

16  
209



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**BENCHMARKING**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**CINTHIA CADENA YESCAS**

**ASESOR DEL SEMINARIO:**

**L.A. MARIA ELENA GARCIA HERNANDEZ**



**MEXICO, D.F.**

**1998**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

266725



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*A mis padres y hermano,  
Bertha, Adolfo y Miguel Angel  
por su comprensión y apoyo incondicional  
durante toda la trayectoria de mi carrera.*

*A Josafat De la Peña P.  
gracias por tu impulso, entusiasmo y  
aprecio en estos últimos años*

*A la Universidad Nacional Autónoma  
de México, así como a mis profesores y  
amigos de la Facultad*

# BENCHMARKING

## INDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>1. ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA</b>	5
<b>2. GENERALIDADES DE BENCHMARKING</b>	8
2.1 ¿Qué es Benchmarking?	
2.2 Tipos de Benchmarking	11
2.2.1 Por el objeto	
2.2.2 Por actividades de la empresa	14
2.2.3 Por su relación con otras organizaciones	15
2.3 ¿A qué aplicar benchmarking?	19
<b>3. PASOS DE BENCHMARKING</b>	20
Planeacion	
3.1 Identificar a que se aplicará	23
3.2 Selección de grupo	27
Compilación	
3.3 Selección del socio	32
3.4 Colección de datos del socio	38
Análisis	
3.5 Análisis	43
Integracion	
3.6 Comunicación de resultados	46
3.7 Establecimiento de metas	48

Acción	
3.8 Implementación	50
3.9 Monitoreo	51
<b>4. OTROS ASPECTOS</b>	<b>53</b>
4.1 Ética en el benchmarking	
4.2 Empresa preparada para el benchmarking	55
4.3 Ventajas y Desventajas	56
4.4 Errores posibles	60
<b>5. CASO PRÁCTICO: IMI CORNELIUS DE MÉXICO, S.A. DE C.V.</b>	<b>63</b>
5.1 Planeación	66
5.2 Compilación	68
5.3 Análisis	79
5.4 Integración	83
5.5 Acción	89
5.6 Conclusiones del Caso Práctico	93
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>96</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>98</b>
<b>ANEXO</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>108</b>

## INTRODUCCIÓN

Durante el inicio de la presente década hemos sido testigos de acontecimientos económicos, políticos y sociales que han creado un mundo nuevo de empresas y negocios. Un escenario altamente competido que tiene como centro de las organizaciones al cliente.

Asimismo, con el avance de las comunicaciones los mercados se han relacionado entre si aumentando el reto de la competitividad de las empresas. Por esta razón un análisis interno de las mismas no es suficiente para lograr de ellas un desempeño optimo. El benchmarking es un proceso de diseño de metas que incluye todos los aspectos que contribuyen a la superación constante de las empresas en el tiempo.

El objetivo del presente trabajo es describir y explicar al lector, el concepto de benchmarking para que, mediante su aplicación, pueda mejorar continuamente su empresa.

En esta investigación se enuncian sistemáticamente las características principales de benchmarking: concepto, su clasificación y a que aplicarlo. También, se identifican los pasos que conforman el procedimiento, explicando detalladamente cada uno de estos.

Se enuncian las ventajas y desventajas de su aplicación, la ética en el benchmarking, errores posibles y se analiza la situación apropiada en que se puede realizar para que la empresa se beneficie.

Asimismo se describe un caso práctico realizado en una empresa real, con la finalidad de lograr una visión más concreta del proceso. Este caso se llevó a cabo con base en cada uno de los pasos de benchmarking. Al final existe un apartado de opiniones personales o conclusiones del mismo.

Finalmente, se presentan las conclusiones generales del trabajo, así como las recomendaciones al aplicar benchmarking.

# **1. ANTECEDENTES Y PROBLEMATICA**

---



## **1. ANTECEDENTES Y PROBLEMÁTICA**

Las empresas mexicanas, ahora más que nunca, deben definir claramente sus objetivos y planear sus metas adelantándose a los hechos de la economía, del mercado, y de los avances tecnológicos, manteniendo, al mismo tiempo, cuidado especial del comportamiento de la competencia.

Hasta los años ochenta, en México existía una economía cerrada, llamada como "economía proteccionista", con tecnología e infraestructura anticuadas e insuficiente mano de obra capacitada. El gobierno estaba más involucrado en la producción de bienes del país; ante la escasa competencia los industriales estaban poco motivados para producir con calidad; la administración de empresas se limitaba a la planeación de operaciones.

En el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), se empieza a aplicar una política neoliberal basada en las fuerzas del mercado, la no intervención del Estado en la economía, buscando el equilibrio de la balanza comercial, sin tener como objetivo el crecimiento socioeconómico. Es entonces, que nuestro país negocia su entrada al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) -actualmente denominado como Organización Mundial del Comercio (OMC)-, con lo cual, el liberalismo y en especial la apertura comercial se convierte en una realidad. Durante el sexenio de Salinas de Gortari se siguió aplicando una política neoliberal basada en las condiciones del mercado, la apertura comercial y

la venta de empresas estatales. El desarrollo económico no fue una prioridad para este sexenio. Se negocia y entre en operación el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos y Canadá.

El Tratado de Libre Comercio obliga y motiva a las empresa mexicanas a buscar la eficiencia y producir bienes o proveer servicios con excelencia.

Las compañías domésticas ya no pueden ignorar la competencia o los proveedores que existen en otros países. Deben aprovechar las oportunidades de tecnologías, materiales, equipos, y formas de organización emergentes.

Para desarrollarse exitosamente las empresas deben tomar en cuenta nuevos factores como la estrategia corporativa, los sistemas de información, trabajadores dedicados y calificados y la implementación de programas de calidad. La importancia central de estos factores radica en que ellos permiten que el negocio perciba y satisfaga a los clientes de un mercado meta que ha sido bien comprendido. No es suficiente para una compañía orientarse de acuerdo a su producto o tecnología de que se dispone. Ahora existe la necesidad de transformar la organización que está enfocada a producir y vender, a partir de estrategias de mercadotecnia que buscan obtener utilidades satisfaciendo las necesidades del consumidor. Así, las variables a considerar deben ser: producto, precio, plaza, promoción y servicio. Este nuevo enfoque de la organización se puede desarrollar mediante la planeación estratégica definida, según Kotler, como un proceso

administrativo que desarrolla y mantiene un ajuste entre los objetivos de la organización, los recursos y las oportunidades del mercado cambiante. La planeación estratégica es importante para reformar continuamente los negocios y productos de la compañía combinándolos de tal manera que provean utilidades satisfactorias.

En México, antes de la apertura a nuevos mercados el método más frecuente para establecer metas y objetivos de la empresa, era la extrapolación. Así se pronosticaban las ventas y utilidades de los diferentes negocios.

Actualmente, existe un método mejor y más integral para definir las metas y objetivos de la empresa: el llamado Benchmarking. Este se ha implementado ya, sobretodo, en Estados Unidos, y, de forma similar en Japón. Benchmarking es un sistema de recopilación de información, que permite a una empresa comparar el desempeño de sus funciones, con el de las mismas funciones en otra compañía que ha alcanzado el mayor porcentaje de participación de un mercado. De acuerdo a esta comparación, la empresa que planea mejorar su situación ante la competencia podrá establecer, de acuerdo a los resultados, las metas, objetivos y nuevos procesos de sus áreas funcionales que le permitirán ganar, poco a poco, una mayor participación; siempre y cuando dichos objetivos sean alcanzables.

## **2. GENERALIDADES DE BENCHMARKING**

---

## **2. GENERALIDADES DE BENCHMARKING**

### **2.1. ¿QUÉ ES BENCHMARKING?**

Benchmarking es un proceso sistemático, continuo y analítico, cuya finalidad es mejorar una compañía, evaluando y comparando los procesos, productos y servicios de organizaciones identificadas con las mejores prácticas a nivel mundial, para igualarlas y sobrepasarlas, estableciendo así las metas de la empresa.

Analizando la definición anterior encontramos que benchmarking es un proceso sistemático porque consta de una serie de pasos con orden definido. la secuencia del proceso permite aplicarlo en diferentes áreas funcionales; manteniendo consistencia en la información que circula entre estas.

Es **continuo** porque las empresas cambian en permanencia. No es sólo un proceso de tiempo limitado con principio y fin. Las empresas escogidas como punto de referencia progresan, día con día, a través de otros benchmarkings, innovaciones de proceso u otros métodos. Por esto, la revisión de prácticas superiores debe mantener cierta constancia.

El proceso es **analítico**, ya que estudia detenidamente las fuerzas y debilidades de la empresa y las organizaciones modelo para lograr aplicaciones favorables para la misma.

El propósito de **mejorar la empresa** se logra mediante la aplicación de las nuevas prácticas, apoyada por la disposición de cambiar del personal relacionado con las actividades deficientes y los empleados de la empresa en general.

Al **evaluar y comparar** las prácticas en varias empresas, dándoles una medida estándar para relacionarlas entre sí, se podrá elegir la empresa parámetro o el benchmark adecuado. Posteriormente se buscará la información relevante de la organización elegida para resaltar diferencias con la empresa. El patrón de medición hará posible la relación con la propia empresa.

Benchmarking se puede aplicar a **procesos, productos, servicios** y cualquier práctica de las organizaciones. El campo de sus aplicaciones abarca las distintas áreas de la empresa. Es conveniente prestar atención especial a los procesos que dan lugar a un producto, dentro de la línea de operaciones u otro ámbito. La modificación de procesos para mejorar los bienes resultantes satisfará de manera más adecuada las necesidades del cliente. "La mayoría de las funciones de negocio son analizadas como procesos, que originan un producto, ya sea que el producto sea un bien, un proceso o un servicio". (Shetty, feb. 1993, p. 39)

Una vez hecha la comparación de los procesos, de la organización seleccionada y de la empresa, se aplicarán acciones de cambio, estableciendo metas para alcanzar la excelencia en el negocio. Estas sobrepasarán los resultados que ha tenido la organización de referencia para evitar caer en el conformismo y lograr algo más que una ventaja competitiva temporal.

La administración estratégica, que consiste en un ejercicio de planeación a diferentes niveles de la organización, es básica para un desarrollo positivo de benchmarking. Es importante estudiar las fuerzas y debilidades de la empresa para establecer metas que permitan superar a la competencia. En este proceso, además de analizar los factores internos, se consideran las fuerzas y debilidades de la organización elegida como benchmark, con la idea de predecir sus niveles de desarrollo en el futuro. La observación de diferentes procesos en otras organizaciones permite atraer nuevas ideas a las actividades de la empresa.

Al conocer los recursos y capacidades de crecimiento de los competidores se identifican alternativas que permitan superarlos. El hallazgo de diferentes opciones para hacer el proceso de la empresa más eficiente que el de la organización elegida aumenta la probabilidad de alcanzar una ventaja competitiva exitosa. La evolución de dicha ventaja está inmersa en la meta formulada por el benchmarking sobre el proceso que presentaba deficiencias.

La forma más lógica de buscar ventajas competitivas es criticar a la empresa desde el punto de vista del consumidor o del proveedor. Al mejorar el proceso para favorecer al cliente, es probable que el proveedor también reciba beneficios del cambio.

Así al atender las necesidades del cliente y su percepción sobre el producto o servicio, se puede comparar con lo que él espera identificar diferencias en los procesos de la empresa. Con esto, los estudios de benchmarking se orientarán a disminuir las brechas negativas. Cuando el consumidor reconoce un cambio favorable, compra por segunda vez el bien y habla con otras personas a favor de éste.

Benchmarking es un manera de proveer los requerimientos actuales y futuros del consumidor, implementando las acciones correspondientes para satisfacerlo con éxito.

## **2.2. TIPOS DE BENCHMARKING**

### **2.2.1. POR EL OBJETO**

Spendolini, quien ha ocupado varios cargos en Xerox, propuso tres categorías de clasificación de Benchmarking, de acuerdo al objeto a comparar: interno, competitivo. El benchmarking interno utiliza prácticas de la misma empresa como



punto de referencia pero en diferentes áreas funcionales, localizaciones, países, etc. Este proceso busca estandarizar las actividades de la empresa. La información es fácil de obtener y permite a la empresa conocerse a sí misma antes de llevar a cabo un benchmarking externo. Sin embargo, el estudio de la competencia o de otras organizaciones sigue siendo necesario si se quieren mantener como líderes los procesos de la empresa.

El benchmarking competitivo, como su nombre lo indica, compara competidores directos de los productos o servicios de las otras empresas. Las prácticas y tecnologías son fáciles de relacionar, la información en resultados es equiparable y es posible identificar el posicionamiento en el mercado de los bienes de la compañía que se analiza.

Este tipo de benchmarking presenta dificultades porque no es fácil obtener información de otras empresas debido a que el competidor teme ser superado. Es más sencillo aplicarlo a procesos generales del funcionamiento de la empresa que no se relacionan directamente con su producto o servicio. Asimismo, hay prácticas que no son adaptables por la diferencia de tamaño de las compañías.

Si la meta de benchmarking es superar a la competencia, el proceso funcional proporciona resultados gratificantes en proporción a la inversión efectuada. Este identifica prácticas de organizaciones que no compiten directamente con la empresa pero se distinguen por su excelencia en ciertas actividades del negocio.

Esas organizaciones se pueden buscar entre socios de coinversiones estratégicas, proveedores, clientes y otros.

El proceso se llama funcional porque frecuentemente relaciona prácticas de áreas funcionales específicas. Se le dice también genérico por dar mayor importancia a los procesos que interesan a la empresa o industria donde ellos se encuentren. En estas organizaciones aparecen innovaciones tecnológicas transferibles a procesos de la empresa; los directivos tienen mayor ánimo de cooperación y se establecen contactos con profesionales que colaboren en futuros benchmarkings y permiten el acceso a bases de datos existentes, sobre mejores prácticas, en otras compañías.

"Se ha observado que se aceptan con más facilidad las prácticas encontradas en industrias disímiles que aquellas dentro de la misma industria. Esto es debido a que la observación de los métodos y prácticas se enfoca sobre una base más objetiva, que no siempre se distrae por el producto de que se trata". (Camp, 1993, p. 87)

Es recomendable iniciar la investigación en la misma ciudad o zona más cercana a la empresa. Si la mejor organización se localiza ahí la búsqueda habrá concluido y se podrá tener acceso a mayor número de entrevistas, aclarando así todas las dudas posibles en el momento que se presenten.

## 2.2.2. POR ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Otra clasificación de benchmarking se da en base a las actividades de la empresa que se planean corregir. Se divide en benchmarking estratégico, operativo y organizacional.

