

109



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS
"APLICACION DE UN PROGRAMA DE
BENCHMARKING EN UNA EMPRESA EDITORIAL
EN EL VALLE DE MEXICO"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ALEJANDRA VERONICA SANCHEZ RODRIGUEZ

ASESOR: M.A. JOSE VILI MARTINEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



SECRETARÍA NACIONAL
AVENIDA DE
MÉXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

"Aplicación de un Programa de Benchmarking en una Empresa

Editorial en el Valle de México"

que presenta la pasante: Alejandra Verónica Sánchez Rodríguez

con número de cuenta: 9111972-4 para obtener el título de :

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 21 de Agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>M.A. José Vili Martínez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

A mis padres:

Las personas mas importantes de mi vida.

Por su apoyo incondicional que he recibido

Todo este tiempo lo cual es lo mas importantes

Para mi.

"Gracias por darme la vida"

A Hector:

Al amor de mi vida, que es

Complice de este trabajo que tanto

Esfuerzo le costo y agradeciendole

Todo el apoyo recibido por esto y

Mucho mas.

"TE AMO"

A mi hermano Jose Luis:

Que sin el nunca hubiera empezado

El seminario y haber terminado

Esta tesis.

"GRACIAS"

A mi hermano Guillermo,
A mis hermanas y a mis
Sobrinos:

*Por apoyarme encada momento de mi
vida y he vivido grandes momentos con
ellos, y he aprendido a conocer muchas
cosas hermosas de mi vida.*

M.A. Jose Vili Martinez

*Por ser una gran persona que
le he aprendido muchas cosas de
la vida y la licenciatura siendo
fuente de superacion.*

"Gracias por iluminarme"

Lic. Lius Felipe Enriquez

*Por haber recibido su apoyo
incondiciona y le agradezco que
me haya abierto las puertas del
Periodico.*

Teresa Muñoz Garcia
Eva Lilia Torres Reyes
Por su amabilidad y paciencia.

Todas las personas que conozco.
*Que los buenos momentos y malos que he
recibido de ellos es fuente de superacion a
diario y lo que me hace seguir superandome.
A pesar de todo gracias.*

Y a Dios.
*Por darme la oportunidad de
Estar aquí viviendo con mis
Seres queridos.*

A Todos los mencionados y los no mencionados.
"Muchas Gracias"
Alejandra Veronica Sanchez Rodriguez

ÍNDICE:

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN	4
INTRODUCCIÓN.	7
CAPÍTULO 1. BENCHMARKING	9
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 CONCEPTO	12
1.3 BENCHMARKING LO QUE NO ES	17
1.4 TIPOS DE BENCHMARKING	19
1.5 BENCHMARKING: PORQUE ES NECESARIO APLICARLO	23
1.6 BENCHMARKING Y PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA	24
CAPÍTULO 2. EL MÉTODO DE LOS SIETE PASOS.	33
2.1 LAS SIETE ETAPAS DEL PROCESO	35
2.2 RECOGER Y ANALIZAR LOS DATOS	39
2.2.1 Tipos de brechas de desempeño.	41
2.2.2 Superioridad Analítica.	42
2.2.3 Superioridad del mercado.	43
2.2.4 Análisis Comparativo de la brecha.	43
2.2.5 Practicas que contribuyen a la brecha.	47
2.2.6 Reconocimiento de las practicas de benchmarking.	48
2.2.7 Proyección de desempeño futuro.	49

	3
2.3 APLIQUE LAS MEJORAS.	58
CAPÍTULO 3. EL ENFOQUE MEXICANO.	60
3.1 BENCHMARKING EN EL AMBITO ECONÓMICO	62
3.2 BENCHMARKING EN EL SECTOR PÚBLICO	65
3.3 BENCHMARKING EN EL SECTOR PRIVADO	70
CAPÍTULO 4. APLICACIÓN DEL CASO PRÁCTICO.	74
4.1 ANTECEDENTES	75
4.2 MISIÓN Y ORGANIGRAMA	80
4.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	82
4.4 APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE BECHMARKING EN UNA EMPRESA EDITORIAL.	83
4.4.1 Recolección de los datos	89
4.4.2 Análisis de los datos	96
CONCLUSIONES	117
ANEXOS	120
FUENTES DE CONSULTA	129

PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN

TEMA: APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE BENCHMARKING EN UNA EMPRESA EDITORIAL EN EL VALLE DE MEXICO.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: ¿LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE BENCHMARKING PERMITE IDENTIFICAR CORRECTAMENTE LA BRECHA COMPETITIVA?

H1. LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA TECNICA DE BENCHMARKING PERMITE IDENTIFICAR LA BRECHA COMPETITIVA.

HO. LA CORRECTA APLICACIÓN DE LA TECNICA DE BENCHMARKING NO PERMITE IDENTIFICAR LA BRECHA COMPETITIVA.

PLANTEAR EL PROBLEMA A INVESTIGAR.

- **ESTABLECER OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.**

*Determinar como la aplicación de un Programa de Benchmarking identifica correctamente la brecha competitiva.

*Describir la aplicación de un Programa de Benchmarking en una empresa editorial.

*Identificar si los gerentes de las empresas editoriales de la muestra aplican la técnica de Benchmarking.

- **DESARROLLAR LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.**

¿Cuál es la aplicación de un Programa de Benchmarking?

¿Qué tipo de benchmarking ejercen los gerentes en sus empresas editoriales?

¿Cuáles son los Programas de Benchmarking para las organizaciones?

¿Cómo podríamos identificar correctamente la brecha competitiva?

- **JUSTIFICAR LA INVESTIGACIÓN Y SU VIABILIDAD.**

Resulta fundamental para los directivos y gerentes de hoy la aplicación de un Programa de Benchmarking ya que en la actualidad lo que están viviendo las organizaciones, frente a los desafíos que imponen la nueva competencia, exige un alto nivel de profesionalismo y de entrenamiento gerencial y directivo, que permita abordar las complejidades en forma eficiente.

Son varios los aspectos que consolidan cada día las diversas aplicaciones del benchmarking. Por un lado, el mercado, ¿impone e impondrá? A las empresas del sector privado que brindan productos, servicios y acciones mejores, que sean más rápidos, más económicos, mas útiles y diferentes; desde otro punto de vista, la comunidad exige también que las empresas del sector público se desempeñen con mayor celeridad y eficiencia.

Ello, juntamente con la necesidad detectada en distintos cuerpos gerenciales muy competitivos, que desean implementar herramientas efectivas, como el benchmarking, es lo que me llevo a interesarme por este tema, ya que es un medio de crear una ventaja competitiva para las organizaciones.

INTRODUCCIÓN

Benchmarking ha tenido su origen en Estados Unidos, un país reconocido como precursor de la libre empresa, en respuesta a la significativa competencia externa, particularmente de los países asiáticos. Inicialmente benchmarking fue utilizado por Xerox para contrarrestar a sus competidores japoneses durante la década de los ochenta y, con el transcurrir del tiempo, se ha convertido en una herramienta estándar ampliamente usada por las empresas líderes en el movimiento de la calidad y la productividad, tales como: AT&T, Du Pont, Ford Motor, Eastman Kodak, Motorola, entre otras.

Este trabajo de investigación se ha elaborado con la intención de mostrar al benchmarking como una herramienta efectiva para una mayor competitividad y mejorar la productividad de las empresas y así ayudar a los directivos, estudiantes y las demás personas involucradas con el tema a comprender, utilizar y aplicar esta filosofía en beneficio de ellos mismos y de su empresa.

La investigación esta compuesta por 4 Capítulos, donde se desarrollan el contenido y el caso practico.

El capítulo 1 nos muestra como apareció el benchmarking, los aspectos básicos que cualquier persona quiere conocer como: el concepto, los tipos de benchmarking, lo que no es y porque se relaciona con la Planificación Estratégica.

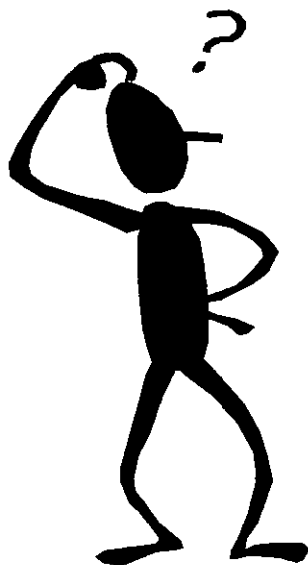
El capítulo 2 se indica las distintas etapas que lleva una metodología del benchmarking, la recolección de los datos y el análisis de los mismos y como se debe aplicar las mejoras.

En el capítulo 3 se comenta la aplicación del benchmarking en el entorno mexicano, además de que nos da una visión de cómo lo están aplicando las empresas mexicanas.

El capítulo 4 es aquí donde empieza nuestro caso practico, para efectos de esta investigación, nos basaremos en una empresa editorial en el Valle de México, en donde vamos a resaltar la importancia y el requerimiento que tiene el benchmarking dentro de esta, por medio de un diagnostico y análisis como fundamentos para proponer el Programa de Benchmarking según sus necesidades.

CAPÍTULO 1

BENCHMARKING



CAPÍTULO 1. BENCHMARKING

1.1. ANTECEDENTES.

La historia del benchmarking, como se conoce hoy, es relativamente breve. Desde hace mucho años se viene realizando esfuerzos en la dirección que señala y privilegia el benchmarking y lo que en verdad se hizo siempre fue análisis competitivo.¹

En los años setenta la empresa XEROX CORPORATION comenzó a practicar benchmarking, tuvo la fortuna de descubrir y aplicar benchmarking, esto fue como resultado de llevar el análisis competitivo a un paso más allá para combatir la competencia.

