

## La herramienta de benchmarking: ¿estrategia de imitación o innovación?\*

Miren Gurutze Intxaurburu Clemente<sup>1</sup>, Carlos Ochoa Laburu<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Dpto. de Organización de Empresas. E.U.E. Empresariales, UPV-EHU. Campus de San Sebastián. oepinclm@se.ehu.es

<sup>2</sup> Dpto. de Organización de Empresas. E. Universitaria Politécnica, UPV-EHU. Campus de San Sebastián. oepoclac@sp.ehu.es

\* Trabajo financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología. SEC2003-06634/SUBPROGRAMA ECO

### Resumen

*En este trabajo, se analiza el significado y tratamiento de la herramienta de benchmarking en el actual paradigma económico, con objeto de refutar algunas de las críticas que ha recibido e identificar los beneficios potenciales que se derivan de su correcta aplicación.*

**Palabras clave:** benchmarking, mejora continua, innovación

### 1. Introducción

La presente comunicación arranca con la contextualización de la herramienta de benchmarking en el actual paradigma económico de *conocimiento*, en el que irrumpe con fuerza por ser una herramienta que busca la mejora de los procesos y la excelencia de la empresa, en base al aprendizaje continuo. No obstante, su práctica no ha experimentado el éxito que cabría esperar a nivel empresarial (especialmente en Europa), y desde la academia, ha recibido numerosas críticas cuando no se ha marginado su análisis. Únicamente, el mercado de la consultoría, y algunos *practitioners*, le atribuye un exceso de beneficios potenciales y ventajas. En este trabajo, se analiza con rigor esta herramienta, con objeto de refutar algunas de sus críticas e identificar sus beneficios potenciales, pero también sus limitaciones y factores críticos de éxito.

### 2. Contextualización de la herramienta de benchmarking en el actual paradigma económico

Si consideramos el benchmarking una herramienta de mejora de procesos, en base al aprendizaje continuo de las mejores prácticas de empresas excelentes, cabría pensar que nos encontramos ante una estrategia idónea para ganar competitividad en un entorno en el que, por sus características, el conocimiento y la capacidad para gestionarlo (el aprendizaje), parecen ser los únicos factores intangibles relevantes para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Esta práctica, comienza a extenderse junto con otras herramientas de gestión del movimiento de la calidad total (el JIT, TQM, la re-ingeniería (BPR)...) bajo el concepto de:

“un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo (siempre y cuando exista una compatibilidad entre las empresas que realizan dicho estudio) para obtener información que ayude a la

organización a desarrollar acciones que mejoren su *performance*” (American Productivity & Quality Center, APQC)

(...) “para adaptar e implantar dichos hábitos (excelentes) y convertirlos en propios de la empresa” (Asociación Española para la Calidad).

En nuestro entorno más cercano, se detecta una enorme sensibilización ante los principios y sistemas de gestión de calidad total, sin embargo, no ocurre lo mismo con el benchmarking: ni a nivel académico ni empresarial. Por una parte, el análisis bibliográfico sobre la materia revela una acusada escasez de literatura académica, deficiencia de aspectos teóricos, metodológicos y estudios empíricos, y exceso de casos prácticos publicados por los *practitioners*. Asimismo, abundan las guías prácticas para su implementación, en las que el optimismo respecto a sus beneficios potenciales es generalizado.

Respecto a su puesta en práctica en la empresa, su popularización fue rápida en EE.UU. a partir de 1989, año que coincide con la publicación del libro de Camp “*Benchmarking: The Search for industry Best Practics which Lead to Superior Performance*”, en el que se explican los siete años de experiencia de la compañía Xerox con respecto a la técnica que ahora conocemos como benchmarking.<sup>1</sup> El Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige que comienza a otorgarse desde 1988 también tuvo un efecto positivo en la expansión del benchmarking en EE.UU. (Spendolini, 1992): Por un lado, los ganadores del premio están obligados a compartir información con otras organizaciones sobre mejoras de proceso y estrategia de calidad, de forma que ayuden a mejorar los estándares de otras compañías. Esto va generando una fuente de información disponible para el benchmarking cada vez mayor. Xerox, por ejemplo, contó con una audiencia ávida por descubrir los secretos de su estrategia “liderazgo a través de la calidad”, uno de cuyos pilares fue el benchmarking. Por otro lado, los criterios del premio exigen a las organizaciones implementar y mantener información actualizada (análisis de tendencias) y llevar a cabo evaluaciones comparativas, es decir, benchmarking (Czuchry et al., 1995). Aunque relativamente eran pocas las organizaciones que competían anualmente por este premio, eran muchas las que utilizaban sus criterios para crear un marco de referencia que facilitara procesos de mejora. Para primeros de la década de los 90, ya eran varias las empresas con programas efectivos de benchmarking que habían ganado el citado premio, entre ellas, Xerox, Milliken & Company e IBM (Bemowski, 1991). Esto despertó la curiosidad de muchos gestores, y la técnica se extendió a otras compañías mayoritariamente norteamericanas, aunque también algunas europeas vinculadas a EE.UU. Al poco tiempo, comenzaron a incrementarse los servicios de consultoras en torno a la aplicación del benchmarking, que vieron un filón importante, y con ello la publicación de análisis de casos de buenas prácticas, y un sin fin de artículos propagando las virtudes del benchmarking. También las organizaciones relacionadas con la gestión de la calidad jugaron un papel importante.<sup>2</sup>

