

BENCHMARKING COMO METODOLOGÍA DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Benchmarking as a methodology for change in organizations

Alguiar Segura, Percy¹

pas_258@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8745-6534>

Recibido: 30/04/2021 **Aceptado:** 15/06/2021 **Publicado:** 30/06/2021

Pág 75-84

RESUMEN

Dentro del universo empresarial existe un sinnúmero de factores que intervienen como parte de su dinámica, que si bien, por un lado, establecen líneas de trabajo, por el otro señalan vías para un mejor y satisfactorio desempeño en el nicho comercial. Uno de estos factores es el *benchmarking*, el cual permite saber qué tan efectiva puede llegar a ser una estrategia, así como mirar de cerca los planes que tiene la competencia y, de este modo, corregir e, incluso, igualarse con otras, todo ello con el propósito de obtener mejores resultados y satisfacer las necesidades requeridas por los clientes. Uno de los fines de este artículo de reflexión es determinar hasta qué punto el *benchmarking* puede llegar a ser significativo dentro de una empresa, así como reflexionar sobre su importancia y de qué manera esta herramienta puede convertirse, más allá de su tradicional concepción, en una metodología de acción y de cambio.

¹ Contador público egresado de la Universidad Nacional del Callao, Perú.

PALABRAS CLAVE:

Benchmarking, Negocio,
Estrategia, Metodología,
Mercado.

ABSTRACT

Within the business universe there are countless factors that intervene as part of its dynamics that, while on the one hand, establish lines of work, on the other hand, point out ways for a better and satisfactory performance in the commercial niche. One of these factors is benchmarking, which allows us to see how effective a strategy can be, as well as to take a close look at the plans of the competition, and in this way correct, or even match others, all with the purpose of obtaining better results, and in this way, satisfy the needs required by the clients. One of the purposes of this article is to determine to what extent benchmarking can become significant within a company, to reflect on its importance, and how this tool can become, beyond its traditional conception, a methodology for action and change.

KEYWORDS:

Benchmarking, Business,
Strategy, Methodology,
Market.

La cada vez mayor competencia a la que se ven sometidas muchas compañías las ha obligado a buscar recursos y técnicas novedosas con las que poder competir. Una de estas técnicas es el *benchmarking*, el cual tiene su origen en la industria gracias a la corporación Xerox. Originalmente, fue desarrollada a raíz de los inmensos esfuerzos por competir en el mercado. Se identificaron indicadores específicos en áreas tales como los costos de producción, tiempo de los ciclos, costos de operaciones y características de los productos. Xerox clasificó estos indicadores con respecto a los principales competidores en el mercado, para conocer su desempeño en relación con la competencia. Aunque este método pertenece a la industria, en la actualidad, otros sectores (salud, comercio, policía, municipios, etc.) están utilizándola para lograr el mejor desempeño. Al principio, en la década de los 80, la idea del *benchmarking* era comparar a las empresas norteamericanas con las japonesas; sin embargo, en la actualidad, el *benchmarking* consiste en comparar a la empresa propia con la mejor del mundo. Así, esta técnica empezó a utilizarse hace

unos 20 años, en muchos casos más en forma teórica que práctica. Pero no ha sido hasta entrada la década de los 90, que las principales empresas a nivel mundial comienzan a interesarse por este tema.

Benchmarking

El término *benchmarking* es un anglicismo que significa *punto de referencia*, pero también evaluación comparativa, es decir, que el término de por sí significa dos cosas, por un lado, evalúa, mientras que por el otro, analiza, tanto los productos como los servicios de otras empresas u organizaciones y, de este modo, los toma como puntos de referencias para eventuales y futuras estrategias que pueden ser tanto de ventas como de promoción. La intención estriba en lograr un aprendizaje de las demás experiencias en cuanto a organización, planificación, entre otros aspectos inherentes al campo de la organización.

¿Qué importancia tiene el benchmarking?

