplicarlo, la mayoría de los resultados se vieron tangibles al mes y medio de haberlo implementado, en la mayoría de los casos si volverían a aplicar esta herramienta pero ahora en el área de ventas, administración y en la de producción nuevamente.

La aplicación del benchmarking fue considerada como barata debido a que los resultados superaron las expectativas recuperando la inversión que se hizo, la aplicación del benchmarking en la mayoría de las empresas estuvo a cargo del jefe de área pues es el indicado debido a que es la persona que esta más cerca de los empleados y es quien conoce mejor el funcionamiento del área, y además fue el encargado para convencer a los empleados a cooperar con esta herramienta.

El benchmarking que aplicaron en su mayoría fue el benchmarking colaborador, pues por lo menos las tres empresas del mismo giro (metal-mecánico) estuvieron en contacto para poner en marcha el benchmarking, esta comunicación se dio por que dos de los representantes de estas empresas tanto de la Constructora de Recubrimientos así como el de Ingenieros de Protección, son antiguos conocidos pues tienen tiempo en este medio y en ocasiones han tenido un buen trato, de ellos surge la inquietud de saber cuál era la formula perfecta (por llamarla de alguna forma) para que el departamento de producción rindiera los frutos que necesitaban para cubrir todos los pedidos que tenían, en una de sus reuniones se habló sobre cuál sería esta fórmula y de ahí surge la idea de reunirse en un plan más serio y platicar más a fondo la problemática que cada uno de ellos estaba experimentando, esto se tomó realmente en serio y se pusieron en práctica diversas estrategias las cuales cada una de ellas había intentado para incrementar su producción estudiando más a fondo los pros y contras que habían tenido y así llegar a una conclusión, y como ya se dijo incrementar ventas o bien cubrir todas las que tenían.

BENCHMARKING; ¿Una opción para microempresas...de la Delegación Iztapalapa?

Más tarde a estas reuniones se integró la microempresa también metal-mecánica Plásticos y Materiales y entre las tres empezaron a convocar a las microempresas cercanas a participar en esta gran lluvia de ideas y procedimientos para mejorar áreas de las empresas que estuvieran atravesando por momentos difíciles, y fue así como se pudo llevar a cabo la aplicación del benchmarking en estas microempresas, se debe aclarar que las demás empresas que se unieron a esta convocatoria no pertenecían al mismo giro empresarial pues entre ellas encontramos a la microempresa Industrial Alimenticia Gard (giro alimenticio), Igalsa de México S.A. (giro químico), y de (servicios) Industrial de cintas S.A. de C.V., entre otras que para efectos de este estudio no mencionaremos pues estas empresas no han aplicado el benchmarking todavía.

Estas seis empresas en especial estaban atravesando por malos momentos en cuanto al departamento de producción, esta situación facilitó de cierta forma que se diera la cooperación entre ellas y ayudó a que se hiciera este gran esfuerzo por organizar a sus empleados y sobre todo hacer una combinación de sus distintas técnicas o adoptar algunas técnicas como si fueran las propias adaptándolas a sus necesidades y modificándolas en aspectos que para ellos no funcionarían.

En cuanto a las demás microempresas que aplicaron el benchmarking lo aplicaron por otra forma con el benchmarking interno, pues se les hizo más fácil solucionar ahí mismo sus propios problemas pues sólo bastaba analizarlos más a fondo, a ellos también les llegó la invitación de participar en las reuniones pero no aceptaron debido a que ellos necesitaban elevar sus ventas y no su producción y por otra parte de la micro-empresa que tenía problemas con el departamento de finanzas no le interesó y se informó por sus propios medios de lo que habían hecho en otras empresas y fue así como lo aplicó y realmente no eran problemas serios más que se buscaba mejorar los métodos que se utilizaban.

Esto sería a grandes rasgos lo que se tuvo que pasar para aplicar el benchmarking, respecto a su aplicación no nos especificaron con lujo de detalle cuales fueron las tácticas que adoptó cada microempresa, pero sí nos dejaron entrever que estas reuniones se iban a seguir llevando a cabo pues para los empresarios que participaron realmente resultó muy provechoso.

