

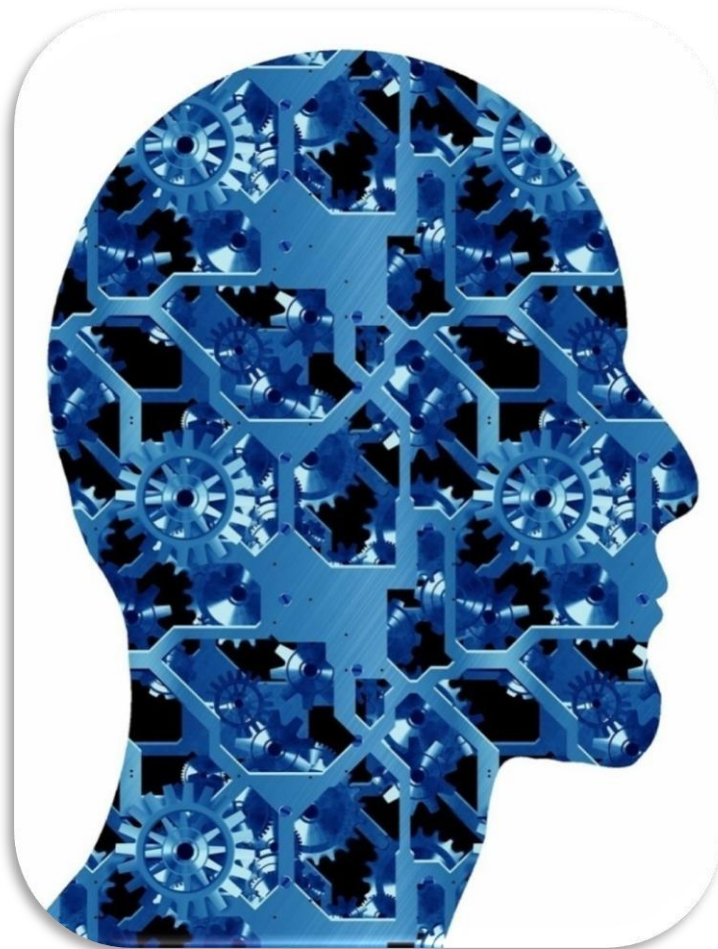


Universidad de Valladolid



CAMPUS PÚBLICO
MARÍA ZAMBRANO
SEGOVIA

<< Benchmarking: un viaje a la excelencia >>



FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Presentado por **Morán Toriello, Diego**

Tutelado por **Sebastián Morillas, Ana**

Segovia, 25 de junio de 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN GENERAL.....	Página 5
Justificación de la investigación.....	Página 5
Delimitación del objeto de estudio.....	Página 5
Formulación de hipótesis y objetivos del trabajo.....	Página 6
Metodología.....	Página 6

CAPITULO 1

1. EL BENCHMARKING.....	Página 7
1.1. Historia.....	Página 9
1.2. Concepto.....	Página 13
1.2.1. Definición.....	Página 13
1.2.2. Planteamientos.....	Página 9
1.2.3. Enfoques.....	Página 26

CAPITULO 2

2. UN PROCESO POLÉMICO.....	Página 35
2.1. Sistemas de control.....	Página 37
2.2. Defensa.....	Página 39
2.3. Críticas.....	Página 41

CAPITULO 3

3. NUEVAS TENDENCIAS. EL FUTURO DEL BENCHMARKING.....	Página 43
4. CONCLUSIONES.....	Página 49
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	Página 51

INTRODUCCIÓN GENERAL

- **Justificación de la investigación**

El *benchmarking* o evaluación comparativa es una disciplina tan importante como desconocida. Se vincula directamente con la práctica de la planificación estratégica de toda organización inmersa en el actual panorama económico mundial. Se trata de una temática de estudio que se encuentra en auténtica vigencia y actualidad, siendo aplicada por muchos pero desconocida conceptualmente por la gran mayoría. De tal forma, es común encontrarse con casos de estudio en los que si bien se emplean técnicas y perspectiva del *benchmarking*, no lo denominan de tal forma por mero desconocimiento. De igual modo, hace referencia a la futura realidad del mercado laboral, en el que los actuales y futuros profesionales deben contar con las herramientas necesarias para aportar a las marcas el valor y la diferenciación necesarios para afrontar los vaivenes derivados de la actual coyuntura empresarial y económica.

El *benchmarking* es una metodología idónea para plantear retos, descubrir oportunidades y mejorar de forma constante, adquiriendo las capacidades necesarias para incrementar la profesionalidad y competitividad, tanto propias como de otros. Aporta competencias relacionadas con la búsqueda de soluciones, el planteamiento de nuevos escenarios de acción, así como la satisfacción de las necesidades de los distintos agentes que participan en el juego comercial. En definitiva, a través del presente trabajo de investigación, se pondrá de manifiesto su actual vigencia dentro de las prácticas empresariales dirigidas a la planificación estratégica, en concreto, dentro del mundo de la innovación, en un contexto marcado por la constante búsqueda de alternativas de actuación, tanto en lo referente a productos y servicios como a los propios procesos internos.

Por su parte, en lo relativo al estado de dicha cuestión en el contexto de investigación español, el *benchmarking* apenas cuenta con estudios previos, con escasos recursos bibliográficos que en su mayoría suponen meras traducciones de obras de autores extranjeros. De igual modo, lo publicado carece mayoritariamente de vigencia y aplicación práctica, siendo recursos eminentemente teóricos sin casos de estudios que ejemplifiquen lo descrito. En definitiva, se trata de una problemática poco conocida en España, con una importante carencia de antecedentes, que ha sido estudiada desde un punto de vista exclusivamente teórico.

- **Delimitación del objeto de estudio**

La presente investigación tiene como objeto de estudio la práctica del *benchmarking*, analiza fundamentalmente casos de referencia desde los años ochenta del pasado siglo hasta la actualidad en Occidente y Oriente. De igual modo, hace un recorrido histórico a la planificación estratégica y a los antecedentes de los procesos esenciales dentro del *benchmarking*.

- **Formulación de hipótesis y objetivos del trabajo**

Hipótesis del TFG

El futuro de la planificación estratégica empresarial pasa por la aplicación de técnicas como la del *benchmarking*, vital para el futuro competitivo de las organizaciones.

Objetivos del TFG

Los objetivos generales del presente TFG son los siguientes:

- Determinar las características fundamentales de la problemática del *benchmarking*, buscando aportar claridad en torno a un concepto con multitud de concepciones y fundamentaciones teóricas.
- Conocer los antecedentes de la práctica del *benchmarking*. De dónde proviene, de qué otras ramas de la planificación empresarial toma recursos y qué motiva su aparición en el contexto de la época.
- Aportar una visión práctica de la aplicación de las diferentes técnicas y metodologías, ejemplificando la realidad del *benchmarking* en base a casos reales, tanto nacionales como internacionales.
- Clarificar las distintas tipologías de *benchmarking*, ante el importante número de libres interpretaciones y la inexistencia de un consenso general.
- Discernir el futuro próximo del *benchmarking* a partir de las previsiones de los propios expertos, hacia dónde se dirige y qué se espera que aporte a las organizaciones del futuro en materia de innovación y competitividad.

- **Metodología**

El procedimiento metodológico empleado para el desarrollo del TFG ha sido la investigación de campo desde un punto de vista cualitativo, dando forma al fenómeno del *benchmarking* a partir de la observación, estudio y análisis de sus antecedentes, herramientas y aplicación. Para reforzar la investigación, demostrar las hipótesis de partida y establecer unas conclusiones que aporten calidad al trabajo, ha sido necesario un estudio exhaustivo de casos de estudio y revisión bibliográfica

Análisis de Casos de Estudio

El estudio de casos de estudio se encuentra en la base del desarrollo del proyecto, aportando una visión real de la práctica del *benchmarking*, así como ejemplificando y afianzando el apartado teórico.

Revisión Bibliográfica

Con el objeto de obtener la fundamentación teórica necesaria para avanzar en el estudio del *benchmarking*, ha sido necesario el empleo y la revisión de libros, informes, revistas especializadas, además de prensa diaria.

A white door is set within a white frame on a sandy beach. The door is slightly ajar, revealing the ocean and waves beyond. The scene is bathed in a soft, blue light, creating a serene and inviting atmosphere. The door has a simple handle and a lock mechanism.

CAPÍTULO

1

EL

BENCHMARKING

1. EL BENCHMARKING

1.1. Historia

El concepto de **benchmarking** o evaluación comparativa, si bien no surge en Occidente hasta pasada la segunda mitad del siglo XX, no supone por sí mismo la creación de una nueva metodología de análisis del mundo empresarial; por el contrario, da nombre a una forma de entender la filosofía de trabajo ya conocida y empleada, perfeccionándola. De tal modo, numerosos autores encuentran un antecedente directo del **benchmarking** en el **Antiguo Egipto**. Hace ya más de cuatro milenios, los responsables de la construcción de las formidables y enigmáticas pirámides trabajan empleando la técnica de los puntos de referencia. En concreto, ante la inexistencia de herramientas que les permitieran medir grandes longitudes, idearon un simple método basado en la realización de una muesca en una de las piedras y el uso de una lámina de hierro a modo de punto de referencia. A partir del mismo, eran capaces de calcular con precisión distintas longitudes y alturas, permitiéndoles acoplar con matemática precisión los distintos niveles de sus edificaciones.

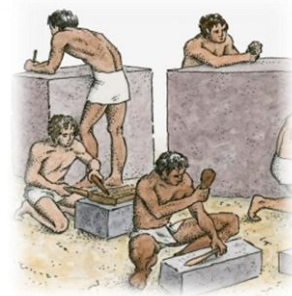


Figura 1. Construcción de las pirámides de Egipto



Figura 2. Sun Tzu (544-496 a. C.),

Antes de que el fenómeno llegase al mundo empresarial occidental, en Oriente numerosas organizaciones de diversa naturaleza hacían uso de técnicas similares a las desarrolladas en la actualidad. No en vano, el **mundo oriental** es considerado la cuna del pensamiento estratégico, con representantes como el famoso general estratega chino **Sun Tzu** (544-496 a. C), quien en su obra **El Arte de la Guerra** destacaba la importancia de estudiar y conocer al rival, sus métodos y estrategias (Ayestarán, et al., 2012, p31). Es decir, defendía la inteligencia y la estrategia como la principal arma frente al contrincante. Sus principios, recopilados varios siglos tras su fallecimiento por Cao Cao, guerrero, estratega y gobernante chino seguidor de sus enseñanzas y con más de 2.500 años de historia, sorprenden por sus similitudes con lo que en pleno siglo XXI promueve el **benchmarking**: el conocimiento de la problemática como punto de partida para alcanzar una solución. Sus **10 principios fundamentales**, adaptados por el experto norteamericano Donal G. Krause en su obra **El Arte de la Guerra para Ejecutivos** (1995) son los siguientes (Krause, 1995, p20):

1. **Aprenda a combatir.** Ante un escenario de máxima competencia y agresividad, como el actual, la razón debe ser el principal motor por encima de las emociones.
2. **Muestre el camino.** Sé el líder, será éste quien marque el camino para el resto. No obstante, destaca la necesidad de no serlo a cualquier costa. El liderazgo se debe fundamentar en base a disciplina, conocimiento, responsabilidad, justicia y colaboración.
3. **Hágalo bien.** La eficacia como mandamiento principal de cualquier ventaja competitiva. Reflexionar, actuar en el momento adecuado de la forma idónea, dar un paso atrás cuando sea necesario.
4. **Conozca los hechos.** No hay éxito sin información, la misma debe ser pertinente y verídica. Sin ésta no se podrá tomar las decisiones estratégicamente.

5. **Espere lo peor.** Estar listo para el ataque de la competencia, situarse en el peor escenario posible. En el campo de guerra (literal o empresarial), el “enemigo” actuará tarde o temprano, se deben conocer sus fortalezas y debilidades, al igual que las propias.
6. **Aproveche el momento.** El tiempo y los recursos son limitados, se deben maximizar. La velocidad e innovación son fundamentales dentro del factor sorpresa, y éste lo es para el triunfo.
7. **Queme las naves.** La motivación de las personas es clave para avanzar en una misma dirección. Para alcanzarla se debe trabajar por el compromiso, la preparación y la persuasión, a través de la idea del éxito.
8. **Hágalo mejor cada vez.** El perfeccionamiento de los métodos, la constante innovación, marcará la diferencia entre quién permanece en pie y quién no. Sin innovación, sin armas, no existe victoria posible.
9. **Empuje a todos.** La comunicación, la confianza y la continua formación son claves para el éxito. Permitirá que cada persona conozca su posición y saque el mejor partido de su situación.
10. **Que no adivinen sus intenciones.** Cuánto más controladas estén las informaciones, cuánto más sutiles sean las estrategias, más fuerte serás. De tal modo, el adversario dispondrá de menor tiempo para contraatacar y menos organizado estará.

Aunque las ideas de este maestro provenían del **mundo de la guerra**, nadie duda de su directa aplicación al mundo empresarial estratégico, entendido como un tablero en el que los distintos actores (compañías) se ven forzados a realizar constantes movimientos para evitar ser derrotados. A este respecto, no obstante, no será hasta el inicio del siglo XX cuando esta filosofía estratégica comience a introducirse con éxito en el **panorama empresarial occidental**, es decir, el estadounidense y europeo. Hasta entonces, se había relacionado el concepto de estrategia con la fuerza (recursos económicos), en un contexto en el que las acciones fracasaban por verse desbordadas ante la falta de planificación (Clearly, 1991, p27).

Al mismo tiempo que en Occidente comienza a implementarse el pensamiento estratégico basado en la inteligencia y el análisis, por encima de los meros recursos económicos, en pleno Oriente, en concreto en Japón, esta forma de trabajar experimenta un salto cualitativo con la llegada de la **filosofía Kaizen** (Fisher, 2001, p128). Para comprenderla debemos retroceder hasta el final de la Segunda Guerra Mundial. Tras su final, en 1945, **Japón** era un país derrotado en todos los sentidos, era una nación a la deriva, devastada. La precaria situación económica había dejado a más de 115 millones de habitantes sin recursos, sin energía y con apenas alimentos. De igual modo, la industria se encontraba paralizada, sin ni siquiera demanda desde Occidente por la baja calidad de sus productos. Para combatir el hundimiento del país, en 1949, el gobierno decide crear la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Por aquel entonces Japón seguía estando ocupado por EE.UU, puesto que no será hasta 1951 cuando gracias al Tratado de San Francisco vuelva a alcanzar su independencia y autonomía. Fruto de la ocupación norteamericana, en 1950 llegan a Japón expertos norteamericanos especializados en metodología estadística aplicada al control de los procesos empresariales. El fin de los mismos era ayudar a la industria japonesa a encontrar su hueco tras el nuevo panorama mundial. De entre todos los



Figura 3. Soldados de EE.UU. ocupando la isla japonesa de Iwo Jima

expertos destaca la figura del **Dr. William Edwards Deming** (1900-1993), con una concepción del mundo empresarial muy adelantada a su tiempo. En concreto, proponía aplicar en las organizaciones japonesas un modelo abierto, el cual suponía eliminar todo tipo de objetivo numérico, suprimir el pago por horas a los empleados y eliminar las tradicionales divisiones departamentales. Para éste, el futuro de las organizaciones pasaba por hacer partícipes a los empleados del día a día de la compañía, contando con la creatividad e innovación de los mismos como el recurso más preciado.