Cuando se analiza una determinada empresa u organización, así

como el mercado donde esta se desarrolla, no solo se analiza y evalúa la competencia presente, sino que también se lleva a cabo un proceso de reconocimiento de las potencialidades que esta tiene. De igual forma, se conoce a los posibles y potenciales clientes, y se descubren en su conjunto, ideas tanto renovadoras como inspiradoras, que podrían ser aplicadas en la organización. Por otro lado, se pueden visualizar tanto las fuerzas como las debilidades de los competidores, y de esta manera, mejorar el posicionamiento en el mercado.

¿Qué propósitos tiene el *benchmarking*?

Entre los principales propósitos que tiene el *benchmarking* se encuentra el descubrir cómo y de qué manera la organización puede mejorar su desempeño, mediante el conocimiento y el entendimiento de lo que hacen los otros, incluso de sí mismo, y de esta manera, mejorar los procesos, así como también fortalecer lo que se tiene.

¿Qué objetivos presenta el *benchmarking*?

Entre los objetivos más destacados se pueden mencionar los siguientes:

- Definir nuevos conceptos e ideas de análisis.
- Ampliar el conocimiento de la propia organización.
- Identificar las áreas que deben rediseñarse y mejorarse.
- Reducir costos.

¿Qué se entiende por *benchmarking*?

Dice un viejo dicho: “Hay que aprender de los errores de los demás antes que de los propios”; esto puede tener una excelente explicación, ya que expresa, en su totalidad, la idea esencial de lo que se entiende por *benchmarking*. Esta afirmación de por sí sencilla dice mucho de lo que significa el *benchmarking*, puesto que nadie, ni siquiera una organización, puede hacer las cosas de la mejor manera, sin que se

miren sus errores y aprender de ellos (Marciniak, 2017).

Hoy en día, el *benchmarking* es un método utilizado por diversos tipos de organizaciones, así como empresas, hospitales, bibliotecas, agencias y, por último, universidades, que se han visto en la necesidad imperante de mejorar sus procesos mediante la evaluación y el análisis (Marciniak, 2017). En ese sentido, para Espinoza y Gallegos (2019):

El *benchmarking* tiene su importancia no solo por identificar a los “comparadores” de forma mecánica, al permitir reconocer diferencias y semejanzas para descubrir sus relaciones, sino en la medición del impacto que pueden tener estos “comparadores” para llegar a realizar mejoras y cambios de acuerdo con circunstancias y características propias de lo que se va a mejorar. (p. 2)

Uno de los aspectos fundamentales que forma parte de las organizaciones es la calidad; a partir de ella, las organizaciones no solo se medirán, sino que también estable-

cerán sus propias reglas de juego. Cada día, las organizaciones se enfrentan con mercados globalizados y competitivos, lo que genera una suerte de dependencia permanente de información en torno a nuevas y avizorantes metodologías de organización, que les permitan, ciertamente, adaptarse de forma acelerada tanto a los cambios tecnológicos como estratégicos.

Sin embargo, el *benchmarking*, desde sus inicios, no fue siempre así, o no lo fue desde un comienzo como hoy lo entiende la mayoría de organizaciones, puesto que desde su comienzo fue solo una vaga herramienta que permitía evaluar la competencia de la organización, diferenciándola de sus imitadores. Se trata, tal como lo han señalado Hernández y Cano (2017), de comparar los objetivos empresariales, como las buenas y hasta acertadas prácticas en el ramo comercial. De lo que se trata, insisten los autores, es de ver cómo los protocolos que se llevan a cabo son efectivos para ponerlos en práctica y, de este modo, hacerlos parte de la organización, logrando que las empresas sean competitivas y efectivas.

En una segunda etapa, el *benchmarking* señaló el camino que ha tenido que recorrer una determinada organización para hacerse líder en el sector. No se trata, en este caso, de saber qué prácticas pueden ser las más idóneas, sino comprender cómo algunas prácticas pueden ser eficaces y eficientes. Buena parte del éxito de las organizaciones depende de la gestión que estas emprendan; no obstante, también se debe a la aplicación de estrategias de mercado, así como aprender de los aciertos, pero también de los errores que cometen los demás.

