

UNIDAD 1. PROCESO BENCHMARKING Clave.-

Objetivos

Al finalizar esta unidad el alumno conocerá los conceptos, el origen y las fases que conforman a esta nueva herramienta de trabajo administrativa denominada Benchmarking, y con ello ampliar su conocimiento y toma de decisiones y reforzamiento de los planes de trabajo en las organizaciones y logro de sus objetivos.

1.1. Definición y Orígenes del Benchmarking

Existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es benchmarking, A continuación se presentan algunas:

Benchmarking: es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más fuertes o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation). Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición que se puede aplicar benchmarking a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el proceso de un benchmarking se debe dirigir a empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Entre otras definiciones tenemos la extraída del libro Benchmarking de Bengt Kallöf y Svante Östblom la cual es:

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

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

Benchmarking: Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Michael J. Spendolini.- Se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

Ya puede vislumbrarse que el benchmarking es un proceso largo y costoso, pero es una herramienta útil cuando las decisiones pueden producir un impacto significativo en la rentabilidad de la organización.

Resumiendo.- Podemos definir al Benchmarking como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

También podemos decir que debido a los diferentes enfoques o metodologías que se han aplicado en los estudios de Benchmarking, la empresa interesada en realizar uno estudio de este tipo, tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades, identificando aquel procedimiento que mejor se adapte a la compañía o aquel al que la compañía se pueda adaptar mejor.

Lo que debe quedar claro es que el benchmarking no implica prácticas fuera de la legalidad. Esta técnica nada tiene que ver con el espionaje industrial o la copia, ni debe tener como resultado un cambio brusco de la cultura empresarial que rija la propia organización, sino recabar la información suficiente con el fin de poder negociar en las mejores condiciones con todos los implicados en los procesos de creación de valor de una empresa; hacer la competencia más dura a los demás, y descubrir nuevos nichos de mercado.

Orígenes del Benchmarking

En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. El proceso de benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos.

Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y características del producto. El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji - Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizara el benchmarking y el 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, el benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking.

Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking; sino que después se comprendió que la comparación con la competencia a parte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a la reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

1.2. Objetivos y Fases del Benchmarking

Los Objetivos

Justamente, al respecto, Oscar Castellanos señala, El benchmarking, además de evaluar continuamente, es un proceso de comparación con otras organizaciones líderes para lograr información sobre filosofías, estrategias y procesos. Esto permite que cada organización tome decisiones vitales para su desempeño. No hay que olvidar en los aspectos básicos de este tópico, que el benchmarking posee tres objetivos que dependen de su tiempo de ejecución:

- A corto plazo, el aprendizaje entre empresas es lo que se espera para comenzar a aplicar el concepto;
- A mediano plazo, el mejoramiento continuo, y
- A largo plazo la supervivencia y la productividad.

En el cumplimiento de estos objetivos se aplica siempre la cooperación y la competitividad. Castellanos destaca también, que al hablar de internacionalización de la economía y globalización de los mercados, se debe tener en cuenta el efecto de dichos factores si se quiere realizar el análisis a nivel mundial, en la empresa como factor único frente al entorno y en los procesos implementados por ésta frente a dicho entorno y al resto del mundo. Es aquí en donde se rescata el concepto de tendencia, puesto que es lo que la empresa debe aplicar según el interés que tenga, el momento que esté viviendo y los recursos con los que cuente para realizar los objetivos trazados desde un principio. Aspecto que no se puede pasar por alto.

Sin embargo, existen cuatro tendencias principales, entre las que se encuentran:

1. Comercio y los bloques regionales
2. Producción – Inversión
3. Información
4. Movimientos de capital financiero

Cada una de estas tendencias representa la ubicación de la empresa, las estrategias en cuanto al acogimiento dentro de un bloque económico con el fin de colonizar mercados, el tipo de ciclo productivo y la especialización para obtener una ventaja competitiva, los medios de comunicación globales utilizados para estar en contacto con el resto de empresas, y hasta el tipo de transacción que se piensa utilizar si se manejan grandes cantidades de capital a invertir, entre otros.