El benchmarking estratégico identifica puntos clave en estrategias de empresa. Evalúa acciones de actividades particulares con medidas determinadas, señalando la brecha formada por la diferencia de resultados de la organización considerada y la empresa.

El benchmarking operativo enfatiza costos directos o indirectos de los procesos. Compara disparidades de productividad e identifica formas de aumentar la diferenciación en el producto.

El benchmarking organizacional distingue las actividades ajenas a la producción, relacionadas principalmente con la administración de áreas del negocio tales como recursos humanos, planeación de mercados y sistemas de información. Este tipo de benchmarking mide información sobre el posicionamiento de los productos o servicios, satisfacción del consumidor y otros.

### 2.2.3. POR SU RELACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES

Jennings y Westfall, pertenecientes a la firma de consultoría The Pacer Group en Ohio, exponen en su artículo "Benchmarking for Strategic Action" una clasificación de procesos incluida en el benchmarking estratégico. La empresa se compara con los consumidores, competidores y organizaciones especializadas que forman parte de la competencia.

El benchmarking a partir del cliente coteja los productos o servicios existentes con lo que espera el consumidor de éstos. Se eligen bienes que el comprador valora altamente y se desarrolla una medida para relacionar ambos productos. Una vez comprendida la diferencia, se elaboran estrategias para adecuar el producto a las necesidades del consumidor.

En el benchmarking de competidores se analiza lo mejor de cada uno de ellos. Se compara la empresa con el conjunto de lo estudiado y se planean acciones estratégicas para mejorar.

Para el benchmarking de competencia especializada no existe un parámetro que permita comparar una empresa con otra, ya que sus características son singulares. Sin embargo, los puntos contenidos en el Malcom Baldrige National Quality Award<sup>1</sup>, sirven como guía a las empresas especializadas en la realización de benchmarking.  
(Ver cuadro 1)

Estas pueden solicitar cooperación a compañías premiadas para que sean sus socios. El objetivo de esta clasificación es perfeccionar una ventaja competitiva que distingue a la empresa.

---

<sup>1</sup> Malcom Baldrige es un premio nacional de calidad iniciado por el gobierno de Estados Unidos en agosto de 1987. Su propósito es estimular la calidad y productividad de las compañías americanas y que la premiadas establezcan un criterio y parámetro para que otras empresas evalúen su propio desempeño.

## CUADRO 1

### PREMIO MALCOM BALDRIGE

#### CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

CATEGORÍAS	PUNTOS
<b>1.0 Liderazgo</b>	<b>90</b>
1.1 Liderazgo ejecutivo de directivos	45
1.2 Administración para calidad	25
1.3 Responsabilidad pública	20
<b>2.0 Información y análisis</b>	<b>80</b>
2.1 Administración y alcance de calidad y uso de datos e información	15
2.2 Comparaciones competitivas y benchmarks	25
2.3 Análisis y usos de datos en los niveles de la compañía	40
<b>3.0 Planeación estratégica de calidad</b>	<b>60</b>
3.1 Proceso de planeación estratégica de calidad y desempeño de la compañía	35
3.2 Planes de calidad y desempeño	25
<b>4.0 Administración y desarrollo de recursos humanos</b>	<b>150</b>
4.1 Administración de recursos humanos	20
4.2 Involucramiento del empleado	40
4.3 Educación y entrenamiento del empleado	40
4.4 Desempeño y reconocimiento del empleado	25
4.5 Moral y bienestar del empleado	25
<b>5.0 Administración del proceso de calidad</b>	<b>140</b>
5.1 Diseño e introducción de productos y servicios de calidad	40
5.2 Administración del proceso -Proceso de producción y entrega del producto y servicio	35
5.3 Administración de procesos de negocio y servicio de apoyo	30
5.4 Calidad de suministro	20
5.5 Calidad de evaluación	15

<b>6.0</b>	<b>Resultados operacionales y calidad</b>		<b>180</b>
6.1	Resultados de calidad en el producto o servicio	75	
6.2	Resultados operacionales de la compañía	45	
6.3	Resultados del proceso de negocio y servicio de apoyo	25	
6.4	Resultados de suministro de calidad	35	
<b>7.0</b>	<b>Enfoque al cliente y su satisfacción</b>		<b>300</b>
7.1	Administración de relación con el cliente	65	
7.2	Compromiso con el cliente	15	
7.3	Determinación de satisfacción del cliente	35	
7.4	Resultados de satisfacción del cliente	75	
7.5	Comparación de satisfacción del cliente	75	
7.6	Futuros requerimientos y expectativas del cliente	35	

---

**Puntos**

**Totales**

**1 000**

### 2.3. ¿ A QUÉ APLICAR BENCHMARKING?

Benchmarking es útil para cualquier nivel organizacional, producto, servicio, proceso, área funcional o estrategia.

El análisis de niveles organizacionales se enfoca principalmente a costos o gastos y utilidades de la empresa. El éxito de una compañía puede alentar a otras a estudiar procesos de ésta que provoquen notables ganancias, más ventas o menos gastos. Un análisis de estados financieros puede sugerir la observación de características de un producto o la rapidez de un servicio que impliquen mayores ingresos para cierta compañía.

De los productos y servicios se observa su funcionamiento, accesorios y aquellos factores que le dan una posición en el mercado. Estos conducen al examen de los procesos respectivos. Cada proceso tiene como resultado un producto, en cualquier etapa de la empresa. Cuando se logra excelencia en el proceso se obtiene un producto líder en calidad.

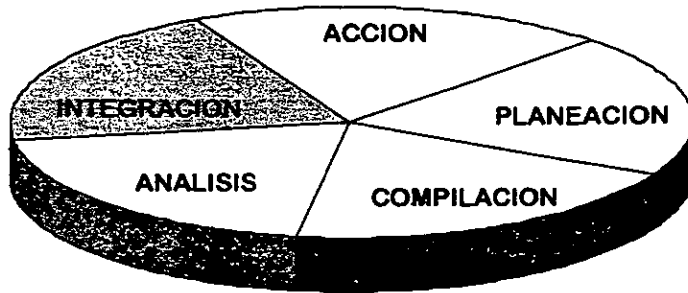
Benchmarking en áreas funcionales es una herramienta para que los administradores tomen decisiones encaminadas a una meta definida. Permite incluir nuevas políticas que han resultado benéficas para otras organizaciones. Al analizar estrategias de líderes y adaptarlas a ciertas actividades de la empresa, aumentará la posibilidad de superar la competencia.



### 3. PASOS DE BENCHMARKING

Benchmarking tiene una serie de etapas para su puesta en marcha. Cada compañía, que ha hecho uso de ellas, desglosa estas etapas en un diferente número de pasos. Su orden y aplicación precisa son factores de importancia para que el proceso resulte provechoso. Las etapas principales son:

- Planeación
- Compilación
- Análisis
- Integración
- Acción



### **3. PASOS DE BENCHMARKING**

---

## Planeación

*Paso 1. Identificar a que se aplicará benchmarking.- Se decide la función o proceso prioritario que requiere mejorar.*

*Paso 2. Selección de grupo.- Se reúne un grupo de cinco a seis personas para desarrollar el benchmarking.*

## Compilación

*Paso 3. Elección del socio.- Se reunirán datos de las empresas que tengan las mejores prácticas comparables con la función elegida y se seleccionará una de ellas.*

*Paso 4. Colección de datos del socio.- Se coleccionarán datos de la función en la organización seleccionada.*

## Análisis

*Paso 5. Análisis.- Se denotan las diferencias de los procesos comparados obteniendo conclusiones al respecto.*

## Integración

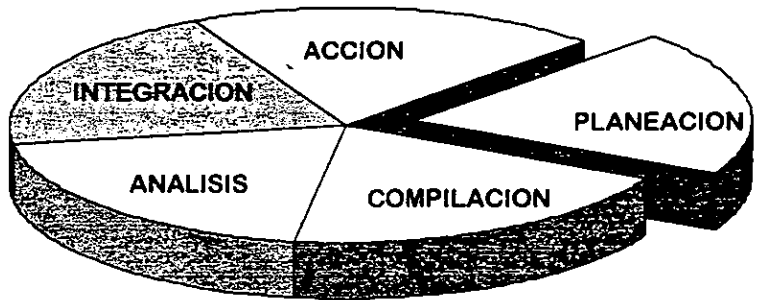
*Paso 6. Comunicación de resultados.- Los datos son comunicados a los directivos o a los responsables de decisión sobre factores como presupuesto y tiempo para cambiar el proceso.*

*Paso 7. Establecimiento de metas.- Se formula las metas de acuerdo a los resultados esperados con los cambios aplicados.*

## Acción

*Paso 8. Implementación.-* Pone en marcha las modificaciones

*Paso 9. Monitoreo.-* Cuida el funcionamiento correcto del proceso evaluándolo en el transcurso del tiempo.



### **3.1. PASO 1. IDENTIFICAR A QUE SE APLICARÁ BENCHMARKING**

#### **3.1.1. INICIO DE IDENTIFICACIÓN**

Para iniciar un benchmarking se debe estar seguro a qué se aplicará. El proceso, producto o actividad al que se necesite cambiar, habrá desarrollado ya el máximo esfuerzo de todos los recursos sin triunfos evidentes sobre la competencia, porque los empleados no han trabajado todas las horas que deberían, las máquinas no han funcionado y no se produce la capacidad necesaria o alguna otra razón. Si no se ha alcanzado la madurez en el proceso entonces quedan muchas alternativas y oportunidades antes de aplicar benchmarking. "Antes de desarrollar un estudio de benchmarking asegúrate que tu compañía esté lista para eso, es decir, cuando los empleados y administradores en las unidades operativas de una compañía trabajan

juntos para alcanzar metas compartidas. Los especialistas traducen su vocabulario y métodos en lenguaje que todos pueden entender. Los individuos se ven como miembros de un equipo dedicado a encontrar las necesidades de clientes externos.”  
(Watson, jul. 1993, p. 3)

El área que recibirá el estudio se definirá de la manera más concreta posible. Se determinará el tipo de benchmarking que se aplicará : competitivo o genérico y estratégico u operativo.

### 3.1.2. CRITERIO DE DECISIÓN

Para orientarse hacia un objetivo se identificará la función del negocio, es decir, su razón de ser. Se tomarán en cuenta las metas establecidas anteriormente en la empresa, se analizarán fuerzas y debilidades en los puntos peculiares de la misma, así como los factores críticos que le pueden llevar al éxito.

Aunque en la compañía aparecerán varios aspectos que requieran benchmarking, estos se irán atendiendo de acuerdo a una escala de prioridades. Por ejemplo: primero las que den un beneficio directo al consumidor , para que las ventas se incrementen. Así, la diferencia positiva de utilidades, de antes y después del benchmarking, solventará a otros benchmarkings.

Se enlistarán los procesos principales que requieren mejoras y se seleccionará, primero, el que al cambiar beneficie notablemente el negocio de la empresa.

### 3.1.3. ENCONTRAR EL PROCESO IDÓNEO

La identificación del proceso puede lograrse mediante pláticas con los empleados de las diferentes áreas. Algunas veces ellos han observado prácticas, dentro de la empresa o en otras compañías, que son posibles de adaptar a alguna actividad y reconocen que traería consecuencias positivas para ellos.

Es provechoso cuestionar a los clientes a quienes llega el producto o servicio final acerca de lo que esperan de éste . Ellos pueden ayudar a definir aquello que necesita modificarse comunicando sus necesidades específicas a la a empresa. Además, poseen la facultad de comparar compañías que están cumpliendo con sus requisitos u organizaciones relacionadas con ellos que no compiten directamente con la empresa. Así darán a conocer innovaciones observadas en otros lugares sugiriendo posibles adaptaciones. Aunque estas opiniones no puedan ser aplicadas al pie de la letra, dan una semblanza de las expectativas de los clientes sobre la compañía.

Cuando los clientes son personas morales, además de sugerir el proceso que necesita mejoras, pueden ser flexibles para ciertos cambios en la compañía cuando éstos afectarán los pedidos de los mismos, ya sea en tiempo o lugar de entrega,

nuevo empaquetado u otros. Y si ellos mismos ya han aplicado benchmarking a uno o varios de sus procesos y tienen suficiente experiencia, pueden incluso permitir que algunos de sus expertos asesoren el benchmarking de la empresa, ya que los resultados de ésta lo beneficiarán directamente.

Aceptar críticas de proveedores y organizaciones relacionadas con la empresa también ayudará a seleccionar la actividad deficiente.

Otros factores útiles para elegir la actividad de benchmarking son: En qué y contra quién compite fuertemente la compañía, en qué se puede diferenciar más la compañía de su competencia, qué prácticas tiene la competencia, dónde están los costos más altos y qué procesos pueden cambiarse para aumentar la productividad.

#### 3.1.4. DELIMITAR EL PROCESO IDENTIFICADO

Es conveniente identificar factores críticos de la compañía, ver cómo funcionan y cuál necesitaría un benchmarking que se aplicaría en primer lugar. El objetivo será conciso como las llamadas de servicio o satisfacción del consumidor en determinado servicio o algún otro del mismo carácter. No debe caerse en el error de la amplitud o de la falta de claridad.



La actividad no se limita a un área o departamento, profundiza en actividades que se lleven a cabo en éstos y desglosa determinada actividad en partes. Una vez elegido el sujeto de benchmarking se crearán medidas específicas para cada parte de la actividad y medidas para el proceso general.

Estas medidas ayudarán a que, en el momento de entrar en contacto con la organización que posee la mejor práctica, los empleados de ésta que están cooperando, entiendan claramente el punto de análisis de la compañía y proporcionen la información relevante. Las medidas permitirán comparar el proceso de la organización con el de la empresa que realiza benchmarking, para aplicar nuevos mecanismos en el cambio en su funcionamiento. "Una fase importante de la documentación del proceso más allá de la comprensión profunda de los pasos que se deben seguir es determinar la unidad de medición, expresadas como razones a usar. Las unidades de medición son la métrica fundamental que ha de descubrir la investigación de benchmarking para alcanzar las mejores prácticas de cualquier industria." (Camp, 1993, p. 72)

### **3.2. PASO 2. SELECCIÓN DEL GRUPO**

Una vez identificado a que aplicar benchmarking, se seleccionara un grupo de cinco o seis personas para llevar a cabo el proceso. En el equipo de trabajo pueden participar empleados y especialistas internos y externos.

### 3.2.1. CONTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Los empleados pueden estar o no directamente relacionados con la función a la que se aplicará benchmarking. Cuando lo están, son responsables de aplicar cambios cuyos resultados los beneficiaran de manera mas evidente que otros trabajadores.