Un aspecto crucial es que en la actualidad, muchas organizaciones y empresas, a raíz de fenómenos como la globalización o la expansión del mercado, han tenido que desarrollar un conjunto de acciones, todas ellas, con el fin de insertarse en la dinámica competitiva. No se trata solo de medir qué herramienta es más eficaz dentro del nicho comercial, sino que también se trata de saber cómo y de qué manera estas acciones tienen efectos positivos, además de saber cuándo es el momento adecuado para adaptarse al cambio y sobre-

salir en las situaciones difíciles. Desde la mirada del *benchmarking* esta es una excelente estrategia, puesto que permite a las empresas saber qué herramienta puede ser más útil y, de esta manera, convertirlas en organizaciones mucho más afectivas y eficientes, mejorando no solo los procesos, sino la calidad y la productividad (Briones-Veliz *et al.*, 2021).

Es importante mencionar que en el vasto universo empresarial se dan situaciones que presentan un elevado impacto, bien sea por la competencia o también por el crecimiento de la competencia; esto, de algún modo, puede ser beneficioso, puesto que a mayor competencia, pueden aparecer mejores procesos de innovación. Muchos empresarios, debido a diversos factores, desconocen que el *benchmarking* puede ser una excelente oportunidad de expansión, además de una importante herramienta que permita no solo evaluar los procesos internos, sino también desencadenar mecanismos que antes no se tenían.

En este aspecto, Hernández y Cano, citados por Briones-Ve-

liz *et al.* (2021) señalan que esta herramienta permite tanto detectar como aplicar los mejores procesos, con el objetivo de mejorar los estándares de calidad y productividad, basándose en sus propias experiencias, por las cuales transitaron. Este camino dará a las organizaciones no solo la posibilidad de ver qué ruta puede ser la más adecuada, sino también analizar qué escenarios pueden ser los más certeros para los fines que se persigan. Así:

El *benchmarking* permite tener una actitud crítica con lo que la empresa ha estado haciendo, fomenta la autoevaluación o análisis interno, teniendo en cuenta el exterior, es decir, hace que la dirección y las personas implicadas en el proceso estén alerta de las posibles mejoras, en base a lo que ocurre en otras organizaciones externas, mejorando este y otros procesos, la calidad en el servicio. (Briónes-Veliz *et al.*, 2021, p. 2029)

A finales de la década de los 70, aparece por primera vez el térmi-

no *benchmarking* cuando la compañía Xerox, empresa pionera en el campo de la xerografía, comenzó a cuestionar su modelo de producción, como consecuencia de los bajos índices no solo de productividad, sino también de calidad. Esto marcó para aquel entonces una suerte de llamado de alerta, en tanto que la empresa comenzó a evaluar y establecer los mecanismos para un posible plan. Este acontecimiento, ciertamente, marcó los inicios del *benchmarking*.

Un aspecto que debe tenerse en cuenta, es que el *benchmarking* no es un mero instrumento para saber qué hace el otro, o también considerarse como un dispositivo de espionaje, más bien de lo que se trata es que el *benchmarking* es una herramienta de planificación y de observación; además, se trata de una metodología de trabajo en equipo, donde se mide cuáles pudieran ser las estrategias más adecuadas para ser aplicadas en las empresas y cuáles no.

Buena parte de las políticas que maneja una empresa están relacionadas con la competencia; sin em-

bargo, desde el *benchmarking* esta idea es rebasada por un proceso mucho más sistemático, además de continuo, puesto que se trata de ver qué aspectos pueden servir y de este modo ser aprovechados; sin embargo, para aplicar esta herramienta es importante que se cuente con varios pasos, las cuales pueden ir desde la propia planificación de tareas, hasta el análisis, la integración y la acción. De acuerdo a Zambrano (2020), de lo que se trata es de:

Determinar cuál proceso, producto o servicio requiere cambios y cuáles son las empresas candidatas consideradas las mejores en sus prácticas, a fin de compararse; logrando de esta manera mejorar la competitividad de la empresa. En segunda instancia, las estrategias de innovación tecnológica, se articulan con los factores y fuentes que inciden en el esfuerzo innovador de las empresas. (p. 89)

Otro de los aspectos, quizá poco abordados, tiene que ver con las innovaciones tecnológicas, que

vienen a ser una importante herramienta para el logro de los fines propuestos por las organizaciones. Las tecnologías, junto con el *benchmarking*, vienen a completar el binomio que se ha convertido en un aspecto crucial en las organizaciones, puesto que ambas pueden generar resultados óptimos.