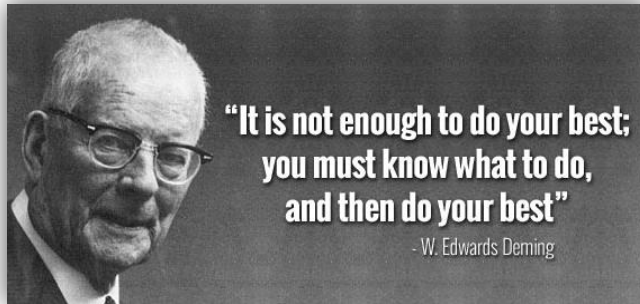


Figura 4. W. Edwards Deming

En concreto, esta metodología empresarial busca la eficiencia y éxito empresarial no sólo en los recursos naturales y económicos, sino en los humanos. La optimización de recursos y tiempos, la continua formación y aprendizaje del empleado, así como la implementación continua de procesos, productos y servicios, son

sólo sus principales pilares. Por consiguiente, a través del Kaizen, que en japonés significa “**buen cambio**”, se pretende generar redes de mejora continua, integradoras de todos los niveles jerárquicos. De tal modo, en el mundo del empleado se desarrolla el **Warusa Kagen**, o lo que es lo mismo, incentivar el flujo continuo de información por parte de la plantilla, premiando y estimulando las sugerencias por su parte, percibidas como una forma idónea para detectar los problemas y, por supuesto, solucionarlos. Su aplicación aportó resultados a las compañías japonesas en un corto plazo de tiempo y con un coste económico mínimo. Será así cómo durante la década de 1950 en Japón, fruto de su bagaje cultural, se produce la perfecta comunión entre el pensamiento tradicional asiático basado en la inteligencia emocional y la fuerza occidental. Este rotundo éxito pasaría a la historia como el “milagro japonés”, experimentando el país un crecimiento imparable y constante hasta finales de la década de 1980, situándose entre las principales potencias económicas mundiales. En lo que respecta a la figura de su principal impulsor, **William Deming**, quien en Japón es conocido como el “**padre de la tercera revolución industrial**”, quedaría grabada para siempre en el mundo empresarial japonés tras la creación en 1951 en su honor del premio “Deming”, el mayor galardón que se le puede otorgar a una compañía en el país (Spendolin, 1992, p178). El mismo, se creó a partir de la suma económica que el gobierno de Japón pretendía pagarle, cuantía que Deming rechazó. De igual modo, en su obra “Calidad, productividad y competitiva: la salida de la crisis (1982)” se encuentran los 14 principios y las 7 de las enfermedades de la gerencia, aplicadas en el resurgimiento de Japón como potencia industrial.

Mientras que la economía japonesa crecía y se afianzaba como referente mundial, poco o nada sospechaban los Estados Unidos de América que el progreso oriental pondría en serios aprietos a sus propias organizaciones, que veían cómo su filosofía empresarial al estilo clásico oriental se quedaba a la retaguardia de la desarrollada por los asiáticos. El caso de referencia, y que pone en marcha los sucesos que concluirán con el

surgimiento del concepto de *benchmarking*, es de la compañía estadounidense **Xerox** (Codling, 1995, p3). La misma, fundada en 1959, fue hasta los años 80 uno de las grandes compañías nacionales, fundada por Chester Floyd Carlson, quien fuese padre de la “xerografía” y a quien

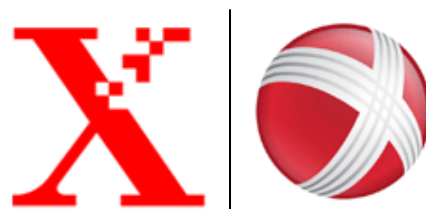


Figura 5. Xerox logos: años 80 / actualidad

le convertiría, a finales de la década de 1960, en uno de los hombres más ricos de Estados Unidos. No obstante, llegado 1980, la compañía se debería enfrentar a su mayor crisis hasta la fecha, llevándola al borde de la **bancarrota**. Curiosamente, la causa de su radical caída de las ventas,- pasando de controlar casi el cien por cien del mercado, a pasar a menos del diez-, la encontramos en el desarrollo industrial de Japón, y en la aplicación de las **técnicas de Kaizen**, sumada al desarrollo de nuevos métodos como el **Just In Time** desarrollado por Toyota, la práctica del **shukko** (préstamos de empleados entre empresas), y una **ética de trabajo** más afianzada que en Occidente. Por el contrario, la calidad de los productos de Xerox era cada vez más cuestionada y sus procesos internos empeoraban la situación, encareciendo los costes respecto a los productos llegados desde Japón (Minolta, Ricoh y Canon).

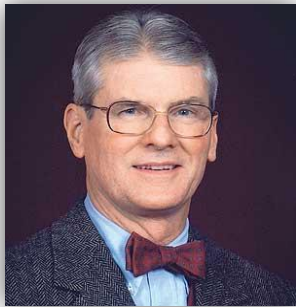


Figura 6. Robert C. Camp

No obstante, por aquel entonces se encontraba en la compañía **Robert C. Camp**, quien acababa de alcanzar el puesto como director de Calidad del área de operaciones logísticas. El mismo, apoyado por el entonces presidente de la compañía **Charles Christ**, decide enviar a un equipo formado por expertos en la industria a Japón. El objetivo de los mismos era analizar con exhaustividad las formas de trabajar, los procesos implementados y los recursos materiales empleados por las empresas japonesas. En definitiva, pretendían encontrar un **modelo de referencia** que les guiase hacia los cambios que era necesario efectuar para el futuro de la compañía. Los resultados extraídos mostraron los peores temores de Xerox. La compañía, pese a

sus inferiores ventas contaba con nueve veces más proveedores y el doble de empleados. Por otro lado, sus productos presentaban siete veces más defectos de fábrica que los producidos en Japón y, por si esto no fuera suficiente, duplicaban los tiempos de distribución. Con toda esta información sobre la mesa, Robert C. Camp, liderando el equipo de trabajo, planteó los distintos objetivos a alcanzar por Xerox y apostó por implementar un modelo de negocio basado en lo aprendido de las compañías japonesas. ¿Los resultados? La calidad de la producción mejoró en más de un 80%, pasando de 91 incidencias por cada 100 máquinas, a 14. Los costes de fábrica se redujeron en un 50% y el tiempo de distribución en un 66%. Asimismo, Xerox decidió implementar programas de formación dirigidos a 100.000 empleados de todo el mundo, implicando al propio director general, Charles Christ. De igual modo, dentro de su estructura administrativa y organizativa, siguiendo el **modelo japonés**, la compañía optó por introducir periódicamente nuevos gerentes provenientes de otras compañías, que pudiesen, desde una perspectiva distinta, analizar los errores con los que se pudiesen encontrar con el fin de implantar las mejoras con la mayor prontitud y eficacia posible. Este proceso es considerado como el **primer caso de benchmarking competitivo**, siendo además esta compañía la que poco después estableciese alianzas con Sun Microsystems y Microsoft para sobrevivir en el mercado, creando el *benchmarking colaborativo*.

A continuación, se analizará el concepto de *benchmarking*, el cual debe su origen al propio Robert C. Camp, quien permaneció 17 años al frente del área logística de Xerox y actualmente preside la *Global Benchmarking Network*. El vocablo "benchmarking" comienza a popularizarse a partir de 1989, con la publicación del libro *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance* del propio Robert. C. Camp. Un concepto que si bien nace de la experiencia de Xerox, será rápidamente integrado por multitud de empresas de todo el mundo.

1.2. Concepto

1.2.1. Definición

El **vocablo *benchmarking***, del inglés *bench* (*soporte, plataforma*) y *mark* (*marca, señal*), proviene, según diversos autores, de la **Inglaterra del siglo XIX**, en concreto, del mundo de la agricultura. Por aquel entonces, ante la dificultad para medir extensiones de tierra, de una forma muy similar a la que habían desarrollado los egipcios, realizaban un corte en una piedra o muro, este era el soporte (*bench*) y sobre el mismo se colocaba un instrumento de medición para, a partir de esa marca (*mark*), realizar las posteriores mediciones. Dentro el mundo empresarial, este concepto abre camino a un amplio abanico de interpretaciones. No obstante, puede ser concebido a modo de **filosofía empresarial**, entendida como el análisis de procesos, productos y servicios desde una perspectiva crítica, dirigida a la **mejora continua** de la organización. Pretende, en definitiva, poner en cuestión desde el seno de la organización su propia gestión. De igual modo, hace referencia a la aplicación de diversas técnicas de análisis para identificar a los “otros”, analizarlos, evaluarlos y hacer uso de lo aprendido para evolucionar. Supone un compromiso estratégico en referencia a nuestra competencia.

John G. Fisher en su obra “Cómo superar a la competencia” (2001) hace un repaso a algunas de las definiciones más populares del *benchmarking*, también conocido como evaluación comparativa por numerosos autores. En 1988, el **Dr. Mohamed Zairi**, académico británico y padre del **Total Quality Management**, definía dicha práctica como “cualquier cosa empleada como punto de referencia o comparación. Algo que sirve de norma y puede ser utilizado por otros; todo lo que tiene que ver con las medidas comparativas” (Fisher, 2001, p19). No deja de ser una concepción en exceso genérica y ambigua del fenómeno, pero supone el primer acercamiento a dicho proceso dentro de su obra “Competitive Benchmarking” (1988).



Figura 7. Superar a la competencia

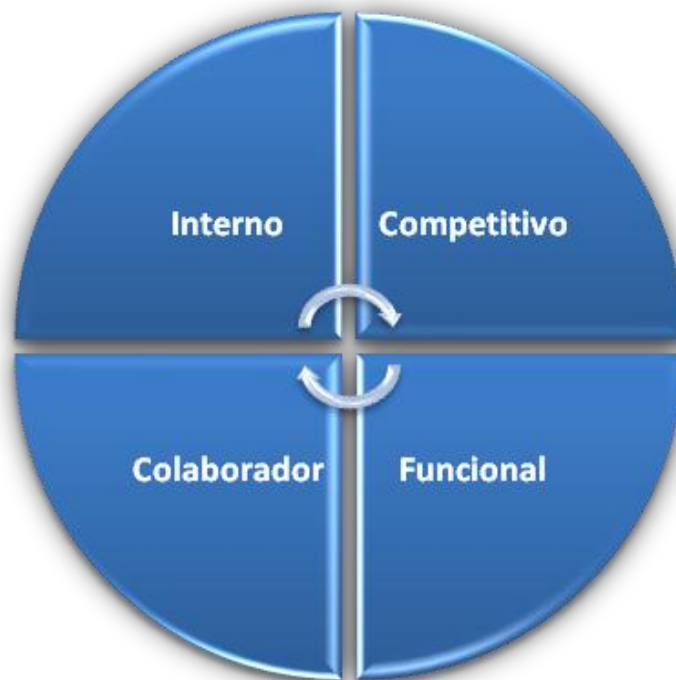
Un año más tarde, **Robert C. Camp**, actual presidente de la Global Benchmarking Networking y padre del *benchmarking*, lo describe como “la búsqueda de la mejores prácticas y su implantación [...] El proceso continuo de medición de nuestros productos, servicios y prácticas frente a nuestros competidores más duros, en comparación con la empresas tenidas por líderes”. (Fisher, 1996, p19). Actualmente, la propia **Global Benchmarking Network** establece una definición que lo describe como un proceso de descubrimiento estratégico, basado en la búsqueda, identificación, comprensión, adaptación y, finalmente, implementación de soluciones (GBN, 2013, p5). Las mismas, deben conducir a la compañía a un rendimiento empresarial superior, a partir de las mejores prácticas de negocio.

1.2.2. Planteamientos

Dentro de los estudios existentes sobre de la práctica del *benchmarking* se establecen diversas perspectivas acerca de las diversas de formas de entender y plantear el proceso. No obstante, se optará por simplificar las distintas alternativas en torno a cuatro categorías fundamentales,

ejemplificando cada una mediante casos de estudio reales y destacando las ventajas y desventajas derivadas de su práctica.

GRÁFICO (I): 4 TIPOS DE BENCHMARKING



Fuente: elaboración propia

1. Interno.

A la hora de iniciar cualquier proceso estratégico no se debe olvidar que la clave, en muchas ocasiones, se encuentra en la propia corporación. El primer tipo o modalidad de *benchmarking* a analizar, el interno, se fundamenta en la necesidad de ser crítico con la propia organización, y con la información interna de la que se tiene disposición. Su finalidad es potenciar los cambios en las distintas organizaciones, maximizando la eficiencia de las mismas a partir del aprendizaje que se puede obtener mediante la observación. Parte de la premisa de que siempre habrá aspectos que transformar, **ninguna compañía es la mejor en todo**, lo importante es seguir aprendiendo y solventando errores de forma continua. Este proceso de *benchmarking* persigue dar respuesta a una serie de cuestiones que pese a su simplicidad no se suelen tener en cuenta. Por un lado, se debe determinar cuáles son los procesos más fuertes de la organización, su nivel de eficiencia, así como su potencial aplicación dentro de otras áreas. Por otro lado, establecer aquellos aspectos que por su ineficiencia debilitan el papel de la empresa e iniciar el proceso de corrección pertinente.

Casos de estudio:

✓ La *New Coke*, la fórmula del fracaso

Figura 8. Coca Cola / Pepsi

Uno de los casos más conocidos mundialmente de *benchmarking* interno es también uno de los mayores fracasos empresariales recientes. Para analizar el mismo, debemos retroceder casi tres décadas, en concreto, hasta el año 1985. Por aquel entonces, la archiconocida **Guerra de las colas** que enfrentaba desde hacía décadas a los gigantes Coca Cola y Pepsi llegaba a su punto de mayor tensión. Habitualmente se da por hecho que la hegemonía mundial de Coca Cola nunca se ha visto en entredicho, sin embargo, durante un breve periodo de la historia su liderazgo se derrumbó fruto de una mala decisión empresarial.

Desde el inicio de la década de los años 80, **Pepsi** continuaba imparable su ascenso, acertando de forma significativa la cuota de mercado de Coca Cola. Su nuevo posicionamiento se fortalecía bajo el concepto de la **New Generation** y míticas campañas publicitarias como las protagonizadas por artistas de la talla de Michael Jackson o la exitosa acción *The Pepsi Challenge*. La misma se basaba en una serie de test ciegos realizados en supermercados norteamericanos en los que se mostraba cómo los clientes sorprendidos **preferían el sabor de Pepsi**. Todo esto, sumado a la estrategia *push* en la que Pepsi llevaba años trabajando en relación a su método de distribución, estaba empujando a los directivos de Coca Cola contra las cuerdas. De este modo, la compañía tomó la decisión de recurrir a sus propios empleados, realizando entre los mismos un test ciego de producto entre el suyo y el de la competencia en el que, tal y como temían, no resultaron bien parados. Tras esto, en la sede central de Atlanta optaron por una táctica que llevaban años valorando; transformar su producto. Así, el 23 de abril de 1985, y ante el estupefacto general de los consumidores, The Coca Cola Company lanza oficialmente la **New Coke**, sustituyendo a la fórmula clásica que todos conocían.