En 1979 Xerox inicio un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inicio primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y compararon las capacidades y características de operación de maquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de

¹ Rico Ruben Roberto. Benchmarking: Estratégico y Táctico. Ediciones MACCHI. Argentina, 1996. pp7.

benchmarking se conocieron como comparaciones de la calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producida por Fuji-Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras maquinas fabricadas en Japón. Estas investigaciones confirmaron los costos de producción bastantes mas altos en los EE.UU. Cuando se analizo por completo el costo de fabricación este mostró que los competidores estaban vendiendo maquinas por los mismo que le costaba a Xerox hacerlas. Rápidamente se cambio la producción en los EE.UU., para adoptar estas metas de benchmark fijadas externamente para impulsar planes de negocios.

Debido al éxito de la producción en identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta dirección ordena que en todas las unidades de negocios y centros de costos se utilizara bencharking. Al principio sólo unas pocas unidades de operación usaron benchmarking, pero para 1981 se adopto como un esfuerzo a través de la calidad. Benchmarking fue uno de los tres componentes de ese esfuerzo. Se contemplo a benchmarking, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos. Se concibió a benchmarking como el proceso de

comprender las necesidades del cliente y se contemplo la participación del empleado como el proceso mediante el cual se pondría en practica benchmarking.

Sólo diez años después, en 1989, dicha empresa fue reconocida con el Premio Nacional a la Calidad de los EE.UU., denominado MALCOM BALDRIGE. La metodología que aplicó XEROX CORPORATION, por lo rigurosa, consistente y efectiva, fue seguida, salvo pequeños detalles y ajustes, por el resto de las empresas, como Ford, General Motors y otras.

1.2. CONCEPTO

Las empresas de hoy, producto de los cambios que condiciona la nueva competencia, como la calidad, las tecnologías los tiempos, la rentabilidad, tienen y tendrán, cada vez, la fuerte necesidad de generar en forma continua: Aprendizaje e innovación más rápido y mejor que los competidores.

Entonces, surge la primera reflexión consiguiente: determinar qué vías permiten que la organización logre objetivos de aprendizaje e innovación, rápidamente y bien.

Una organización puede y debe aprender no sólo del mercado objetivo, en el cual operan clientes y competidores, sino de su personal y, también, de los mejores del mundo, esté o no desarrollando la misma actividad.

Pero el aprendizaje y la innovación deben canalizarse para que los esfuerzos sean más consistentes y efectivos, mediante una herramienta que permita conocer los objetivos deseados.

• Benchmarking ha sido llamado "imitación creativa", muy en especial por el famoso Robert Camp, autor del libro "Benchmarking: La Búsqueda por las Mejoras Estrategias de la Industria". Camp es considerado como el padre del proceso formal de benchmarking, imitación creativa se basa en el conocimiento de nosotros mismos y nuestros competidores; es sobre la base de ese conocimiento que podemos identificar e incorporar las mejores prácticas de trabajo, y sobrepasar a la competencia, ya sea dentro o fuera de nuestra organización, es importante saber que este proceso no es nuevo; que es un método ya probado para lograr mejorar la empresa.

Surge así el benchmarking, una herramienta joven y poderosa, por los resultados altamente positivos que arroja. Conviene definir claramente el

concepto, no sólo para saber de qué se trata y qué pasos exige, sino también para conocer cuales son sus logros.

2

A continuación, mencionaremos la definición de Michael J. Spendolini,² por considerar el concepto en un sentido amplio:

Benchmarking: Un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos, servicio y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7) como representantes de las mejores prácticas (8), con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9).

Esta definición contiene los siguientes elementos que es conveniente entender:

Grupo 1 (Proceso). La idea es que el benchmarking involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de otros); lleva a conclusiones basadas en el análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras organizacionales.

² Spendolini Michael J. Grupo Editorial Norma, 1994. pp 11.

Grupo 2 (Sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado). Hay un método para hacer benchmarking, este hecho demuestra mediante la existencia de algún tipo de modelo o gráfico de un proceso de benchmarking, que estimule un conjunto de acciones recomendadas en un orden particular.

Grupo 3 (Continuo, continuado, a largo plazo). Este grupo indica que el benchmarking es algo que tiene lugar en un período de tiempo extenso. No es a corto plazo ni es una actividad de que se realiza una sola vez, para que la información del benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implique actividad organizacional durante largo tiempo.

Grupo 4 (Evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar). El benchmarking es un proceso investigativo – un proceso de preguntas. Es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación, etc., como se produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones, el benchmarking debe ser considerado en forma realista como un proceso investigativo que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones.

Grupo 5 (Prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones). El benchmarking no se limita a una faceta de las actividades de una organización. La gran mayoría de las definiciones de

proceso de trabajo, como los productos o los servicios que se obtienen con dichos procesos. Al principio, el benchmarking hace que algunos recuerden las definiciones tradicionales del análisis competitivo, en el cual el énfasis se pone en las comparaciones de los productos terminados o los servicios. La idea de considerar prácticas comerciales o procesos que se enfocan en el **cómo** en el lugar de **qué** es una difícil transición para muchos.

Grupo 6 (Organizaciones, compañías, instituciones). El benchmarking también se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. El tipo específico de organización definida de acuerdo con la industria, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis del benchmarking.

Grupo 7 (Acreditaciones, reconocidas, identificadas). El proceso de benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir los nombres de las empresas que son conocidas como excelentes en el área examinada.

Grupo 8 (Los mejores en su clase, de clase mundial, representantes de las mejores prácticas). Las organizaciones seleccionadas para investigación y análisis deben ser las más avanzadas posible en lo que respecta a la materia que se someterá al proceso de benchmarking.

Grupo 9 (Hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales etc.). El propósito del benchmarking suele incluir – alguna referencia a comparaciones y cambios. Una vez que se complete la actividad del benchmarking, hay un llamamiento a la acción, que – puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio basado (al menos parcialmente) en los hallazgos del benchmarking. La conclusión en este caso es una orientación para realizar algo.

Para mí el benchmarking significa: Identificar a los mejores, estudiarlos y aprender de ellos, y basándonos en este aprendizaje, aplicar las mejoras que funcionarán en la organización.

1.3. BENCHMARKING LO QUE NO ES.

Benchmarking requiere un compromiso de largo plazo para compartir información y para mejorar; no es un esfuerzo de una sola vez. Tampoco es un procedimiento fácil que produce respuestas sencillas, benchmarking comienza con el aprendizaje de una metodología que en la superficie parece simple, porque es fácil de

entender. Pero en la práctica requiere disciplina y paciencia, así como el deseo real de aplicar los datos obtenidos para mejorar la organización.²

Esto no es rápido ni fácil, benchmarking tampoco es copiar o imitar que reduce la creatividad y que a largo plazo puede ser perjudicial, esto combinado con tomar a los objetivos como si fueran puntos fijos a los que llegar, reduce el valor de la percepción interna que la dirección puede adquirir del proceso, sin embargo, no se supone que el benchmarking haga directivos copiones, se supone que les hace aprender nuevos modos de pensar sobre viejos problemas. La conciencia de que el copiado es una trampa en la que se puede caer cuando se practica el benchmarking deberá ayudar a los directivos a evitarlo. El benchmarking no trata de copiar, sino de aprender y la diferencia entre ambos términos debe considerarse como algo real y no meramente semántico.

Benchmarking no es una moda pasajera sino una estrategia de negocios ganadora, ni es una panacea o un programa, tiene que ser un proceso continuo de administración que requiere una actualización constante –la recopilación y selección de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio, benchmarking necesita tener una metodología estructurada que asegure la terminación exitosa de investigaciones profundas y exactas. Sin embargo tiene

3. Camp Robert C. Benchmarking : Para competir con ventaja. Editorial Panorama. 1996, pp 33.

que ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras de reunir información difícil de obtener, los pasos del proceso de benchmarking se pueden aplicar en forma repetitiva pero al mismo tiempo tienen que ser adaptables, el proceso tiene que hacer que aquellos que realizan los estudios estén conscientes de nuevos caminos de enfoques y de fuentes de información al mismo tiempo que logran la tarea básica.

1.4. TIPOS DE BENCHMARKING.

Existen dos clasificaciones de benchmarking. La primera "**según con quién se practica**", determina que éste sea interno o externo. La otra clasificación está vinculada a "**sobre lo que se hace**" (estrategias, productos y/o servicios, procesos de negocios y procesos de apoyo del negocio)

En función de ello, analizaremos primero los distintos tipos de benchmarking "**según con quién se practica**":

BENCHMARKING INTERNO.

Cuando nos preguntamos de quién puede aprender la empresa, surge una de las fuentes más ricas, pero, a la vez, más desconocidas: la propia empresa o el mismo grupo empresario.

Lo primero que debe hacerse, antes de iniciar un estudio de benchmarking, es efectuar y agotar la búsqueda interna, dado que existen más desarrollos de los que uno conoce e imagina, que empezaron y terminaron dentro de un sector y que no fueron desplegados convenientemente o volcados en una base de datos de benchmarking de acceso gerencial.

El benchmarking interno no tiene ningún grado de dificultad importante en la búsqueda y la colaboración del socio potencial o en los recursos y los tiempos que demandaría.

En el benchmarking interno se da por sentado que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización como resultado de las diferencias en aspectos como la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares, etc. También da por sentado que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización.

El objetivo de la actividad de benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de información acompaña al benchmarking interno.

Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir luego esa información a otras partes de la organización.

BENCHMARKING EXTERNO.

Una vez que se haya determinado que sobre el tema elegido no existen, hasta el momento, desarrollos internos ni oportunidades de aprendizaje en un área dada, aunque no se haya implementado ningún benchmarking hasta ese momento, es recomendable poner en marcha él

El benchmarking externo competitivo, su objetivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.

El benchmarking externo funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo d organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. Su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo organización que sé haya ganado reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra *funcional* porque en este campo el benchmarking principalmente comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada, como, por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos.

Benchmarking “sobre lo que se hace”³:

1. *Benchmarking sobre funciones y procesos del negocio.*

Son las comparaciones estratégicas que evalúan el desempeño de las funciones y procesos centrales del negocio, como el proceso de comercialización, el de producción, el de administración, etcétera.