Pero entre las empresas europeas, no experimentó la misma expansión. La Unión Europea, consciente de la diferencia competitiva de la pyme europea frente a sus competidores directos en EE.UU. y Japón, y de los beneficios potenciales del benchmarking sobre la competitividad, comienza a promocionarlo a partir de 1998 a nivel empresarial, sectorial, regional, y de organizaciones públicas.

### 3. El benchmarking

---

<sup>1</sup> La edición del libro de Camp en 1989 no pudo ser más oportuna, pues coincide con el resurgimiento de la compañía norteamericana, que atravesaba una grave crisis desde mediados de los setenta, y llega a ser una de las dos únicas ganadoras ese mismo año del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.

<sup>2</sup> Entre otros destaca el centro para la calidad “*American Productivity & Quality Center*” (APQC), que promociona activamente el benchmarking a través de “*International Benchmarking Clearing House*”. Ver <http://www.apqc.org>.

Definir el benchmarking, y sus variadas formas, no es una tarea sencilla. Más bien lo contrario, al tratarse de un fenómeno y concepto evolutivo por naturaleza, su revisión y clasificación representa un reto desde el punto de vista teórico y práctico. Así lo confirman los desarrollos más recientes sobre su contenido, tipología, ámbito de aplicación y objetivos (Spendolini, 1992, Fernandez et al. 2001, Kyrö, P., 2003).

En la actualidad, no existe una definición universal del término benchmarking, ni unanimidad respecto a su contenido y alcance; esta herramienta tampoco cuenta con una metodología consolidada, ni con una taxonomía que guíe su investigación. Para algunos, es una técnica de mejora operativa, para otros su aplicación puede extenderse a todos los ámbitos de la empresa; unos la definen como herramienta de gestión estratégica competitiva, mientras que otros hablan de una filosofía de gestión relacionada con la mejora continua. Para los más optimistas ayuda a innovar, pero para los más escépticos se limita a la imitación. Su expansión se debe más al éxito alcanzado por algunas empresas que lo han utilizado como herramienta de gestión, y a su relación con el movimiento de la calidad total, que a la defensa científica que algunos académicos puedan hacer de su utilización. En este sentido, la investigación teórica del concepto se convierte en un aspecto clave.

### **3.1. Origen y evolución del benchmarking, ¿una nueva herramienta de gestión?**

La historia del benchmarking está ampliamente documentada por diversos autores (Camp, 1989; McNair, C.J. y Leibfried, K. 1992; Spendolini, 1992; Boxwell, 1995, Watson, 1993; Ahmed, P.K. y Rafiq, M., 1998, etc.). La denominación y conceptualización formal del benchmarking, con su contenido actual, se atribuye a la publicación de la obra de Camp de 1989; como término, fue acuñado por esta empresa en 1976. A pesar de que la gran mayoría de autores coincide en señalar a esta empresa norteamericana, como la promotora del benchmarking moderno, además de relacionarla con la formalización de la actual concepción del benchmarking, un amplio grupo de autores comparte la opinión de que esta práctica se ejercita desde mucho tiempo atrás. Ello se debe a que la técnica de benchmarking se basa en una serie de actividades fundamentales que no son nada novedosas. “Aprender de otros”, “imitar”, “comparar”, “evaluar”, “mejorar”, “superar-se”... son atributos intrínsecos a la naturaleza, no sólo de cualquier actividad organizativa y empresarial, sino humana. Como apunta Valls Roig, A. (1995, p. 13):

“El Benchmarking no es en realidad nada nuevo. (...) para que una empresa pueda mejorar y llegar a sobresalir –lo que es imprescindible para sobrevivir a largo plazo–, necesita observarse y observar, (...), recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización.”