Para las empresas de hoy en día, el mantener una producción eficiente en la que no se genere mal aprovechamiento de los recursos y en la que principalmente se haga énfasis en la competitividad que en cierto tiempo pudiere lograrse mediante las múltiples formas existentes de generación de valor agregado, es uno de los propósitos centrales en el que quieren influir para consolidar su participación en el mercado y en la mente de los consumidores finales. Uno de los aspectos en los que las empresas enfocan sus

procesos productivos es en el de aplicar alguna de las tendencias que se encuentran en auge actualmente y así incrementar su tarea productiva. La adopción de nuevos mecanismos de producción que satisfagan la totalidad de expectativas, tanto de la propia empresa como del mercado receptor, no es una tarea sencilla. Deben habilitarse los recursos y las condiciones necesarias para que no surjan variaciones a los propósitos iniciales, lo cual depende de una buena gestión basada en los rendimientos dados por la empresa, siendo lo que define su supervivencia en un ambiente tan competitivo como el actual. Justamente, una de las posibilidades de expansión de las organizaciones está constituida por la capacidad de asociarse con otras empresas que presenten características similares, y así sacar provecho Definitivamente, una de las posibilidades de expansión de las organizaciones se ha dado en el presente y está constituida por la capacidad de asociarse con otras empresas que presenten características similares, a fin de sacar provecho una de otra con el fin de lograr los objetivos trazados. Aspecto que no puede ignorar la gerencia del presente.

Las Fases del Benchmarking de ROBERT C. CAMP (XEROX)