2. *Benchmarking sobre funciones y procesos de apoyo al negocio.*

Son las comparaciones estratégicas que analizan de un modo riguroso el desempeño de las funciones y procesos operativos de apoyo al negocio, entre otros, sólo como ejemplos dentro del de comercialización, el del de distribución; dentro del de producción, el proceso de planificación y programación de la producción; dentro del de administración, el proceso de pago a proveedores.

3. *Benchmarking sobre productos y servicios.*

Son las comparaciones estratégicas que toman como patrones de referencia productos y/o servicios de otras organizaciones, sobre los que se detectan cuáles son los factores clave que facilitan el logro de un mejor desempeño del producto o del servicio.

4. *Benchmarking estratégico competitivo.*

³ Rico Ruben Roberto. Obra citada.

Son aquellas comparaciones estratégicas competitivas que se pueden realizar, aunque resulten dificultosas por el escaso grado de interés de los competidores.

1.5. BENCHMARKING: PORQUE ES NECESARIO APLICARLO.

Las organizaciones emplean el benchmarking con diferentes fines, algunas organizaciones posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, otras utilizan al benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas de negocio.⁴

También es necesario aplicarlo porque a los clientes se debe agregar valor, satisfacerlos, se debe ser competitivo globalmente y concretarlo, no se puede planificar el futuro con enfoques y procesos ineficientes e inefectivos, no ignorar los mejores desempeños de los competidores, es necesario producir cambios benéficos en forma profunda, efectiva y rápida, igual no sólo debe mejorarse el sector privado, sino también el público en las actividades de educación justicia, seguridad y medio ambiente.

Lo que debe administrarse no son resultados, sino la forma en que se alcanzan o no se alcanzan esos resultados, la respuesta esta en los procesos, y

en el benchmarking es un proceso muy efectivo si se sabe administrar. La administración mejora tanto como los procesos así lo permitan.

1.6. BENCHMARKING Y LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

El benchmarking puede ser utilizado en la planificación estratégica como estrategia o como una técnica.

Para entender esto daremos el Concepto, el Enfoque y las técnicas de la Planificación Estratégica.

Se puede resumir el enfoque estratégico en tres preguntas fundamentales:

*¿Dónde estamos?

*¿A dónde queremos ir?

*¿Cómo llegar allá?

Las dos primeras preguntas requieren un análisis de la situación y de las opciones estratégicas. La tercera indica que debe tomarse una decisión. El análisis estratégico sirve de base a la decisión estratégica.

⁴ *Ibidem*, p.9

El gerente integral debe aprehender la noción de estrategia a tres niveles: el concepto, las técnicas y el proceso.

A nivel del concepto.

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. (Jean Paul Sallenave)

Una estrategia es un plan para asignar los recursos disponibles de la firma de manera tal que se establezcan y se fortalezca una relación más favorable con la competencia.

Esta definición hace resaltar que:

*No hay necesidad de estrategia si no hay competencia.

*No hay posibilidad de estrategia sin un plan.

*El fin de la estrategia es la mejora de la situación de la empresa en su entorno.

De acuerdo a lo anterior podemos utilizar el benchmarking como estrategia por que me va dar una ventaja competitiva frente a otras organizaciones, ya que va ayudar a los gerentes a identificar las prácticas que se pueden adaptar para crear planes y estrategias ganadoras, creibles y defendibles y complementar nuevas iniciativas para alcanzar las metas de desempeño más altas es decir, el desempeño excelente.

A nivel de las técnicas.

¿Cuáles son las técnicas de la planificación estratégica? Algunas técnicas se describen a las áreas tradicionales de las “ciencias administrativas” – v. gr. el análisis financiero, las técnicas de investigación de mercado, la planificación de la producción, etc. Otras son propias de la planificación estratégica – v. gr. El análisis de portafolio y el análisis competitivo. El conocimiento de estas técnicas es imprescindible para llevar a cabo la tarea de la planificación estratégica.

Se puede utilizar como técnica porque la metodología del benchmarking se puede aplicar también a un nivel más alto para determinar las estrategias mismas que tienen más éxito dentro de un sector concreto, ya que si podemos utilizar el benchmarking para analizar cómo ejecuta su estrategia una empresa, podemos utilizar el benchmarking para respaldar un paso y determinar qué estrategias tienen más éxito o tienen más probabilidades de ser las mismas de ser las primeras en lograrlo.

Hay una metodología especial que se puede utilizar para evaluar las estrategias de los integrantes de cualquier sector, es particularmente útil cuando se enfrenta a una de las situaciones siguientes:

*Se está considerando la entrada en un nuevo sector.

*El sector en el que está compitiendo actualmente está sufriendo rápidos cambios.

*Se está pensando en dar un giro a la estrategia dentro de su sector.

Es razonable utilizar la metodología de benchmarking cuando se esté evaluando las estrategias de los competidores.

Para comprender porque se hizo tan popular el benchmarking y cómo ganó tan amplia aceptación entre los directivos de EE.UU., debe familiarizarse con la historia de la planificación estratégica como disciplina y de las herramientas desarrolladas para que los directivos puedan analizar los temas estratégicos.⁵

La planificación estratégica fue tomando impulso durante los años sesenta y alcanzó su cima en los setenta. En los años setenta, muchas empresas empezaron lo que se llamó planificación a largo plazo. Prever el futuro parecía algo bueno, gran parte del proceso se saco de modelos matemáticos, muchos de los cuales provenían de modelos originalmente desarrollados por la Oficina de Servicios Estratégicos durante la Segunda Guerra Mundial y en años posteriores. Estos modelos fueron diseñados para determinar qué consecuencias se derivarían de una serie definida de supuestos.

Aproximadamente al mismo tiempo, un puñado de las empresas consultoras de la dirección vanguardista desarrolló unas reglas básicas y unas herramientas de la planificación estratégica para facilitar a sus clientes de las grandes empresas un mejor entendimiento de los temas de estrategia empresarial

a los que se enfrentaban en sus negocios diversificados. Dos de las herramientas analíticas más populares y fáciles de entender fueron la MATRIZ CRECIMIENTO/PARTICIPACION del Boston Conglutina Group (BCG) y la MATRIZ DE TRES POR TRES POSICIONES de McKinsey. Son notablemente similares en términos del análisis que proporcionan, pero suficientemente diferentes como para no ser confundidas por los directivos empresariales que reciben propuestas de consultoras que compiten por grandes contratos de ejercicio mental.

La matriz crecimiento/participación de BCG y la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey fueron herramientas que permitieron a los directivos analizar una cartera de empresas bajo propiedad común y determinar el flujo óptimo de recursos (normalmente caja y atenciones a altos ejecutivos) entre ellas. Cuando se utilizan como herramientas de análisis competitivo, proporcionan al analista la capacidad para determinar en qué lugar de la cartera de una central de negocios está una unidad de negocios concreta, de lo cual se puede deducir la respuesta más probable de la central ante movimientos de la competencia.

LA MATRIZ CRECIMIENTO /PARTICIPACION DEL BOSTON CONSULTING GROUP(BCG)

La matriz de crecimiento/participación es muy sencilla y fácil de entender.

⁵ Boxwell Robert J. Benchmarking: Para competir con ventaja. Editorial Mc Graw Hill. 1995, p2.

*Las estrellas en el cuadrante superior izquierdo son las oportunidades de inversión. Con un elevado uso y generación de efectivo (debida a una posición favorable de costes de industria), son relativamente autosuficientes.

*Las vacas de ordeño en el cuadrante inferior izquierdo generan elevados flujos de efectivo, pero lo usan poco en su mercado de bajo crecimiento. Son proveedoras netas de efectivo, que es canalizado regularmente a incertidumbres y a proyectos de I&D.

*Los perros del cuadrante inferior derecho son sumideros efectivos, en los que no se pueden recobrar las inversiones adicionales de efectivo. El aumentar la cuota de mercado en un mercado estable es fútil, porque nadie puede permitirse aumentar su capacidad, del mismo modo que no puede permitirse funcionar muy por debajo de su capacidad total. Los perros son candidatos a la liquidación.

*Las incertidumbres en el cuadrante superior derecho son los riesgos reales. Si se

Crecimiento (requerido de efectivo)	Elevado	Estrella flujo de efectivo + o - modesto	Incertidumbres flujo de efectivo ampliamente negativo
	Bajo	Vaca flujo de efectivo ampliamente positivo	Perro flujo de efectivo + o - modesto
		Derecha	Bajo
		Participación relativa en el mercado (Generación de efectivo)	

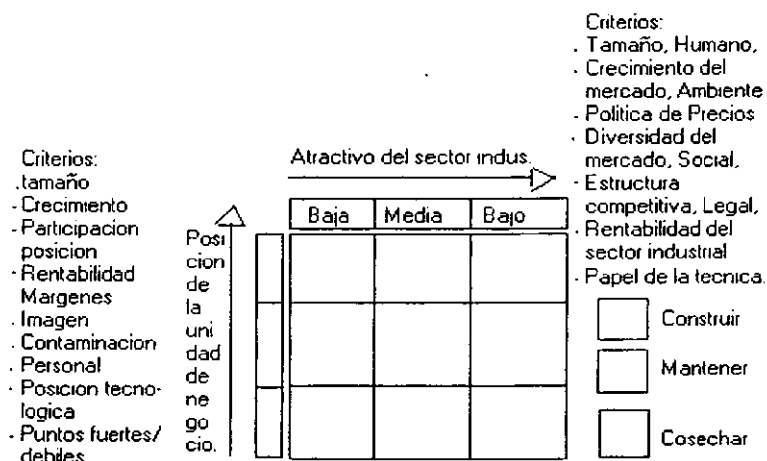
les deja solas, se convertirán en perros a medida que el crecimiento del mercado se ralentiza, y sus márgenes de ganancia se contraerán con relación a los competidores dominantes en la industria. Para convertirlos en estrellas se requiere una gran aportación de efectivo para cambiarlos a cuota de mercado aumentada y, por tanto, en experiencia acumulada.

MATRIZ DE TRES POR TRES DE MCKINSEY.