Compartimos la opinión de que, aunque sea de forma puntual y no planificada, la mayoría de las empresas ha practicado alguna de estas actividades en el pasado.<sup>3</sup> Ahora bien, antes de la formalización metodológica de la práctica de benchmarking a primeros de los 80 por parte de la empresa Xerox, no encontramos ningún caso documentado de empresa que haya aplicado de forma consciente y sistemática esta herramienta de mejora. En algunos textos se apuntan algunos casos de benchmarking temprano –como la experiencia de F. Cábot Loweil en 1810 (Finnigan, 1997), las prácticas desarrolladas por los japoneses tras la 2. Guerra Mundial (Watson, 1993; Leibfried, K. y McNair, C.J., 1992; Valls Roig, 1995; Howell 1991)<sup>4</sup>, o más

---

<sup>3</sup> La comparación entre empresas se ha dado desde la época de la industrialización. Ya a fines del siglo XIX, Frederick Taylor en sus trabajos acerca de la aplicación del método de producción científico alentaba a la comparación de los procesos industriales (Watson, 1993; Keegan, 1998).

<sup>4</sup> Al empresariado japonés se le ha censurado por practicar competencia desleal, caracterizándolos únicamente por su arte en la imitación (Keegan, 1998) y el espionaje industrial (Valls Roig A., 1995). Pero a nuestro

concretamente la experiencia practicada por Toyota a finales de los años cincuenta (Watson, 1993; Ahmed y Rafiq, 1998; Kyrö, 2003; Finnigan, 1997, Valls Roig, A. 1995; Keegan, 1998)<sup>5</sup>. Estos casos, sin embargo, no son representativos de la aplicación de benchmarking si se entiende como una *metodología* de actuación para determinar *qué* aspectos clave se deben mejorar, y *cómo* se deben mejorar para llegar a ser competitivo.

Bien es cierto, que las actividades inicialmente desarrolladas por Xerox se inspiraron en la ingeniería inversa de producto que ya se practicaba en los años 40, y se centraron en el análisis de los competidores, pero paulatinamente se fueron extendiendo.<sup>6</sup> Cuando la empresa comenzó a aplicar lo que luego fue descrito como benchmarking, aprende tres lecciones: uno, que es más importante conocer *cómo* se ha llegado a ciertos resultados (“el proceso”) que los propios resultados en sí (producto, desempeño, productividad, etc.); segundo, el benchmarking se puede aplicar en cualquier área de la empresa, y por último, la comparación se ha de realizar frente a cualquier empresa excelente, sea competidora o no.

Por tanto, el método de benchmarking introducido en los ochenta se consolida como una nueva herramienta de gestión. Esta metodología se aplica al análisis de los procesos, con su desglose en actividades y en la identificación de los correspondientes indicadores de rendimiento; hasta entonces las comparaciones se centraban básicamente en análisis financieros y de resultados (Suárez et al., 1996).

### 3.2. Algunas notas aclaratorias sobre el concepto de benchmarking

En el siguiente apartado, se realizan algunas puntualizaciones sobre el término benchmarking, con el fin de aclarar algunos términos que han sido interpretados erróneamente, y que han provocado la crítica y un posicionamiento escéptico por muchos académicos y gestores. Primero, se estudia el origen lexicológico del término que da nombre a la herramienta, y que tiene consecuencias significativas en la interpretación posterior del concepto. Segundo, se

---

entender, estas prácticas se corresponden con la ingeniería inversa de producto, y no con el concepto de benchmarking que se maneja en la actualidad.

<sup>5</sup> Muchos autores señalan la visita de Eiji Toyoda en los años 50 a EE.UU. como un tipo de benchmarking. Toyota Motor Corporation envió a este ingeniero industrial a estudiar la fabricación de automóviles y los procesos de ingeniería en las plantas norteamericanas de GM, Ford, Chrysler y Studebaker. Tras sus observaciones, concluyó que GM poseía la tecnología superior de fabricación y que no era sencillo mejorarla, pero también puso al descubierto las desventajas de GM, quien mantenía grandes inventarios de partes y subensamblajes. Sin embargo, los resultados que obtuvo tras su vuelta a Japón, tampoco fueron planificados de forma sistemática por lo que hoy se conoce como “benchmarking”, más bien se debieron a su capacidad de observación y visión, que supo adaptar una metodología utilizada en un sector totalmente diferente, de forma creativa e innovadora, practicando lo que hoy se conoce como benchmarking genérico (Cox, A y Thompson, I., 1998). La mayor innovación del sistema de producción *Justo a Tiempo* no se debió a las visitas programadas de Eiji Toyoda a *General Motors*, ni a *Ford*, sino de las visitas de Toyoda a los supermercados norteamericanos, en los que estudiaría su sistema de reposición de stocks (Ohno, 1991).