Al elegirlos para el grupo es posible que sea por un tiempo determinado o continuo. Si el empleado no esta relacionado con el área funcional y tampoco ha tenido experiencias anteriores en benchmarking, entonces su apoyo será por tiempo determinado. Cooperara solamente en actividades como colección de datos y organización de estos. El tiempo de ayuda será mientras dure el benchmarking, permanecen continuamente en el grupo de trabajo, actualizando los cambios obtenidos en el transcurso del tiempo.

### 3.2.2. LOS EXPERTOS EXTERNOS E INTERNOS

Cuando la compañía ha realizado ya el benchmarking varias veces, habrá asignado a parte del equipo de trabajo a estos proyectos, dependiendo de los conocimientos de cada miembro y de la función a transformar. Ellos dedican parte de su tiempo laboral a benchmarking y gracias a esto obtiene experiencia en el orden de los pasos. Además, conocen medios para obtener información, organizan la

recolección y análisis de datos, son hábiles en la selección de gente para el grupo y algunas veces entrenan, en cuanto a las diferentes partes que componen el proceso. Así se convierten en especialistas internos de benchmarking y normalmente son los líderes en los equipos de trabajo.

Como ayuda externa existen consultorías especializadas en entrenar a quienes van a aplicar un benchmarking por primera vez. Otras, además de entrenarlos, dirigen los proyectos. Otras más realizan el proceso completo, en cuyo caso los empleados de la compañía no intervienen.

El entrenamiento que dan especialistas externos, entre los cuales hay que considerar empresas como AT&T e IBM, escuelas de negocios o grupos privados de consultoría, consiste generalmente en la descripción de requisitos y pasos de benchmarking y el valor que tiene este para la empresa si se efectúa correctamente. Algunas veces ese entrenamiento incluye el estudio de casos para mostrar aplicaciones reales de la teoría.

### 3.2.3. LA DIVISIÓN DE GRUPO

"Cada uno de estos papeles es importante para el éxito eventual del proyecto de benchmarking, hay una estructura común claramente especializada del equipo. Estos son los empleados que realizan la mayoría de las tareas de benchmarking."

(Spendolini, 1992, p. 89). Según Spendolini, existen varios papeles en el equipo de benchmarking. El de administrador de proyectos: facultado para planear y organizar actividades y, algunas veces, entrenar a los miembros antes de iniciar el estudio. Los miembros del equipo: cooperan con el líder para desarrollar el plan, hacen entrevistas, organizan datos colectados, los analizan y obtienen conclusiones para hacer proyecciones a futuro.

Y, por último, las personas de apoyo al proyecto: ofrecen orientación en aspectos muy especializados, como legales u obtención de datos.

#### 3.2.4. DIVISIÓN DE TRABAJO EN EL GRUPO

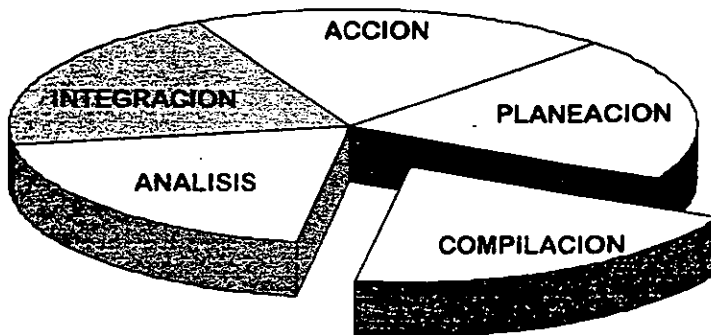
La forma de trabajar en equipo puede variar. Cuando los miembros son beneficiados por el benchmarking trabajan en conjunto; aunque hay un líder, la división de labores no es marcada. Todos planean el proceso y los detalles de los diferentes pasos.

Cuando los miembros son de diferentes áreas o se incluye ayuda de especialistas externos a la empresa, aparece un organizador y una división de tareas específica. "Este apoyo usualmente involucra un servicio específico u opinión experta que permite al equipo completar sus tareas con la máxima efectividad." (Spendolini, 1992, p. 93) La especialización puede ser en entrenamiento, legal y de análisis de

información entre otras. Este equipo suele disolverse una vez terminado el benchmarking.

Al obtener resultados, el equipo de benchmarking los comunicará con los directivos. Por esto, debe existir por lo menos un miembro en el equipo de trabajo con capacidad de transmitirles a éstos las ideas, que las comprenden y estén de acuerdo con las proyecciones para, posteriormente, formular metas factibles, incluyendo resultados potenciales para la empresa.

La división del trabajo se hará al iniciar el proceso. Se establecerán fechas de comunicación de avances de coordinación para obtener los datos necesarios. Marcarán un tiempo aproximado para reunirlos y analizarlos.



### **3.3. PASO 3. ELECCIÓN DEL SOCIO**

Se llama socio a la empresa que se va a investigar en el benchmarking. Este término aparece por las expectativas de la compañía en que la organización elegida cooperará abiertamente con ésta.

Lo que se pretende en esta sección es averiguar qué organizaciones tienen el mejor funcionamiento de la práctica elegida para aplicar el benchmarking.

#### **3.3.1. CANALES DE INFORMACIÓN**

La investigación de las organizaciones tiene innumerables formas de realizarse. El proceso no exige limitarse a alguna de ellas sino, al contrario, permite usar la

imaginación para obtener información de la manera que sea siempre y cuando sea legal y no ofenda a las compañías.

Entre los recursos que mencionen empresas destacadas en determinadas áreas se encuentran los periódicos, revistas, informes de empresas, premios otorgados, bases de datos de consultorías y organismos profesionales, gubernamentales y sociales. Las opiniones de personas acerca de otras empresas, pueden orientar a la investigación de ciertas organizaciones, se sustentará la recomendación en escritos publicados o de otra índole, confiables y verídicos.

Otros canales de información pueden ser: empleados relacionados con gente de otras empresas, clientes y sus conocimientos sobre prácticas de otros proveedores o entes con quienes se comunican, proveedores y distribuidores, vendedores al detalle, quienes conocen las expectativas del consumidor final, y, por último, recursos de datos de organizaciones de otros países como centros financieros, organismos internacionales, consulados, cámaras de comercio y bibliotecas.

### 3.3.2. ELECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información que se espera encontrar varía desde narraciones de hechos o procesos y gráficas, hasta análisis de tendencias y observaciones hechas por algún experto, siempre y cuando éstos sean actuales.

Los datos obtenidos a partir de documentos, se guardarán debido a su posible utilidad para benchmarking posteriores o cambios que sugieran en el actual. Cuando fue un asesor externo quién proporcionó ayuda a la empresa, debido a sus conocimientos acerca de otras organizaciones, la relación con éste debe procurarse, por las razones anteriores.

Es recomendable aprovechar, primero, la información de dominio público para identificar mejores prácticas. Seguramente en ésta vendrán citadas otras fuentes que amplíen la documentación.

### 3.3.3. PARÁMETROS PARA ELEGIR AL SOCIO

Al buscar la identificación de organizaciones candidatas a ser socios, deben evitarse el conformismo limitado en prácticas que apenas superan aquella a la que se aplicará benchmarking. La búsqueda es para encontrar la mejor de las mejores, la que ha obtenido mayores resultados positivos.

El propósito es aprender un nuevo mecanismo, mejor y diferente de desarrollar en la práctica. Tampoco es conveniente elegir una empresa simplemente porque su proceso es diferente, si éste no es el mejor. Habrá varios cambios para llegar a un producto, pero sólo algunos son los mejores y de entre ellos uno se adaptará a la compañía.



Las empresas se compararán con organizaciones cuyos rasgos de la función elegida sean similares. "Un fabricante con un marketing integrado se puede comparar, con dificultad, con un fabricante que comercializa sus productos a través de distribuidores y minoristas." (Camp, 1993, p. 83)

Un benchmarking competitivo es recomendable para funciones de línea debido a la similitud de tecnología, prácticas y operaciones. Sin embargo, cierta problemática se puede presentar al momento de elegir a un competidor para hacer el benchmarking. Existen barreras entre los mismos miembros del grupo de benchmarking. Se piensa que la organización no dará información por temor a que le copien sus mecanismos. Esto resulta cierto en aspectos de innovaciones o secretos en las características de productos, en cuyo caso es conveniente aplicar un benchmarking funcional. Pero si se trata de procesos operativos generales de la empresa, las razones por las que la competencia pudiera cooperar serían curiosidad, establecer relaciones profesionales entre personas del mismo cargo de las dos empresas, aprender algo nuevo o cortesía entre otras. Es claro que si la organización colabora, espera igualmente reciprocidad para intercambiar información. Si persiste la duda sobre el tipo de datos que sería posible intercambiar entre las organizaciones, la asesoría de expertos determinará la legalidad del tema. La cooperación de una empresa no competitiva aparentemente es fácil de ignorar. Esta se obtiene bajo el supuesto que las personas sienten afinidad por profesionales en áreas similares. Les gusta estar al día en funcionamiento de los procesos en otros lugares y la información que proporcionan

es amplia y objetiva en el tema, porque no siente temor a ser sobrepasados. "Se ha observado que se aceptan con mas facilidad las prácticas encontradas en industrias disímiles que aquellas dentro de la misma industria. Esto es debido a que la observación de los métodos y prácticas se enfoca sobre una base más objetiva, que no siempre se distrae por el producto de que se trata." (Camp, 1993, p. 87)

Cuando el tamaño de las organizaciones varía, algunos procesos son muy diferentes en su funcionamiento. Si la empresa que quiere hacer benchmarking es chica, aunque identifique una de las organizaciones con la mejor práctica, tal vez ésta está basada en el uso de grandes máquinas o de mayor automatización, para lo cual la empresa puede no disponer de tanto espacio o presupuesto. Es muy probable que encuentre otra organización con el tamaño similar y con la mejor funcionen proporción a éste.

Otro factores para tomar en cuenta son: cultura de la empresa, número de clientes y número de partes de la cadena de clientes, número de partes de la cadena de distribución y facilidad de obtención de datos del socio.

Al haberse creado los parámetros de medición correspondientes a la función a que se aplicará benchmarking, el criterio de la elección de la organización se facilita.

#### 3.3.4. OTROS ASPECTOS DE LA ELECCIÓN

En la elección de un socio, el tamaño de la empresa y el presupuesto disponible son elementos importantes. Cuando el presupuesto no es grande se empezará por buscar una empresa a nivel regional. Si se quiere analizar una empresa global que está lejos del lugar, se buscarán sucursales, coinversiones estratégicas, clientes o proveedores de dicha organización que, eventualmente, ayudarían para obtener datos de sus prácticas.

Al seleccionar la organización idónea es preciso no caer en el error de considerarla como líder en la función que buscamos debido a que ha sido la mejor en otras funciones. No necesariamente tener la mejor práctica en cierto aspecto la convierte en excelente para todas sus demás actividades. De igual manera, cuando su fama es negativa en un área, no significa que no sea superior a las organizaciones en otra.

Cabe señalar que la indagación de nuevos datos es continua. Aún cuando el benchmarking ha finalizado, es posible aprovecharla para posteriores aplicaciones del proceso.

### **3.4. PASO 4. COLECCIÓN DE DATOS DEL SOCIO**

Una vez seleccionada la organización cuya práctica servirá como ejemplo para mejorar la de la empresa, se procederá a la obtención de datos detallados sobre su funcionamiento específico.

La indagación estará guiada por las medidas que se establecieron cuando se determinó a qué se aplicaría el benchmarking. Es decir, se procurará tener u obtener la información suficiente que permita comparar los detalles de la función en cuestión con los de la empresa. Es normal que cada empresa ocupe un método diferente de medición, sin embargo, si sus funciones son similares , tendrán factores comunes que permitan relacionarlas. A partir de estos se determinarán las medidas o parámetros que, cotejados con los de la empresa, señalaran las brechas negativas.

#### **3.4.1. REUNIÓN DE INFORMACIÓN**

Para el inicio de colección de datos, primero se organizará la forma de archivarlos. Al tratarse de los medios de información al alcance del público, se establecerá un desglose de los elementos de la función a analizar. Esto es con la finalidad de ordenar los datos y dividir la obtención de información entre miembros del grupo, evitando así, la duplicación de investigación sobre los mismos temas. Esta información se resumirá lo mas posible para extraer los factores de comparación.

Después se realizará una entrevista con los responsables de la práctica líder del socio para estudiarla detalladamente. Quienes acudan a ella podrán elaborar un plan de preguntas cuyas respuestas aporten algo nuevo al estudio.

La información, al igual que en el paso anterior, se puede obtener de diversas fuentes como periódicos, datos de los clientes y proveedores, asociaciones a las que los empleados pertenecen y empresas asociadas.

Al iniciar la búsqueda de información, las restricciones de tiempo, presupuesto disponible y experiencia del equipo, son importantes para la división de trabajos. Al principio se buscare en los archivos de la propia empresa aquellos datos que se recolectaron alguna vez, referentes a la organización que se haya escogido. Es probable encontrar informes anteriores, elaborados por diversos motivos, de la relación con dicha compañía o que se hubieran recibido algunas noticias de innovaciones tecnológicas que interesaron a la empresa. El siguiente movimiento es el recuento de revistas y medios de comunicación en general. Los reportes especializados son cúmulos de información muy provechosa. Aquí, a veces, es de buena ayuda la guía de un bibliotecario o encargado de la hemeroteca para recibir orientación sobre las revistas o libros donde posiblemente se mencionen prácticas líderes de distintas características. Es conveniente no perder tiempo tratando de hallar revistas discontinuadas o artículos difíciles de encontrar. Aunque todos los datos obtenidos servirán para analizar las fuerzas y debilidades de la compañía en cuestión, el dedicarse a buscarlos consumirá tiempo destinado a la indagación. "No

desperdicie tiempo buscando información perfecta. En su lugar enfóquese a coleccionar suficiente información para el mejoramiento del proceso del proceso y sus resultados." (Vaziri, 1993, p. 37)

Existe el recurso de organizar el estudio a través de encuestas o una buena investigación de mercado, ya sea al público, empresas, o gente especializada en el tema relevante. Con esto se obtiene amplia información que se analiza fácilmente, sin embargo, es impersonal y la validez de las respuestas obtenidas se cuestiona. Comúnmente las asociaciones profesionales y las consultorías aportan gran cantidad de información sobre el socio elegido.

#### 3.4.2. LA ENTREVISTA Y LA VISITA

La entrevista a las personas de la organización que concen de la función estudiada y la visita a las instalaciones para observar detenidamente esa función, aunque son las mas caras, a través de ellas se obtiene información muy completa.

Al tratarse de la entrevista es conveniente que acudan de dos a tres personas. Una es suficiente, porque haría lenta la platica al escribir la información y perdería la atención del entrevistado. Mas de tres personas provocarían un desorden en el plan de preguntas establecido. Una o dos personas preguntaran, en el orden convenido por ellas anteriormente, y la otra persona escribirá las respuestas y comentarios correspondientes.