Este modelo que se empezó a aplicarse a raíz de los desarrollos efectuados por la consultora McKinsey a pedido de la General Electric, a fin de analizar el posicionamiento de la empresa en función del grado de atracción del mercado, la que tomó como base la matriz del Boston pero con mayor desarrollo.

El modelo está diagramado en una matriz de 3 X 3 en la que el eje horizontal mide el grado de atractivo del sector o mercado para cuya determinación se tiene en cuenta tanto factores macroeconómicos como particulares de cada sector.

El eje vertical se mide la fortaleza o posicionamiento del producto o negocio en función de su liderazgo y participación en el mercado, además de la consideración de aspectos o características propios del sector, incluyendo a los competidores.



Otro sistema popular de planificación estratégica fue el Ciclo de Vida del Producto de Michael Porter. Hacia el final de los setenta, Porter, empezó a trabajar en el primero de sus libros sobre análisis industrial y sobre cómo las empresas compiten entre sí. En ESTRATEGIA COMPETITIVA se introducía, de forma comprensible lo que hasta entonces habían sido conceptos diversos y diseminados para analizar a las industrias y a los competidores. Las cinco fuerzas y tres estrategias de Porter arrojaron mucha luz sobre el análisis industrial y los métodos de competir, sublimadas todas ellas al formato fácil de entender.

Por último la planificación estratégica requiere un extenso conocimiento del mercado, las probables actividades de la competencia, lo más avanzado en productos y/o servicios, los requerimientos financieros para negociar en un mercado, y la base de clientes, el benchmarking es una herramienta útil para recopilar información en estas áreas durante el proceso de planificación estratégica, este tipo de información puede literalmente moldear una estrategia en una dirección realista, o por lo menos, ayudar a identificar los riesgos de hacer negocios en determinados mercados.

CAPÍTULO 2

EL MÉTODO DE LOS SIETE PASOS



CAPITULO 2. EL MÉTODO DE LOS 7 PASOS.

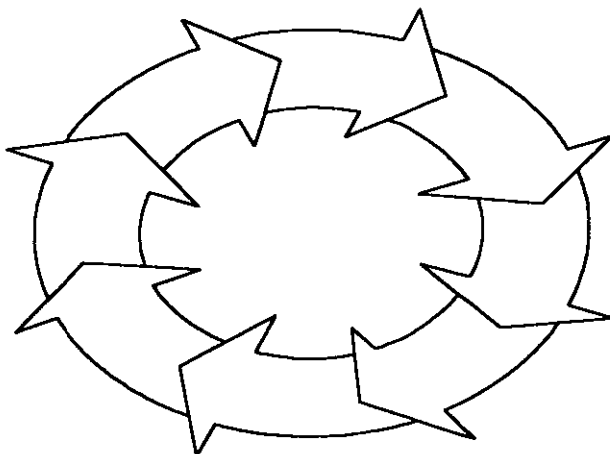


Ilustración 1. El proceso de benchmarking Robert J. Boxwell Jr. y Modelo Circular de Michael J. Spendolini. (Fuente Robert J. Boxwell, *Benchmarking para competir con ventaja*. Ed. McGraw Hill, 1995. Michael J. Spendolini. *Benchmarking*. Ed. Norma, 1994)

Un proceso de benchmarking exige, de modo imprescindible contar con una metodología consistente que luego, a partir de ese aprendizaje, sea evaluada y mejorada, si fuera necesario.

Existen diversos procesos diferentes y modelos de Benchmarking que se pueden utilizar.

Me referiré sólo algunos de los enfoques disponibles, se tiene por supuesto el proceso original de diez fases desarrollado por Xerox, pero también se tienen otros métodos similares, las nueve fases de AT&T, las seis fases de Alcoa, y algunos otros.

2.1.Las siete etapas del proceso son:

1.DETERMINAR EN QUE ACTIVIDADES PUEDE HACER BENCHMARKING. La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va hacer benchmarking. Definido esto, se procede identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.

2.ESTABLECER EL EQUIPO DE BENCHMARKING. Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa del proceso de benchmarking. Los papeles y

responsabilidades específicas se les asigna a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas para que las etapas claves del proyecto sean identificadas. El equipo sea un nuclear o un grupo *ad hoc* para un estudio concreto deberá incluir al menos uno de cada uno de los siguientes:

- Un gurú del benchmarking que aporte el conocimiento del proceso del benchmarking.
- Una persona del departamento que sepa muchísimo sobre la actividad en la que se va a hacer el benchmarking.

Un líder del cambio que tenga las cualidades o autoridad necesarias en su organización para asegurar que las mejoras se lleven a la práctica realmente, basándose en los resultados de su estudio de benchmarking.

3.PROGRAME EL ESTUDIO. La tercera etapa del proceso es una vez establecido el equipo de benchmarking, un plan de acción bien pensado y documentado asegurará que usted ha cubierto todos los pasos y adjudicado las responsabilidades para que se cumplan. (Un gráfico de Gantt que incluye todos los pasos del proceso de benchmarking y las actividades concretas de cada paso puede resultar una herramienta muy valiosa para asegurar el éxito final de su

estudio. El líder deberá asumir la responsabilidad de retener a todos los miembros del equipo hasta la terminación de sus tareas en las fechas fijadas.

4.DETERMINAR LOS FACTORES CLAVE A MEDIR. Determinar en qué tipo de actividades hacer benchmarking en su organización es el primer paso y es normalmente sencillo, si se siguen las pautas indicadas. Las pautas clave que debe seguir cuando estén determinado los factores clave a medir, es decir, los indicadores son:

- *Mantenga el enfoque.* Es fácil empezar a medir cada supuesto que pueda contribuir al éxito en una función, proceso o actividad concretos. Esto no sólo es costoso, sino que además puede llevar a analizar demasiados datos. Intente enfocar sus esfuerzos en el menor número de medidas que le permitan hacer las mejoras que necesita.
- *Mantenga su mente abierta.* ¡Imagínelo que puede aprender si inicia el estudio de benchmarking pensando que quiere medir X y descubriendo que en vez de eso la medida crucial es Y!
- *Lo más importante, recuerde que las razones subyacentes de unos resultados superiores son normalmente más importantes que los números mismos de los resultados.* El benchmarking no es un mero ejercicio de números.

5. SELECCIONE LAS ORGANIZACIONES OBJETIVO. Hay generalmente cuatro grupos de empresas que usted puede tener en cuenta al seleccionar candidatos para el benchmarking:

- Competidores directos habituales en el sector industrial.
- Competidores potenciales, incluyendo a los que están en su sector, pero no habitualmente en su mercado, o a los que no están en su sector pero podrían entrar en él.
- Grupos mejores en su clase de otros sectores industriales.

6. ESTRUCTURE SU INFORME. Estructurar el informe significa un esquema detallado después de haber identificado los objetivos, pero antes de haber empezado la recogida y análisis de datos externos en profundidad. Debe considerar la estructuración del informe como un paso importante en el proceso de planificación. En este punto ya ha decidido en qué actividades hacer el benchmarking y qué factores clave a medir y ha seleccionado las empresas objetivo. En esencia se trata de escribir el informe sin los datos, este ejercicio es valioso porque fuerza a pensar de principio a fin, y con gran detalle, en todos los datos que necesitará para completar el estudio, cómo influirán esos datos y dónde tiene que ir a buscarlos.

7.IDENTIFIQUE A SUS PRISIONEROS. Un intercambio de prisioneros significa que se tiene algo de valor que compartir con aquellos de los que espera cooperación o colaboración en el estudio que está realizando. La identificación de prisioneros es algo real en estos tiempos para aquellos que quiera participar en un benchmarking cooperativo. Muchas de las empresas más conocidas como mejores en su clase se han visto inundadas de peticiones de intercambio por los equipos de benchmarking interesados en aprender de sus mejores prácticas. Estos son tres componentes para vez y a menudo tienen relación simbiótica.

identificar a sus prisioneros:

- Identificar las áreas en que su organización sea excelente.
- Determinar qué está dispuesto a compartir con otros y hasta qué grado de detalle.
- Determine con quién está dispuesto a compartirlo.

2.2.RECOGER Y ANALIZAR DE DATOS.

La recogida y análisis de datos no son tareas discretas y secuenciales. En el curso de la mayoría de los estudios de benchmarking, la recogida y análisis de datos ocurren a la vez y a menudo tienen una relación simbiótica.

RECOGER LOS DATOS: Dado que uno de los primeros objetivos del benchmarking es comparar la actuación de la empresa con la de los competidores u otras empresas mejores en su clase, en algún punto del estudio se tendrá que recoger datos. Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información, es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos, la recopilación es tanto dentro y fuera de la empresa como clientes, empleados de la empresa, proveedores, acuerdos para compartir datos, visitas de inspección, analistas del sector industrial, distribuidores, entrevistas por teléfono, informes folletos boletines, etc., se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis.

ANALISIS DE DATOS: Si hay un punto importante sobre el análisis de datos que se deben recordar es que contestar a la pregunta ¿Cómo? Es frecuentemente más valiosa para los esfuerzos de benchmarking que contestar a la pregunta de ¿Cuánto? Antes de que se pueda empezar realmente a analizar los datos, tiene que recogerse y convertirlos en información útil, se tiene que reducir los datos de sus empresas objetivo y de su organización a un común denominador o ponerlos sobre una misma base y esto se obtiene por medio de una *comparación*.

Lo que mostrará la comparación es una **brecha competitiva** o de desempeño positivo o negativo. **La brecha competitiva actual es la medida de**

la diferencia entre el desempeño interno de la organización y el de la mejor empresa de la industria.⁶

2.2.1. Tipos de brechas de desempeño.

Hay tres tipos de brechas de desempeño: positiva negativa y una posición donde las operaciones se encuentran en paridad, lo que se desea en el análisis de la brecha es una evaluación objetiva de su magnitud así como una explicación de porque existe.

Las brechas de desempeño de más interés son las diferencias en las prácticas, en particular cuando las operaciones externas son mejores.