<sup>6</sup> No obstante, hay autores que así lo consideran. Watson (1993), tras un estudio detallado del desarrollo histórico de esta técnica, sugiere que el benchmarking es un concepto en evolución que viene desarrollándose desde 1940 hacia formas más sofisticadas. En su investigación distingue cinco generaciones de desarrollo o fases evolutivas de benchmarking. La primera generación, denomina *ingeniería inversa* (1940-1975), coincide con las visitas japonesas. La segunda corresponde al *benchmarking competitivo* (1970-1985) practicado inicialmente por Xerox; la tercera *el benchmarking de proceso* (1985-1995); y la cuarta generación *benchmarking estratégico* (1988-...). El autor vaticina el inicio de una quinta que denomina *benchmarking global* (1992-...) (Watson, 1993). Este análisis es continuado por Kyrö (2003) quién habla de la aparición reciente de una sexta generación de benchmarking *de competencia* o *de aprendizaje*, y del incipiente desarrollo de una séptima *el benchmarking en red*. Pero autores más críticos, como Cox y Thompson (1997), afirman que incluso el estratégico tiene numerosos problemas de aplicabilidad.

insiste en la distinción entre evaluación comparativa y benchmarking, términos que han sido empleados de forma indiferente.

Hasta la irrupción del término que da nombre a esta técnica en el mundo empresarial a finales de la década de los setenta, el término “benchmark” era empleado exclusivamente en las ciencias topográficas para definir un punto que sirviera de referencia a los estudios topográficos de alrededor, en base a su métrica (longitud, latitud, altitud, ángulo de inclinación, declinación, etc.). La métrica, es decir, el sistema, los medios y las unidades de medición que se empleen en su conjunto, determinan así, la naturaleza de los resultados.<sup>7</sup>

Por tanto, “benchmark” significa cota o referencia conocida (Fitz-enz, J., 1995, Harrington, 1996; Suárez et al., 1996), y no el mejor punto de referencia (Harrington, 1996). Por el contrario, en la mayoría de las definiciones de benchmarking se hace referencia al mejor (la mejor práctica, el mejor en su clase, etc.), consecuentemente, recibirá duras críticas (Thompson y Cox, 1997). Por este motivo, deseamos aclarar varios aspectos:

- El “benchmark” hace referencia al parámetro frente al que se va a medir la empresa, un nivel de logro o excelencia que se atribuye por referencias comparativas y de medición, y los “benchmarks” no designan niveles sino “indicadores asociados a las prácticas o procesos que se pretenden emular” (Badia y Bellido, 1999).
- El benchmarking sólo estudia los aspectos recogidos en la métrica, y la naturaleza de los resultados de la evaluación comparativa depende de ella.
- La métrica es seleccionada en función de lo que se entienda por *mejor práctica*, excelencia o factores relevantes para la competitividad.
- El concepto de *mejor práctica* es un término relativo y dinámico, depende del contexto en el que se aplique (Cox y Thompson, 1998; Suárez et al., 1996). Se debe estudiar la relevancia de la “práctica” para el negocio de la empresa, su similitud y sus posibilidades de implementación real y su viabilidad económica. Por *mejor práctica* se entiende “procesos que se consideran superiores respecto a los demás de su misma clase en cuanto a calidad, coste, flexibilidad, servicio, plazo, etc.” (Badia y Bellido, 1999) al margen del sector al que pertenezcan; lo importante es que guarden similitudes, posean elementos comunes o sean adaptables por la empresa que lleva a cabo el benchmarking.
- El “benchmark” es establecido por el mejor nivel “conocido” y, “benchmarking es la actividad de comparar los propios procesos, las prácticas, los productos o servicios contra la mejor actividad similar que se conozca” (Balm, 1992).
- Para iniciar la evaluación comparativa de un ejercicio de benchmarking, es necesario contar con dos requisitos: el patrón de referencia o benchmark, y el medio o sistema para medir objetivos, actividades y resultados, así como su evolución.

Necesitamos una definición que tome en cuenta los aspectos arriba señalados. La definición así obtenida, también será más acorde con la práctica empresarial.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> En las ciencias topográficas, una vez definido el benchmark se estudia el terreno colindante y se fija con precisión la ubicación de cualquier punto de interés respecto al vértice de partida. Un mapa topográfico reproducido de esta forma, ofrece información sólo en los aspectos definidos por su métrica. No se puede saber por ejemplo, el clima del lugar, la fertilidad del terreno o la densidad demográfica, si no se han incluido en la definición del punto de referencia.