¿Cuál fue el resultado? El descontento movilizó a la sociedad norteamericana, con consumidores que incluso afirmaban que la acción de Coca Cola era comparable a *escupir sobre la bandera americana*, el gran y sagrado símbolo nacional para los estadounidenses (Martín, *Fracasos de marca*, p3). Lo curioso es que, basándose en los datos derivados del test ciego, la *New Coke* obtenía mejores valoraciones que Pepsi o que la antigua Coca Cola. Para comprender esta situación se debe tener en cuenta que el *benchmarking* interno, pese a su enorme efectividad a la hora de analizar y mejorar procesos y servicios, se debe emplear con sumo cuidado. El **gran error** de Coca Cola pasó por considerar a su producto como una realidad aislada del exterior (como un proceso interno, cuando no es así), es decir, ignorar la existencia de un consumidor con sus intereses, necesidades y preferencias. Tampoco tuvieron en cuenta el *status* de su producto, **Coca Cola**, el cual no era un refresco, sino un **símbolo de la sociedad estadounidense** y, por lo tanto, inviolable. De igual modo, la

Figura 9. *New Coke*

New Coke significaba un paso atrás, de líderes a seguidores, tras la estela de su histórica perseguidora. Se percibió como un **signo de debilidad** de la marca, hasta que finalmente Coca Cola, obligada por el clamor popular, retornó a su fórmula de siempre y pidió perdón públicamente por su error. Este fracaso supuso para la compañía unas **pérdidas económicas** de 625 millones de dólares y un desplome de las ventas que benefició enormemente a Pepsi, ubicándola como líder de mercado por primera -y última - vez en su historia. De igual modo, Coca Cola necesitaría un magnánimo esfuerzo de comunicación para reasentar las bases de su liderazgo.

✓ **Él éxito en costes de American Airlines**



Figura 10. American Airlines

Otro de los casos más emblemáticos de *benchmarking* interno es el de la compañía **American Airlines**. La aerolínea más grande del mundo sorprendió a los expertos en 1987 al comunicar que había logrado un ahorro en los costes de 40.000 dólares al año eliminando una aceituna de las ensaladas que se ofrecían a los pasajeros de primera clase. Pese a ser una compañía con importantes beneficios económicos, -en 2013 alcanzó los 1,9 billones de dólares (un 4,7% más que el año anterior)-, ha basado tradicionalmente su estrategia de negocio en la investigación dirigida a la **reducción de costes** (El Economista, 2007). American Airlines ha alcanzado este objetivo a través de la reestructuración de sus procesos internos, analizando su forma de trabajar, detectando los posibles errores e implementando las oportunas correcciones.

Uno de los últimos procesos de **benchmarking interno** de la compañía se desarrolló en el año 2007 con el anuncio de la completa **renovación de los carritos** que emplean las azafatas para transportar las bebidas. De tal modo, se aprobó la sustitución de los mismos por otros fabricados a partir de un material más liviano, en concreto, de un peso 9 kilos menor. Hasta aquí no parece una medida demasiado destacable, sin embargo, la misma supondría una disminución considerable del peso total de los vuelos. En concreto, los Boeing 77 reducirían su carga en 190 kilos, siendo de 54 en el caso de los MD-80. Por consiguiente, la implementación de los nuevos modelos supuso un **gran ahorro** en uno de los principales costes de la aerolínea, el **combustible**, cuya cuantía para la compañía en 2006 había ascendido hasta los 6,4 billones de dólares tras el continuo incremento de los precios, tendencia ascendente que se mantiene hasta la actualidad. De tal modo, la cifra del ahorro de American Airlines ascendió a los **2,8 millones de dólares anuales**, llegando a los 11,76 millones en el caso de los aviones Boeing. 77. Por consiguiente, la compañía logró sorprender a la competencia mediante la aplicación de procesos simples pero efectivos, reduciendo costes y marcando una clara diferencia.

➤ Valoración

BENCHMARKING INTERNO (TABLA I)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad para obtener la información y alto grado de detalle y veracidad. ✓ Genera una mayor comprensión de los procesos internos y su mejora. ✓ Rapidez y sencillez en la implementación de las medidas/procesos. ✓ Bajo coste en términos económicos y de tiempo. ✓ Coherencia con la cultura e identidad corporativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Percepción sesgada y condicionada de los resultados. ✓ Peligro de perder la perspectiva externa. ✓ No suele generar importantes innovaciones, ni motiva al empleado. ✓ Ineficacia para identificar las mejores prácticas del sector.

Fuente: elaboración propia

2. Competitivo

La segunda modalidad de *benchmarking*, el competitivo, se basa en avanzar más allá de la propia realidad de la empresa. Generalmente se centra en el estudio de la **máxima competencia**, un proceso ciertamente complejo partiendo del hecho de que la ética empresarial no permite el espionaje industrial. De este modo, se recurrirá a memorias históricas, así como a otras publicaciones, -libros y revistas-, del sector. Las mayores complicaciones se producen en el momento de buscar cifras brutas y análisis detallados, para lo cual se necesita contar con la colaboración abierta de la empresa competidora. Este modelo de evaluación resulta útil para situarnos en relación a nuestra competencia, pero no suele aportar la información necesaria para conocer cómo alcanzar dicha posición. Será, por este motivo, fundamental la presencia de un gran conocedor del sector. Un error común dentro de la aplicación del *benchmarking* competitivo es la tendencia a imitar lo que hace el triunfador, con esta estrategia se logra "ir a rueda" de mercado, pero nunca se construye una ventaja competitiva. De igual modo, si el líder cae nos arrastrará en la caída. La clave pasa por discriminar entre procesos y en, sobre todo, saber adaptarlos y mejorarlos.

Casos de estudio:

- ✓ Zara y H&M, una batalla a dos bandas



Figura 11. H&M / ZARA

Un claro ejemplo de la aplicación del *benchmarking* competitivo se localiza en la cadena de ropa de origen sueco H&M en relación a la española Inditex. La gran diferencia competitiva entre ambas era su grado de **externalización** de los procesos principales. A&M sin fábricas propias, concentra el 80% de su producción en Asia, sin embargo, Inditex, con estructura industrial propia, produce en Europa el 40% de sus productos (Parra, 2014). Las ventajas del modelo de la compañía sueca radican en su menor coste, mientras que Inditex destaca por una mayor flexibilidad y potencial crecimiento. Además, le permite reaccionar con mayor rapidez a las necesidades de mercado para sorprender al consumidor, renovando sus prendas cada 2 semanas. Por otro lado, ambas multinacionales se diferencian por su modelo de **segmentación de la oferta**. H&M, tradicionalmente ha optado por ofrecer a través de una sola cadena la totalidad de su gama de productos, por el contrario, Inditex ha creado distintas cadenas en función del público al que se dirigen. De nuevo, el modelo de H&M se traduce en mayores márgenes de beneficio cortoplacistas, mientras que el de Inditex tiene una mayor perspectiva a medio y largo plazo. Ante el éxito y continuo crecimiento de la empresa española, H&M ha iniciado en los últimos años un proceso de diversificación inspirado en el que sigue Inditex, con la creación de dos cadenas independientes (COS y H&M Home) en función del segmento de consumidor.

No obstante, el *benchmarking* competitivo ha establecido una relación de **retroalimentación** entre ambas compañías. Por su parte, Inditex, ante los actuales vaivenes del mercado mundial, trata de elevar el posicionamiento de su emblemática marca Zara, alejándose de la imagen *low-cost*. Por otro lado y siguiendo la estrategia de H&M, ha comenzado a asociar sus marcas con el sector del diseño, con alianzas y eventos como la *Fashion Week* de Nueva York o la *Cibeles* en Madrid. De igual modo, comienza a apostar por modelos reconocidos mundialmente en contrapartida a los anónimos con los que había trabajado en los últimos años. En definitiva, ambas compañías, a través del *benchmarking* competitivo, tratan de mejorar sus procesos inspirándose en lo que ha conducido a cada una al éxito, H&M diversificándose y Zara, reposicionándose.

✓ **El papel de Microsoft en una guerra de tres**



Figura 12. Microsoft / Apple / Google

En un sector tan alejado de la moda como es el de la tecnología nos encontramos con la eterna batalla en Microsoft, Apple y, recientemente, Google. En los últimos años, la victoria de Apple en el mercado de la telefonía ha supuesto un duro golpe para Microsoft, experimentando un auténtico fracaso en ventas que ha llevado a su cuota de mercado móvil hasta un paupérrimo 3,3% (Grobart, 2013). No obstante, la respuesta por parte de este último ha pasado por estudiar al máximo tanto la estrategia de Apple como la de Google, adaptando sus estrategias y procesos de negocio. Tras la adquisición de la sección de *smarthphones* de Nokia, la compañía trabaja en un nuevo *hardware* y *software* que ha recibido **acusaciones de plagio** por parte de Tim Cook, CEO de Apple en la publicación del mes de septiembre de 2013 de la revista *Businessweek*. Pese a estas declaraciones, el mercado parece estar premiando la decisión de

Microsoft. Los últimos datos, publicados en enero de 2014, destacan que Microsoft a pesar de vivir una delicada situación financiera, ha experimentado un crecimiento del 3% de sus beneficios netos, de igual manera, la sección *Windows Phone*, aunque sigue reportando pérdidas, refleja un incremento positivo de los beneficios del 50%. La auténtica guerra a tres bandas que se desarrolla en la actualidad entre Microsoft-Apple-Google no se limita al mundo de la telefonía, si no que nos encontramos ante una **batalla de benchmarking** que se aplica a todos los servicios que ofrecen (*ebooks, app stores, tablets*, plataformas de música y video, sistemas operativos, buscadores, servicios de correo electrónico; prácticamente todo el universo digital), cada una con una oferta en el mercado que en mayor o menor medida se inspira en la de su competidor. En el caso particular de Microsoft, sólo el tiempo dirá si realmente nos encontramos ante una acción de *benchmarking* competitivo de éxito o un sonoro fracaso dentro de un mercado especialmente sensible.

➤ **Valoración**

BENCHMARKING COMPETITIVO (TABLA II)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se basa en prácticas de éxito comprobado. Por lo tanto, su riesgo es menor. ✓ Otorga un importante conocimiento estratégico ✓ Fomenta el aprendizaje mutuo entre las distintas organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Generalmente no aporta ninguna ventaja competitiva. ✓ No genera buena imagen de cara a la opinión pública. ✓ Dificultad en la obtención de información. Desconfianza. ✓ Importantes limitaciones y regulaciones legales.

Fuente: elaboración propia

3. Funcional o género

Este tipo de *benchmarking* es también conocido como multisectorial, no competitivo o de procesos. Se diferencia del resto en tratarse de un proceso más abierto a la realidad del mercado global actual; de tal forma se tienen en consideración a todas aquellas compañías que aunque no sean directamente competidoras puedan emplear procesos, productos o servicios de interés para la organización o determinadas áreas de la misma. Implica dos perspectivas, una más general en base a características ya conocidas que abarca aspectos como la logística, la atención al cliente, la distribución... Otra que exigirá una investigación más pormenorizada. En este caso se hace referencia a realidades de la organización más específicas en función de su naturaleza comercial, por ejemplo, un sistema de almacenamiento de archivos, una nueva técnica de producción... De ese modo, se estudia la actividad del “número uno”, del líder en la práctica de un proceso concreto de especial interés para nosotros. Su potencial se basa en no limitarse a analizar unos resultados, sino en poner el énfasis en el proceso y su potencial evolución. Llevado a cabo con éxito, el investigador puede hacerse con servicios y/o procesos que hasta el momento no se han implantado dentro de su sector.

Casos de estudio:✓ **¿Hospital u hotel? El caso Marriott**

Uno de los referentes en la exitosa aplicación del *benchmarking* funcional lo encontramos en la prestigiosa cadena estadounidense de hoteles **Marriott**. Con presencia en más de 70 países y más de 3.400 establecimientos, su camino a la cima se ha fundamentado en base a un pilar básico de su negocio: **los clientes**. Dentro del mercado de los servicios, la atención al cliente resulta fundamental para la supervivencia de cualquier negocio. ¿Cómo lo ha logrado Marriott? De la forma más inesperada. Sus directivos comenzaron a reflexionar sobre cómo podrían **agilizar los procesos de registro y llegada** de los huéspedes para mejorar su experiencia dentro de los hoteles. La respuesta llegó de un sector muy alejado del hotelero, el de los servicios médicos. En concreto, los expertos de Marriott analizaron e implantaron los procesos que la administración de los **hospitales norteamericanos** empleaba en sus servicios de urgencia para atender con la mayor rapidez a los enfermos (Biasca, 2005, p286). De este modo, lograron con increíble eficacia mejorar los tiempos de recepción y posicionarse como un referente de su mercado.



Figura 13. American Airlines

✓ **Zara y Toyota, compañías Just in Time**

Figura 14. ZARA / TOYOTA

Desde la misma perspectiva nos encontramos con el caso de **Zara** y el *Lean Management*, basado en las raíces del *Just in Time* japonés. ¿En quién se inspiró esta vez la exitosa cadena de moda española? Sorprendentemente, en **Toyota**, el fabricante de automóviles japonés (Briasco, 2009). El sistema *Just in Time* fue establecido en los años 60 por Taiichi Ohno (1912-1990), por aquel entonces Jefe de Taller y quien con los años se convertiría en Vicepresidente Ejecutivo de Toyota Motor Corporation. Inspirado en antecedentes históricos como la división de trabajo de Frederick Taylor y los procesos de trabajo implantados por Henry Ford, dicho sistema persigue la **optimización** de los distintos procesos de producción con el fin de obtener productos de alta calidad a un precio de coste inferior. Se fundamenta en la eficiencia de la producción, es decir, generar los productos necesarios cuando la demanda los exige y a un precio altamente competitivo. La aplicación de la filosofía empresarial japonesa, basada en la continua innovación y el respeto por los empleados, se ha convertido en la piedra angular del éxito de Toyota.

Dentro del mundo del *benchmarking* durante muchos años se consideró a este proceso como una forma de trabajar específica de la cultura empresarial de Toyota y, por lo tanto, como un acción muy sectorial que sólo servía para este modelo de empresas. Por este motivo, durante décadas los conceptos japoneses derivados de la filosofía Kaizen no fueron exportados al resto del mundo. Será así hasta la llegada al terreno de juego de compañías como Zara, una de las más asiduas a la aplicación del *benchmarking* en la búsqueda de los mejores procesos. A través

de su implantación, ha desarrollado un modelo de negocio basado en las pequeñas partidas de productos y su rápida reposición. Mantiene casi el 50% de su producción como propia, y obtiene un margen sobre las ventas de un 10% por encima de sus rivales. Zara trabaja con pequeñas partidas sin apoyarse en socios externos, sino manejando desde dentro todas las operaciones relativas al diseño de las prendas, su logística, distribución y almacenamiento (centralizado en España, Zaragoza). La compañía, a través de la implantación del *Lean Management*, ha logrado asentar con éxito unas nuevas reglas del juego, dejando atrás el tradicional sistema *push* para dar lugar al *pull*, en el cual, es la propia demanda la que activa la producción. Por consiguiente, Zara obtiene una **diferenciación** clave frente al resto de la competencia, estancada en un sistema de tercerización de la producción que les obliga a liquidar gran parte de las partidas, perdiendo gran parte del margen de beneficio.