El proceso de análisis básico es uno que se basa en el análisis y la comprensión de las diferencias; es un análisis comparativo. Los pasos básicos incluyen tabular los datos tanto descriptivos como numéricos, analizarlos para su comprensión y lógica, determinar el benchmark, determinar la brecha mediante la comparación con los datos internos de operaciones, evaluar y describir las razones para la existencia de la brecha y evaluar los factores que contribuyen a la existencia de las mejores prácticas.

⁶ Camp Robert C. Obra citada.

<u>TIPO</u>	<u>DESCRPCIÓN</u>	<u>CONSECUENCIA</u>
Negativo	Las prácticas externas son Superiores	Benchmark basados en hallazgos Externos.
Paridad	No hay diferencias importantes En las practicas.	Se justifica un análisis Adicional.
Positivo	Las practicas internas son Superiores.	Benchmark basado En hallazgos internos.

Los **benchmarks** son estándares de medición del desempeño derivados de la definición o cuantificación de las mejores prácticas.

2.2.2.SUPERIODIDAD ANALÍTICA.

Se debe estar en posibilidad de demostrar, en forma analítica, que el desempeño de las operaciones internas es superior. Esto significa que las medidas sumarias fundamentales del desempeño serán superiores y que se probará que es la operación más efectiva en cuanto costos. Esto puede dar como resultado eficiencia en mano de obra, instalaciones, comunicaciones u otros factores que afecten en forma directa la rentabilidad o el rendimiento sobre los activos, no debe ser demasiado difícil mostrar superioridad si con las

investigaciones de benchmarking se han documentado datos e información defendibles.

2.2.3.SUPERIORIDAD DEL MERCADO.

Un método menos utilizado para probar la superioridad es mediante la prueba de los servicios de la operación que desea el mercado. Si se pusieran a disposición de compradores deseosos e interesados, de un modo objetivo, los servicios de la operación ¿seleccionarían los servicios internos de la operación? La prueba definitiva de lograr el desempeño superior y las mejores prácticas de la industria sería la compra de los servicios por un hombre de negocios externos y motivado hacia las utilidades, en lugar de hacertos con otros.

2.2.4.ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA BRECHA.

Para analizar las diferencias en las prácticas y evaluar su repercusión, existen por lo menos dos formas para realizarlo: de un modo cualitativo (mediante el análisis descriptivo de la oportunidad operacional), como es por ejemplo el cobro más rápido del pedido mediante el uso de lectoras de códigos de barras y en forma cuantitativa, como es el caso de 100 artículos por hora.

Las operaciones y los gerentes de operaciones a quienes se les ha establecido incentivos mediante objetivos, blancos y otras metas cuantitativas, tiene la predisposición natural a querer conocer cuál es el número de

benchmarking. Quieren conocer la métrica, tanto si se trata del costo unitario, el nivel de satisfacción del cliente, o las rotaciones de los activos y a su vez el efecto sobre las ganancias y pérdidas y el rendimiento sobre los activos.

Oportunidad en la práctica.

La definición cualitativa de la práctica de benchmark es por necesidad una descripción en palabras de la práctica y de la declaración del análisis de la oportunidad en palabras, sin embargo no se termina con simplemente decir lo que es y lo que pudiera ser, sino que va más allá para describir por qué y cómo existe un potencial de oportunidad de la diferencia o brecha.

Métrica del desempeño.

Si la descripción cualitativa de las mejores prácticas de la industria describe la oportunidad para cerrar la brecha, entonces la descripción cuantitativa determina el tamaño de la brecha y mide la oportunidad. Existe la tendencia natural a querer conocer primero esto último. Las operaciones quieren conocer cuál es la nueva meta que se tiene que lograr y qué tan diferentes son de las metas actuales para juzgar el grado de dificultad que se necesita para alcanzar.

Un efecto secundario de querer conocer la métrica es psicológico, aunque la mayor parte de las operaciones están dirigidas cuantitativamente hacia las metas y los blancos son una forma de vida operacional, si al aplicar el benchmarking a las empresas externas se producen brechas en el desempeño

más allá de lo que pudiera considerarse como normal y razonable la sorpresa pudiera ser considerable. Los hechos son que al aplicar benchmarking a las mejores prácticas de la industria se pueden producir brechas y se producen en un rango del 20 al 30% o aún mayor. Una razón es que el benchmarking busca lo mejor de lo mejor, un estándar relativamente alto pero necesario para alcanzar la verdadera superioridad.

Que se debe cuantificar.

Lo que se desea es la cuantificación de una nueva operación a la que se incorporaron o adaptaron las prácticas mejores. La cuantificación mostraría como se vería la operación si se adoptaran las mejores prácticas. Por lo tanto es el número artificial, pero la exposición verdadera de un benchmark.

Lo más probable es que no tendría un nivel comparable en cualquier presupuesto o sistema de medición del desempeño existente. El principio es que el benchmarking incorpora las mejores prácticas del competidor o de la industria a las actividades que se están realizando en la actualidad, el benchmark no se ajusta de acuerdo a la actividad u operaciones únicas donde tiene que continuar realizándose.

Cuantificar significa comparabilidad.

Las operaciones tienen que ser comparables en su alcance para obtener datos de benchmark válidos, existe la tendencia a aceptar datos e información que

se cree son comparables, en particular los provenientes de visitas externas, esto pudiera conducir a la aceptación de un costo por métrica deseado (por ejemplo el costo por pedido) como la exposición correcta del benchmark. Dicho de forma diferente, lo que se desea primero es la comprensión de las prácticas, después la cuantificación del efecto de las prácticas para revelar el tamaño de la oportunidad, se desea asegurar que los métodos incorporados son los mejores de las mejores prácticas de la industria.

Precisión de la cuantificación.

La cuantificación de lo que puede lograr una operación, el benchmark, es un número artificial pero alcanzable. Es el verdadero benchmark, está respaldado por las mejores prácticas de los negocios comprendidas, pero este tipo de número no puede ser preciso. Son demasiados los factores que se componen su base de cálculo –y quizá la precisión no sea lo que se desee. Lo que se desea es la aceptación del nivel y el progreso hacia su logro. Este tipo de número también cambiará con el transcurso del tiempo según cambien los métodos y la competencia, bajo estas circunstancias el número quizá tenga una media o promedio pero se debe expresar como un rango, debe permitir logros excesivos o inferiores, dependiendo de la iniciativa y la agresividad de la administración operativa.

Alternativas para la cuantificación.

Una alternativa para hacer la cuantificación sería usar una hoja en blanco, a la que en ocasiones se le conoce como el enfoque del campo verde. Este enfoque se supone una operación completamente nueva y todas las métricas se elaboran a partir de hallazgos básicos de benchmarking, el enfoque supone que existe una cantidad mucho mayor de datos de benchmark, los datos proporcionarían todos los factores necesarios para cuantificar por completo todas las facetas de la operación, aunque este enfoque es bastante más amplio, proporciona un nivel de detalle para el análisis que permitirá la inspección de una verdadera operación de benchmark sobre la base de las mejores prácticas de la industria.

En definitiva cada uno de los enfoques deben revelar donde son mejores y como se pueden poner en práctica. El enfoque preferido es primero comprender cualitativamente las prácticas y en segundo lugar cuantificar el efecto de un cambio.

2.2.5.PRÁCTICAS QUE CONTRIBUYEN A LA BRECHA.

Es útil tener un programa para clasificar donde ocurrirán las principales prácticas de la industria, el cual ayudaría a la organización de la investigación así como para preparar las visitas y proporcionar una declaración lógica de lo que se desea en la discusión con los socios externos en benchmarking. Existen por lo menos tres componentes importantes de prácticas y son:

Prácticas de proceso: Las prácticas de interés, más obvias son aquellas prácticas y métodos que componen en sí el proceso. El objetivo es describir el proceso del negocio y los métodos y prácticas relacionados que hacen que el proceso sea eficiente.

Prácticas de negocios: Son prácticas que se aplican a través de todo el proceso y que por lo general determinan métodos para el manejo de los recursos aplicados al proceso. Por lo general en su naturaleza son operacionales, están relacionadas con el empleo, o con la práctica administrativa.

Estructura operacional: No es una práctica en sí misma, la estructura de la operación permanece estática durante largos periodos de tiempo, pero también se puede cambiar, aunque con mayor dificultad, es importante porque una vez que se selecciona es la estructura dentro de la cual tiene que funcionar la operación y su selección puede imponer cargas o proporcionar oportunidades.

2.2.6. RECONOCIMIENTO DE LAS PRÁCTICAS DE BENCHMARKING.

Para reconocer que una práctica sea la mejor de la industria, hay formas de asegurarse de lo que se observa de hecho se reconocerá y aceptará como el benchmark, se cuenta con cuatro estándares y son:

La práctica es claramente superior: En las visitas de benchmarking existirán prácticas que, con base en sus conocimientos, el observador comprenderá de inmediato que son superiores.

La oportunidad cuantificada es grande: Muy cerca después de la clara superioridad de un método sobre el otro está la cuantificación del método de benchmark que muestra la mejor práctica cuando la métrica de interés es bastante mejor.

Criterio experto: Hay expertos o consultores internos que mediante una amplia observación o por su experiencia analítica pueden validar y lo hacen así, algunas prácticas son superiores.

La misma práctica se repite: Por último existe evidencia de las mejores prácticas de la industria cuando se lleva a cabo un número de visitas y se observa varias veces la misma práctica.

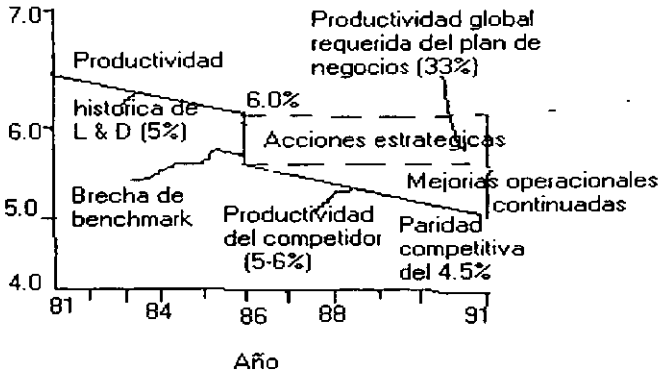
2.2.7. PROYECCIÓN DE NIVELES DE DESEMPEÑO FUTURO.