<sup>8</sup> Según los resultados del estudio europeo llevado a cabo por Voss et al. (1997), en el que se entrevistaron 660 gestores, un 88% de las compañías del estudio estaba involucradas en algún tipo de actividad relacionada con el benchmarking, pero sólo un 7% lo hacía a nivel de las mejores prácticas. Además la gran mayoría de los proyectos de benchmarking son nacionales y, específicos a la industria en el que la empresa compite. Así lo demuestra el estudio de investigación sobre benchmarking realizado por Longbottom en 1998, en el que un 96% de las empresas que había participado en un proyecto de benchmarking lo había hecho a nivel nacional y sólo un 4% a escala internacional; un 87% era específico a la industria en la que competía la empresa, y sólo un 13% genérico (Longbottom, D., 2000).

El **segundo** de los aspectos en los que deseamos insistir, es en la **distinción entre “benchmarking” y “evaluación comparativa”**, ambos términos no son equivalentes, como se ha empleado en numerosos textos de lengua inglesa y se ha traducido al castellano en algunos libros y artículos. La “evaluación comparativa” es sólo una parte del benchmarking (Harrington H.J., 1996), necesaria y relevante para el inicio de un ejercicio de benchmarking, pero no suficiente para la mejora de la empresa.

De interpretar así el concepto de benchmarking, nos podemos encontrar con lo que Fernandez et. al. (2001) describen como “ausencia de dirección”. Según estos autores, este ha sido un tema olvidado por la literatura de benchmarking, lo cual dificulta y pone en peligro la adopción de las mejores prácticas en la empresa. El benchmarking provee a la Dirección de un análisis situacional, dicen, pero no de un plan estratégico de mejora. El problema surge debido a una errónea interpretación de concepto, que es confundido con la evaluación comparativa. Tal es la situación, que Freytag y Hollensen (2001), dedican un artículo en el que transforman el término benchmarking, añadiéndole los verbos “aprender” y “acción” – “benchlearning” y “benchaction”–, para enfatizar la necesidad de aprender, y aplicar el conocimiento a un plan de acción, que dirija la empresa a la excelencia. En efecto:

“benchmarking es la actividad de comparar los propios procesos (...) contra la mejor actividad similar que se conozca, de forma que se establezcan objetivos desafiantes, verdaderos retos, pero alcanzables, y **se implemente un curso de acción** que permita a la organización de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor” (Balm, 1992).

La herramienta de benchmarking significa algo más que evaluación comparativa. Incluye la comparación sistemática de procesos y/o resultados entre organizaciones; sin embargo, su objetivo es el de aprender de los procesos o prácticas que permitan lograr los mejores resultados, y adaptarlos a la empresa. Es una herramienta dirigida a la acción o cambio, que implica aprendizaje, gestión del conocimiento y adaptación de prácticas excelentes. No consiste en copiar las mejores prácticas, sino “en aprenderlas y aplicarlas mediante la adaptación, creación y rediseño a nuestra organización” (Badia y Bellido, 1999), y el aprendizaje es la base fundamental para obtener ventajas competitivas en el tiempo (Peters, 2003).

### **3.3. Benchmarking: ¿imitación o innovación?**

En la **primera época** en la comienza a utilizarse esta herramienta, se intenta legitimar el benchmarking como herramienta de mejora competitiva, diferenciándola de la imitación o del espionaje industrial, haciendo hincapié básicamente en dos aspectos: por una parte, en que se trata de una metodología estructurada como un *proceso continuo*; por otra, se insiste en la *medición* de estándares contra las mejores prácticas, de forma que permita la fijación de objetivos en base a las metas que ya han sido alcanzadas por empresas excelentes, líderes o mejores en su clase.

A pesar de que se reconoce que lo más importante de los benchmarks es que señalan la dirección que se tiene que seguir, más que las mediciones específicas, inmediatas y operacionalmente cuantificables, se insiste en la **evaluación comparativa** contra las mejores prácticas a través de una serie de indicadores cuantitativos, en la búsqueda y establecimiento de objetivos, relacionados con la mejora del *performance* y de la calidad. En esta primera etapa, también se subraya la visión externa que introduce el benchmarking, al suponer una novedad conceptual frente a anteriores herramientas de planificación estratégica, que estaban orientadas al exterior o interior de la empresa, pero no hacia ambos focos (Yasin 2002). Como afirman McNair y Leibfried (1992) “el benchmarking es un enfoque externo de las actividades internas, funciones u operaciones para lograr una mejora continua”.