✓ **Southwest Airlines, de las carreras al cielo**



Figura 15. Southwest

Otro interesante caso de *benchmarking* funcional lo encontramos en la compañía estadounidense de vuelos *low cost* **Southwest Airlines**. La aerolínea, se enfrentaba a una serie de procesos que alargaban los tiempos en tierra de su flota, con la consecuente pérdida económica. En concreto, necesitaban mejorar la carga y descarga, el repostaje, la limpieza y los controles de seguridad, siendo éstos últimos claves para mejorar la experiencia y satisfacción de sus clientes. De una forma similar a la cadena de hoteles Marriott encontraron su referente para el benchmarking en un deporte alejado de los cielos, las **carreras de Fórmula 1**. En dicho deporte, el **servicio técnico** es la pieza fundamental para el éxito o el fracaso, igual que en la aviación. Así, Southwest Airlines se inspiró en el equipo técnico altamente cualificado, entrenado en tareas bajo gran presión de tiempo y estrictas normas de seguridad. El resultado final de la aplicación de dichos procesos fue una **reducción del 60%** en los **tiempos** en tierra de sus aviones (Llopis, 2013). A través de una estrategia dirigida tanto al empleado como al cliente final, la compañía suma cuatro décadas de constantes beneficios, situándose dentro del mercado estadounidense como la que recibe menor número de reclamaciones al año y registrando el mayor número de viajeros, superior a los 100 millones anuales.

✓ **Disneyland, todo por y para el cliente**



Figura 16. Disneyland

Un caso de referencia dentro del benchmarking genérico es Walt Disney. Dentro del mundo de la atención al cliente y la *customer experience* ha logrado destacar en algo tan simple como obviado, atender al **cliente** situándole como la auténtica **prioridad del negocio**. Disney construyó toda una cultura del sueño, de referente mundial, que con mayor o menor acierto ha sido aplicada a todos los sectores imaginables. Nos encontramos ante un modelo que parte de una premisa simple pero incuestionable, que el liderazgo se construye a partir del respeto por las personas. A partir de este principio se trabaja con los **empleados** para que éstos formen parte de la cultura de la organización, siendo los auténticos **embajadores de marca**. Con este espíritu crean en 1986 el Disney Institute, un centro de formación que anualmente reúne a profesionales provenientes de todos los sectores para transmitirles una filosofía de negocio en la que se premia y respetan los logros, sacando lo mejor de cada persona, a nivel tanto individual como de trabajo en equipo. Como parte del aprendizaje, destacan **10 puntos vitales** dentro del modelo de atención al cliente de Disney (Méndez, 2009):

1. **Todo el mundo es importante** (RAVE: Respect, Appreciate and Value Everyone). A través de la comunicación honesta, veraz, directa y cercana se logra demostrar al consumidor que realmente importa.
2. **Rompa moldes**. Toda organización debe romper su burbuja, implantar constantemente nuevos e innovadores procesos que posibiliten la evolución del negocio. En definitiva, fomentar una cultura del cambio.
3. **Haga de sus empleados su marca**. La selección de personal es una tarea vital que a menudo se descuida. Se deben analizar las prioridades de cada candidato y tener una perspectiva a largo plazo, apostando por su potencial de mejora y crecimiento, tanto personal como profesional.
4. **Haga magia con el entrenamiento**. Se debe proporcionar al empleado todo lo que necesita para progresar a partir de programas de formación, que no sólo enseñen al mismo a desempeñar sus funciones con la mayor eficacia, sino que le haga consciente de sus responsabilidades y le permita disfrutar de ellas.
5. **Evite los trastornos**. Se deben detectar y solucionar las incidencias, no tratar de buscar continuamente culpables.
6. **Averigüe la verdad**. Ser parte de la empresa, no sólo dirigirla. Conocer y entender las funciones y necesidades de cada nivel jerárquico. Ser accesible y de confianza.
7. **Utilice combustible gratuito**. Disney emplea el concepto “combustible” como una metáfora de la satisfacción y motivación presente en la compañía. Aportan tres claves: apreciar, reconocer y animar.
8. **Sitúese a la cabeza del pelotón**. Entender el día a día de la empresa como un proceso de aprendizaje continuo. Aprender de los mejores, estudiar a los clientes y la competencia, abrir nuestra perspectiva... En definitiva, la esencia del *benchmarking*.
9. **Vigile lo que dice y hace**. La reputación es el verdadero valor de la organización, si se daña se pierde el resultado de todo el trabajo previo: la confianza. Se debe mantener una postura positiva y humilde.
10. **Afiance su carácter**. Como broche final, nada de lo anterior tendrá viabilidad a largo plazo sin un carácter definido y, por supuesto, respetado.

➤ Valoración

BENCHMARKING FUNCIONAL (TABLA III)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aporta valiosa información sobre un sector específico. ✓ Supone una diferencia competitiva respecto a la competencia del sector. ✓ Fomenta la innovación en los procesos internos. ✓ Los resultados estimulan el buen hacer de los profesionales. ✓ Mejores oportunidades para la innovación de los procesos. ✓ Menor celo por parte de la competencia en la búsqueda de información. ✓ Mayor potencial de sorpresa dentro del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cierta dificultad para acceder a la información necesaria. ✓ Exige inversión económica y de tiempo (largo proceso de investigación). ✓ Complejidad en la implantación de los nuevos procesos.

Fuente: elaboración propia

4. Colaborador o cooperativo

Dentro de esta última modalidad se construye una relación entre un grupo de organizaciones que voluntariamente comparten su conocimiento acerca de ciertas prácticas empresariales. La idea del *benchmarking* colaborador o cooperativo fue empleada por primera vez en el año 1994 por Robert J. Boxwell, y hace referencia a toda acción colaborativa en la que participan diferentes empresas con el fin de construir un conocimiento colectivo a partir de las experiencias individuales.

Generalmente, una entidad independiente es la encargada de coordinar, recolectar y distribuir los datos aportados por las anteriores, aunque cada vez más empresas dirigen sus propios programas de investigación. Un error muy común en la puesta en práctica del *benchmarking* de colaboración se produce al plantear la recogida de los datos, respondiendo en muchos casos al cuánto pero no al cómo. Precisamente, el objetivo de cualquier equipo de *benchmarking* es no limitarse a identificar qué mejoras se pueden llevar a cabo, sino además conocer cómo aplicarlas de la forma más eficiente. Se considera a este tipo como el más sencillo de llevar a cabo una vez que las distintas organizaciones se implican en el proceso. Para su desarrollo se establece un único equipo (dirigido por la entidad independiente), fluyendo la información unidireccionalmente, es decir, desde las empresas que participan. Destacar, por último, que el elemento que motiva a participar no es de carácter económico, sino de aprendizaje y mejora continua.

Casos de estudio:

✓ **Benchwood, el aprendizaje colectivo**

Figura 17. Benchwood

Un importante caso español de *benchmarking* colaborador o cooperativo es el **proyecto Benchwood** (banco de madera), desarrollado por el Grupo de Ingeniería de Organización (GIO) de la Universidad de Vigo. Nace en el año 2008 con el objetivo de englobar a un conjunto de empresas del clúster de la madera (el CMA), que desde un punto de vista colaborativo creasen un **centro de intercambio** de experiencia dentro del mundo de la gestión, para la identificación de las mejores prácticas. En concreto, se pretendía alcanzar una **reducción de los costes** junto a un **aumento de la productividad y rentabilidad** de las empresas que participan en el proyecto, como vía para construir un posicionamiento competitivo (Parado et al., 2011).

Dentro del proyecto se encuentran empresas de pequeño y mediano tamaño que carecen de nociones previas acerca del *benchmarking* y con procesos de gestión poco adaptados a las necesidades actuales del mercado, pero con un interés por mejorar y compartir su conocimiento. La finalidad con la que nace es la de fomentar un **clima de cooperación a largo plazo**, estableciendo como eje principal el establecimiento de un cuadro de mando a partir del cual construir la red de intercambio. Dicha red se basa en el modelo de grupos de trabajo, en el que cada empresa del proyecto estaría representada por medio de dos integrantes. A partir de esta estructura se establecen reuniones periódicas para establecer los parámetros de comparación e iniciar el proceso de **aprendizaje grupal**. Como parte final del proceso, a partir de los conocimientos compartidos en las reuniones de red, las empresas implantan los procesos necesarios para alcanzar las metas planteadas previamente. Desde el año 2008, el programa sigue en funcionamiento investigando y perfeccionando los procesos y conocimientos de gestión empresarial de las empresas que voluntariamente forman parte del mismo.

✓ **Co-Society**

Figura 18. Co-Society

En la actual coyuntura global surgen iniciativas similares a la explicada anteriormente pero con una perspectiva de negocio a nivel mundial. En este caso se trata de una propuesta también española, creada por Alfons Cornellá, y que ha supuesto una revolución a la hora de entender

la relación entre las empresas. Su proyecto, Co-Society, implantado en el año 2011, engloba a grandes y medianas empresas con el objetivo de **desarrollar métodos e instrumentos** destinados a planes de colaboración. Tres veces al año se desarrollan eventos que permiten la interacción entre las empresas participantes y la consecución del fin último, es decir, el desarrollo de **equipos de innovación** provenientes de los más diversos negocios; con la posibilidad de crear nuevos productos, servicios y procesos. En definitiva, permitir el enriquecimiento mutuo entre las empresas y la creación de proyectos de innovación a partir de la colaboración y el trabajo en equipo. Asimismo, Co-Society plantea **cuatro objetivos** básicos del programa (Co-Society What, 2014):

1. **Identificar** las capacidades de cada equipo de trabajo.
2. **Inspirar**, construir cadenas de valor a partir del intercambio de conocimiento y experiencia para alcanzar una mayor innovación dentro de las empresas participantes.
3. **Interactuar**, explorar cada uno de los proyectos de manera conjunta, entre todos los participantes.
4. **Evaluar** el potencial de aplicación de propuestas específicas.

Con el fin de **coordinar** los puntos previamente descritos, se realizan anualmente dos **Co-Sessions** a nivel local por medio de intermediarios, y un evento internacional bajo el nombre **Co-Fest**. Finalmente, un tercer y último elemento de especial relevancia lo integran los **Co-Tools**, es decir el conjunto de herramientas, software y procesos que el proyecto emplea para mejorar la eficiencia tanto de las reuniones como el desempeño de los equipos colaborativos, aplicables además en el día a día de las organizaciones participantes. Nos encontramos, en definitiva, ante una propuesta de *benchmarking* a un marco superior de espectro mundial.

➤ Valoración

BENCHMARKING COLABORADOR (TABLA IV)

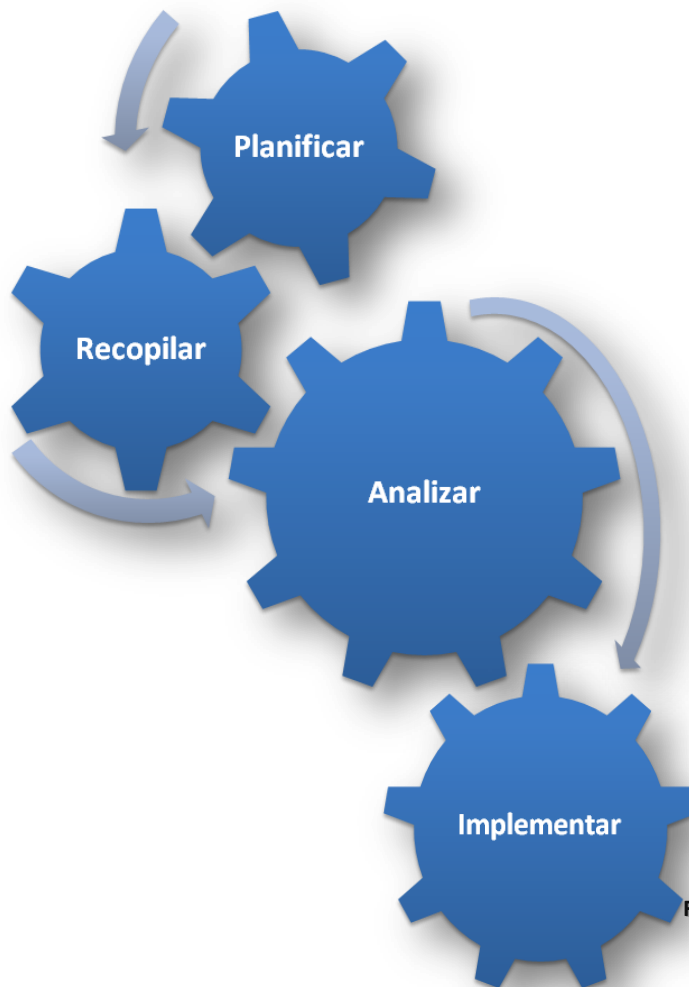
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aporta abundante información sobre el sector de referencia. ✓ Supone diferentes puntos de vista sobre una misma problemática. ✓ Fomenta la colaboración e innovación empresarial. ✓ Asienta las bases para futuras alianzas comerciales. ✓ Genera mayores recursos para la investigación de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elimina gran parte del factor sorpresa. ✓ Pueden surgir conflictos de interés en el proceso. ✓ No todos poseen la misma predisposición para compartir su información. ✓ No supone una diferencia competitiva frente a tus colaboradores.

Fuente: elaboración propia

1.2.3. Enfoques de *benchmarking*

Independiente del tipo de *benchmarking* al que se enfrente la organización, se debe seguir un enfoque sistemático con el fin de garantizar la eficiencia del proceso y la adecuada gestión de la información y los recursos (humanos y materiales), destinados a dicho fin. Este proceso se fundamenta en base a una serie de pasos interconectados: planificar – reunir – analizar – adoptar – implementar.

GRÁFICO (II): PROCESO DE **BENCHMARKING**



Fuente: elaboración propia

1.2.3.1. Planificar

Esta primera fase del proceso resulta fundamental para establecer el punto de partida y las bases sobre las que trabajar a posteriori. Se deben dar una serie de pasos para plantear el inicio del estudio:

- **Constituir el/los equipo/s encargados del proceso de *benchmarking*:**

La primera consideración es que el *benchmarking* no es una metodología de aplicación individual, es decir, nos encontramos ante un proceso de trabajo en equipo. Por consiguiente, todo *benchmarking* estructurado y organizado requiere de un **grupo de profesionales** capacitados con un eficiente reparto de las tareas. Esta planificación posibilita al mismo tiempo un mayor número de perspectivas respecto a un mismo objeto de estudio, diversas habilidades y experiencias en el mundo empresarial, así como un mayor número de contactos comerciales.