Una vez que se han definido por completo las brechas del desempeño actual, con base en las prácticas de benchmark tal como se vio anteriormente, será necesaria la proyección de los niveles de desempeño futuro. Esta es la diferencia entre el

desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. Es importante proyectar la brecha futura porque las prácticas de la industria cambian y será importante comprender las tendencias futuras en la brecha. Además la proyección definirá aquellas metas y blancos que se tienen que lograr para cerrar las brechas y cumplir, o exceder, el desempeño deseado o competitivo. En la figura se muestra una comprensión conceptual.

La etapa de análisis identifica las prácticas superiores de la industria y determina como se pudieran aplicar, en forma directa, modificada o adaptada, para su puesta en práctica, se supone que se tienen la comprensión profunda de cuales son las prácticas, porqué son superiores y que pasos son los necesarios para su puesta en práctica. En esta etapa se establecen y comprenden los benchmarks y brechas actuales.

Hasta ahora el proceso define la posición relativa en el día de hoy, pero las prácticas de la industria son estáticas, tanto en la industria como los competidores continúan buscando mejoras y por consiguiente no sólo se que analizar la brecha en benchmark tal como existe al momento de la medición, sino también proyectar donde es probable que se encuentren en el futuro el benchmark y la brecha. La presentación gráfica es útil para mostrar las posiciones relativas y analizar lo que se requiere. Para este propósito se usa la gráfica "Z" que se muestra en la figura.



La Gráfica "Z"

La gráfica "Z" muestra de un modo gráfico el tamaño de la brecha, presenta el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro, también permite la comprensión del significado de la brecha.

La gráfica "Z" se divide en tres componentes esenciales, se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo, después se muestra el tamaño de la brecha por una vez, por lo general como un resultado del tiempo de completar un análisis amplio de los benchmarks para una unidad de negocios. Por último se traza la productividad futura proyectada que se tiene que buscar para alcanzar el desempeño superior o competitivo. Se estudiarán uno a uno.

Productividad histórica: lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad en el transcurso del tiempo, benchmarking invariablemente revelará una brecha de desempeño entre los métodos actuales y las mejores prácticas de la industria, se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y que por con siguiente se pueda presentar en forma gráfica. La gráfica muestra primero la tendencia histórica, se traza una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.

La brecha de benchmark: Después se traza la brecha de desempeño de benchmark, a la terminación de los estudios y la investigación de benchmarking se conocerá el alcance total de la brecha, se supone que es entonces cuando se prepara la gráfica. La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad, se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad futura: Por último se muestra la productividad futura proyectada, se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha, para continuar se supondrá algún nivel de productividad, después del cierre de la brecha de benchmark. Puede ser igual, mayor, o inferior al ritmo histórico, pero por lo menos tiene que ser igual al ritmo supuesto de la industria o

de la competencia para lograr con el tiempo la paridad y más para alcanzar la superioridad.

Comprensión de la brecha: una forma de dar significado a la gráfica "Z" es dividir las razones de brecha entre las razones tácticas y estratégicas requeridas para cerrar la brecha.

Acciones tácticas: cuando no existen investigaciones de benchmarking normalmente el logro de la productividad es gradual, evolutivo y se alcanza en algún nivel aceptable para la organización. Lo más probable es que la productividad histórica se logró principalmente mediante acciones tácticas, el cambio fue gradual e impulsado por observaciones internas de dónde se pudiera mejorar la productividad internas y se lograron eficiencias.

Acciones estratégicas: por lo general se necesitarán acciones estratégicas para las principales diferencias en las prácticas que se encuentren debido a las investigaciones externas de benchmarking. Las acciones estratégicas necesarias para cerrar la brecha provendrán de los hallazgos de benchmark. La presentación de la totalidad de la brecha mediante la gráfica "Z" y las explicaciones en términos tácticos y estratégicos centran la atención en el grado y la gravedad de la necesidad del cambio.

Alcance de la brecha: Con frecuencia el mostrar el alcance total de la brecha resulta revelador y calmante para la organización, con frecuencia no se comprende por completo en la totalidad de sus términos de demanda de un cambio importante y de donde debe provenir ese cambio. Benchmarking insiste en

que se tiene que buscar constantemente el cambio durante largos periodos de tiempo, refuerza la verdadera importancia de la necesidad de buscar las mejores prácticas, el desempeño superior requiere de una atención constante del cambio estructurado hacia una meta de benchmark bien definida y bien comprendida.

Fijación de metas.

Existen muchos libros que tratan de un modo adecuado el proceso de fijación de metas. El cómo y cuándo establecer metas y objetivos se puede incorporar también al proceso de la empresa y con frecuencia son exclusivos para una empresa individual, a estas alturas ya es evidente que benchmarking, además de ser un estándar mediante el cual imitar las mejores prácticas de la industria, es con mucho un proceso de fijación de metas. El benchmarking es una meta o un blanco, esto es cierto tanto si se trata de una declaración de práctica como puede ser la captura automática de datos mediante códigos de barras. La experiencia ha demostrado que existen varias facetas en la fijación de metas que son importantes para el éxito de benchmarking. En la búsqueda de las mejores prácticas el esfuerzo de benchmarking debe dar como resultado metas establecidas en términos operacionales, que estén limitadas a unas pocas importantes y que se expresen cambios en las prácticas.

Términos operacionales: las metas que se expresan en términos operacionales convierten los hallazgos externos al idioma de la función, esto ayuda mucho a la comprensión y obtener aceptación.

Los pocos importantes: una vez que se termina las investigaciones y análisis de benchmarking es relativamente directo determinar los benchmarks más importantes, se observaran con claridad aquellos pocos que tendrán efecto marcado sobre el costo unitario, el nivel de servicios, o la rotación de los activos, en definitiva aquéllos pocos que hacen la mayor aportación al cierre de la brecha serán los de mayor interés.

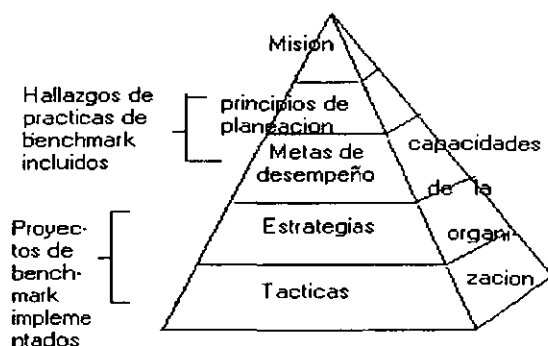
Cambios en las prácticas: Se ha insistido en que benchmarking debe concentrarse en la investigación de las prácticas, se debe añadir declaraciones de metas que estén basadas en las prácticas encontradas, aquellas prácticas importantes que sean las que contribuyen más objetivos globales se pueden mencionar como las metas específicas.

Proceso

Por su propia naturaleza el benchmarking requiere del examen de las metas y del proceso de fijación de metas. Desde un punto de vista de procedimientos se vuelve a examinar la relación de las metas actuales como un resultado de los esfuerzos de benchmarking. Esto se inicia con el examen de las metas ya

existentes, estas pueden existir en varias formas, se encuentran en el presupuesto anual y en los planes estratégicos o a largo plazo de la empresa, también se encuentran en los sistemas de medición del desempeño operacional de cada función, con frecuencia bajo la forma de estándares. Los hallazgos de benchmarking obligan a volver examinar estas metas de acuerdo a las mejores prácticas de la industria, sin embargo se pueden conservar la métrica y las unidades de medición utilizadas en las metas actuales, como resultado del benchmarking no es necesario desarrollar nuevas métricas, de hecho, por razones de aceptación, es preferible incorporar los hallazgos de benchmark a las estadísticas de operación existentes ampliamente comprendidas.

Cada empresa tiene su propio enfoque a la fijación de las metas, para propósitos de benchmarking la cascada jerárquica de la misión, los principios de operación, las metas de desempeño, las estrategias y las tácticas es un programa



efectivo para la fijación de metas y se presenta en la figura.

El programa de benchmarking debe respaldar la misión de la organización y se debe obtener de ella. Los principios de planeación son una forma efectiva de comunicar las prácticas de benchmarking que respalda la organización. Los principios de planeación son declaraciones cualitativas importantes de los benchmarks, mientras que las metas y la métrica de desempeño son declaraciones cuantitativas importantes de los benchmarks. Las estrategias y las tácticas abarcan las mejores prácticas de benchmark de la industria en dos niveles de detalle.

Benchmarking debe proceder y formar parte integral de la definición de la meta, benchmarking incorpora la realidad de satisfacer necesidades del cliente y asegurar que esas necesidades se basen en las mejores prácticas de la industria. Sólo se pueden fijar metas de un modo efectivo sobre la base de los datos reales del mundo externo –las mejores prácticas de la industria.

En la relación de los benchmarks con el desarrollo de metas hay dos consideraciones importantes. La experiencia muestra que la conversión de los benchmarks a principios de planeación aumenta de un modo marcado la comprensión y la aceptación, la comunicación de los hallazgos específicos de

benchmark en la visita y la obtención de aceptación de esos hallazgos son de igual importancia.

2.3. APLIQUE LAS MEJORAS.

Desarrolle su plan de mejora. Si se ha proyectado adecuadamente el estudio y se ha realizado un análisis de los datos intelectualmente honesto, estarán claros los cambios que la organización deberá hacer para mejorar las actividades estudiadas. La elaboración de un plan para igualar o superar a la competencia o para fortalecer el liderazgo ya existente, empieza con un análisis de las empresas objetivo en relación con la empresa.⁷

Consideraciones realistas. La realidad juega un papel significativo en la aplicación de mejoras, la limitación de recursos, una manifestación frecuente de la realidad puede presentarse de muchas formas. Tres de las más habituales son: limitaciones financieras, limitaciones humanas y limitaciones humanas y limitaciones temporales.