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

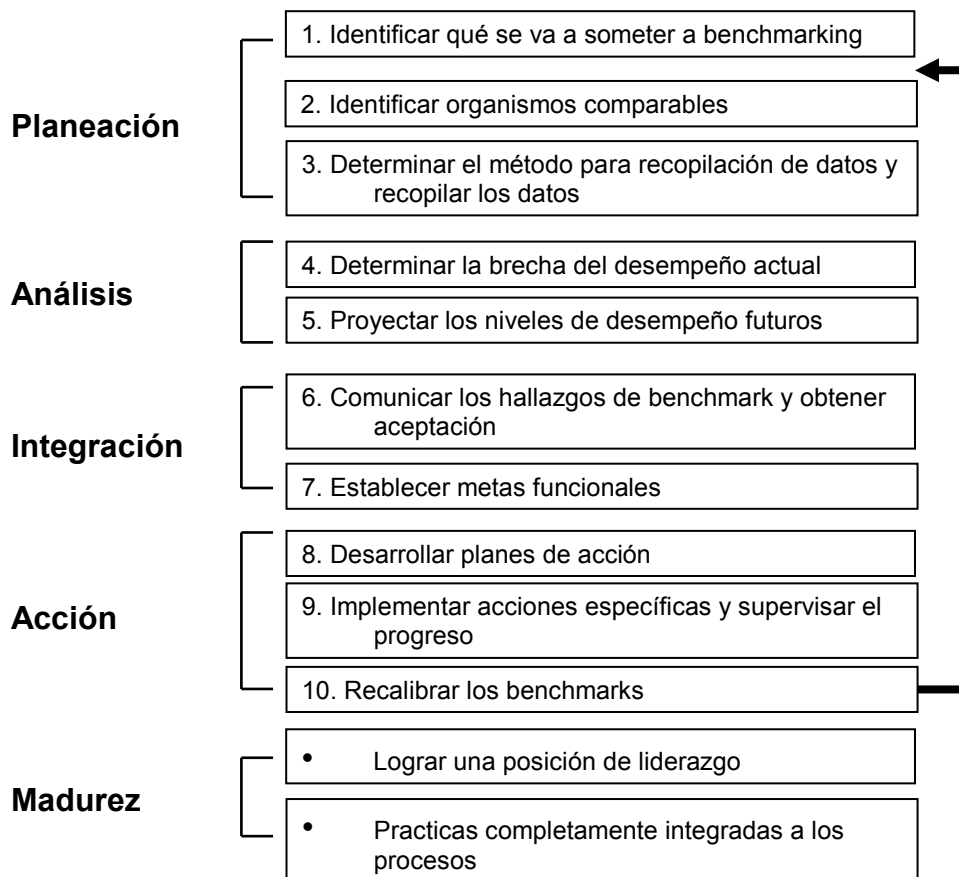


Fig. 1 Fases de un proceso de Benchmarking

1.3. Desarrollo de las Fases

FASE DE PLANEACIÓN

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes: ¿qué?, ¿quién? y ¿cómo?

*** IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO**

En este paso la clave es identificar que se va a someter a benchmarking, el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

*** IDENTIFICACIÓN DE COMPAÑÍAS COMPARABLES**

En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

- TIPOS DE BENCHMARKING

Una vez que se obtenga un sentido claro de lo que debe y puede establecerse como parámetro, el siguiente paso es determinar el tipo más adecuado de estudio de benchmarking que se realizará. El proceso de benchmarking se clasifica, más comúnmente, en tres tipos: interno, competitivo y funcional (descrito en ocasiones como "benchmarking genérico"). Cada uno tiene sus ventajas y desventajas.

Benchmarking Interno.

Es el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en el benchmarking, pues permite a una empresa hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos de benchmarking en términos comerciales realistas, aunque sencillos y concentrados. Si no se hace esto antes de visitar a otra compañía, simplemente regresaremos con un lío de información y tendremos dificultades para adecuarla a lo que se hace internamente.

Benchmarking Competitivo

El benchmarking competitivo es el método más ampliamente comprendido y aplicado. Es el más sencillo de entender para la gente debido a que se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. Los empleados saben que esta clase de información es valiosa porque están conscientes de que las

prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales, proveedores y observadores de la industria. La ventaja clave cuando se lleva a cabo un proceso de benchmarking entre sus competidores es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que usted y un competidor aprenden mutuamente se transfieren, por lo general, con mucha facilidad.

Benchmarking Funcional (Genérico).

Al igual que el benchmarking competitivo, el benchmarking funcional se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objeto del benchmarking funcional es relevar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica. El benchmarking funcional se aplica en general.

Con frecuencia se le denomina genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercadotecnia, distribución, facturación y nómina, para mencionar sólo a unos cuantos.

Otras Maneras de Categorizar el Benchmarking

Además de clasificar las investigaciones de benchmarking por su sujeto, esto es, interno, competitivo o funcional, es posible clasificarlas en términos de sus metas. Así, existe el "benchmarking de Desempeño, el Estratégico y el de Procesos".

Clasificar el proceso de benchmarking de esta manera es útil porque permite que cualquier organización construya sus capacidades de benchmarking de manera gradual.

Al iniciar con el benchmarking de desempeño, que requiere muy pocos recursos, se familiarizará con el proceso mediante una inversión mínima. Cuando se sienta cómodo recopilando y utilizando la información, le será posible continuar con el establecimiento de sociedades con un conjunto específico de compañías, para entender mejor los aspectos estratégicos. Finalmente, cuando sea capaz y se sienta seguro al adaptar la información del benchmarking, iniciará un programa de capacitación de equipos para que ayuden a los grupos de trabajo a conducir sus propios estudios de benchmarking de procesos.

Benchmarking de Desempeño

Si el propósito de una investigación de benchmarking es identificar quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad, el benchmarking de desempeño es la forma más sencilla de estudio. La categoría de desempeño en el análisis de benchmarking incluye todos los estudios basados en investigaciones, y los datos provendrán tanto de competidores como de líderes funcionales. El benchmarking de desempeño requiere un apoyo menor de recursos debido a que depende del análisis de información proveniente de búsquedas en bases de datos y encuestas que un bibliotecario experto o profesional en la investigación de mercados puede conducir.