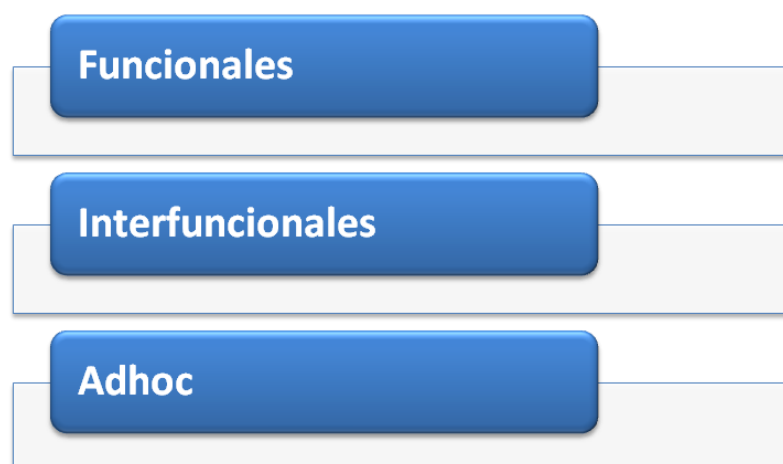


Figura 20. Profesionales

La naturaleza de estos profesionales involucrados dentro del equipo de *benchmarking* es de **tres tipos**. En primer lugar, especialista en el proceso, es decir, empleados que poseen formación específica en *benchmarking*. Por otro lado, especialistas externos, asesores contratados con el fin de apoyar a los anteriores y coordinar el trabajo interno. Por último, empleados al uso, personal que no tiene por qué poseer nociones de esta práctica pero que están capacitados para liderar, planificar, analizar y superar con éxito los distintos pasos del proceso.

El siguiente paso será determinar el tipo de equipo empleado para resolver con éxitos las distintas problemáticas que surgirán a lo largo del camino. Se establecen tres tipos en función de su estructura y subordinación (Spendolini, 2005, p126):

GRÁFICO (III): EQUIPO DE BENCHMARKING TIPOS



Fuente: elaboración propia

- ✓ **Funcionales:** son equipos de trabajo autónomos, es decir, que no requieren solicitud de aprobación para actuar, todos los miembros dependen de un mismo director, que actuará como líder (o no) del equipo.
- ✓ **Interfuncionales, interdepartamentales e interorganizacionales:** los integrantes tienen el papel de representantes de sus departamentos. Los miembros son seleccionados por sus conocimientos y habilidades específicas para enfrentarse a determinadas tareas. Asimismo, se aseguran de que todas las secciones de la organización estén presentes en el proceso de benchmarking. Este hecho, por un lado, aporta una visión más amplia pero, por otro, complejiza la toma de decisiones.
- ✓ **Adhoc:** estos equipos de trabajo están integrados por empleados y gerentes exclusivamente. El nexo de unión es el interés común por un objeto de estudio específico. Es la modalidad de trabajo más flexible y empleada en las organizaciones con mayor experiencia en el mundo del *benchmarking* (tal es el caso de la estudiada Xerox). Prolifera dentro de aquellas compañías que han logrado crear una atmósfera en la que se potencia la participación activa de los empleados.

Una vez determinado el tipo de equipo de trabajo así como la naturaleza de sus integrantes llega el momento de iniciar el proceso. Las acciones que dan inicio al proceso de benchmarking son (Spendolini, 2005, p161):

- **Determinar el alcance y participantes del estudio del benchmarking**

Delimitar el objeto de estudio, es decir, aclarar la **naturaleza de la problemática** de estudio, determinando los procesos y prácticas que serán referentes de cara al desarrollo del proceso de *benchmarking*. Se debe de igual modo, identificar a los participantes que nos acompañarán en la investigación. Los mismos, conocidos además bajo el concepto de “**socios**”, son muy comunes en los estudios de *benchmarking* colaborativo pero no exclusivos de éste. Serán aquellas organizaciones, comerciales o de otra naturaleza, que nos acompañen a lo largo del caso de *benchmarking*.



Figura 21. Socios de benchmarking

La relación con éstas resulta tan fundamental como delicada. Se trata de un estudio de evaluación comparativa y, por lo tanto, se necesita de alguien con el que compararse y compartir información. Especialmente sensible en los casos de carácter competitivo, en los que nos será poco posible llegar a un tipo de acuerdo que satisfaga a ambas partes por motivos de desconfianza y protección de datos.

Autores como Roberto C. Camp, en lo referente a la búsqueda de socios, la rechazan entre la competencia. Este tipo de alianza, de alcanzarse, supone un alto coste y un limitado aprendizaje, con el único resultado de un mero calco, carente de innovación. Será, por el contrario, mediante la vinculación con los líderes de una respectiva práctica, servicio o proceso, la forma de establecer un compromiso real y fructífero. Igualmente, la posibilidad de descubrir prácticas innovadoras y obtener una ventaja competitiva real será superior. Por consiguiente, la naturaleza de estos socios será de lo más diversa, estableciéndose las siguientes categorías:

- ✓ **Organizaciones competidoras dentro del mismo sector.**
- ✓ **Organizaciones potencialmente competidoras.** Se encuentran en nuestro sector pero no en el mismo mercado.
- ✓ **Los mejores (*Best in Class*) dentro de nuestro ámbito,** sin necesidad de ser competencia.
- ✓ **Los mejores en una práctica concreta,** de otros sectores industriales.
- ✓ **Proveedores, intermediarios, clientes...**

Asimismo, se puede contar con la participación de **otros equipos de benchmarking**, pertenecientes a nuestra organización o que venga del exterior. Actualmente, es una de las prácticas en auge dentro del *benchmarking* colaborativo.

Otra figura cada vez más presente dentro de los planes de benchmarking es la del **patrocinador**. Se entiende por ella a aquella persona que proporciona los recursos para llevar a cabo el estudio, puede coincidir con la figura de “dueño del proceso” (individuo interno), o provenir de otra organización (externo). También puede actuar como un mero participante colaborador, a modo de experto en la cuestión. De igual modo, en los grandes estudios de *benchmarking* no es inusual que exista más de un patrocinador.

Por otro lado no se pueden olvidar los **clubes de benchmarking**, parte fundamental tanto de las redes de benchmarking –búsqueda de socios- como de la posterior recopilación de datos. En concreto, a través de los mismos se tiene acceso a **servicios** tales como (Macdonald, 2000, p29):

- ✓ Encuentros con otros miembros. Creación de alianzas.
- ✓ Asistencia a jornadas formativas y conferencias.
- ✓ Bases de datos, tanto de contactos como de *benchmarking*.
- ✓ Servicios y metodología de *benchmarking*.
- ✓ Publicaciones especializadas.
- ✓ Asesoría.

Existe una mayor tradición de este tipo de formación en los Estados Unidos, habiendo llegado a Europa con un significativo retraso y recelo. No obstante, el desarrollo de los medios de comunicación está permitiendo un mayor asentamiento de los mismos y la creación de **alianzas internacionales**.

1.2.3.2 Recopilación de datos

Una figura en auge dentro del mundo del *benchmarking* es la del “**gerente de investigación**”. Tiene la responsabilidad de marcar la dirección del proceso de búsqueda y análisis de datos. Entre sus competencias se encuentran (Boxwell, 1995, p85):

- ✓ Análisis de las noticias económicas del sector, las técnicas y nuevos procesos implantados.
- ✓ Adhesión y gestión de las relaciones con los diversos clubes de *benchmarking*. Trabajar con las redes de contactos.
- ✓ Elaboración de las memorias y bases de datos en las que recopilar los indicadores procesados durante la investigación.



Figura 22. Recopilación de datos

A la hora de determinar los datos que se van a recopilar, A. Steven Walleck de McKinsey & Company recomienda la importancia de evitar dejarse arrastrar por la fiebre de los datos, es decir, destaca la importancia de perseguir pocos datos, concretos pero significativos, en lugar de dejarnos llevar por la cuantía y terminar con datos inútiles e imposibles de procesar. Por ejemplo, en el caso de

que estudiemos un proceso concreto, destaca la importancia de iniciar el estudio partiendo de los costes totales, para a partir de tal dato avanzar **de lo general a lo particular** evitando descuidar datos vitales. Es importante evitar errores, éstos se traducen en tiempo y, por consiguiente, en dinero. La planificación será vital para eludir dichos contratiempos.

Por otro lado, de cara a enfrentarnos a los datos, se señalan dos claves fundamentales:

- ✓ **Mantener el enfoque.** No perder el rumbo, no desviarnos de lo planificado de forma indiscriminada, solamente en aquellos casos justificables. De lo contrario el equipo de benchmarking se encontrará sobrecargado y desorganizado.
- ✓ **Permanecer con la mente abierta.** Las hipótesis con las que se inicia el estudio no son inamovibles, se crean para ser verificadas o desmentidas. De tal forma, a lo largo del estudio se pueden descubrir procesos de mejora que no entraban en nuestros planes pero que pueden ser de enorme utilidad. Estar atentos a los mismos y saber sacar el mejor provecho de cada circunstancia.

A la hora de concretar como organización los procesos o aspectos a investigar, una de las técnicas más empleadas es la del **Analytical Hierarchy Process**, o Proceso Analítico Jerárquico (Adler, 1995, p157). Se trata de una herramienta que aúna las matemáticas y la psicología, creada por el norteamericano Thomas L. Saaty durante la década de 1970. La misma resulta de gran utilidad para la resolución de **problemas de decisión**, habiendo sido aplicada en casi todos los campos. En lo referente al *benchmarking*, supone un marco de referencia mediante el que delimitar los procesos que requieren de cierta investigación. El procedimiento es simple, se seleccionan los mismos y se identifican las variables a tener en cuenta (Fisher, 1996, p47):

- ✓ Relevancia interna/externa para la organización: necesidad.
- ✓ Destrezas actuales: potencial de mejora.
- ✓ Tiempo estimado de análisis.
- ✓ Recursos disponibles (humanos y materiales).

El número de **categorías** variará en función de la naturaleza de la organización. Una vez establecidas, se **ponderan de 0 a 100** obteniendo una puntuación final para cada proceso. John G. Fisher estima que de media cada compañía llega a detectar entre 80 y 160 procesos que resultan clave para el desarrollo de su actividad comercial, manifestando al menos el 15% de deficiencias y mejoras necesaria de gran relevancia. Por este motivo, el empleo de herramientas como éstas, que permiten establecer prioridades en la búsqueda e implementación de mejoras, resulta vital dentro del mundo del *benchmarking*.

Otro modelo es la **matriz FCE**. En este caso se tienen en cuenta dos variables de cada proceso, por un lado, su **nivel de impacto** en la organización y, por otro, su **rendimiento actual**. El resultado surge de multiplicar el impacto por el rendimiento ordenando los procesos en función de aquellos que obtengan mayor puntuación y, por lo tanto, prioridad de mejora. Por otro lado, se encuentra el **modelo EFQM**, desarrollado por la Fundación Europa para la Gestión de la Calidad Total. A través del mismo los evaluadores otorgan una puntuación que evalúa a la compañía de cara a unos criterios:

- ✓ Liderazgo.
- ✓ Política y estrategia de la organización.
- ✓ Recursos humanos.
- ✓ Recursos materiales.
- ✓ Procesos ejecutados.
- ✓ Satisfacción del cliente.
- ✓ Satisfacción de los empleados.
- ✓ Efectos sobre la sociedad y el medio ambiente: y la percepción de la comunidad.
- ✓ Resultados económicos.

GRÁFICO (IV): MATRIZ FCE

	FCE1	FCE2	FCE3	FCE4	FCE5	FCE6	FCE7	FCE8	No. impactos	Satisfacción	Total Ponderado
Proceso 1		X	X		X	X	X		5	C	15
Proceso 2	X		X						2	B	4
Proceso 3	X	X		X	/	X	X	X	6.5	D	26
Proceso 4	X	/	X				X		3.5	B	7
Proceso 5		X	X						2	A	2
Proceso 6									0	B	0
Proceso 7	X		X	X			/	X	4.5	D	18
Proceso 8					X		X		2	C	6
Proceso 9			X	X	X	X		X	5	E	25
Peso Relativo	.11	.22	.11	.14	.18	.14	.03	.07			

Fuente: www.scielo.org.co

Dentro del **TQM (Total Quality Management)**, se ponderarán factores como la excelencia empresarial, la innovación, los nuevos modelos empresariales... Todo esto se materializará en un informe de gran utilidad de cara a proyectos de *benchmarking*.

Una vez tenidos en cuenta los procesos susceptibles de ser mejorados o transformados, llega el momento fundamental de la **recopilación de datos**. Dentro de dicha etapa destacan una serie de tareas fundamentales tales como la colaboración directa y recíproca con los socios de *benchmarking*, la realización de una investigación previa, la planificación y ejecución de las visitas técnicas, -siempre bajo el permiso de nuestro socio colaborador-, la elaboración de informes que registren paso a paso los avances, determinando los métodos de recopilación más adecuados a nuestra causa.

A la de hora de superar esta fase se establecen **cuatro pasos fundamentales** previos (Fisher, 1996,p65):

1. **Análisis interno.** Debe haberse realizado durante la etapa de planificación, destacar las fortalezas y debilidades, y dilucidar el futuro trabajo de campo.
2. **Búsqueda externa.** En aquellos casos en los que son necesarios, identificar a los socios y colaboradores, determinando nuestros objetivos para, en función de los mismos, dirigir y establecer las alianzas.

3. **Primera investigación.** En colaboración con los socios o en solitario, reunir los primeros datos y planificar las visitas técnicas con el equipo de *benchmarking*.
4. **Visitas técnicas.** Obtener información de primera mano de las mejores prácticas. Generalmente se realizan entre 4 y 6 por estudios, no obstante, requiere tiempo y recursos.

Aunque en numerosos manuales se limitan a destacar las **visitas técnicas** (observación directa) como el modo de obtención de datos, la realidad es bastante distinta. La metodología es amplia y varía en función del caso, las necesidades y recursos. Otras metodologías muy empleadas son los **cuestionarios** y las **entrevistas**. Los cuestionarios son el método más empleado por su sencillez y reducido coste. En la mayor parte de los casos son enviados por correo, con un bajo índice de respuesta. Por otra parte se recurre a las entrevistas, tanto telefónicas como en persona. Son más interactivas que los anteriores y por lo tanto permiten obtener mayor información. Independientemente del método empleado, un factor que nunca debe ser olvidado es el de la **confidencialidad**, respetando la protección de datos y lo pactado entre ambas partes.

1.2.3.3. Análisis

Es muy habitual dentro de un proceso de *benchmarking* que las actividades de **recopilación** y **análisis** de la información se realicen de forma **simultánea**. Una vez que se dispone de los datos llega el momento de plantear las hipótesis, es decir, pensar cuáles son los motivos implícitos. Por ejemplo, supongamos que nos encontramos ante una situación en la que duplicamos los tiempos de distribución de nuestro consumidor. Esta circunstancia puede deberse a:

- ✓ Un método de distribución distinto, más eficiente.
- ✓ Mayor profesionalidad por parte de sus empleados.
- ✓ Ambos motivos.
- ✓ O bien, otras variables que desconocemos o no estamos teniendo en consideración.