Obtener el compromiso de cambiar. Si se ha planificado y realizado adecuadamente el estudio de benchmarking, se habrá estado creando desde el principio un consenso para hacer los cambios.

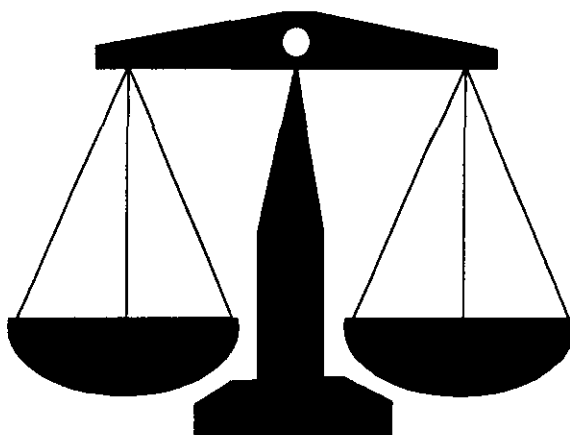
Aplique su plan y supervise los resultados. Como cualquier acción planificada, introducir mejoras inducidas por el benchmarking requiere que incluya los siguientes aspectos en el plan:

- Acciones detalladas que incluyan:
 - Fechas topes e hitos.
 - Responsabilidad de directivos concretos para metas específicas.
 - Objetivos de actuación que sean medibles.
- Revisiones de programas de los progresos.
- Recompensas por ejecución con éxito, ligadas a los objetivos de actuación.
- Planes de recalibración periódica.

Una vez descritas cada una de las etapas que comprende el Método del Benchmarking, es importante destacar que se debe transmitir la aplicación del mismo como la ilustración 1.1 lo señala, es decir, de manera circular, lo que determina que es y será un proceso continuo, porque una vez que se ha evaluado un producto, un departamento, un servicio o una organización, siempre estará listo para continuar el ciclo de las mejoras a través de la evaluación continua.

CAPÍTULO 3

EL ENFOQUE MEXICANO



CAPITULO 3.EL ENFOQUE MEXICANO.

El Benchmarking ha tenido una importante presencia en México a través de las empresas transnacionales que operan en la región (sectores automotriz y de alimentos, por ejemplo), que cada vez mas, exigen a sus filiales estándares de desempeño igual o mejor que sus casas matrices, pero anteriormente no se daba esto porque algunas compañías multinacionales sólo compartían información referencial de sus mejores prácticas *internamente*, o con sus socios tecnológicos, o con sus más consentidos clientes o proveedores y a veces, pero no siempre, con sus filiales o subsidiarias mexicanas, ya que las llegaban a considerar competidoras de sus operaciones.⁸

Por otro lado es necesario reconocer la aparición cada vez más frecuente de nuevas iniciativas empresariales exitosas en el país que por sus prácticas gerenciales innovadoras se han convertido en *benchmark*. Igualmente es de destacar el caso de empresas que venían arrastrando serias dificultades y perdidas económicas, que luego de adoptar cambios y prácticas reconocidas como exitosas se recuperan tan rápidamente y con excelentes resultados económicos que también se convierten en benchmark.

⁸ <http://www.lanic.utexas.edu/projet/sela/docs/tcpidi1.htm>

En la práctica, el benchmarking busca que la organización mire hacia fuera para aprender de otros y, de esta manera, alcanzar saltos en la ejecución de su desempeño. En otras palabras, aunque la empresa se encuentre en un proceso de mejoramiento continuo, sus ideas y posibilidades de mejora están limitadas de acuerdo con prácticas tradicionales y paradigmas anteriormente establecidos, de tal manera que tomaría muchos años lograr un gran avance en su desempeño. Por lo contrario, al mirar hacia fuera, la organización aprende de los demás y acelera su capacidad de innovación y cambios, lo cual hace reducir la brecha que la separa de los mejores y, posteriormente superarlos.

3.1.BENCHMARKING EN EL AMBITO ECONÓMICO.

Los países latinoamericanos han experimentado importantes cambios en sus políticas económicas en los últimos años, en la búsqueda del crecimiento y el bienestar social. Luego de intentar diversas fórmulas de política económica, la solución al crecimiento económico parece estar en la liberación de las economías. Con el apoyo del Fondo Monetario Internacional y de otras agencias multilaterales, los países latinoamericanos han logrado estabilizar los principales indicadores macroeconómicos, particularmente la inflación.⁹

En México, el programa de ajustes ha tenido sus momentos de retroceso por razones políticas, pero se han reafirmado las políticas de apertura y de liberación de la economía. Cada uno de los países latinoamericanos, con sus diferencias en el debate político, en el grado de internalización del cambio en los distintos agentes de la sociedad y con distintas velocidades de cambio, marchan inexorablemente a economías más abiertas. La elección más importante ha sido que las libertades económicas desatan la competitividad, la cual a su vez, dispara la creatividad y el espíritu innovador y todo ello da como resultado mayores beneficios a todos los agentes de la sociedad.

En los países latinoamericanos el crecimiento más importante de los sectores manufacturero y de servicios ha sido tradicionalmente responsabilidad del Estado, bien sea como empresario o como consumidor de bienes y servicios, en el sector primario de la economía. La política tradicional de sustitución de importaciones ha logrado consolidar una infraestructura industrial importante, sin embargo la ineficacia de ese modelo ha sido demostrada (Doryan, 1992) ya que se sustenta en ventajas comparativas estáticas. Tanto empresarios como los partidos políticos y en general los consumidores, han solicitado tiempo para ajustarse a las nuevas reglas de competencia abierta.

⁹ J.Lawson R. Y W. Block (1996) "Libertad Económica del Mundo, 1975-1995" del Fraser Instituto.

En términos generales existe coincidencia entre los observadores y diseñadores de “políticas industriales”, que en marco de libertades económicas, el papel de los gobiernos es asegurar un clima de sana competencia estableciendo reglas de juego claras que favorezcan el crecimiento. Por otro lado el papel de las empresas es de ser la fuerza motriz del crecimiento económico a través de mayores inversiones, mayor productividad, mayores exportaciones, estableciendo liderazgo en tecnología y penetración agresiva de los mercados mundiales, en resumen, las iniciativas tangibles más importantes del crecimiento económico deben ser parte de la estrategia empresarial. Inevitablemente, los gobiernos juegan un papel importante en educación, salud, seguridad y en aquellas áreas donde existen imperfecciones del mercado que disminuyan notablemente la calidad de vida de los ciudadanos.

La tendencia mundial, para orientar a los gobiernos en la fijación de políticas así como a las empresas a mejorar la gestión en un régimen de libertades económicas, es hacia la medición del desempeño comparativo (benchmarking), desde el nivel mas macro de comparación entre países, pasando por los estudios de competitividad en el ámbito de país que se han hecho en América Latina para llegar a mediciones más micro de desempeño económico y empresarial.

3.2. BENCHMARKING EN EL SECTOR PÚBLICO.

La SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL realiza 25 programas que permiten incrementar la productividad y la competitividad en las empresas mexicanas.

COMITE NACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD E INNOVACION TECNOLOGICA (Compite). Eleva la productividad del proceso con acciones de bajo costo e impacto inmediato. Elimina desperdicios y disminuye los inventarios en proceso para reducir los costos de fabricación. Disminuye el tiempo de respuesta dentro del proceso del proceso analizado. Optimiza el espacio en planta, organizando el lugar de trabajo y mejorando la seguridad e higiene. Integra equipos de trabajo e incorporar proyectos de mejora continua. Estos objetivos permiten mejorar la posición competitiva de las empresas micro, pequeñas y medianas a través de la maximización del rendimiento de sus recursos.¹⁰

RED DE CENTROS REGIONALES PARA LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL. Fueron creados pensando en las necesidades de las empresas de menor tamaño de los sectores industrial, comercial y de servicios. Los servicios

¹⁰ El UNIVERSAL. Finanzas. Lilia González. 12 de junio de 2000

garantizan un proceso de interacción y reflexión compartida sobre su empresa, su nivel de competitividad y la identificación de sus principales problemas.¹¹

El programa Compite y Red De Centros Crece, entre otros han sido elementos clave para este sector empresarial, donde han comprobado que los recursos financieros no son tan indispensables para aumentar la competitividad y la productividad de las empresas. El reto de todas las empresas en el ámbito mundial es ser eficientes, productivas y competentes en todos los ramos. La mayoría de las veces, las pequeñas y medianas son el sector afectado por no poder competir en la igualdad de circunstancias frente a las grandes potencias.

SISTEMA DE EVALUCIÓN DE INDICADORES DE COMPETITIVIDAD (BENCHMARKING).¹² Este es un sistema desarrollado por SECOFI con el fin de que el sector industrial mexicano visualice su posición competitiva con respecto de otras empresas similares.

Es un sistema en Internet que permite a los empresarios evaluar su planta por indicador, mediante la autoaplicación de un cuestionario, se obtiene un reporte generado automáticamente, a través del uso de indicadores de competitividad se compara su planta con respecto a las mejores prácticas internacionales.

¹¹ *Ibidem*

¹² <http://www.semana-empresario.gob.mx/benchmarks.asp>

nacionales y regionales y, comparación con respecto a los promedios nacionales y regionales.

Las características que tiene el sistema son:

*Disponible en Internet

*Autoaplicable

*100% confidencial

*Anónimo

*Gratuito

*Generación automática de reporte, de la posición competitiva de su planta.

Los beneficios que se obtienen son:

*Contribuir a elevar la productividad y eficiencia de las pequeñas y medianas empresas del país.

*Permite establecer estrategias de mejora de su planta y poder incrementar su competitividad.

*Apoyo estratégico para la toma de decisiones de su planta.

*Dependiendo de los resultados obtenidos, orientación a las instituciones y/o programas de apoyo a la modernización que brindan los sectores Público y Privado.