A la visita deben acudir los encargados directamente de la práctica a transformar. ya que conocen con exactitud el funcionamiento de esta. La visita se realizará con el completo consentimiento de la compañía que funge como socio de benchmarking. "Se ha determinado que lo mas productivo es insistir en el interés en descubrir las mejores prácticas de la industria. Si esto se hace en una buena base de profesional a profesional debe crear un interés inicial en compartir información." (Camp, 1993, p. 142)

Al finalizar la entrevista o visita al lugar de operaciones, la relación con las personas de la organización será mas estrecha. La posibilidad de regresar a aclarar detalles posteriormente debe ser anunciada. Enviar una carta de agradecimiento al terminar la colección de datos, alentaría la relación a largo plazo.

Otro recurso para obtener la información es el teléfono. Es mas económico que ir a la organización, sin embargo, es menos atractivo, ya que la gente prefiere tener una platica persona a persona. El entrevistado no presta suficiente atención a las llamadas telefónicas y tiende a ser interrumpido por asuntos de su oficina, lo cual distrae su entusiasmo hacia la conversación. Por esto se recomienda su realización principalmente para formalizar una entrevista o visita en la compañía socio. La identificación de la persona que hará las preguntas es importante para ser considerado seriamente y recibir respuestas amplias. De este modo se conocerá el interés del socio por el tema para posteriormente fijar fechas de entrevistas.

Para una explicación amplia al socio, además de llamadas telefónicas antes de la entrevista, es conveniente enviar un cuestionario conteniendo las preguntas o temas de las que se hablara durante la visita.

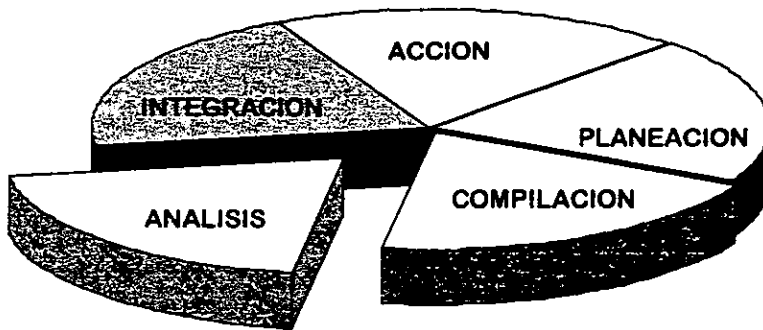
Al acudir al socio es previsible que este se interesará en los resultados del estudio y las actividades de la empresa. La disposición del equipo de benchmarking de enviar un reporte de conclusiones o invitar al socio a visitar la propia empresa, serán una forma de reciprocidad ante la organización estudiada.

La sinceridad en la relación empresa-socio es una base para obtener datos confiables. Asimismo, la empresa explicará abiertamente la razón de su estudio.

Al realizar la investigación se cuidara de no cometer el error de la crítica. Solo estableciendo una relación franca, de intereses comunes, lograra el equipo de benchmarking, manteniendo una mente abierta, obtener la información necesaria para entender perfectamente los elementos que dan al socio el liderazgo en la práctica analizada.

Llegar a un acuerdo con el socio sobre la información intercambiada puede dar seguridad a éste. La confidencialidad será respetada y, si la organización lo requiere, su nombre no será dado a conocer. "No comparta información de benchmarking con terceras partes sin el permiso explícito de sus socios de benchmarking." (Fitz-enz, 1993, p. 120)





### 3.5. Paso 5. ANÁLISIS

Al finalizar la colección de datos se reunirá la información obtenida y archivada. Cada quien habrá resumido su parte para compartir con los demás miembros del grupo los hallazgos encontrados.

Existen maneras diferentes de analizar. Si es en conjunto, el grupo determinara fechas de reunión; si es posible dividir secciones de análisis, cada quien buscara resultados por separado y en las reuniones del grupo se obtendrán conclusiones generales sobre estos.

Antes de iniciar el análisis se revisara la información para aclarar malentendidos que hubieran surgido al obtenerla. Si estos se presentan, se cotejaran con los medios que la proporcionaron o con terceras fuentes capaces de confirmarla.

### 3.5.1. RELACIÓN DE MEDIDAS

En este paso la comparación del benchmarking se realiza. Es de esperar que el socio utilice diferentes medidas para evaluar su desempeño. Aun así hay factores comunes como recepción de pedidos, número de devoluciones por producto y costo unitario, a partir de los cuales es posible determinar un punto de comparación.

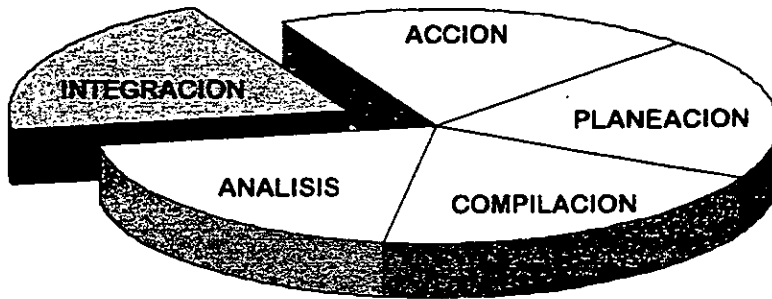
Por medio de los datos obtenidos se comprende el funcionamiento de la práctica del socio suponiendo que ya se conocía perfectamente el de la empresa. Ahora, de acuerdo a las medidas establecidas, se buscaran diferencias en ambos funcionamientos atendiendo a las que sean negativas.

Una vez identificadas las diferencias o brechas negativas, se analiza el porque la práctica de la empresa esta funcionando por debajo del nivel de la del socio. Se indaga que procedimientos usa este y cuales la empresa. Después se pensara la forma en que estos procedimientos del socio puedan adaptarse a la empresa. Dicha adaptación deberá cumplir con el objetivo de mejorar la práctica, de tal manera que sobrepase notablemente a la competencia, convirtiéndose en una ventaja competitiva para la empresa.

Aunque las brechas negativas interesan más al benchmarking para su corrección, las positivas recibirán el reconocimiento y cuidado necesarios para que continúen mejorando. "Si el análisis muestra que la compañía se desempeña mejor que la organización estudiada, la meta será identificar formas de mantener esa superioridad." (Shetty, 1993, p. 41)

Es importante definir las brechas y medidas para lograr una comparación cuantitativa. Sin embargo, no se olvidarán los factores cualitativos que originaron dichas medidas. Estos factores serían la descripción narrativa de las prácticas, explicación de fuerzas y debilidades de la compañía, la competencia, y aplicaciones posibles a la práctica a partir de conclusiones obtenidas del análisis.

Finalmente, se establecerán proyecciones numéricas que servirán como base para la formulación de metas. Estas consistirán en cifras supuestas que se esperan alcanzar, una vez hechos los cambios para mejorar la práctica. Los pronósticos deberán ser posibles de lograr. Constarán de un rango promedio proyectado dentro del cual se sitúen los resultados reales, es decir, habrá un límite inferior y uno superior. Estos logros superiores e inferiores dependerán, principalmente, del desempeño de la administración operativa.



### 3.6. PASO 6. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Al haber obtenido proyecciones de acuerdo a las conclusiones finales, es conveniente la elaboración de un reporte escrito. Este contendrá el motivo por el que se realizó el benchmarking, el resumen del proceso, los datos obtenidos del análisis, la explicación de como se aplicaran los resultados a la empresa y los nombres de los miembros del equipo. Se presentara la información a los directivos para recibir apoyo y, posteriormente, establecer las metas. También se proporcionara a los administradores del área directamente relacionada, porque ellos serán los que deberán aplicarlo.

### 3.6.1. DIFUSIÓN A EMPLEADOS

Se elaborarán continuamente breves comunicados que se harán circular entre los empleados. Estos tendrán la intención de instruirlos en el concepto de benchmarking y su importancia para la empresa. Particularmente a los empleados relacionados directamente con el proceso a transformar, se les informara sobre las diferencias futuras de este y como gracias a dicho cambio la empresa y ellos serán beneficiados. Esos comunicados permitirán comprender el papel de la compañía ante el mercado e iniciar una cultura competitiva a través del benchmarking. Intentaran crear un ambiente que vea positivamente al aprendizaje de las prácticas de otras organizaciones. "La consideración filosofía/entrenamiento es generalmente usada por organizaciones que desean instaurar un sentido de conciencia competitiva en su gente. Aunque benchmarking no sea realizado en ese momento, entender su proceso y filosofía es de valor inherente." (Boxwell, 1994, p. 152)

Se elaborará un sistema de compensación para empleados que vigilen la correcta aplicación de los cambios. Los reconocimientos a los equipos de benchmarking pueden motivar el seguir buscando nuevas prácticas.

### 3.6.2. COMUNICACIÓN A OTROS ENTES RELACIONADOS CON LA EMPRESA

En ciertas áreas administrativas los proveedores o distribuidores se encontraran vinculados. Por este motivo se le expondrá el benchmarking realizado, aclarando la

posible necesidad de cooperación. Si el socio lo solicitó, se le enviara el reporte, como signo de reciprocidad ante la ayuda otorgada.

Se determinará un período de tiempo suficiente para que la comunicación de los resultados se complete. Durante el desarrollo del mismo, el equipo señalará un horario en el que estará disponible para contestar preguntas sobre el benchmarking aplicado. Atenderán a todos aquellos que tengan dudas. Entre estos deberán encontrarse los afectados de manera directa, empleados y organismos externos que tengan nexos con la empresa.

Al terminar la difusión del benchmarking, después de recibir la aceptación de los directivos y que los empleados hayan entendido plenamente el tema, se formularan las metas de la empresa dándolas a conocer posteriormente.

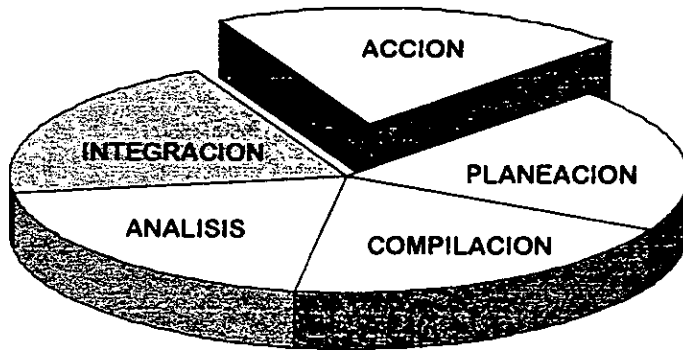
### **3.7. PASO 7. ESTABLECIMIENTO DE METAS**

Se dijo que el objetivo de benchmarking es ayudar a formular metas en la empresa. Una vez concluido el proceso se habrá conocido la diferencia entre las metas anteriores y las posibles metas actuales. Las nuevas incluirán los cambios aplicados durante el benchmarking. Así, se usara la nueva medida, o rango promedio, al cual se espera llegar con estos. Las proyecciones conseguidas a través del análisis serán el punto de referencia principal para establecer las metas, sin embargo, estas pueden establecer límites que superen las proyecciones, con el

fin de sobrepasar notoriamente la competencia. Además de superar a la competencia, gracias a su modificada práctica, deberán satisfacerse mejor las necesidades del cliente.

No basta con enunciar las metas para alcanzarlas. El desarrollo de estas incluye el diseño de nuevas estrategias y tácticas. La cultura de la empresa se encontrará en una etapa de cambio y, por eso, los criterios de planeación deberán adaptarse. La misión de la empresa seguirá siendo la misma, pero a esta se acoplarán las metas recientes. "Con la visión como guía, son desarrolladas estrategias para apoyar sus fines y objetivos. De las estrategias fluyen metas superordinarias, planes operativos, objetivos delimitados por tiempo y finalmente acciones específicas relacionadas." (Fitz-enz, 1993, p. 205)

Es importante establecer los planes de la empresa a largo plazo. Aunque continuamente se revisaran las prácticas de otras organizaciones para encontrar innovaciones o adaptaciones valiosas, es de suponer que si el benchmarking realizado cumplió todos sus requisitos, los cambios instaurados proveerán ventajas competitivas por algún tiempo.



### 3.8. PASO 8. IMPLEMENTACIÓN

Es importante incluir en este paso las acciones que se llevaran a cabo y a quienes afectaran los cambios.

En cuanto las acciones, se definirá el tiempo que tardaran los cambios en aplicarse, el propósito de los cambios y como se harán. En lo que concierne a las personas, se establecerán las motivaciones que recibirán para lograr su plena cooperación en las nuevas prácticas de la empresa. Algunos factores importantes serán el reclutamiento del personal, el entrenamiento y las compensaciones otorgadas.



### 3.8.1. DESARROLLO DE LA ACCIÓN

Se desarrollará un plan de acción para renovar la práctica. Este contendrá el procedimiento de introducción de las nuevas ideas, los responsables del mismo, los resultados esperados, cuidando que estos concuerden con las medidas señaladas en las metas. Se analizarán los obstáculos posibles al implementar el resultado del estudio con el objeto de minimizarlos lo más rápido posible.

La implementación se supervisará de manera diferente dependiendo de la práctica. Si esta requiere de conocimientos especializados de la misma área, es conveniente que el mismo gerente encargado de la práctica analizada revise las acciones de instalación. La supervisión se hará periódicamente revisando la instrumentación correcta de las modificaciones de la práctica, prestando principal atención a aquellas que afectan a clientes.

En resumen, en este paso se desarrollan acciones específicas que resulten en una práctica mejor y se enfoquen a alcanzar las metas establecidas anteriormente.

### 3.9. PASO 9. MONITOREO

Es posible dejar la responsabilidad del monitoreo a quienes supervisarán la implementación en la práctica a la que se hizo benchmarking. La ocupación de estos será cotejar la medida proyectada con las cifras reales obtenidas hasta el

momento. Determinaran si las brechas negativas se han eliminado o están en camino de hacerlo y cuando no ha sido así aplicaran medidas correctivas para disminuirlas. Así mismo, se establecerán acciones para incrementar las brechas positivas. En general, intentaran superar las metas establecidas para la nueva práctica.

Pero el monitoreo va mas allá de la revisión del funcionamiento del último benchmarking. El equipo que realizó el proceso buscara continuamente innovaciones en prácticas similares de otras empresas. A través de las relaciones establecidas anteriormente, gracias a las cuales pudo desarrollar su benchmarking, será posible obtener nueva información. Si se considera necesario, se establecerán nuevas prácticas a ser analizadas para formular metas superiores. "Permanezca al día con los frecuentes cambios de la industria haciendo benchmarking continuamente y actualizando las prácticas de trabajo." (Camp, may-jun 1992, p. 5)

## **4. OTROS ASPECTOS**

---

## **4. OTROS ASPECTOS DE BENCHMARKING**

### **4.1. ÉTICA EN BENCHMARKING**

Cuando se recibe una definición de benchmarking, por primera vez, se confunde erróneamente con espionaje de otras organizaciones.