Benchmarking Estratégico

El benchmarking estratégico va más allá del análisis del liderazgo en el desempeño para examinar a los líderes no industriales en un intento por identificar las tendencias significativas capaces de proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial. El benchmarking estratégico, por lo general, se realiza

estableciendo alianzas de benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras.

Benchmarking de Procesos

El benchmarking de procesos requiere un compromiso más profundo y experiencia. Significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos, sin importar quiénes sean los candidatos para las mejores prácticas. El benchmarking de procesos requiere la participación de expertos en la materia, el propietario de un proceso y el equipo de trabajo de dicho proceso (las personas que realizan efectivamente las tareas) tienen que participar en la investigación. Además de un apoyo dedicado, el benchmarking de procesos requiere una amplia capacitación, visitas a las plantas y viáticos; es probable que también conduzca a cambios considerables en los procesos. Aunque las inversiones son grandes, también lo son las recompensas.

* RECOPIACIÓN DE DATOS

Determinar el método para la recopilación de datos. El investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:

- Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
- Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

1.4. FASE DE ANÁLISIS

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

SOCIOS DE BENCHMARKING

Dentro de todos los procesos de benchmarking, uno de los puntos o pasos más importantes es el de la selección o el establecimiento de una relación con las empresas con las que nos vamos a asociar para desarrollar el estudio de benchmarking. La empresa interesada en realizar un estudio deberá buscar las compañías contra las cuales realizar el benchmarking, las cuales serán sus socios en el estudio. Uno de los principales problemas con los que los encargados del estudio tendrán que enfrentar, una vez hecha la selección de la compañía con la cual compararse, es el de convencer o lograr la cooperación de dicha compañía en el estudio como un socio de benchmarking.

El tipo de benchmarking que se esté realizando tiene mucho que ver con la selección de los socios, por ejemplo: si se realiza un benchmarking entre operaciones internas del negocio, no debe presentarse ningún problema entre los socios del estudio, ya que al pertenecer a la misma compañía el intercambio de información no debe presentar problema alguno. En cambio al realizar un estudio contra la competencia, por lo general se dificulta o se hace imposible la cooperación debido a la desconfianza o a la actitud protectora de información sobre procesos, tecnología, etc. de manera que la competencia por lo general piensa que estos estudios son para robar información y quitar cierta ventaja competitiva a la empresa por parte de la competencia.

Autores como Camp, no recomiendan el centrarse y buscar como socios a la competencia, ya que se pueden gastar muchos recursos y esfuerzos para la obtención de información, ya sea de forma legal o ilegal, y al final lo único que se logra es cuando mucho igualar a la competencia y no el superarla, ya que nadie puede asegurar que dentro de la competencia se están llevando a cabo las prácticas más innovadoras y mejores de la industria.

En el estudio de líderes de la industria o procesos genéricos, podemos encontrar a los socios de los cuales podemos obtener más beneficios, ya que al compararnos con una empresa que es líder en la industria, pero que no es nuestro competidor, es más fácil establecer una relación con dicha empresa, ya que ésta no se sentirá amenazada por tener como socio de benchmarking a una empresa perteneciente a otra industria o giro de negocios.

Por otra parte al no presentarse el problema que se presenta entre compañías competidoras, el intercambio de información se facilita y la oportunidad de descubrir prácticas innovadoras es mayor.

A continuación se presentan algunas consideraciones para la determinación del mejor competidor o líder funcional de la industria:

1. Considerar “competidor” en los términos más amplios. Qué empresa, función, u operación tiene las mejores prácticas de la industria. Operaciones comparables donde se usan las mejores prácticas, métodos o procesos.

2. Asegurar la comparabilidad. Las empresas con alta satisfacción del cliente se deben medir contra empresas con alta satisfacción del cliente.

Las características de los productos deben de ser genéricas para el proceso. Es decir, las mercancías envasadas se deben medir contra mercancías envasadas.