Se debe trabajar por lo tanto en torno al **cómo**, dando la importancia justa al cuánto. No se debe menospreciar el poder de los datos estadísticos (empleados responsables de un servicio, número de llamadas realizadas desde el servicio de postventa, reuniones semanales con los proveedores...), ya que por un lado permiten una comparación directa, mientras que por otro puede aportar más información a partir de la reflexión crítica. No obstante, no se debe centrar el análisis en esta dirección, sino que la pericia y la **profesionalidad** de aquellos que dirigen el equipo de *benchmarking* debe transformarlos en **información útil**. Es decir, convertir los indicadores del cuánto en el cómo a través de denominadores comunes que permitan identificar las razones, las ventajas competitivas del otro.



Figura 23. Datos

Para interpretar el mar de cifras y datos, el equipo de *benchmarking* hace uso de una serie de **herramientas** simples, pero efectivas para organizar los escenarios de actuación que se les plantean. Las más comunes son (Fisher, 2001, p54):

- ✓ **El organigrama funcional.** En numerosos casos los motivos del fracaso o el éxito de una organización radican en su propia estructura jerárquica funcional. Es un error común negar una mala organización interna, achacando los errores simplemente a factores externos. Suelen presentar más problemas las empresas que han

experimentado una importante evolución. Plasmando la misma de forma gráfica se logra apreciar de forma visual cualquier tipo de error estructural.

- ✓ **El diagrama de flujo.** Resulta útil para describir las distintas fases de un proceso, empleando un lenguaje basado en figuras simbólicas, generalmente geométricas. El flujo se puede reproducir de forma vertical para destacar las operaciones más relevantes dentro del proceso. El objetivo de esta técnica es la reconstrucción de la realidad interna y los procesos de la organización.
- ✓ **El diagrama de vectores.** Suponen otra vertiente del diagrama de flujo basada en los árboles de decisión. Los mismos se emplean para analizar la interacción entre los distintos departamentos. Asimismo, es una técnica de gran utilidad en las sesiones de *brainstorming* para conectar las distintas ideas.

Otra vertiente de diagrama es el de los **círculos de calidad**. Su creador fue Kaoru Ishikawa, uno de los principales impulsores en Japón del Total Quality Management. Su diagrama relaciona la variable tiempo con cada uno de los procesos sometidos a análisis, midiendo su eficiencia.

Para el posterior almacenamiento de estos datos el desarrollo tecnológico ha simplificado el trabajo. Con la implantación del **software de benchmarking**, los equipos actualizan y modifican las informaciones sobre los procesos, al mismo tiempo que evoluciona el trabajo de análisis e investigación. Asimismo, estos programas permiten mostrar los datos en forma de mapas de procesos, permitiendo con mayor rapidez comparar la información.

1.2.3.4. Implementación



Figura 24. Equipo de benchmarking

Una vez procesados y analizados los datos, se debe elaborar el respectivo **informe**, detallando la realidad de nuestra organización en comparación con aquellas de referencia en las que se fundamenta la actividad de *benchmarking*. Nos encontramos en la fase que guarda mayor relación con la idea de **creatividad**, entendida como la herramienta mediante la que transformar todo lo aprendido en una ventaja competitiva o una pauta de mejora para la compañía. El papel del **equipo de benchmarking** nunca ha sido tan fundamental en ninguna de las fases previas como en esta, siendo no sólo traductor sino **creador** (Fisher, 2001, p111).

Dentro de la fase de implementación se observan tres etapas diferenciadas:

- **Desarrollo del plan de mejora**
- ✓ Si se ha estudiado con acierto el modelo de referencia serán fácilmente perceptibles para el equipo los cambios que deben ser desarrollados, así como los nuevos procesos que se deben implementar en el seno del funcionamiento de la organización. Se iniciará así la elaboración del plan definitivo, cuyo objeto será el de igualar y, preferiblemente, superar a la competencia; o en todo caso alcanzar una mejoría destacada. Dicho plan debe especificar qué se debe optimizar y cómo, es decir, los cambios que se deben implantar.

- ✓ Uno de los mayores errores es tratar de abarcar demasiados frentes a un mismo tiempo. Esto desemboca en mejoras marginales, mínimas, en distintos ámbitos pero sin avances significativos para la organización. De igual modo, se debe ser realista en lo que respecta a las limitaciones (financieras, humanas y temporales), gestionando los mismos de la forma más eficiente y práctica posible. Una forma eficaz para establecer prioridades es el empleo de los ya mencionados diagramas, incluyendo todas las posibilidades en torno a una cuadrícula de dos dimensiones a modo de mapa de prioridades.
- ✓ Otro factor fundamental es el compromiso, como base de un consenso dentro de la organización de cara a la ejecución de los pertinentes cambios. La implicación de los representantes de cada uno de los niveles jerárquicos (internos y externos) simplificará la llegada de los nuevos procesos y minimizará los fallos y errores en su aplicación. Es fundamental realizar un breve análisis en lo que respecta a las distintas posiciones y percepciones acerca de las futuras implantaciones, detectar posturas contrarias y averiguar el modo idóneo para neutralizarlas.

Por otro lado, en lo que respecta a la elaboración material y tangible del plan, el mismo debe contener la siguiente información (Boxwell, 1995, p114):

- ✓ **Acciones detalladas.** Especificando el *timing*, la responsabilidad de los distintos directivos dentro del proceso así como los objetivos planteados.
- ✓ **Revisiones de los progresos.** De forma periódica, poniendo cuidado en dirigir adecuadamente los avances.
- ✓ **Recompensas ligadas a la ejecución.** Premiar y valorar el buen hacer de los profesionales.
- ✓ **Planes de reajuste periódicos.** La organización no es un ente inerte, evoluciona constantemente y lo que parecía idóneo sobre el papel puede requerir modificaciones en la puesta en práctica. De igual modo, se observan dos factores determinantes: la evolución de sector y el tipo de proceso al que se aplica el estudio de *benchmarking*.

CAPÍTULO

2



**UN PROCESO
POLÉMICO**

2. UN PROCESO POLÉMICO

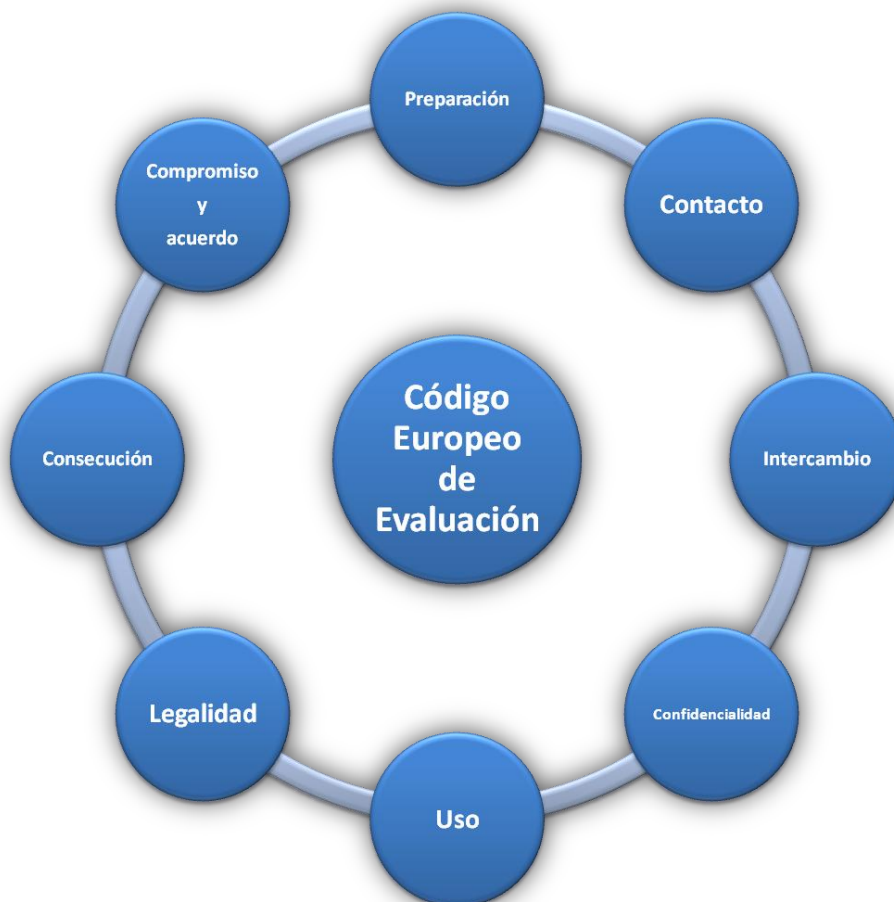
El proceso de *benchmarking* es desconocido por la mayoría de los profesionales y malinterpretado por muchos. Ha generado a largo de su breve historia una enorme **controversia**. Por un lado, sus defensores lo conciben como uno de los pilares del desarrollo competitivo de una organización, mientras que para sus detractores es una simple moda basada en la copia e imitación más absoluta. Por ese motivo, rechazan la complejidad del fenómeno y su relevancia, simplificándolo.

2.1. Sistemas de control

Con el objetivo de crear un clima de transparencia en torno a la práctica del *benchmarking* se creó el **Código Europeo de Evaluación**. En el mismo se incluyen los principios a tener en cuenta a la hora de establecer las relaciones con los socios y contactos que participarán facilitando la información necesaria. Dicho documento no supone una obligación desde el punto de vista judicial, es decir, no es legalmente vinculante y por lo tanto no supone protección o inmunidad. No obstante, resulta fundamental para gestionar las relaciones y de vital importancia a la hora de planificar el proceso de *benchmarking*, posibilitando un desarrollo óptimo del mismo.

El Código Europeo de Evaluación se estructura en base a **ocho principios** (Fisher, 1996, p84):

GRÁFICO (V): CÓDIGO EUROPEO DE EVALUACIÓN



Fuente: elaboración propia

1. Principio de preparación

Se fundamenta en la eficacia del proceso, persiguiendo la excelencia en el empleo de los tiempos y los recursos. De igual modo, incluye especificaciones en lo relativo a la búsqueda de socios, y los requerimientos previos.

2. Principio de contacto

Destaca que el proceso de *benchmarking* debe respetar la cultura corporativa de cada organización, sea cual sea su papel e implicación. Determina además que cada contacto debe establecer un acuerdo tangible para el ejercicio de la acción, manifestándose una alianza entre ambas partes. Asimismo, su identidad deberá mantenerse en el anonimato de ser requerido.

3. Principio de intercambio

Este principio determina la necesidad de corresponder en la misma medida al socio durante la transmisión de información, aspecto sobre el que se profundiza posteriormente en el “principio de legalidad”. Incluye además consejos y directrices en el trato con los contactos, en concreto, sobre la rapidez de respuesta y la veracidad, con el fin de evitar conflictos y malentendidos durante el proceso.

4. Principio de confidencialidad

Se centra en la necesidad de respetar la protección de datos y velar por la confidencialidad de la información en lo que respecta a los contactos involucrados. La información empleada sólo podrá ser comunicada bajo previa autorización por escrito, especificando los fines y condiciones.

5. Principio de uso

El principio de uso delimita el empleo de los datos con los que se trabaja durante el proceso de *benchmarking*. En concreto, sólo podrán ser utilizados para el fin con el que se planifica y ejecuta la acción. Estas limitaciones implican las listas de contactos y las bases de datos consultadas.

6. Principio de legalidad

Se fundamenta en la legislación vigente en materia de protección de datos, comercio, marketing y comunicación. Hace referencia al mismo tiempo a la adquisición de la información y a la confidencialidad de los avances del estudio de *benchmarking*.

7. Principio de consecución

Controla que se cumplan durante el proceso y tras su conclusión los compromisos acordados con los contactos y los socios. Respetar lo pactado, a no ser que se llegue a un convenio entre las distintas partes.

8. Principios de comprensión y acuerdo

A través de este último principio se establecen la naturaleza de la relación con el socio, especificando el tipo de trato y las condiciones de respeto y tolerancia.

2.2. Defensa

Desde el seno del *benchmarking*, y con el fin de dignificar y legitimizar la labor desarrollada en los últimos años en lo referente a la optimización de los procesos y la búsqueda de ventajas competitivas para las organizaciones a través de dicho proceso, se establecen una serie de códigos de conducta que cada compañía debería interiorizar y adaptar.

Los pilares del *benchmarking* son la **colaboración** y la **profesionalidad**, en base a estos principios las organizaciones establecen una serie de condiciones y compromisos (siguiendo en muchos casos el **modelo del Código Europeo de Evaluación**). Estos códigos de conducta se materializan en una serie de documentos, específicos de cada compañía, y que pretenden demostrar que se trata de una actividad no sólo digna, sino de excelencia empresarial. Los principios básicos que habitualmente incluyen son (EGAP, 2002):

- ✓ El respeto por la legislación vigente.
- ✓ El compromiso real con el intercambio de información.
- ✓ El cumplimiento con la protección de datos y la confidencialidad de las comunicaciones.
- ✓ El empleo de la información con el fin acordado, respetando los principios éticos y morales.
- ✓ El establecimiento de contactos y socios de benchmarking atendiendo al beneficio mutuo.
- ✓ El compromiso con la máxima profesionalidad y la eficiencia en cada una de las fases del proceso.



Figura 25. GBN

En paralelo a la evolución y afianzamiento del *benchmarking* como fenómeno empresarial son asimismo cada vez más los **premios, publicaciones y reconocimientos** a las mejores prácticas. Muchos de ellos surgen de la mano de la **Global Benchmarking Network**. Dicha organización no gubernamental nace en 1994 a modo de alianza entre los cinco grandes centros mundiales de *benchmarking* (Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Suecia e Italia). Actualmente, con sede central en Berlín, ha crecido hasta englobar a 20 países y más de 30.000 organizaciones de diversa naturaleza. Los objetivos con los que nació fueron (GBN, 2013):

- ✓ Fomentar el aprendizaje colectivo a partir de la experiencia que aporta cada centro de operaciones.
- ✓ Potenciar y facilitar la colaboración internacional entre organizaciones.
- ✓ Apoyar el desarrollo y crecimiento de cada uno de los centros a partir de acciones de marketing y comunicación.
- ✓ Elaborar publicaciones que potencian el carácter profesional y el reconocimiento de esta práctica.
- ✓ Desarrollar encuentros, actividades y eventos, así como entregas de premios de carácter nacional e internacional.

Actualmente, en el liderazgo de la Global Benchmarking Network se encuentra un viejo conocido del *benchmarking*, Robert Camp, quién además está a la cabeza de **The Benchmarking Review**. Se trata de la principal publicación dentro del ámbito, y la primera de carácter mundial. A través de la revista se realizan periódicamente reportajes sobre las últimas técnicas y herramientas, destacando los principales casos de éxito internacionales, siempre desde el punto de vista de personajes importantes dentro de la



Figura 26. GBN Review 39



Figura 27. Greg Watson y Robert Camp

aplicación profesional del *benchmarking*.