**En una segunda etapa**, la evolución del concepto de benchmarking da un giro hacia el “cómo”. No se trata únicamente de identificar las mejores prácticas para medir la diferencia (el *gap* de desempeño) frente a los mejores, sino de averiguar “cómo” han logrado ser los mejores. No importa tanto en “cuanto” son mejores, sino “cómo” han logrado los mejores esos estándares de desempeño que constituyen las metas a seguir. La mayoría de autores insiste en que el benchmarking, no trata únicamente de descubrir las mejores prácticas y de compararse con éstas, sino principalmente, de la capacidad para comprender por qué otros hacen las cosas de manera más eficiente y eficaz (Codling, 1998). Este rasgo hace del benchmarking una herramienta innovadora. Incluso para algunos supone una ruptura con el paradigma de gestión anterior, pues para su desarrollo exige de relaciones de colaboración (Spendolini, 1992; Finnigan, 1997). Se trata de un concepto innovador principalmente por dos aspectos, afirma Spendolini (1992): primero, porque se trata de un proceso estratégico que puede ser utilizado no sólo para analizar a los competidores, sino a “cualquier” organización. En un periodo inicial, el benchmarking competitivo fue identificado con una forma de búsqueda de conocimiento o inteligencia competitiva (Spendolini, 1992; Finnigan, 1997; APQC, 2003), pero esta búsqueda se amplía a cualquier empresa, pues se trata de encontrar prácticas excelentes. El segundo rasgo diferenciador es la extensión de su enfoque. El benchmarking no sólo se centra en los productos o resultados, sino también, y especialmente, en los procesos que permiten lograr esos resultados. Consiste en conocer, entender y aprender sobre el proceso que conduce a la excelencia. El benchmarking se debe realizar de forma sistemática y expansiva, característica que refuerza su carácter novedoso. Según Yasin (2002), en las primeras etapas de su utilización, el benchmarking se orientaba a alguna actividad, centrándose en el área operativa de la empresa. Su aplicación se fue extendiendo a otras áreas a medida que se extendía su uso, hasta alcanzar en la actualidad un carácter estratégico y sistémico.

Comienza así una etapa en la que la literatura subraya el proceso de aprendizaje y de gestión de conocimiento que potencia el benchmarking, como medio para alcanzar la excelencia: “Benchmarking significa generar mejores soluciones, sobre la base del conocimiento empresarial. No es copiar al mejor”. (Harrington, 1996)

El análisis del entorno en busca de prácticas excelentes, y su posterior análisis, estimula nuevas maneras de pensar e interpretar las forma en la que se desarrollan los procesos de la empresa:

“El proceso de búsqueda consciente de nuevas formas de hacer las cosas es la esencia del mejoramiento de la productividad y del proceso mismo de aprendizaje” (Finnigan J. P., 1997, p. 15).

La aplicación de un ejercicio de benchmarking, no provoca mejoras automáticas ni asegura el desarrollo de innovaciones, pero al menos, sí cuestiona los métodos existentes, despierta el interés por el aprendizaje de nuevos métodos y aumenta la disponibilidad al cambio. Las organizaciones que aprenden poseen una elevada capacidad de dudar sobre la validez de sus estructuras y normas de funcionamiento, y de cambiarlas si es preciso (Aramburu, N., 1996 p. 4).

En el último periodo, se insiste en la potencialidad del benchmarking para fomentar el aprendizaje organizativo, la transmisión de conocimiento y la generación de nuevas ideas. Entre otros, encontramos a S. Codling (1998) quien afirma que el benchmarking se está convirtiendo en una de las formas más eficaces de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a través de y entre las empresas. La autora entiende que se trata de una forma de descubrir mejores prácticas, de aprender de otros individuos, organizaciones y culturas. Bajo este enfoque, los aspectos relacionados con los valores, la cultura y los sistemas cognitivos de la empresa adquieren gran relevancia. Como argumentan Ahmed y Rafiq (1998) la esencia del benchmarking es el aprendizaje de cómo mejorar actividades, procesos y gestión organizativa.

El proceso no culmina con el aprendizaje organizacional, sino con la implementación de un plan de acción que logre convertir el conocimiento acerca de las prácticas excelentes en mejoras para la empresa. Como indica la última fase del “proceso” de benchmarking que describe la definición de Garvin (1993):

“el benchmarking es un proceso formal que comienza con la exhaustiva búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un estudio detallado de las prácticas y la performance de la propia organización, progresa a través de visitas y entrevistas sistematizadas a las empresas identificadas, y **concluye con el análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones e implementación del conocimiento adquirido sobre la mejor práctica**”.

Y en la adaptación a nuestra cultura de estas prácticas superiores se debe estimular la creatividad, para lograr la excelencia y acceder al liderazgo (Valls Roig, 1995).

#### 4. Conclusiones

Del análisis anterior concluimos, que la potencialidad del benchmarking depende de la interpretación conceptual que se haga de la herramienta, y en consecuencia, del tipo de actuaciones que incluya su puesta en práctica. Teóricamente, se pueden suponer dos interpretaciones extremas: el benchmarking entendido como evaluación comparativa, y el benchmarking entendido de forma extensa, práctica que incluiría la implementación de un plan de mejora.