Benchmarking y el mejoramiento de las empresas

Sin duda que, el verdadero sentido, aparte del papel que ejerce el *benchmarking*, solo se puede ver en el contexto de una empresa que, de forma permanente, se está solo evaluando no solo a sí misma, sino que también se está descubriendo desde sus propias fortalezas como organización, con sus debilidades, de las cuales está dispuesta a aprender. Asimismo, tiene en cuenta qué estrategias puedan no solo implementarse, sino cuáles puedan ser las más adecuadas para el logro de los objetivos empresariales.

Un campo inexplorado, y hasta se pudiera decir, inédito de esta herramienta dentro del mercado global, tiene que ver con la planificación de

estrategias. Casi siempre se trata de saber qué tan efectiva es una estrategia, descuidando en su totalidad qué hace que otra empresa tenga mejores resultados que las demás. No se trata, tal y como se ha mencionado, de una suerte de espionaje, sino más bien de un proceso de cambio. El *benchmarking* es, ante todo, una metodología y un modo riguroso de actuar, para determinar, en primer lugar, cuáles son los aspectos clave que deben mejorarse, descubriendo a través de la metodología, las mejores prácticas.

En la actualidad, muchas son las organizaciones y empresas que necesitan de estrategias válidas para posicionarse en el mercado; otras se encargan solo de mejorar dentro del espectro comercial; sin embargo, existen otras empresas cuyo centro está en la revisión sistemática de sus acciones, que las impulsan a ser cada día mejores. No solo basta con mirar de lejos lo que hacen otras organizaciones, sino que se trata, además, de aprender de los errores y convertirlos en oportunidades.

Por otro lado, se trata de desarrollar prácticas que ciertamente

mejoren las dinámicas no solo de la organización, sino también de lograr una adecuada planificación, puesto que tal como lo han señalado Hernández y Cano (2017), esto no acaba con el mero aprendizaje organizativo, sino más bien con la creación de un plan de trabajo y de acción, es decir, convertir estos insumos en ideas, con el fin de mejorar a la empresa; esto es lo que hace del *benchmarking* un instrumento de mejoras para el futuro.

Por lo tanto, esta herramienta puede ser considerada, a grandes rasgos, como un proceso de evaluación, no solo de productos, como tradicionalmente se le conoce, sino también de servicios y de procesos entre empresas, mediante el cual una de ellas analiza qué potencialidades tiene la otra, con el fin de igualarla y ver de qué manera competir en su propio terreno. De allí que el *benchmarking* puede servir para impulsar los niveles de calidad, de competitividad y de eficiencia, así como para corregir errores o desaciertos, y aprender de ellos.

REFERENCIAS

- Briones-Velez, T., Carvajal-Avila, D. y Samba-Bustamante, R. (2021). Utilidad del *benchmarking* como estrategia de mejora empresarial. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 2026-2044. DOI: 10.23857/pc.v6i3.2490
- Espinoza, M. y Gallegos, D. (2019). *Benchmarking*, ¿cómo y de dónde?: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Espacios*, 40(37), 1-9. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n37/a19v40n37p16.pdf>
- Hernández, C. y Cano, M. (2017). *La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones*. Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/uiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- Marciniak, R. (2017). El *benchmarking* como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Educar*, 53(1), 171-207. <https://raco.cat/index.php/Educar/article/view/v53-n1-marciniak>
- Zambrano, J. (2020). Sistema de benchmarking como estrategia de innovación tecnológica en el sector crudos pesados y extrape-sados. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(1), 88-111. DOI: <https://doi.org/10.25214/27114406.992>