Por otro lado, desde el año 2010 y dentro del ámbito de la Global Benchmarking Network, se celebran anualmente los **Global Benchmarking Awards**. Premian a aquellas organizaciones que destacan en sus procesos de *benchmarking* por motivos de trabajo en equipo, ética empresarial, comunicación, servicio, responsabilidad social, sistemas, liderazgo, innovación, planificación estratégica... De entre todas las candidaturas presentadas, las finalistas deben realizar una presentación de 8 minutos frente a un jurado profesional. En concreto se otorgan **cuatro premios** (GBN, 2013):

- ✓ Best Practice Gold Award al mejor caso desarrollado por una pequeña empresa.
- ✓ Best Practice Gold Award al mejor caso desarrollado por una gran empresa.
- ✓ Best Practice Gold Award al mejor caso internacional.
- ✓ Global Benchmarking Award. Premio honorífico a una empresa referente en el mundo del *benchmarking*, ejemplo del empleo de esta técnica en la búsqueda de la excelencia profesional.

No obstante, si existe un reconocimiento que tradicionalmente ha sido fundamental para la popularización y aceptación del *benchmarking* dentro del ámbito estadounidense ese es sin duda el **Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige**. Creado en 1987, es otorgado a las distintas organizaciones que destacan en la puesta en práctica de esta técnica en función de su naturaleza, es decir, se premia a pequeñas, medianas y grandes empresas, así como a organizaciones sin ánimo de lucro (Ferrando, 2005, p26). De igual modo se entregan anualmente **doce premios**, dos por categoría:

- ✓ La mejor práctica de la industria manufacturera.
- ✓ La mejor práctica de las empresas de servicios.
- ✓ La mejor práctica de una pequeña empresa.
- ✓ La mejor práctica de una empresa de servicios.
- ✓ La mejor práctica del sector educativo.
- ✓ La mejor práctica del sector sanitario.
- ✓ La mejor práctica de una organización sin ánimo de lucro.

En dichos premios pueden participar tanto empresas norteamericanas como extranjeras. Sin embargo, deben cumplir los siguientes requisitos: por un lado, que desarrollen parte de su actividad en territorio estadounidense y, por otro, que al menos del 50% de su plantilla esté empleada en EE.UU (Boxwell, 1995, p127). Los mismos deben su nombre al Secretario de Comercio que apoyó y luchó por su nacimiento. Los premios son entregados por el presidente de los Estados Unidos, siendo una referencia mundial en el ámbito de la evaluación y optimización empresarial. Asimismo, a la hora de conceder la distinción se tiene muy en cuenta el enfoque que se le da al proceso de *benchmarking*, destacando aquellos programas que se centran principalmente en la satisfacción del cliente. La repercusión mediática de los mismos ha sido fundamental para la popularización del *benchmarking* tanto en EE.UU como a nivel internacional. Por consiguiente, dentro de los planes de negocio de las grandes compañías el premio Baldrige se ha convertido en un objetivo clave, fruto de su prestigio y reputación.

En territorio europeo, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige se ha visto reflejado en la implantación del **Premio Europeo a la Calidad** (European Quality Award). Es otorgado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM: European Foundation for Quality Management). Fue creada en el año 1988 por 14 directores provenientes de las principales compañías europeas con el objetivo de afianzar las prácticas empresariales destinadas a la

mejora de la calidad. Actualmente está compuesta por más de cuatrocientos socios y dirige sus esfuerzos a, por un lado, fomentar la ventaja competitiva mundial de los equipos empresariales europeos, a través de la implementación de nuevas prácticas y la constante innovación. Por otro, a construir una cultura de la calidad en Europa, destacando la importancia de herramientas como el *benchmarking*.

La EFQM creó el Premio Europeo a la Calidad en 1992 y desde entonces destaca anualmente a aquellas organizaciones europeas, tanto comerciales como sin ánimo de lucro, que sobresalen por su excelencia en la gestión empresarial. Para valorar la actuación de las instituciones, se recurre al **modelo europeo de excelencia EFQM**, desarrollado con el objetivo de delimitar unos criterios fijos de cara a la evaluación de cada una de las candidaturas y la concesión del prestigio galardón. En concreto se otorgan ocho premios, dos por categoría, en función de si se trata de una pequeña y mediana organización o por el contrario una de gran tamaño. En concreto, las cuatro categorías se reparten del siguiente modo: dos dirigidas a empresas mercantiles privadas y otras dos destinadas a las organizaciones sin ánimo de lucro.

Es tal el éxito de estos premios que en la edición del año 2013, se evaluaron más de 30.000 organizaciones. A la hora de seleccionar a los ganadores, el jurado analiza una serie de parámetros dentro de los programas de mejora e implementación de nuevos procesos:

- ✓ Pasión por la excelencia empresarial.
- ✓ Construcción de imagen de marca. La confianza como valor.
- ✓ Trabajo colaborativo. Se premia la colaboración entre las organizaciones.
- ✓ Compromiso con el cliente, así como con las comunidades (RSC).

Por otro lado, no se puede cerrar este repaso a las distintas iniciativas institucionales en beneficio de la profesionalización y reputación del *benchmarking* sin analizar la existencia de las **normas ISO 9000**, así como sus derivadas. Son constituidas en el año 1987 por la Organización Internacional de Normalización (ISO, International Standards Organisation), como un marco a partir del cual implantar los estándares de calidad. Hasta la revisión del año 2000 las normas ISO 9000 hacían solamente referencia a organizaciones comerciales, a partir de entonces se dirige a todo tipo de instituciones, incluida la Administración Pública. Dentro de las ISO 9000 la única certificable es la 9001, otorgada por las entidades de certificación. En el ámbito del *benchmarking* resulta de especial relevancia la **norma ISO 9004**, cuyo contenido se centra en la continua mejora de la calidad dentro de toda organización, especificando herramientas y métodos de autoevaluación.

En definitiva, tanto estas normas como las organizaciones y premios mencionados anteriormente, otorgan proyección pública y notoriedad a todas las técnicas de mejora, como el *benchmarking*, de una forma transparente y profesionalizada. Suponen una nota de rigor a una práctica polémica pero cada vez más presente en el mundo empresarial, una herramienta poderosa si se emplea correctamente, siempre con la ética y la moral como pilares y guías.

2.3. Críticas

Pese a todo lo anterior, desde su aparición el *benchmarking* ha sido abiertamente criticado y puesto en entredicho. A este respecto, y desde un punto de vista crítico, muchos expertos se han pronunciado. Es este el caso de Wolverton (1994), quien destaca que es una herramienta incapaz de aportar visión de futuro ni flexibilidad dentro de la detección de problemas en la implantación de los procesos, por el hecho de basarse en información poco real y en muchos casos poco actual. Recalca además que es una técnica que obliga a quien la aplica a situarse en el papel de seguidor, nunca aporta una diferenciación y ventaja competitiva real y de futuro. En esta misma línea, Hammer y Champy (1993) afirman que la metodología de *benchmarking*

obliga a pensar en criterios de negocio preexistentes y, por lo tanto, con poca eficacia a largo plazo (Meade et al., 1998, p7).

Las dos críticas más comunes son:

✓ **Espionaje**

Muchos directivos y expertos en materia empresarial acusan al *benchmarking* de no ser más que una **acción de espionaje corporativo**. Dicha actividad, de carácter ilícito, nada tiene que ver con los métodos aplicados en un proceso de *benchmarking*. Uno de los casos más polémicos de los últimos años tuvo lugar en el 2006, implicando de forma directa a la dirección de la compañía HP (Hewlett-Packard). Dicha empresa contrató a investigadores privados con el fin de obtener acceso a llamadas de carácter personal de profesionales de la competencia, llegando incluso a vigilar a periodistas. Tras destaparse el caso, Patricia Dunn, por aquel entonces Presidenta y promotora de la acción, tuvo que abandonar su puesto. Por ese motivo la compañía se vio obligada a pagar un multa de más de 20 millones de dólares a la que se le sumaría una cifra superior no publicada tras la demanda impuesta por periodistas del New York Times y el Business Week (López, 2013). Para aquellos que desconocen la realidad del *benchmarking* resulta sencillo relacionar ambas prácticas, sin embargo, son mundos opuestos. El *benchmarking* es fruto de un pensamiento estratégico, una cultura de la investigación y una filosofía colaborativa, nunca de una falta de ética empresarial.



Figura 28. HP

✓ **Copia**



Figura 29. McDonalds

Por otro lado, una de las críticas más comunes es la de mero **plagio**. Desde esta perspectiva, el *benchmarking* es considerado como un proceso sin creatividad, sin valor competitivo, y en definitiva, mediocre. La multinacional McDonalds es un caso perfecto para explicar estas críticas. En 1940, los hermanos Richard y Maurice McDonald decidieron abrir un restaurante de barbacoa al puro estilo estadounidense. Al poco tiempo, ambos observaron que sus mayores beneficios provenían de las hamburguesas por lo que optaron por transformar su modelo de negocio, convirtiéndolo en lo

que actualmente conocemos como establecimientos de comida rápida. El éxito fue instantáneo y en 1954, Ray Kroc, quien por aquel entonces se dedicaba a la venta de batidos, se dirigió a los hermanos McDonald para abrir una franquicia. Ante la negativa de la compañía, Kroc, copiando al completo su modelo de negocio, abrió un nuevo establecimiento en Chicago, creando la actual M dorada de la marca como logo. Pese al plagio, sería tal su éxito que años después llegaría a comprar por 2,7 millones de dólares los derechos de McDonald's y construiría el enorme imperio que conocemos en la actualidad (López, 2013). ¿Es esto éticamente aceptable? No. ¿Hablamos de benchmarking? Tampoco.

El *benchmarking*, bien empleado y enfocado a partir de una filosofía empresarial ética y profesional jamás recurre a estratagemas ilícitas.

CAPÍTULO



3

NUEVAS TENDENCIAS

EL FUTURO
DEL *BENCHMARKING*

1. NUEVAS TENDENCIAS. EL FUTURO DEL BENCHMARKING

La etapa dorada del *benchmarking* aún está por llegar. Se trata de una disciplina por el momento desconocida por la mayoría de los profesionales y directivos de las compañías, cuya aplicación se comienza a extender dentro de los planes estratégicos de numerosas organizaciones. No obstante, se debe tener en cuenta que el *benchmarking* no será útil o adecuado para todos, solamente para aquellos que estén dispuestos a ejecutarlo de forma profesional con la clara idea de mejorar su competitividad.



Figura 30. El futuro del *benchmarking*

Fruto de este progreso del *benchmarking* surge la necesidad de formar a profesionales especializados en esta práctica, tanto en las tareas de planificación, como recopilación, análisis e implementación de los procesos empresariales. El futuro del *benchmarking* pasa precisamente por este punto, la **profesionalización**, tanto de las herramientas y metodologías aplicadas como del papel de los propios participantes. En los próximos años se deberá hacer frente al elevado intrusismo de individuos dentro de los programas sin experiencia, ni conocimientos específicos en la materia, restando en muchos casos rigurosidad y efectividad a los estudios. Aún pocas organizaciones son conscientes de la importancia que tiene dentro del mercado actual ser reconocidas como referentes dentro de la puesta en práctica del *benchmarking*, tanto a nivel de prestigio como de cara a la aplicación de los procesos, facilitando significativamente la participación y colaboración de otras organizaciones.

Asimismo, ante el cada vez más evidente beneficio derivado de la práctica del *benchmarking* y el incremento de su demanda, nos encontramos ante el auge de las **agencias consultoras**. Las mismas cuentan con una importante tradición en Estados Unidos aunque una escasa presencia en Europa hasta la fecha, sobre todo en aquellos países que como España presentan un especial desconocimiento de esta práctica entre los profesionales. La evolución y futuro del *benchmarking* pasa por alcanzar **nuevos sectores y modelos empresariales**. Tradicionalmente



Figura 31. Nueva perspectiva

se ha vinculado a la organización puramente comercial (en la que se centra este proyecto de investigación). No obstante, cada vez son más los sectores que aplican esta técnica para mejorar no sólo competitivamente, sino operativamente ofreciendo mejores servicios a sus usuarios. En concreto, ámbitos como la administración pública, la educación o la salud, entre otros muchos, son más conscientes de la necesidad de aplicar este tipo de metodologías. Surge de este modo una nueva perspectiva de *benchmarking* en la que se convierte en una herramienta que aporta valor y **enriquecimiento para la sociedad**, no sólo para la industria.

En lo referente a su futuro, la Global Benchmarking Network (GBN) ha publicado recientemente su informe "**Benchmarking 2030: The Future of Benchmarking**". Destacando los siguientes aspectos (GBN, 2013):

1. **El potencial futuro del *benchmarking***. El desarrollo tecnológico y el auge de los medios sociales fomentará y facilitará el establecimiento de alianzas y la programación de estudios entre distintas organizaciones. El *benchmarking* colaborativo será por lo tanto una tendencia de futuro. De igual modo, la GBN trabajará mano a mano con las

- empresas para guiarlas en la búsqueda de las mejores prácticas, respetando siempre tanto a los consumidores como a las comunidades en las que desarrollan su negocio.
2. **El *benchmarking* “social”**. El desarrollo del pensamiento estratégico en todo tipo de organizaciones está posibilitando que el *benchmarking* se emplee como herramienta de mejora de la calidad de vida de las personas a través de las ONG’s.
 3. **Un *benchmarking* más transparente**. La sociedad exige prácticas basadas en el respeto de los valores corporativos. La RSC es un pilar fundamental dentro de la realidad empresarial del siglo XXI y el *benchmarking* tiene la obligación de adaptarse y ser un método que aporte alternativas de negocio, respetuosas con el medio ambiente y la sociedad. Siempre dentro de los límites de la transparencia y la colaboración.
 4. **Transformación del rol de la GBN**. Hasta la fecha la organización centraba sus esfuerzos en dar a conocer y asentar las bases del *benchmarking* como herramienta profesional. No obstante, el objetivo para los próximos años pasa por desarrollar su papel como agente de referencia en la asistencia a las compañías dentro de sus acciones e iniciativas de *benchmarking*. Por otro lado, se persigue fomentar el empleo de esta práctica en los ámbitos no puramente comerciales, así como incentivar las alianzas internacionales.