Para indagar información de cierta práctica, benchmarking se basa en el espíritu de cooperación entre organizaciones y empresas. No se oculta el objetivo de la investigación, sino al contrario, lo explica con claridad y expone ampliamente los resultados obtenidos.

La empresa que aplica el proceso establecerá reglas de ética al compartir la información. Se espera recibir, del socio, la misma cantidad de información que la empresa estaría dispuesta a aportar. "El éxito de benchmarking se basa en conseguir que todas las partes ganen." (Enslow, 1992, p. 22). Asimismo, los aspectos legales serán estudiados previamente a la búsqueda de datos. Si es necesario, se establecerá un acuerdo entre la empresa y el socio que señale las condiciones de intercambio de información teniendo en cuenta las leyes pertinentes.

La mayoría de problemas se presentan al aplicar un benchmarking con la competencia. Es preciso no comparar un proceso que requiera información clave del negocio de la organización, por ejemplo, la fórmula química de un producto y el desarrollo de nuevos productos, entre otros. Cuando el competidor se opone a transmitir información públicamente, la presencia de un intermediario, por ejemplo, un consultor, ayudaría a intercambiar datos, con acuerdo de ambas partes y dentro del marco legal, manteniendo el anonimato de las compañías.

Para establecer redes de información, algunas compañías americanas, que han aplicado varias veces el benchmarking se asociaron, facilitando así el hallazgo de socios o datos sobre estos. Algunas asociaciones en E.U. son International Benchmarking Clearinghouse en Houston, establecida por American Productivity and Quality Center (APQC), que incluye empresas como Xerox, AT&T, Honeywell, IBM y Browning Ferris Industries; y SPI Council on Benchmarking, establecida por Strategic Planning Institute en Cambridge, que incluye Xerox, Procter & Gamble y Florida Power & Light entre otras.

Aunque hasta el momento hay poco control para mantener el buen uso de la información, el simple hecho de intentar aprovecharla en actividades distintas al objetivo cerraría las puertas a la empresa que lo hiciera para futuras investigaciones sobre otras organizaciones. Así, benchmarking, además de contener cierto procedimiento incluye una manera ética de aproximarse a las

compañías. "Si acude a una compañía sofisticada para hacer benchmarking y no sigue las reglas, entonces no sabe que es benchmarking." (Ettore, 1993, p. 13)

#### **4.2. EMPRESA PREPARADA PARA BENCHMARKING**

Aunque el benchmarking ha demostrado ser una buena herramienta para mejorar la empresa, no resulta exitoso en cualquiera. Una empresa que apenas ha iniciado sus operaciones obtendrá pocos beneficios del proceso. Tampoco los tendrá una compañía con deficiencias administrativas o financieras. "Aplicar benchmarking a nivel mundial no ayudará si su negocio es en conjunto estructuralmente incompetente." (Enslow, 1992, p. 18)

Es conveniente que las empresas que esperan resultados óptimos del benchmarking analicen su situación antes de empezar. Las características sobresalientes que una empresa debe presentar son: la calidad de sus productos, debe ser la máxima posible de acuerdo a los recursos disponibles, los empleados estarán aprovechando todas sus facultades para mantener el correcto funcionamiento de las prácticas de la empresa, existirá un espíritu de cooperación en el que todos los miembros de la empresa trabajaran por una meta común. "Solo las compañías de alto desempeño alcanzan fuertes beneficios del benchmarking de acuerdo a estudios recientes de la International Quality Study dirigida por Ernst & Young y la American Quality Foundation. Aparentemente, en organizaciones de

bajo y medio desempeño no hay beneficios inmediatos de benchmarking.” (Vaziri, 1993, p. 37)

#### **4.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

A lo largo de la descripción del proceso de benchmarking se han mencionado características que otros sistemas de formulación de metas no presentan. Algunas de estas representan ventajas del proceso explicado sobre otros, como el de extrapolación de tendencias y prácticas pasadas. A continuación se presentan las ventajas mas sobresalientes:

- El benchmarking permite a la empresa tomar decisiones a partir de las cuales esperara ciertos resultados definidos y efectivos de acuerdo al propósito inicial.
- Benchmarking permite decidir sobre bases reales confirmadas por la investigación de otras organizaciones. Asi mismo, provee seguridad de obtener los resultados esperados, sabiendo que operaciones semejantes han producido excelentes respuestas para otras organizaciones.
- El proceso de decisión se simplifica y se basa en información real.

- Cuando se hace posible un benchmarking competitivo se identifican sus fuerzas y debilidades, y estrategias y factores de éxito de las organizaciones. Conociendo esta información y desarrollando estrategias superiores es posible superar a la competencia con éxito.
- El benchmarking no se limita a competidores, permite conocer alternativas superiores a las tareas que estos realizan en otros ramos del mercado y así mejorar ante los rivales de la empresa.
- Benchmarking permite la interrelación entre las industrias para conocer y aplicar la tecnología existente en el mundo.
- A través de benchmarking, nuevos métodos, que la empresa hubiera tardado en desarrollar, son aprendidos rápidamente de otras organizaciones. Así se desarrollaran procesos realmente nuevos a partir de los que ya existen en el mundo.
- Las proyecciones de las utilidades futuras son mas confiables por considerar diversos factores que influyen en la empresa.



- Al dar a conocer los resultados del proceso ante los empleados y, mas adelante, hacerlos tangibles, estos se sienten motivados por trabajar en una de las mejores empresas, desarrollando un espíritu competitivo dentro de la misma.
- Los ejecutivos involucrados en el proceso de benchmarking se relacionan con personas de otras organizaciones que, eventualmente, ayudarían en su desarrollo profesional.

Aunque el benchmarking ha transformado la manera de tomar decisiones en las organizaciones, no resolverá todos los problemas de la empresa, ni será la solución por si mismo. Existen factores que impiden lograr resultados favorables. Algunos de ellos deben a desventajas que presenta el proceso y, otros, a errores en la aplicación del proceso.

Las desventajas principales son:

- Benchmarking ofrece soluciones para 4 o 5 años aproximadamente. Debido a que los procesos y tecnología cambian constantemente es necesario aplicar benchmarking periódicamente para estar al día y mantener el liderazgo en la práctica de la empresa.
- En ocasiones, los planes de acción y su implementación se llevan mas tiempo del esperado, para ser asimilados como parte de la empresa por empleados,

clientes, proveedores o aquellos relacionados con los cambios. Esto origina un atraso en los resultados.

- Al hacer un benchmarking solo a competidores se alcanzara notable similitud en las prácticas de la empresa y la competencia. Es posible que parezca conformismo al no conocer otras alternativas de mejorar las prácticas. Sucediendo esto puede surgir un nuevo competidor entre las organizaciones potenciales, como proveedores que decidan integrarse verticalmente en orden descendente, o un competidor extranjero que introduzca su producto al país. Si esto sucede, probablemente la nueva competencia conocerá un método diferente de hacer las prácticas que pudiera sobrepasar al de la competencia nacional. "Si usted solo realiza benchmarking con competidores directos hay un riesgo. General Motors, Chrysler y Ford históricamente han hecho mucho benchmarking competitivo entre ellos. En el tiempo sus procesos se volvieron similares. Pero entonces llego la competencia importada que tenia procesos totalmente diferentes y que arrojó fuera a los Tres Grandes." (Enslow, abril 1992, p. 20)
- Existe gran dificultad de obtener información sobre las prácticas de competidores por el sentimiento de rivalidad entre las compañías y los mismos empleados.

- Al ser varias las empresas que quieren hacer benchmarking sobre la misma organización, líder en ciertas prácticas (como Xerox), es mas difícil lograr cooperación de dicha organización. Algunas han ofrecido visitas generales al plantel; otras aceptan ser socios de compañías que provean alguna información relevante para su organización.
- Las empresas se encuentran influidas por la cultura del lugar donde se encuentren, así como por las diferentes costumbres de hacer negocios. Las operaciones que funcionan bien en ciertas regiones del país o el mundo, no siempre resultaran igual en otras.

#### **4.4 ERRORES POSIBLES**

Los errores posibles al aplicar el benchmarking surgen de diferentes causas. Entre las más comunes se encuentran:

- No prestar la atención que merece el proceso de benchmarking; realizarlo solo por estar de moda y no para alcanzar un objetivo definido; o aplicar unos pasos descuidadamente, no resultara en una mejoría en la práctica de la empresa sino en pérdida de tiempo y dinero.

- Elegir una actividad sin delimitarla provocara dificultad al obtener información, al interpretarla y, mas aún, al derivar conclusiones del estudio. Es necesario definir una práctica determinada y compararla de acuerdo a sus partes específicas.
  
- Integrar en el equipo de benchmarking a personas que no conocen el proceso. Es posible que realicen desordenadamente el proceso y que las conclusiones no representen notable mejoría en la empresa.
  
- Elegir incorrectamente la práctica con la cual va a compararse la de la empresa. Tal vez por escasez de información se omitan mejores prácticas que hubieran sido útiles como punto de referencia o se elija una de las mejores prácticas sin poseer la organización que presenta rasgos similares a la empresa.
  
- A veces se deducen proyecciones sorprendentes de estudios de benchmarking pero se omite la elaboración de planes de acción. El no transformar la teoría en práctica eliminara la posibilidad de cambios en la empresa.
  
- Al comparar las propias prácticas con otras se intenta copiarlas tal cual olvidando las características propias de la empresa. "Adapte, no adopte." (Watson, 1993, p.2).

- Pensar en benchmarking como una herramienta tradicional de toma de decisiones la cual se usa una vez y se abandona conduce a que ciertos estudios quieran terminarse en pocas semanas o un par de meses. No debe olvidarse que este proceso es continuo, por lo que debe recibir atención constante. No es conveniente que el benchmarking dure mucho tiempo, pero tampoco debe apresurarse o se dejen fuera datos relevantes para la empresa.

**5. CASO PRACTICO:  
IMI Cornelius de México, S.A. de C.V.**

---

## **5. CASO PRACTICO**

Con el propósito de facilitar la comprensión del proceso de benchmarking, este trabajo tiene la intención de ejemplificar un caso en la práctica de una organización.

### *Descripción general de la empresa.*

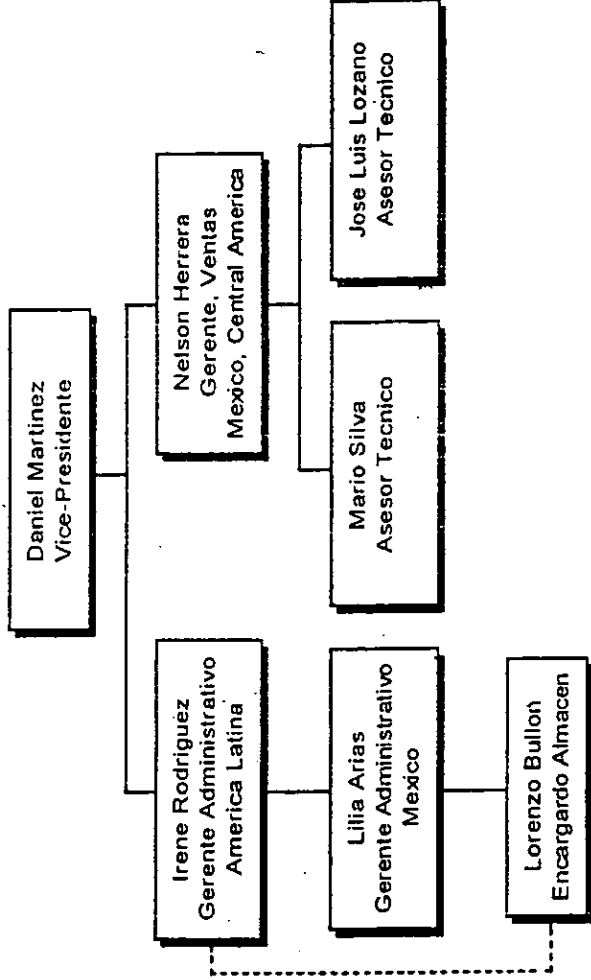
El caso que se describirá, fue aplicado en una empresa transnacional, cuya razón social es IMI Cornelius de México S.A. de C.V., exclusivamente en la División Coca-Cola (Ver organigrama). Anteriormente, esta división en México tenía como razón social Wilshire de Mexico. Es hasta septiembre de 1997 como fue adquirida por IMI Cornelius Inc. junto con otras empresas en México.

Wilshire desde hace 60 años tiene contrato con Coca-Cola Company, como proveedor autorizado de máquinas surtidoras de bebidas, máquinas fabricadoras de hielo y sus refacciones. Este equipo, incluye el logotipo de Coca-Cola y se vende exclusivamente para franquicias Coca-Cola.

También es proveedor de este mismo tipo de máquinas para jugos y cerveza. Y esta posicionada como el mejor proveedor de surtidoras de bebidas a nivel internacional

# IMI Cornelius/Wilshire de Mexico Organigrama

## Division Coca-Cola





IMI Cornelius tiene empresas filiales en todo Latinoamérica, en Inglaterra, España y Estados Unidos de América, además cuenta con cuatro plantas de manufactura que están localizadas en Torrington, Connecticut; Schamburg, Illinois; Anoka Minnessota, en Estados Unidos y en Ajax, Ontario, Canadá.

Los clientes de IMI Cornelius en México son Pepsi-Cola, cadenas de restaurantes como: McDonald's, Burger King, Chilis entre otros, y, cinemas. Su Division Coca-Cola atiende exclusivamente a corporativos de Coca-Cola.

Una vez hecha la descripción general de la organización, y retomando el capítulo 3 de este trabajo, denominado "Proceso de benchmarking", se da inicio al proceso. A continuación se enunciarán los pasos aplicados en el caso práctico:

#### Planeación

1. Identificar a que se aplicara benchmarking
2. Selección del grupo

#### Compilación

3. Elección del socio
4. Recolección de datos

#### Análisis

5. Análisis
6. Comunicación de resultados
7. Establecimiento de metas

Acción

8. Implementación

9. Monitoreo

## 5.1 PLANEACIÓN

### ***Paso 1. Identificar a qué se aplicará benchmarking***

Para iniciar se debe estar seguro a qué se aplicará, es decir, qué área o procedimiento debe mejorar. Para esto, se realizó una revisión general de las operaciones administrativas de la división Coca-Cola, en donde se pudo apreciar, que el área que recibirá el estudio es el departamento de logística, pues éste ha originado mayores retrasos en la entrega a tiempo de la mercancía al cliente, creando así inconformidad en él.