3. Permanecer dentro de la misma industria. Definir ampliamente la industria. La industria electrónica es un ejemplo.

4. ¿Dónde se encuentran o es probable que ocurran las mejores prácticas de negocios?

Descubrir prácticas innovadoras donde quiera que existan, incluso en industrias disímiles. Una de las consideraciones más importantes con respecto a los socios de benchmarking es la de el manejo de la información, por lo que se debe establecer un lazo de confianza y cooperación entre los socios de manera que la información que se comparte sea bien utilizada y que no se dañe a la empresa que la proporciona, por lo que la comunicación entre los socios toma un papel de suma importancia.

* LA BRECHA DE DESEMPEÑO ACTUAL

En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

- I. Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- II. Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- III. Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos.

* PROYECCIÓN A FUTURO

Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.

Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales.

- Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo.
- Después se muestra el tamaño de la brecha, y
- Por último se traza y muestra la productividad futura proyectada.

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

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

Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria. A continuación se muestra una gráfica "Z".

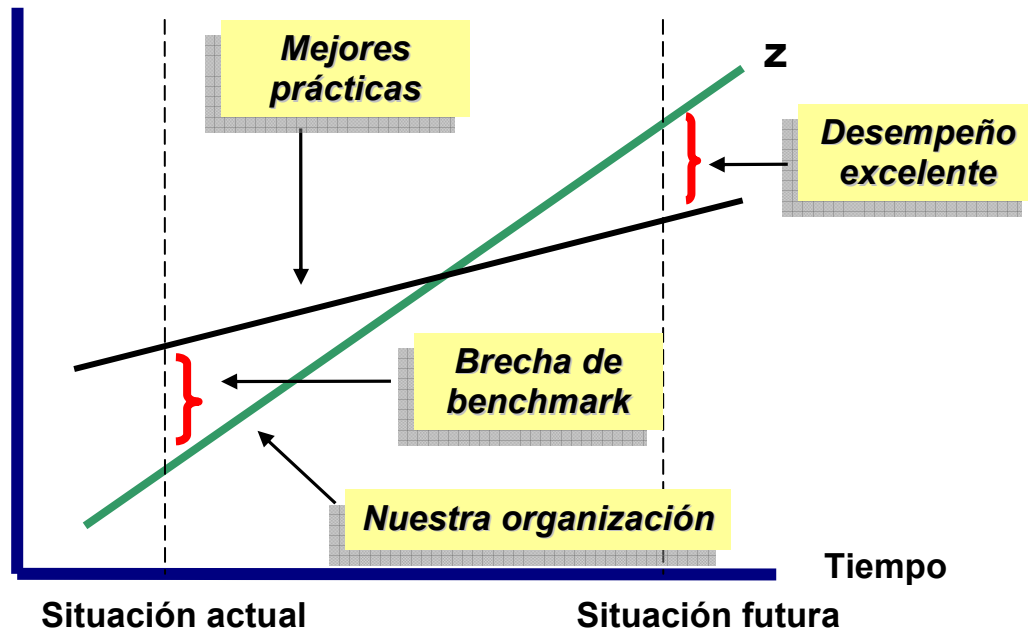


Fig. 2 Representación gráfica de la brecha del Benchmarking y los desempeños actual y futuro.

1.5. FASE DE INTEGRACIÓN

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

* COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada.

En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

* ESTABLECIMIENTO DE METAS

En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

1.6. FASE DE ACCIÓN

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

*** PLAN DE ACCIÓN**

En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen: especificación de la tarea, poner en orden la tarea, asignación de las necesidades de recursos, establecimiento del programa, determinación de las responsabilidades, resultados esperados y supervisión.

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

*** IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo, y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa.

De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

Recalibración de los Benchmarks

Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver que aspecto necesita un ajuste de benchmarks por medio de una planeación bien realizada.

1.7. FASE DE MADUREZ

La madurez será alcanzada cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto-iniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.