En el primero de los casos se trataría de un **benchmarking cuantitativo, métrico o de diagnóstico**, y sus beneficios se limitan a la identificación de debilidades y fortalezas de la empresa (frente a benchmarks externos de excelencia), y a la identificación y priorización de áreas de mejora potencial. La información facilitada con este tipo de benchmarking, es crítica para el inicio de cualquier proceso de planificación estratégica, por ser relevante para el establecimiento de objetivos mensurables y alcanzables, pero muy desafiantes (a un alto nivel de desempeño). Este tipo de benchmarking, también genera otro tipo de beneficio: provoca una actitud crítica con lo que se está haciendo, al fomentar la auto evaluación o análisis interno, con una mirada hacia el exterior; y hace que la dirección y las personas implicadas en el proceso estén alerta de las posibles mejoras, en base a lo que ocurre en otras organizaciones externas. El éxito de este tipo de benchmarking depende más de factores externos que internos a la empresa. Es decir, los resultados dependen del modelo de benchmarking de diagnóstico que se utilice: de la capacidad del sistema métrico y de sus indicadores para definir y medir la excelencia, de la calidad de los datos que se utilice, del tipo de muestra contra la que se realice la evaluación comparativa, etc.

Si por el contrario, nos referimos al **benchmarking entendido de forma extensa** como un proceso que incluye: El análisis de los procesos internos generadores de valor; la recogida de datos, cálculo de diferencias y selección de socios potenciales; la comparación entre benchmarks (mediante la colaboración con el socio de benchmarking); la elaboración de un plan de acción; la ejecución: implementación de los cambios; y la verificación continua; En tal caso, los beneficios potenciales de su aplicación también son más extensos, pudiendo derivar en mejora competitiva e innovación. El éxito de este tipo de ejercicio, depende más de los factores endógenos a la empresa, que de factores externos. En función de la capacidad de la empresa para aprender (de y con otras organizaciones), para establecer relaciones de colaboración, y para adaptar e innovar (en base a las prácticas excelentes aprendidas)... En las siguientes líneas se exponen los beneficios de este tipo de benchmarking, clasificados en torno a **tres bloques**: **El primero** de ellos, se refiere a la función del benchmarking, como herramienta de planificación estratégica, ayuda a establecer los objetivos de una organización y a definir los procedimientos, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y

disposición de recursos que permitan alcanzar esos objetivos (Cuervo García, 2001). Su utilización, por tanto, genera un conjunto de importantes beneficios genéricos a la Dirección, como:

- Mejora el conocimiento sobre el interior de la empresa, al que añade una visión externa mediante la evaluación comparativa y en base a indicadores de medición;
- Amplía el análisis externo más allá del núcleo competitivo, y mejora el análisis sobre el posicionamiento de la empresa;
- Identifica nuevas oportunidades de mejora;
- Mejora el conocimiento sobre los requerimientos del cliente;
- Ayuda a establecer objetivos, en base a objetivos reales alcanzados por las mejores empresas en su clase, en este sentido evita el estancamiento y fomenta la innovación;
- Ayuda a formular el plan de acción o de mejora, en función del proceso observado en las mejores empresas en su clase;
- Mejora el proceso de control, en base a los estándares establecidos y los indicadores utilizados.

Algunos estudios empíricos demuestran que las empresas perciben estos beneficios<sup>9</sup>, pero la mayoría subraya otra serie de beneficios como la reducción de costes, la mejora de la productividad, de la rentabilidad, del desempeño, de la calidad, etc.<sup>10</sup>, que completan el **segundo bloque de beneficios**, al que nos referimos a continuación.

La herramienta de benchmarking tiene su origen en el área operativa de la empresa, en torno a los principios de la calidad y la mejora continua, y arranca con el fin de mejorar parámetros relacionados con la calidad, la rentabilidad y el desempeño, y de forma más genérica la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa. Sus objetivos se despliegan en metas específicas, que varían en función del tipo de proyecto de benchmarking, según el área, proceso, función, empresa o sector.

Aumentar la rentabilidad es el motivo principal de la mayoría de las actividades de mejora, como las que abarca un ejercicio de benchmarking, y con ellas, se buscan también otra serie de beneficios como la mejora de la eficiencia de los procesos, la reducción de costes, el aumento de la productividad, la mejor utilización de los recursos, y la mejora de la satisfacción del cliente. La mejora de las operaciones, en términos de eficiencia, generan además, una serie de beneficios intangibles, relacionados con la mejora de la calidad, el servicio y la motivación del personal (Asociación Española para la Calidad). Las personas trabajan de forma más satisfactoria cuando la organización funciona bien, y realizan procesos mejorados.