Entonces, el factor crítico es la mala administración en la logística que tiene como consecuencia la insatisfacción del cliente. A pesar de que existen otras debilidades es necesario señalar como aspecto primordial al cliente. Pues si no se satisface sus percepciones, no habrá venta y por consiguiente no habrá ingresos. Además puede aparecer la competencia ofreciendo exactamente lo que ellos requieren y demandan. Entonces, la competencia abarcará la mayor parte del mercado, ya que los clientes preferirán adquirir productos con ellos gracias a su esfuerzo por cumplir sus necesidades.

En primer lugar, el tipo de benchmarking que se aplicará es *interno*, utilizando prácticas de la misma empresa como punto de referencia, así la información es más fácil de obtener. Cabe señalar que el estudio, independientemente de ser interno, toma en cuenta en todo momento a la competencia.

En segundo lugar, lo podemos clasificar por su relación con otras organizaciones, como un benchmarking *a partir del cliente*, ya que coteja los productos y servicio existentes con los que espera el consumidor de éstos.

Con la finalidad de encontrar el proceso de logística idóneo, se realizaron pláticas con los empleados de dicha división, pues algunas veces ellos han observado prácticas dentro de la empresa o en otras, que son posibles de adapta. Asimismo se preguntaron los procedimientos y funciones que ejecuta cada empleado.

Se planeo realizar un cuestionario dirigido a los clientes, cuyo objetivo principal es conocer la satisfacción del cliente con respecto al producto y servicio.

### ***Paso 2. Selección del grupo***

El grupo encargado de benchmarking consta de cinco personas. Tres de ellas son empleados de la empresa y las dos personas restantes son especialistas , exclusivamente contratados para la práctica de benchmarking. El líder del proyecto

es uno de los especialistas, el cual tiene la responsabilidad de coordinar y asignar las tareas del equipo de trabajo.

## **5.2 COMPILACIÓN**

### ***Paso 3. Elección del socio***

Como se explicó anteriormente<sup>2</sup>, se llama socio a la empresa que se va a investigar en el benchmarking. Hablando particularmente de este caso práctico, no hubo un socio, debido a que el tipo de benchmarking es interno y no de tipo competitivo, es decir, no se requiere de un socio (empresa) de alto desempeño para comparar y evaluar esta división.

El canal de información fue fácil de obtener, tomando como base los informes de IMI Cornelius, División Coca-Cola, analizando directamente mediante la observación los procedimientos de logística y una investigación de campo muy sencilla con los clientes.

Cabe mencionar que los consumidores de IMI Cornelius son personas morales, por tal motivo, se debe trabajar de forma aún más profesional. El número de clientes es reducido así como la cadena de clientes.

**2. Ver capítulo 3 “Proceso de benchmarking”**

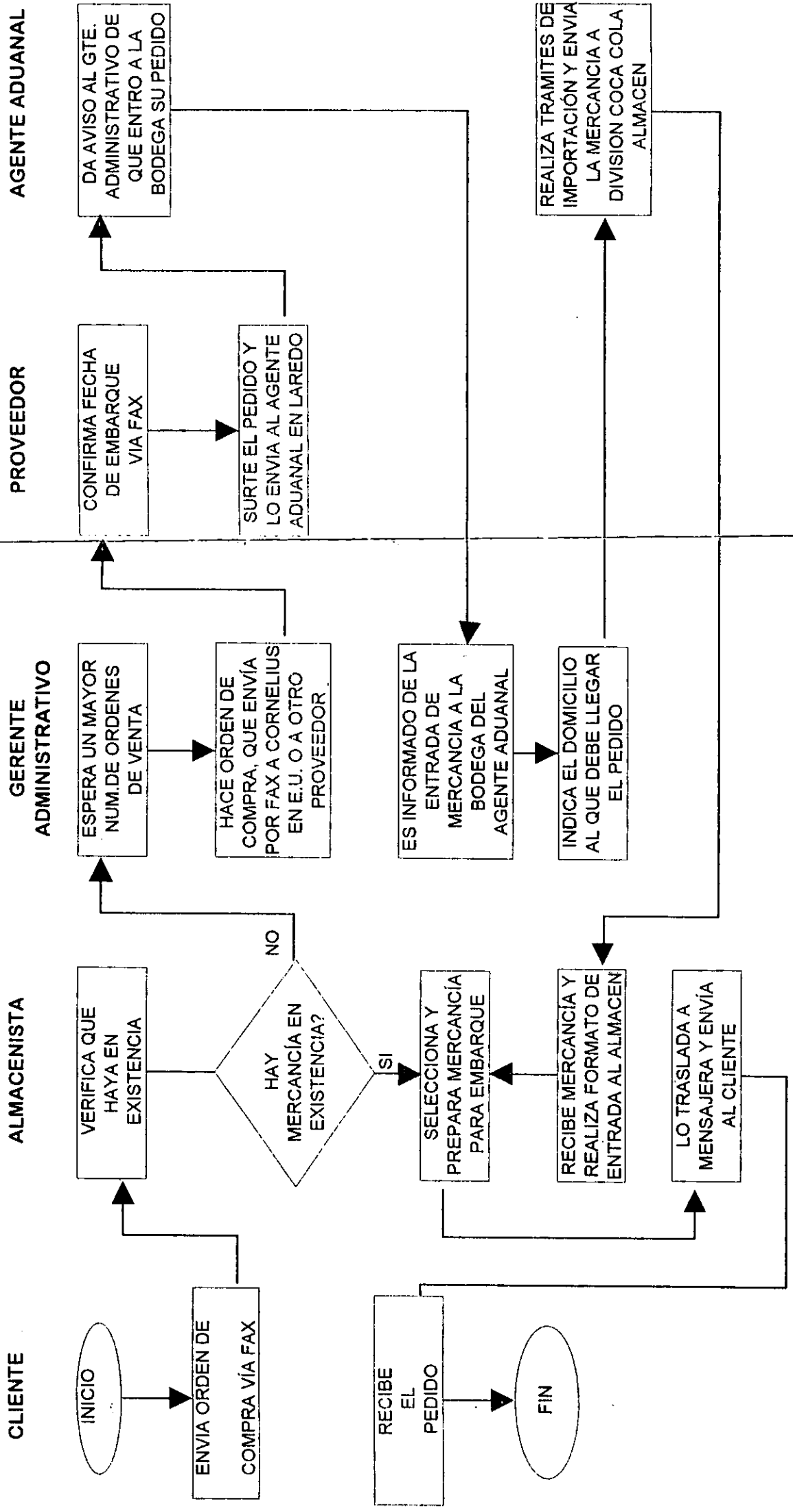
#### ***Paso 4. Recolección de datos***

A partir de esta etapa, se procede a la obtención de datos detallados sobre el funcionamiento del área a estudiar: departamento de logística, la cual funciona como se esquematiza en los diagramas de flujo 1 y 2.

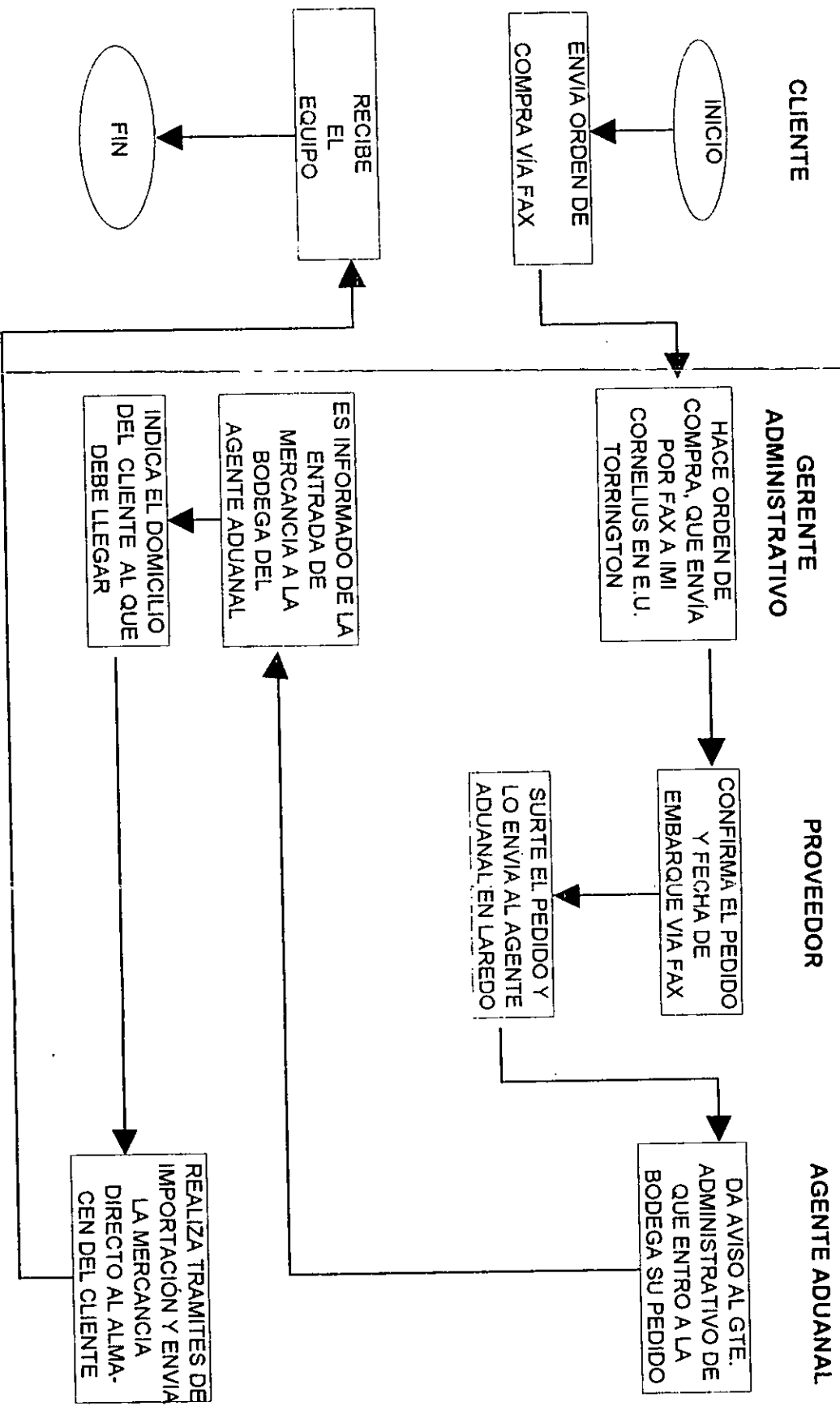
De este procedimiento se debe destacar lo siguiente:

- El almacén es pequeño y solo cuenta con cierta cantidad de refacciones. Si un cliente quiere comprar refacciones y queda un pendiente por surtir porque ya no hay existencia en almacén; el cliente tendrá que esperar a que la division reciba más ordenes de venta y, así poder comprar toda las refacciones en una sola orden e importar todo junto, pagando a la vez un solo flete para todo.
- La razón por la que esperan varias ordenes de venta es porque el flete es muy costoso para surtir una sola orden de reducido número refacciones. Además que el costo del flete se incluye en los precios para el cliente.
- El flete que se incluye en el precio , empieza desde que la mercancía sale del proveedor y llega con el agente aduanal y después de ahí se envía al almacén de la división en la Ciudad de México por un transportista en camión.

Diagrama 1. Proceso de logística para Refacciones de Dispensadoras de Bebidas Carbonatadas



**Diagrama 2. Proceso de logística para Equipo/Dispensadoras de Bebidas Carbonatadas**



- En casos de suma urgencia la vía de transportación puede ser por avión, y se recibe la mercancía en el aeropuerto de la Ciudad de México con el agente aduanal.
- Los “proveedores” son la misma empresa, y la función básica cuando se quiere surtir una orden de compra del cliente es importar la mercancía de cualquiera de las plantas, principalmente de Torrington o Anoka Minnessota. Otros proveedores se encuentran en Miami Florida, Santa Ana California, New Jersey, entre otros.
- Si el cliente ordena equipo, el Gerente Administrativo de América Latina hace una orden de compra solicitando a IMI Cornelius en E.U. se surta dicha orden. El Gerente siempre hace las ordenes de compra para equipo y refacciones.
- Se observó que el Gerente Administrativo de América Latina que radica en Estados Unidos y permanece México cuatro días a la semana, en muchas ocasiones no le da seguimiento a las ordenes de compra de los clientes, puede pasar 1 mes para que haga una orden de compra solicitando la mercancía del cliente, es por eso el retraso de la mercancía, pues la persona encargada realiza varias funciones para ser ejecutadas por una sola persona.
- No existe funciones delimitadas, por consiguiente no están bien definidas las responsabilidades de cada uno, obviamente se duplican las tareas.



Como se puede apreciar, la función básica de la División Coca-Cola es únicamente importación y atención al cliente. Todas las operaciones se realizan vía telefónica o por fax. Pues no se cuenta con toda la mercancía que el cliente requiere en el momento.

Las oficinas centrales están a cargo de actividades globales como: Cobranza, Personal, Tráfico e Importaciones, Contabilidad, Facturación, etc.

Por otro lado, una forma más de colección de datos es por medio, de una investigación de campo que se aplicó a todos los clientes, los cuales se citan a continuación:

### GRUPO AZTECA

- \* Bebidas Azteca de Occidente S.A. de C.V.
  - Planta Apatzingan, en Lázaro Cárdenas Michoacán
  - Planta Zamora, en Jacona Michoacán
  - Planta Lázaro Cárdenas, en Lázaro Cárdenas Michoacán
  
- \* Bebidas Azteca del Centro S.A. de C.V.
  
- \* Bebidas Azteca de Oriente S.A. de C.V.

- \* Bebidas Aztecas del Golfo S.A. de C.V.
  - Planta Veracruz
  - Planta Coatepec
- \* Refrescos del Bajío Azteca S.A. de C.V.

#### GRUPO CONTINENTAL

- \* Embotelladora Guadalupe Victoria S.A. de C.V.
- \* Embotelladora de Aguascalientes, S.A. de C.V.
- \* Embotelladora Valles S.A. de C.V.
- \* Embotelladora Tangamanga S.A. de C.V.
- \* Embotelladora de Occidente S.A. de C.V.
- \* Mercadotecnia de Occidente S.A. de C.V.
- \* Embotelladora de Tampico S.A. de C.V.
- \* Yoli de Acapulco S.A. de C.V.