Por otro lado, el futuro del *benchmarking* dentro de las organizaciones se vincula a la obligación de dar respuesta a las necesidades y tendencias del futuro. En lo que respecta a los **nuevos grupos de consumidores** nos encontramos ante el incremento de los públicos formados por personas solteras, las mujeres trabajadoras y los nativos digitales. Por su parte los **estilos de vida** continúan en constante evolución, influenciados por la creciente multiculturalidad y diversidad religiosa, los movimientos migratorios... La **globalización** y el dinámico ritmo de vida acortan los tiempos de duración de los procesos, obligando a implantar mejoras de forma continua. Las tendencias del futuro estarán marcadas por el **individualismo** del consumidor, sus **nuevas pautas de consumo** y mayores **exigencias sociales**. En lo que respecta al mercado de negocios, los expertos destacan transformaciones en los modelos de trabajo, más orientados a la relaciones colaborativas y el **aprendizaje colectivo**. De igual modo, el estilo de vida digital y el desarrollo tecnológico dará alas a la proliferación de programas y estudios de *benchmarking*. Además, la definitiva globalización ha traído consigo un aumento de las preocupaciones por parte de la sociedad, en materia de relaciones políticas, crisis económicas, amenazas a la seguridad, así como los recursos energéticos mundiales. Estos factores, sumados al impacto climático, han puesto de manifiesto la **desconfianza de la sociedad** hacia las organizaciones, viéndose obligadas a mejorar sus prácticas y apostar por programas de satisfacción con el fin de modificar su percepción y proyección en la sociedad



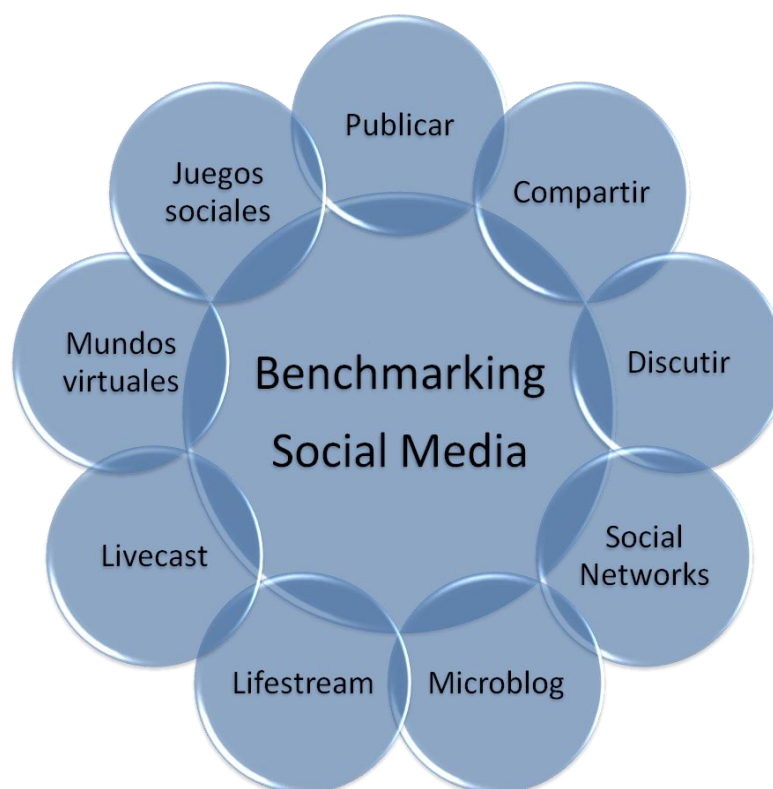
Figura 32. Exigencias sociales

Asimismo, el **trabajo colaborativo** (*co-working*), será una de las principales necesidades de futuro. Éste permite, por un lado, reducir las disfuncionalidades dentro de los programas, y por otro, establecer alianzas así como relaciones informales entre profesionales, generando el enriquecimiento corporativo. El desarrollo del *benchmarking* implicará en el seno de las organizaciones ir más allá de su realidad diaria, atreverse a conocer el mundo empresarial desde otras perspectivas mucho más enriquecedoras. A partir de esta realidad comienzan a proliferar los **clúster**, tanto comerciales como de otra naturaleza. Éstos, basados en las alianzas entre empresas e instituciones, asientan las bases para el triunfo de los principios del *benchmarking*, es decir, el aprendizaje mutuo y la implementación de las mejores prácticas.

Por otro lado, la explosión tecnológica de los últimos años está aportando al proceso de *benchmarking* **nuevas herramientas y métodos de trabajo**. De tal forma nos encontramos con (GBN, 2013):

- ✓ **Las intranet de benchmarking.** Suponen la versión digital de los clubes, permitiendo la alianza internacional entre organizaciones al mismo tiempo que se garantiza la privacidad y protección de los datos implicados.
- ✓ **Face-to-face networking.** La implicación de las redes de trabajo cara a cara, es decir, a través de la organización de eventos de encuentro en los que los distintos participantes compartan sus experiencias, creen contactos y, sobre todo, establezcan alianzas futuras.

GRÁFICO (VI): SOCIAL MEDIA BENCHMARKING



Fuente: elaboración propia

Los **social media** se han convertido en herramienta fundamental dentro de los procesos de *benchmarking*, no sólo por su riqueza en datos e información sino porque han supuesto una auténtica revolución en las comunicaciones, las relaciones y la transmisión de información. Así, redes profesionales como LinkedIn, Livemocha, MEETin, ResearchGATE, u otras más populares como Facebook o Twitter suponen un plus para el futuro del *benchmarking*. Por tal motivo, la GBN destaca el potencial de la tecnología aplicada a los *social media*, aunque reiterando la necesidad de desarrollar encuentros físicos en determinadas fases del procesos especialmente delicadas. En definitiva, la futura metodología de *benchmarking* estará centralizada en torno al mundo digital, los encuentros *face-to-face*, así como las visitas técnicas. Con todo esto, la práctica del *benchmarking* es sin duda una apuesta de futuro.

4. CONCLUSIONES

El proceso de *benchmarking* se ha tenido que enfrentar en los últimos años al completo desconocimiento dentro del mundo empresarial y, en muchos casos, a interpretaciones erróneas opuestas a la realidad de esta práctica. También conocido entre los profesionales hispanohablantes bajo el concepto de “evaluación comparativa”, tiene su origen en la cultura corporativa asiática, en la que más que una metodología de trabajo se ha convertido en una filosofía empresarial basada en la mejora continua y la búsqueda colaborativa de las mejores prácticas. En el mundo Occidental, el *benchmarking* se ha tenido que enfrentar a barreras culturales que no han permitido una mayor popularización de esta forma de entender el mundo de las organizaciones, tanto comerciales como de otra índole. Por este motivo han proliferado las críticas, confundiendo la práctica del *benchmarking* con actividades ilícitas y de dudosa ética, tales como el espionaje corporativo o el plagio empresarial, que nada tienen que ver con la realidad de este proceso de investigación. El *benchmarking* se basa en la profesionalidad, el trabajo en equipo y la investigación como armas de cara a la excelencia y a la competitividad.

Se trata de un proceso malinterpretado ya que apenas existe consenso en su delimitación teórica. No obstante, se pueden determinar cuatro tipologías distintas: interno, competitivo, funcional y colaborativo, en función de los objetivos perseguidos y la naturaleza de la relación entre los participantes en el proceso de *benchmarking*. Esta indefinición provoca que pese a su cada vez más extendida aplicación sean pocas las publicaciones que analizan los distintos casos prácticos empleando dicho término. Por este motivo, la Global Benchmarking Network trabaja en los últimos años con el fin de corregir dicha situación, destinando sus principales esfuerzos a extender el conocimiento del *benchmarking*, así como la profesionalidad y rigurosidad de sus participantes. No se debe olvidar que su éxito se debe a su importante valor para la implementación de prácticas eficaces e innovadoras, que posibiliten la supervivencia de las organizaciones en un mundo globalizado, en extremo competitivo.

Fruto de la globalización cultural, la sociedad exige más de las corporaciones, es más crítica, desconfiada e informada. De ese modo, cada compañía ya no sólo debe rivalizar con la competencia sino consigo misma, buscando a través de la investigación nuevas fórmulas que permitan mejorar su servicio, aumentando su excelencia corporativa, tanto desde el punto de vista económico como de la imagen y la reputación. Para alcanzar este objetivo, el *benchmarking* se está posicionando como una de las herramientas clave por su probada eficacia y su relativo desconocimiento, el cual posiciona a aquellas organizaciones que lo emplea con una clara ventaja competitiva de cara al resto.

Por todo lo anterior, se puede concluir afirmando que el *benchmarking* es una metodología de futuro, un viaje a la excelencia que llegará a formar parte fundamental de los planes estratégicos de numerosas organizaciones. El desarrollo tecnológico y la universalización de los *social media* serán fundamentales para entender el devenir del *benchmarking*, posibilitando el establecimiento de alianzas y la búsqueda de las mejores prácticas. La magia del *benchmarking* se puede resumir en la idea de que quién llega último a un campo de batalla se debe enfrentar al agotamiento y a la superior preparación de su adversario para la lucha. De ese modo, este proyecto de investigación supone un primer acercamiento a los fundamentos teóricos y prácticos del *benchmarking*, aportando casos de estudio no analizados hasta el momento desde la perspectiva de la evaluación comparativa, instaurando además futuras líneas de trabajo para el estudio de un referente en constante evolución y expansión.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bibliografía

Adler, R. (1999). *Management Accounting: Making It World Class*. Nueva York: Butterworth-Heinemann.

Ayestarán C., R., Rangel P., C. y Sebastián M., A. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad: Conectando con el consumidor*. Madrid: ESIC Editorial.

Biasca, R. (2005). *Gestión de Cambio: El Modelo Biasca*. Denver: Outskirts Press

Boxwell, Robert J. (Jr.) (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: MacGraw-Hill, D.L.

Cleary T. (1991). *El Arte de la Guerra – Sun Tzu*. Madrid: Shambhala Publications, S.L.

Codling, S. (1992). *Best Practice Benchmarking*. Hampshire: Industrial Newsletters, Ltd.

Ferrando, M. Granero, J. (2005). *Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid: Fundación Confemetal.

Fisher, J.G. (2001). *Cómo superar a la competencia*. Barcelona: Nuevos emprendedores.

Krause, D.G. (1997). *El Arte de la Guerra para ejecutivos*. Madrid: EDAF.S.L.

Macdonald, J. y Tanner, S. (2000). *Aprenda las claves del benchmarking*. México: Ediciones Gestión

Spendolini, Michael J. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. (Edición original de 1992)

Stoner, Freeman. y Reichardt, Gilbert Jr. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. S.A.

W. Edwards Deming (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

- **Fuentes electrónicas**

AEC Website. Extraída el 13/III/2014 desde: <http://www.aec.es/web/guest>

“American Airlines supera su hazaña de la aceituna: ahorrará millones en combustible cambiando los carritos de las bebidas”. (2007, septiembre 14). En *El Economista*. Extraída el 28/II/2014 desde:

<http://www.eleconomista.es/otros-sectores/noticias/276615/09/07/American-Airlines-supera-su-hazana-de-la-aceituna-ahorrara-millones-en-combustible-cambiando-los-carritos-de-las-bebidas.html#.Kku8slw6ETOWhZp>

Briascó, G. (2009, diciembre 12). “Lean Management de Toyota a Zara”. En *The Business Heaven*. Extraída el 5/III/2014 desde: <http://darioioca.obolog.es/lean-management-toyota-zara-429983>

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Santiago de Compostela (2014). “*Manual práctico de Benchmarking*”. Extraída el 10/II/2014 desde: <http://www.camaracompostela.com/bench/manual.pdf>

Co-Society Website. Extraída el 29/III/2014 desde: www.co-society.com/what/

EFQM Website. Extraída el 18/III/2014 desde <http://ww1.efqm.org/>

EGAP, (2002). *Código de conducta europeo para Benchmarking*. Extraída el 7/IV/2014 desde: <http://cort.as/ALN6>

“El CMA e Ingeniería forestal firman un convenio de colaboración para potenciar la formación I+D+i y la inserción laboral de nuevos profesionales”. (2013, enero 21). En *Cluster Madeira*. Extraída el 6/III/2014 desde: <http://clustermadeira.com/el-cma-e-ingenieria-forestal-firman-un-convenio-de-colaboracion-para-potenciar-la-formacion-la-idi-y-la-insercion-laboral-de-nuevos-profesionales/>

Global Benchmarking Network (2013). “*Benchmarking 2030: The future of Benchmarking. Germany*”. Fraunhofer IPK, Germany. Extraída el 16/II/2014 desde: http://www.benchmarkingpartnerships.com.au/GBN-Report_BM2030_final.pdf

Grobart, S. (2013, septiembre 19). “Apple chiefs discuss strategy, market share and the new iPhones”. En *Business Week*. Extraída el 3/III/2014 desde: <http://www.businessweek.com/printer/articles/153204-apple-chiefs-discuss-strategy-market-share-and-the-new-iphones>

Llopis, E. (2013, junio 6). “TPS Alineamiento interno para el éxito externos de Southwest Airlines”. En *Top Ten MS*. Extraída el 3/III/2014 desde: <http://www.toptenms.com/alineamiento-interno-para-el-exito-externo-southwest-airlines-por-emilio-llopis/>

López, C. (2013, marzo 14). “Diez grandes casos de espionaje industrial”. En *Euribor*. Extraída el 11/III/2014 desde: <http://www.euribor.com.es/2013/03/14/espionaje-industrial/>

Martin, D. "Fracasos de marca (Parte I)". Barcelona, Emote. Extraída el 11/IV/2014 desde: http://www.emote.es/storage/mediacenter/articulos_de_branding/Fracasos_de_marca_Dani_el_Martinez_EMOTE.pdf

Meade, P.H., Comseña, J.A. y Calero, M. (2007). "Guide to Benchmarking". New Zealand: University of Otago. Extraída el 1/III/2014 desde: http://quality.curtin.edu.au/local/docs/Guide_to_Benchmarking_Oct2007.pdf

Méndez, A (2009). "La magia de Disney irrumpe en la empresa". En *Expansión*. Extraída el 25/III/ 2014 desde: <http://www.expansion.com/especiales/empleo/master-formacion-para-profesionales/la-magia-de-disney-irrumpe-en-la-empresa.html>

"Microsoft copia la estrategia de Apple en su nueva etapa móvil". (2013, septiembre 3). En *Marketing Directo*. Extraída el 9/III/2014 desde: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/microsoft-copia-la-estrategia-de-apple-en-su-nueva-etapa-movil/>

Organización Internacional de Normalización (2010). "Normas Internacionales y «normas privadas»". Ginebra: ISO. Extraída el 19/IV/2014 desde: http://www.iso.org/iso/private_standards-ES.pdf

Parado, J.C., Comseña, J.A. y Calero, M. (2011) "Benchwood: Una experiencia de benchmarking para la mejora continua". Vigo: Adingor. Extraída el 3/IV/2014 desde: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion_de_empresas/114-123.pdf

Parra, M. "Zara vs H&M ¿Quién le viste a usted?". (2014, enero 19). En *XL Semanal*. Extraída el 17/III/2014 desde <http://www.finanzas.com/xl-semanal/ella-el/20140119/zara-quien-viste-usted-6789.html>

Pereda, J.G. (2014, abril 18). "La guerra tecnología entre Apple, Google y Microsoft". En *Somos Libres*. Extraída el 27/III/2014 desde: <http://www.somoslibres.org/modules.php?name=News&file=article&sid=3362>

Puado, A. (2014, marzo 17). "Los `plagios' más sonados". En *Unimooc*. Extraída el 7/IV/2014 desde <http://unimooc.com/los-plagios-mas-sonados/>

Toyota. *TPS Sistema de Producción Toyota*. Extraída el 25/III/2014 desde http://www.toyota.com.ar/experience/the_company/sist-prod.aspx