El **tercer bloque de beneficios** incluye un conjunto de consecuencias derivadas de la práctica de benchmarking que podrían definirse como beneficios intangibles o cualitativos. Nos referimos al cambio cultural, a la mejora de la capacidad de aprendizaje y la mayor disposición a la innovación que fomenta esta herramienta. El benchmarking motiva a las personas a ver más allá de su contexto inmediato y a investigar métodos reconocidos por su excelencia, ello acelera el aprendizaje organizativo, aportando nuevas ideas y perspectivas para mejorar los propios métodos y solucionar problemas. Como afirma Fitz-enz (1995) la recopilación de información y “benchmarks”, datos objetivos y mensurables, potencia el surgimiento de ideas sobre cómo responder mejor a las necesidades de los clientes. Ello plantea objetivos de excelencia y estimula a las personas a competir con los mejores. A su vez, fomenta una actitud optimista de “el cambio es posible” gracias a las referencias externas. Como se recoge en Badia y Bellido (1999): “Rompe con la visión interna de resignación-aceptación y hace posible lo que se conoce como *“breakthrough improvement”*”.

---

<sup>9</sup> Ver el estudio sobre benchmarking desarrollada por Coopers & Lybrand (1995). *A Survey of Benchmarking in the UK*, Coopers & Lybrand, London.

<sup>10</sup> Ver el estudio sobre benchmarking desarrollada por Longbottom (2000).

El establecimiento de retos, estimula la creatividad e innovación y fomenta la participación de las personas (Fitz-ennz, 1995). El benchmarking abre nuevos canales de comunicación, promueve una cultura que premia la responsabilidad, la participación, y la creatividad de todos los miembros de la organización, mejorando la satisfacción y motivación de sus miembros. Implicar al personal de la empresa en la mejora de los procesos, lleva a que los individuos valoren más su contribución y la de sus compañeros, mejora la comunicación y contribuye a eliminar barreras internas, entre departamentos y/ o niveles organizacionales. Este tipo de beneficios, a pesar de tener una influencia indirecta importante en los resultados y futuro de la empresa, normalmente no son perseguidos cuando se inicia un proyecto de benchmarking. Si bien es cierto, que cada vez son más los modelos que los consideran, gracias a la influencia de modelos que recogen los principios de gestión de la calidad total (por ejemplo EFQM, 2003). Para finalizar, puntualizar que un ejercicio de benchmarking normalmente genera beneficios clasificados bajo los tres epígrafes anteriores, y que todos ellos están estrechamente relacionados.

## Referencias

- Ahmed, P.K. Y Rafiq, M. (1998). Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, Vol. 5 No. 3, pp. 225-42.
- Badia, A. y Bellido, S. (1999). *Técnicas para la gestión de la calidad: control de la calidad-ISO 9000, gestión por procesos, Diagramas de proceso, gestión de la calidad total, benchmarking, reingeniería*. Tecnos.
- Bemowski, K. (1991) The Benchmarking Bandwagon, *Quality Progress* January 1991, Volume 24, Number one, pp. 19-24.
- Benavides Velasco, C.A. y Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*, AEC, Diaz de Santos.
- Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*, McGraw-Hill.
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. ASQC Press.
- Codling, S. (1998). *Benchmarking*. AENOR.
- Comisión Europea, DG III-Industry (1998). *Benchmarking Facts, A European Perspective*, European Company, Benchmarking Forum, Ed. R. Keegan, Forbairt.
- Czuchry A.J., YASIN, M.M. Y DORSCH, J.J. (1995). A review of benchmarking literature: a proposed model for implementation, *International Journal of Materials and Product Technology*, Vol. 10 No. 1/2, pp. 27-45.
- Fitz-ennz, J. (1995). *Benchmarking Staff, Ventajas competitivas y servicio al cliente*. Ediciones Deusto, S. A.
- Kyrö, P. (2003). Revising the concept and forms of benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 10 No. 3, 2003, pp. 210-225.
- Longbottom, D. (2000). Benchmarking in the UK: an empirical study of practitioners and academics, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 7 No. 2, pp. 98-117.
- McNair, C.J. y Leibfried, K. (1992). *Benchmarking: A Tool for Continuous improvement*, Harpercollins.
- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*, Amacon.
- Thompson, I. Y Cox, A. (1997). Don't imitate, innovate, *Supply Management*, Oct. 30, pp. 40-42.
- Valls Roig, A. (1995) *Guía Práctica del Benchmarking: Cómo lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio*, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Watson, G. H. (1993). *Strategic Benchmarking*, Jonh Wiley & Sons, Inc.