#### GRUPO FEMSA

- \* Embotelladora de Toluca S.A. de C.V.
- \* Distribuidora Comercial DICO S.A. de C.V.
- \* Embotelladora Sin Rival S.A. de C.V.
  - Planta Minatitlán, Veracruz

- Planta Tuxtla, Gutiérrez
- Planta Villahermosa, Tabasco

### GRUPO ARMA

- \* Refrescos de Matehuala S.A de C.V.
- \* CIA. Embotelladora de Sabinas S.A. de C.V.
- \* Embotelladora El Carmen S.A. de C.V.
- \* CIA.Embotelladora del Pacifico S.A. de C.V.
- \* Embotelladora de Monclova S.A. de C.V.
- \* Metaplus S.A. de C.V.
- \* Industri Refresquera Peninsular S.A. de C.V.

El cuestionario tiene como objetivos:

- 1) Precisar las necesidades reales de los clientes
- 2) Determinar la forma como IMI Cornelius de México satisface esas necesidades mediante sus productos.
- 3) Determinar los atributos y funciones del producto, así como el valor y beneficios que ofrece.
- 4) Resaltar aún más los atributos percibidos por el cliente
- 5) Conocer la satisfacción del cliente con respecto al producto y/o servicio.
- 6) Identificar las razones por las que se encuentra satisfecho o insatisfecho.
- 7) Detectar fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades con respecto a la competencia.
- 8) Identificar si la competencia está cubriendo con las necesidades de los clientes.
- 9) Obtener sugerencias de mejora continua.

A continuación se presenta el cuestionario que fue aplicado a los clientes.

Sin dejar de mencionar que no se llevó a cabo un muestreo estadístico debido a que el número de la población es muy pequeña.



Con el ánimo de servirle cada día mejor y brindarle siempre el mejor producto, deseamos conocer su opinión de nosotros y nuestros productos, respondiendo a las siguientes preguntas:

1. Considera que nuestro servicio/atención al cliente es:

1	2	3	4	5	6
Pesimo	Muy Malo	Malo	Bueno	Muy Bueno	Excelente

2. Cualquiera que haya sido su respuesta anterior ¿Cual es la razón de su elección?

---

---

---

3. Piensa que la calidad de un producto depende de:

Enumere en orden de importancia:

- |                                     |  |  |
|-------------------------------------|--|--|
| <input type="checkbox"/> Precio     | <input type="checkbox"/> Tiempo de entrega   |  |
| <input type="checkbox"/> Innovación | <input type="checkbox"/> Atención al cliente |  |
| <input type="checkbox"/> Garantía   | <input type="checkbox"/> Soporte técnico     | <input type="checkbox"/> Otros, cuáles _____ |

4. Con respecto a la pregunta anterior, considera que IMI Cornelius División Coca-Cola le ofrece dichas características?

- SI       NO      Si su respuesta es si, cuáles \_\_\_\_\_

5. Si su respuesta en la pregunta 4 es No. Cual sería la razón?

---

---

6. El precio de nuestro equipo y refacciones en comparación con otras compañías del mismo giro es:

- Alto       Regular       Bajo



7. ¿Qué es lo que le disgusta de otras compañías del mismo giro que Cornelius-Wilshire?

- ( ) Precio                      ( ) Tiempo de entrega  
( ) Innovación                ( ) Atención al cliente  
( ) Garantía                    ( ) Soporte técnico            ( ) Otros, cuáles \_\_\_\_\_

8. ¿Que es lo que le agrada de las otras compañías?

---

---

---

---

---

9. ¿Que sugerencias nos daría para proporcionarle a usted un mejor servicio?

---

---

---

---

---

---

---

---

Compañía:

Nombre:

Fecha

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### 5.3 ANÁLISIS

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

#### *Paso 5. Análisis*

Al finalizar la colección de datos , se reunió toda la información obtenida de la investigación de mercado y del estudio de los procesos de logística y administración.

Los datos que se analizaron son:

Con respecto a los **clientes**, el 40% de estos calificó al servicio que recibían como Bueno. Sólo un 10% como Excelente; el resto dijo que es Muy Malo. Esto nos indica que no existe una satisfacción total en los mismos.

La razón por la que se quejan es en primer lugar, por el largo tiempo de entrega de la mercancía y por la falta de información acerca del status de sus pedido. Ellos desean saber la fecha en que lo recibirán. Consideran importante el recibir una respuesta por parte de su proveedor, a pesar de que la fecha de entrega sea larga.

El 50% de los clientes que evaluaron el servicio de IMI Cornelius División Coca-Cola como bueno y excelente, lo atribuyen al soporte técnico adecuado e inmediato y por la garantía que ofrece a sus productos. Otro atributo que valoran es la atención al cliente.

Sabemos que el precio es un factor determinante en la toma de decisión de compra. Sin embargo, el precio de los productos que ofrece Cornelius/Wilshire es un poco más alto que el de la competencia. A pesar de el precio alto, el cliente no tiene inconveniente en pagarlo, a cambio de una entrega a tiempo excelente y una buena atención al cliente.

LANCER América Latina es su única competencia directa. Tiene una ventaja competitiva sobre Cornelius/Wilshire, en precio más bajo, promociones de venta y en la mayoría de las ocasiones un tiempo de entrega inmediato o bien, la fecha de entrega puede ser más larga que División Coca-Cola. Una debilidad de la competencia es su deficiente atención al cliente ya que no cuenta con asesoría técnica o servicio posventa; no mantiene informado al cliente de la fecha de entrega de su pedido, prometen tiempos de entrega que no cumplirán; y en general no le dan seguimiento a los requerimientos de los clientes.

Lancer ha acaparado a los clientes de la zona norte del país, pues tiene una empresa filial en Monterrey, por lo que el tiempo de entrega es más rápido.

La tecnología e innovación de Cornelius/Wilshire esta a la vanguardia, logrando un mayor atractivo al cliente. También, esta es la razón por la que el equipo tiene un precio un poco mayor con referencia al de la competencia.



Otro resultado de la investigación de mercado, es la queja y sugerencia del tiempo tan largo en recibir una cotización de precios.

Los clientes para poder poner una orden de compra requieren con anterioridad una cotización de precios, esto es, una confirmación de precios, la cual realiza el gerente administrativo. El problema se origina porque no tiene tiempo suficiente para hacer cotizaciones, en ocasiones tarda dos días hasta dos semanas en hacerla.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las fortalezas y debilidades de esta compañía frente a la competencia:

<b>Fortalezas/Debilidades</b>	<b>IMI Cornelius de México División Coca-Cola</b>	<b>LANCER América Latina</b>
Precio		X
Garantía	X	
Tiempo de Entrega		X
Atención al cliente	X	
Soporte técnico	X	
Innovación y Tecnología	X	

Con referencia al **departamento de logística y administración**, la problemática es la siguiente:

Existe duplicidad de funciones, como consecuencia se presentan problemas de comunicación y pérdida de tiempo. No hay un manual de organización que determina las funciones de cada empleado.

La división carece de una descripción detallada de los puestos, así como de funciones, responsabilidades de autoridad.

El proceso de logística no es muy eficiente debido a: errores del proveedor que atrasan el tiempo de proceso de importación, la duplicidad de funciones, la falta de personal encargada para cada tarea específica, los transportista que entregan la mercancía al cliente o al almacén de la división son demasiados lentos, el agente aduanal es un poco lento en el proceso de importación.

La preparación del almacenista es de baja escolaridad, y es este quien la mayoría de las veces esta en contacto con el cliente, dando una mala imagen de la empresa. Los asesores técnicos en algunas ocasiones no le dan seguimiento a las peticiones de los clientes. Ambos requieren de cursos de capacitación de Servicio al Cliente.

Carecen de controles para almacén, compras internacionales y para las ordenes de venta de los clientes.

Después del análisis se identificaron las prácticas que permitirán establecer metas.

La meta es en general hacer más eficiente el departamento de logística, persiguiendo así, una atención de alta calidad al cliente. Por lo tanto, esta meta se traduce en ofrecer un mejor servicio la cliente.

#### **5.4 INTEGRACIÓN**

##### ***Paso 6. Comunicación de resultados***

Al haber alcanzado proyecciones con base en las conclusiones finales, fue conveniente la elaboración de un reporte escrito, en el cual se explicó lo siguiente:

- Objetivo de la práctica de benchmarking
- Resumen del proceso
- Los datos obtenidos del análisis
- La explicación de cómo se aplicarán los resultados a la empresa.

Ver anexo donde se encuentra el reporte presentado a los directivos.

Se presentó la información a los directivos para recibir apoyo y aprobación, posteriormente, establecer las metas necesarias. También se proporcionó un reporte de los resultados a los administradores del área directamente relacionada, gerencia administrativa, porque ellos serán los que deberán aplicarlo.

Se recomienda elaborar frecuentemente comunicados que se harán circular entre los empleados. Estos tendrán la intención de instruirlos en el concepto de benchmarking y su importancia para IMI Cornelius de México. Esos comunicados permitirán comprender el papel de la compañía ante el mercado e iniciar una cultura competitiva a través del benchmarking.

Al terminar la difusión del nuevo procedimiento, después de recibir la aceptación de los directivos y que los empleados hayan comprendido el tema, se formularon las metas de la empresa y posteriormente dar a conocerlas.

### ***Paso 7. Establecimiento de metas***

En esta etapa se formularon las metas de acuerdo a los resultados con los cambios aplicados:

- Implementar un sistema de servicio a cliente el cual coadyuvará a cubrir todas las necesidades de información del cliente, es decir, crear clientes satisfechos.

- Lograr que el departamento de logística sea eficiente, a través de implementación de objetivos, políticas y controles. Asimismo capacitando al nuevo personal y elaborando un manual de organización que delimite las funciones de cada empleado.
  
- El tiempo de entrega será de tres a cuatro semanas, a partir de que el cliente envíe su orden de compra, y en el caso específico de que no haya en existencia la mercancía que solicite el cliente.
  
- Promover la innovación constante.
  
- Diferenciar nuestros productos de la competencia.
  
- Fortalecer la identidad e imagen corporativa.
  
- Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios, proporcionando un excelente servicio.

Es cierto que no es suficiente con enunciar las metas para alcanzarlas. El desarrollo de éstas incluye el diseño de nuevas estrategias y tácticas.

## 5.5 ACCIÓN

### ***Paso 8. Implementación***

Es importante incluir en esta fase las acciones que se llevarán a cabo y a quienes afectarán los cambios .

Las acciones o plan de acción que se sugieren son las siguientes:

Debido a la falta de una adecuada comunicación en la empresa, además de ser un elemento estructural básico para que cualquier compañía cumpla su misión y propósitos. Manejar información oportuna es de suma importancia, y sobre todo si se trata de una mejor atención al cliente y de todas aquellas acciones que proporcionen valor agregado y mejoren el servicio.

Asimismo, dada la competitividad cada vez mayor hoy en día y el énfasis que se debe dar al servicio, el primer paso debe ser conseguir una orientación hacia el cliente, a través de la implementación de un nuevo sistema:

- Por medio de un sistema en computadora, guardar todos los requerimientos del cliente,elaborando un historial: desde sus ordenes de compra, cotizaciones, llamadas telefónicas, etc. El sistema debe contener la siguiente información:

- 1) Datos generales como razón social, domicilio fiscal y del almacén, nombre de la persona de contacto, número telefónico y de fax.
  - 2) Captura de la orden de venta con la descripción completa del pedido del cliente.
  - 3) Registro de las llamadas telefónicas y confirmación de que se le haya dado una respuesta completa o se haya solucionado su problema de forma completa e inmediata.
  - 4) Historial de toda las cartas enviadas.
  - 5) Crédito y Cobranza, con el registro de las facturas. Así como los montos ya pagados por el cliente.
  - 6) Cotizaciones que haya solicitado de equipo o refacciones.
  - 7) Control de status de su pedido. Conforme exista un avance se debe informar al cliente.
  - 8) El sistema debe contener el inventario de almacén, con el propósito de identificar rápidamente la cantidad de alguna pieza disponible, para darle una respuesta oportuna al cliente.
- Debe existir un ejecutivo de Servicio a Clientes, que contará con información oportuna, con la finalidad de que en el momento en que llame el cliente, se le pueda dar una respuesta correcta.
  - El ejecutivo deberá enviar por fax confirmación del pedido (Order Acknowledgment) al cliente con la fecha programada de embarque y de entrega. Al mismo tiempo, mantenerlo informado del status de su pedido.

- En cuanto a los Asesores Técnicos, éstos deberán proporcionar ayuda técnica solamente. Los clientes solo en reducidas ocasiones pueden solicitar cotizaciones, información de su pedido a los asesores técnicos.
- Enviar a todos los clientes una carta , explicando que se esta implementando un nuevo sistema para darles un mejor servicio, pidiéndoles de favor que cualquier solicitud o requerimiento se dirijan con el ejecutivo de Servicio a Clientes. Este a su vez, se encargará de turnar tareas, como cotizaciones o asesoría técnica.
- Con la información obtenida de los cuestionarios. Enviar por correo a cada uno de los clientes, una carta de agradecimiento por su preferencia y resaltar los atributos que cada uno ve en nuestros productos. Lo que es cierto es que cada uno a tenido una experiencia distinta con División Coca-Cola, por lo que cada uno debe encontrar algo bueno y diferente.

Esta carta de agradecimiento deberá ser firmada por un Gerente Administrativo de Latinoamérica o un Vicepresidente, con la finalidad de que el cliente sienta que es tomado en cuenta y valorado.

- Ninguno de los empleados de División Coca-Cola, debe prometer al cliente algo que no puede cumplir. La reacción del cliente seria negativa, quizá jamás vuelva



a creer en la compañía. el tiempo de entrega se debe de manejar como un atributo que se deberá iniciar de ahora en adelante.

- Llevar a cabo una reorganización de División Coca-Cola. Elaborando un Manual de Organización, el cual indique las funciones y responsabilidades de cada empleado (Descripción de puestos).

Crear tres nuevos puestos, uno como Ejecutivo de Servicio a Clientes, Asistente Gerencia América Latina y otro como Compras Internacionales.

- Implementación de controles para inventario, compras e importaciones y ordenes de venta de los clientes.

### ***Paso 9. Monitoreo***

En el momento en que se lleguen a adaptar estas nuevas prácticas, el grupo de benchmarking tendrá como responsabilidad la supervisión y monitoreo de las mismas.

La gráficas que se presentan a continuación describen las fechas en que se supervisara la implementación en la práctica y las acciones a realizar.





Dentro del grupo de benchmarking existe una división de trabajo. La primera mitad del equipo se encargara del área de servicio al cliente y, el resto del grupo tendrá a su cargo el departamento administrativo y de logística.

El líder del equipo es el que coordinará todas las actividades. Además la ocupación de estos será cotejar la medida esperada con las cifras reales obtenidas.