En cuanto a los empresarios que también participaron y aún no aplican el benchmarking también están de acuerdo que es una buena técnica para mejorar en conjunto debido a que en estos tiempos no debería existir la competencia al contrario todos tendrían que hacer un esfuerzo para que todos salieran adelante.

El hecho de que no lo hayan aplicado es porque no lo necesitan todavía, y a parte sólo participaron para tener bases firmes en cuanto se decidan a experimentar un cambio o bien mejorar la situación de que ya son dueños.

CONCLUSIONES

Al término de este estudio nos podemos percatar de que el benchmarking sería una buena opción para las industrias o empresas mexicanas de cualquier magnitud, pues constituye una herramienta muy útil para mejorar cualquiera de las áreas que conforman dichas empresas.

La hipótesis planteada al principio de este trabajo se cumple puesto que la aplicación del benchmarking dentro de cualquiera de las áreas de las microempresas de la delegación Iztapalapa ha dado buenos resultados pues efectivamente mejoran los procesos en específico en el departamento de producción pues es ahí donde lo aplico la mayoría de las industrias.

Y resulta grato informar que la aplicación del benchmarking si rinde los resultados esperados o llega a superarlos, el problema aquí es que aunque resulta un buen método para mejorar cualquier departamento de la empresa no todos los empresarios conocen el benchmarking y mucho menos las aplicaciones que tiene o los beneficios que brinda.

Cuando los empresarios conocen esta herramienta y no la aplican es tal vez por miedo a experimentar el cambio que propone y no desean aprovechar sus beneficios o bien es solo por miedo al fracaso.

Los empresarios entrevistados y que si han aplicado el benchmarking opinan que si hubiera más comunicación entre ellos se lograrían muchas cosas, sobre todo sacar adelante al país entero, pues cuando pusieron en marcha el benchmarking tuvieron que ponerse en contacto con empresas del mismo giro o con actividades semejantes (benchmarking cooperativo) y así tomar lo mejor de sus procesos y que de no haber tenido esta comunicación tal vez nunca hubieran aplicado esta herramienta la cual rindió muy buenos frutos.

Por otro lado los empresarios que no conocen el benchmarking pusieron interés en obtener más información acerca del tema y tratar de ponerse de acuerdo con varios empresarios y con ello poder aplicar el benchmarking en una fecha no muy lejana.

Así pues concluye esta investigación esperando que todo haya sido claro y sobre todo entendible, y me permito dejar un mensaje muy personal:

Mientras exista la comunicación en cualquier ámbito, llámese de trabajo o de esparcimiento, todos tendremos la oportunidad de ser cada día mejor y darnos la oportunidad de experimentar tanto triunfos como fracasos y con ello aprender a crecer estando cerca de las personas que nos rodean.

BIBLIOGRAFÍA

BENCHMARKING ESTRATÉGICO. Gregory H Watson
Capítulo 1 pp 19-41.

BENCHMARKING. Michael J. Spendolini
Capítulo 1 pp 2- 45.

Consulta de algunas paginas Web:

-www.intermagers.com.mx

-buscador de terra

-www.agr.com.mx

-www.siem.gob.mx

SUPLEMENTO ESPECIAL: EMPRESAS UBICADAS N LA DELEGACIÓN
IZTAPALAPA. (Boletín informativo Universidad Autónoma Metropolitana-
Iztapalapa.



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

30

ALUMNA:

GUZMÁN ESTRADA JULIA JENNIE

TESINA:

BENCHMARKING; ¿UNA OPCIÓN PARA MICROEMPRESAS DE LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA?

ASESOR Y PROFESOR:

ALFREDO ROSAS ARCEO

CARRERA:

ADMINISTRACIÓN

FECHA:

10 DE JULIO 2003

MTRQ. ALFREDO ROSAS ARCEO

15 DE JULIO DE 2003