## 5.6 CONCLUSIONES DEL CASO PRÁCTICO

Finalmente se concluye que, aún cuando benchmarking es una herramienta conveniente para transformar las prácticas de una empresa en las mejores del mercado, llevarlo a la práctica presenta una dificultad significativa. No todas las empresas están dispuestas a compartir información de sus prácticas generales, siendo evidente que no se obtendrán datos acerca de las que les dan ventajas competitivas.

Esta limitación ha sido superada en ciertas compañías americanas al aplicar el benchmarking funcional. Sin embargo, esta situación se agudiza en México por la falta de difusión del concepto de competencia mediante mejor calidad y servicio. Esta misma limitante se presentó con la empresa evaluada, por lo que se decidió emplear un benchmarking interno.

IMI Cornelius de México, S.A. de C.V., a pesar de ser una empresa americana transnacional, requiere de mejoras en general. Es posible que administrar el cambio sea un poco difícil. Sin embargo, los cambios son parte de un patrón que, con un pequeño esfuerzo se puede controlar.

Benchmarking es una herramienta que está muy ligada con la Ingeniería de Procesos, ambas técnicas administrativas nos llevan a la reorganización de una compañía y a la mejora de algún proceso o área funcional de la misma. Es

importante resaltar la gran utilidad de ambas, ya que si se aplican de una forma adecuada podemos lograr ventajas competitivas en la compañía que haya sido objeto de estudio.

Como sugerencia, IMI Cornelius debe invertir 5% de su ingreso bruto en entrenamiento y desarrollo. Es importante invertir en la selección y capacitación de personal, ya que este es el único activo que incrementa el valor de una organización.

Hablar de capital intelectual es hablar del futuro, del conocimiento y de la información, de la cultura organizacional y los valores, de la educación integral, el éxito empresarial, de calidad y servicio; es decir, de competitividad. Las organizaciones que se preocupan por la optimización de su capital intelectual, lo hacen para satisfacer las necesidades del cliente y de esa manera mantenerse en el mercado, ser más competitivo y desarrollarse estratégicamente.

Por último, resaltar la gran importancia que tiene el cliente. Este es la razón de ser de cualquier tipo de empresa. Todas deben implementar sistemas de información y atención al cliente.

El benchmarking orientado al cliente, nos ayuda a obtener una visión y una cultura dirigida a la completa satisfacción del mismo. Es cierto que el liderazgo en el

mercado no sólo es resultado del lanzamiento de nuevos productos; la garantía y el soporte técnico son fundamentales.

Se sugiere a IMI Cornelius División Coca-Cola, que mejore el servicio posventa, tomando en cuenta: la garantía, el soporte técnico, promociones de venta y hasta la comunicación telefónica para conocer el nivel de satisfacción del cliente, sus quejas y sugerencias.

El garantizar un tiempo de entrega y cumplir con él, llevará a IMI Cornelius, División Coca-Cola a tener una ventaja sobre la competencia. Es por eso, que se sugiere llevar a cabo un control exacto del inventario determinando a la vez el mínimo que debe existir en almacén, además de implementar un proceso de logística eficiente, para tener el mínimo de tiempos muertos en el transcurso de embarque del proveedor al agente aduanal y del transporte de la mercancía de este hacia el cliente.

## CONCLUSIONES

---



## CONCLUSIONES

- Benchmarking es un proceso en el cual las instituciones involucradas establecen una relación ganar-ganar. La intención de éstas es competir información para que cada una se beneficie.
- Es posible que el orden de algunos varíe ligeramente, pero la secuencia de las fases principales: planeación, compilación, análisis, integración y acción permanecerá igual para lograr una aplicación correcta del proceso de benchmarking.
- Benchmarking es amplio, se puede aplicar a distintos procesos dentro de la empresa; no es específico para ciertas áreas funcionales.
- Antes de iniciar el benchmarking se debe identificar el valor acorde con la visión de la organización, que se pretenda obtener para la superación de la empresa.
- La dedicación del grupo de benchmarking y la integración de personas con diferentes responsabilidades en la empresa, dentro de éste, simplifican la comprensión de la práctica analizada y su aceptación dentro de la misma empresa.

- Benchmarking permite a la empresa establecer metas partiendo de parámetros objetivos basados en el estudio de prácticas desarrolladas por otras organizaciones, ya sean de la competencia o de empresas con procesos de rasgos similares.
  
- El estudio, aunque se considera tardado, debe durar máximo de seis meses a un año ya que la competencia, la industria y los requerimientos del consumidor cambian constantemente en el tiempo. Si el proyecto es muy largo, al haberlo terminado, la competencia habrá alcanzado o sobrepasado a la compañía.
  
- El monitoreo del proceso mejorado, el obtener medidas periódicamente para identificar progresos y su influencia respecto a los cambios organizacionales, permite a los directivos asegurarse que el aumento de las ganancias de la empresa y/o la disminución de costos se han obtenido del benchmarking aplicado y han superado la inversión económica y de tiempo derogada en el mismo.

## RECOMENDACIONES

---

## **RECOMENDACIONES**

- Benchmarking es una herramienta de gran utilidad para la empresa. Sin embargo, debe utilizar todas sus posibilidades internas antes de aplicarlo para obtener beneficios evidentes.
- Es importante que el grupo de trabajo que se verá implicado en la transformación de la práctica, esté capacitado en el concepto de benchmarking para dejar clara la importancia de este proceso en el futuro de la empresa.
- Es necesario el apoyo completo de los directivos para incluir los resultados los resultados del benchmarking en la planeación estratégica de la empresa; solo así tendrá efectos benéficos la inversión realizada en el mismo.
- Es conveniente que la elección de los procesos para mejorarlos sea en el orden en que afecten directamente la satisfacción del consumidor, aumenten ganancias, o disminuyan costos de la empresa. De esta manera el presupuesto destinado al benchmarking será recuperado y las ganancias adicionales permitirán aplicarlo a otros procesos que lo necesiten.
- Es importante la difusión del concepto de benchmarking en las organizaciones mexicanas para transmitir una cultura de cooperación, competencia y calidad en

el trabajo. Ya que limitarse a procesos pasados que no permiten compartir nuevas ideas entre estas originará el estacionamiento de las mismas ante sus competidores.

ANEXO

---

**INFORME EJECUTIVO DE RESULTADOS  
OBTENIDOS DEL BENCHMARKING**

**IMI CORNELIUS DE MÉXICO S.A. DE C.V.**

## **INFORME EJECUTIVO DE RESULTADOS OBTENIDOS DEL BENCHMARKING.**

El presente reporte se presenta con la finalidad de informar el avance y análisis de resultados de la práctica de benchmarking aplicada en IMI Cornelius de México, S.A. de C.V. División Coca-Cola. Asimismo, esperamos su aprobación para darle seguimiento al proyecto.

En primer lugar el objetivo principal de este procedimiento es mejorar las prácticas administrativas que sean claves para la División, a través de la implementación de nuevas prácticas de mejora continua.

Con base en una revisión general de las operaciones administrativas, se comenzaron a realizar entrevistas con los mismos empleados.

Analizando las funciones y procesos, se detecto que el área a la que se debería aplicar benchmarking es el departamento de logística y administrativo, pues esta es la función primordial de División Coca-Cola, además de que el cliente es el beneficiado directamente. Por lo tanto, se decidió iniciar un benchmarking interno orientado al cliente, si dejar a un lado a la competencia.

El grupo encargado se conformo de tres empleados de la empresa, bajo la coordinación de dos especialistas consultores.

El medio de recolección de datos fue a través de un estudio detallado de los procedimientos y funciones administrativas y por medio de una investigación de mercado. Esta ultima con el objeto de conocer las necesidades reales de los clientes y determinar la forma de satisfacer sus necesidades y superar sus expectativas.



El resultado obtenido con referencia al departamento de logística y administración, es el siguiente:

- Existe duplicidad de funciones y problemas de comunicación.
- División Coca-Cola no cuenta con una descripción detallada de los puestos, con sus funciones y niveles de responsabilidad-autoridad, es decir, no cuenta con un Manual de Organización y Procedimientos.
- Se detectaron varios errores en el área de logística por: tiempo de entrega al cliente demasiado largo. Son varios los factores que influyen: Falta de departamentos o empleados encargados de un función en particular. Los proveedores, no envían correctamente Certificado de Origen de la Mercancía para trámites de importación, etc.
- Carece de controles para Compras Internacionales, Ordenes de Venta de los clientes y de Inventario.
- No existe una misión y objetivos que de dirección a la División.

En cuanto a los resultados obtenidos de los clientes tenemos que:

- El 50 % de los clientes consideran el servicio como bueno, debido al soporte técnico adecuado y por la garantía que ofrecen a sus productos. El resto que calificó como mal servicio y regular, lo atribuyen a la falta de información de su pedido, al mismo tiempo, no existe un seguimiento del mismo y el tiempo de entrega es muy largo.
- A continuación se presenta un cuadro comparativo de fortalezas y debilidades frente a la competencia Lancer América Latina.

<b>Fortalezas/Debilidades.</b>	<b>IMI Cornelius de México -- División Coca-Cola</b>	<b>LANCER América Latina</b>
Precio		X
Garantía	X	
Tiempo de Entrega		X
Atención al cliente	X	
Soporte técnico	X	
Innovación y Tecnología	X	

- El cliente requiere un tiempo de entrega casi inmediato. Y desean mantenerse informados todo el tiempo ante cualquier cambio con su orden de compra.

Las sugerencias para mejorar las prácticas de División Coca-Cola son :

Implementación de un nuevo sistema computacional, el cual contendrá todo su historial, desde el requerimiento de una cotización hasta la fecha de entrega. Esto con la finalidad de darle seguimiento a las ordenes de venta y mantener informado al cliente.

Este mismo sistema debe contemplar ordenes de confirmación (Order Acknowledgment), señalando la fecha programada de entrega de mercancía. Así como la cantidad de refacciones disponibles en almacén.

Se sugiere que exista un ejecutivo de servicio a clientes que le de seguimiento a las necesidades de los mismos.

Llevar a cabo una reorganización en toda la División. Tomando en cuenta los nuevos puestos: Ejecutivo de Servicio a Clientes, de Compras Internacionales y Asistente de Gerencia.

Llevar a cabo un Manual de Organización, el cual contendrá las funciones y responsabilidades de cada empleado.

Elaborar un Manual de Procedimientos, después de establecer funciones y responsabilidades.

Definir una misión y objetivos. Implementación de controles para las compras e importaciones, ordenes de venta del cliente y almacén.

Asimismo una adecuada visión y prevención para contar en almacén con refacciones o equipo de mayor demanda.



Con el ánimo de servirle cada día mejor y brindarle siempre el mejor producto, deseamos conocer su opinión de nosotros y nuestros productos, respondiendo a las siguientes preguntas:

1. Considera que nuestro servicio/atención al cliente es:

1                      2                      3                      4                      5                      6  
Pesimo      Muy Malo      Malo      Bueno      Muy Bueno      Excelente

2. Cualquiera que haya sido su respuesta anterior ¿Cual es la razón de su elección?

---

---

---

3. Piensa que la calidad de un producto depende de:

Enumere en orden de importancia:

Precio                       Tiempo de entrega  
 Innovación                       Atención al cliente  
 Garantía                       Soporte técnico                       Otros, cuáles \_\_\_\_\_

4. Con respecto a la pregunta anterior, considera que IMI Cornelius División Coca-Cola le ofrece dichas características?

SI                       NO                      Si su respuesta es si, cuáles \_\_\_\_\_

5. Si su respuesta en la pregunta 4 es No. Cual sería la razón?

---

---

6. El precio de nuestro equipo y refacciones en comparación con otras compañías del mismo giro es:

Alto                       Regular                       Bajo



7. ¿Qué es lo que le disgusta de otras compañías del mismo giro que Cornelius-Wilshire?

Precio

Tiempo de entrega

Innovación

Atención al cliente

Garantía

Soporte técnico

Otros, cuáles \_\_\_\_\_

8. ¿Que es lo que le agrada de las otras compañías?

---

---

---

---

---

9. ¿Que sugerencias nos daría para proporcionarle a usted un mejor servicio?

---

---

---

---

---

---

---

---

Compañía:

Nombre:

Fecha

\_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## BIBLIOGRAFIA

---

## BIBLIOGRAFIA

1. "*Benchmarking for competitive advantage*"  
Management Review v. 79 pp. 7-8, septiembre 1990
2. BOGAN, Christopher E.; English Michael J.  
"*Benchmarking: a wakeup call for board members*"  
Planning Review v. 21 pp. 28-33, agosto 1993
3. BOXWELL, Robert J.  
"*Benchmarking for competitive advantage*"  
McGraw-Hill, U.S.A. 1994
4. CAMP, Robert C.  
"*Learning from the best leads to superior performance*"  
Journal of Business strategy v. 13 pp. 3-6
5. CAMP, Robert C.  
"*Benchmarking la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*"  
Panorama Editorial, México, 1993
6. Enslow, Beth  
"*The Benchmarking Bonanza*"  
Across the Board v. 21 pp. 16-22, abril 1992
7. ETTORE, Barbara  
"*Benchmarking: the next generation*"  
Management Review v. 82 pp. 10-16, junio 1993

8. FARVER, Deena  
*"Benchmarking"*  
Business Mexico, v. 2 pp. 44-49, nov. 1992
  
9. FITZ-ENZ, Jac  
*"Benchmarking staff performance"*  
Jossey-Bass Publishers U.S.A. 1993
  
10. FUCHSBERG, Gilbert  
*"Here's help in finding corporate rol models"*  
Wall Street Journal p. B1, Junio 1° 1994
  
11. JENINGS, Kenneth; Westfall Frederick  
*"BENCHMARKING For Strategic Action"*  
Journal of Business Strategy v. 13 pp. 22-25  
mayo/junio 1992
  
12. KOTLER, Philip  
*"Marketing Management"*  
Prentice-Hall, 7° ed., EUA, 1991
  
13. PORT, Otis; Smith, Geoffrey  
*"Beg, borrow and benchmark"*  
Business Week pp. 74-79 nov. 30 1992
  
14. SCHIFFMAN, Leon G. ; Lazar Kanuk, Leslie  
*"Comportamiento del consumidor"*  
Prentice-Hall Hispanoamerica, 3° ed., México, 1991
  
15. SHETTY, Y. K.  
*"Aiming high: competitive benchmarking for superior performance"*  
Long Range Planning, v. 26 pp. 39-44, 1993



16. SPENDOLINI, Michael J.  
*"The benchmarking book"*  
American Management Association, New York, 1992
  
17. VAZIRI H., Kevin  
*"Questions to answer before benchmarking"*  
Planning Review v. 21, p. 37, enero/febrero 1994
  
18. WATSON, Gregory H.  
*"The Benchmarking workbook"*  
Productivity Press U.S.A.