El sistema podrá comparar su planta en: desempeño general; producción y logística; investigación-desarrollo y actualización tecnológica; calidad;

comercialización y servicio a clientes; recursos humanos y capacitación; dirección y soporte administrativo; contribución a la calidad ambiental y negocios.

Está dirigido a industriales de los giros de: autopartes, confección, conservas alimenticias, cuero y calzado, eléctrico, electrónico, metalmecánico, muebles, plástico y textil.

SISTEMA DE AUTODIAGNOSTICO.¹³ Es un sistema en Internet que permite a los empresarios evaluar sus prácticas por área de la empresa, mediante la autoaplicación de cuestionarios por tema, en función de sus respuestas, se genera una evaluación automáticamente, donde se obtiene:

- *Señalamiento por semáforo en base al resultado obtenido por sección
- *Observación en relación al color del semáforo
- * Recomendación por sección.

Las características que tiene el sistema son:

- *Disponible en Internet, Autoaplicable, 100% confidencial
- *Anónimo, Gratuito, Modular
- *Interpretación automática

Los beneficios que se obtienen al aplicar un autodiagnóstico son:

- *Identificar áreas de mejora para incrementar la productividad y competitividad de la empresa.

*Propone alternativas de solución.

*Vinculación con instrumentos de información y programas de apoyo que brindan los sectores Públicos y Privado.

El semáforo significa:

Una interpretación que proporciona el sistema, en cada una de las secciones que conforman los apartados de los diferentes temas.

Se ubica el color, dependiendo del nivel alcanzado por respuesta obtenida:

ROJO: Area sensible (deficiente)

AMARILLO: Zona de riesgo (intermedia)

VERDE: Nivel adecuado

El sistema lo puede consultar todos los micros, pequeños y medianos empresarios que deseen detectar áreas de oportunidad en su empresa.

El sistema permite diagnosticarse en las áreas de calidad, capacitación competencia, compras, costos, dirección, administración, energía, finanzas, medio ambiente, mercadeo, mercado, personal, precios, precios, producto y tecnología.

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES:

El Metro de la ciudad de México, desde finales de 1995, forma parte del grupo Comet, como se denomina a la comunidad de los nueve sistemas

¹³ <http://www.sicm.gob.mx>

metropolitanos más importantes del mundo, que se distinguen por transportar más de 500 millones de pasajeros al año.¹⁴

Estos Metros, con reconocido prestigio internacional, son los de Nueva York, Berlín, Tokio, París, Londres, Hong Kong, Sao Paulo, Moscú y el de la ciudad de México.

Dicha comunidad aplican del *benchmarking*, donde establecen mecanismos de comparación entre los miembros a través de más de 30 indicadores relativos a la eficiencia, fiabilidad y costos, algunos de los cuales son: satisfacer las necesidades reales de los usuarios; establecer metas de mejoras; medir la productividad e incrementar la competitividad del servicio.

El metro capitalino ocupa el segundo lugar en confiabilidad y retrasos de trenes, así como los menores costos de operación y mantenimiento.

3.3. BENCHMARKING EN EL SECTOR PRIVADO.

A nivel de las empresas, los estudios de desempeño comparativo (Benchmarking) han tenido un impacto determinante en el aumento de la productividad, a tal punto que existen asociaciones o clubes que comparten información de desempeño empresarial.

¹⁴ EL "M": La vida en el Metro. Lucía Casas Pérez. 21 de junio 2000.

La empresa Yale de México se vio beneficiada por el programa Compite ya que le permitió incrementar la productividad de la mano de obra en 70%, un ahorro de espacio de 60% y una reducción del inventario en proceso de 40%, además de que la rotación del personal de esta línea disminuyó considerablemente con respecto a otros años. Firmas como Grupo Campex, dedicada a la máquila de prendas de vestir de exportación, aplicó la metodología de Compite, obtuvo un incremento en la productividad de 201% con la sola aplicación y se vio reflejada en su imagen y prestigio, ya que inclusive sus clientes norteamericanos han enviado ingenieros a estudiar los cambios, que gracias a Compite, han implantado en su planta.¹⁵

La empresa Cemex utiliza el benchmarking en la Planeación estratégica, ya que el Sistema de Planeación integral de Cemex se caracteriza por la cobertura de todos los grupos de interés y la velocidad de respuestas a cambios en el entorno. Este sistema consta de tres grandes procesos: La Planeación Estratégica, la Planeación Operativa, las Estrategias de Implementación. Cada nivel de planeación está formado por un ciclo de mejora continua en donde los planes se despliegan e implementan a través de liderazgo y ejecución, se evalúan mediante el seguimiento de planes, resultados e indicadores de negocio, se toman

las acciones correctivas y de mejora en los diferentes niveles de planeación. Los ciclos de mejora continua se alimentan con la visión y misión, información clave del entorno y grupos de interés, así como con los resultados del posicionamiento OAD y *benchmarking*.¹⁶

El ITESM esta desarrollando una Dirección de Relaciones Internacionales para Latinoamérica. Que tiene como objetivos: Establecer sedes del ITESM en países latinoamericanos para establecer y fortalecer relaciones con exalumnos en los países latinoamericanos y del caribe, promover los programas académicos y especialmente realizar Benchmarking de procesos de internacionalización.¹⁷

Para la empresa Danone de México el benchmarking es la referencia concreta a partir del cual las mediciones funcionales de México pueden ser realizadas. Es una comparación entre las empresas exceptuando los asuntos de estrategias (80%, 20% o 85%, 15% u otra proporción). El benchmarking es la referencia para que diferentes empresas comparen su forma de operar y así detectar las mejores practicas nacionales e internacionales en un entorno de confidencialidad, metodología y medidas de desempeño.

¹⁵ EL Universal. Obra citada.

¹⁶ *Ibidem*.

Otras empresas que tienen procesos de benchmarking son:

Revlon.

Jumex.

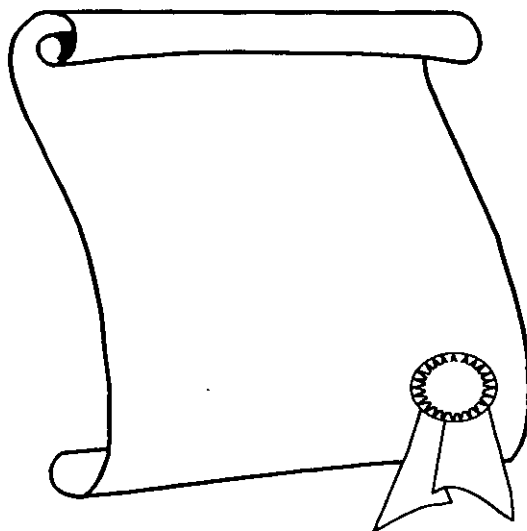
Pemex especialmente en la planta "Miguel Hidalgo".

Productos de Maíz, S.A. de C. V.

¹⁷ <http://www.itc.mty.itesm.mx>

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO



CAPITULO 4. CASO PRÁCTICO.

4.1. ANTECEDENTES:

Nace EL SEMINARIO en el centro de la ciudad de México, el 1 de octubre de 1916, fundado por el ingeniero, periodista y ensayista Félix Fulgencio Palavicini.

Bajo el tema "Diario Político de la Mañana", EL SEMINARIO se erigió como diario nacionalista a favor de los principios constitucionales de México; como impulsor de la paz y promotor del desarrollo social, industrial y comercial del país. El primer día de su circulación, alcanzó los 63 mil ejemplares.

En sus iniciales ocho páginas de tamaño estándar EL SEMINARIO supo equilibrar la información política, con otras actividades e intereses de la sociedad. "De nuestro territorio", "Cablegramas", el "Aviso Oportuno", "Financiera y Mercantil", "La Sociedad al Día" y otros, fueron segmentos periodísticos y publicitarios novedosos, que pronto ganaron lectores y anunciantes. Además, mediante el patrocinio y la organización de variados certámenes, EL SEMINARIO dinamizaba y ampliaba su relación de medio con la sociedad.

En México el concepto de periodismo empresarial tiene en EL SEMINARIO el más remoto y vivo ejemplo. Lo demuestra la construcción ex profeso de un edificio para periódico, la ampliación de los talleres, la instalación de cuatro rotativas, una prensa de cromogrado, doce linotipos, la creación de departamentos especializados, como el de radiotelegrafía... sólo en los tempranos años veinte.

Mientras, EL SEMINARIO duplicó tamaño y cambió de lema de "El Gran Diario de México", al superar la postura estrictamente constitucionalista y asumir como propio el interés colectivo.

En abril de 1923, tuvo lugar el cambio de estafeta empresarial y asumió la Gerencia del periódico el licenciado Miguel Lanz Duret.

Durante su gestión que duró hasta 1940, consolidó a EL SEMINARIO en una posición de líder en el escenario informativo del país. Patrocinó y sumó significativos éxitos periodísticos con primicias memorables. Ofreció más noticias y exclusivas de agencias internacionales que ningún otro medio.

EL SEMINARIO creció en páginas y en anunciantes, el Aviso Oportuno y sus secciones se convirtieron definitivamente, en la referencia comercial obligada para oferentes y consumidores.

Miguel Lanz Duret Sierra hereda, a la muerte de su señor padre la Presidencia y Gerencia de la Compañía Periodística Nacional, S.A., así como un vigoroso y respetado periódico.

Durante la década de los cuarenta, los servicios de información internacional contratados por EL SEMINARIO, le valieron estar a la cabeza de los medios de comunicación que difundieron los pormenores de la Segunda Guerra Mundial. Fue también una época difícil debido a la escasez y al elevado costo del papel, así como a la carencia de refacciones requeridas para mantener la moderna maquinaria del periódico.

“El Gran Diario de México” amplió durante esos años su convocatoria ante la sociedad, brindándoles cauces de participación. Fue EL SEMINARIO el primer diario del país en solicitar a un organismo internacional independiente, la certificación de su circulación, ocurrió en febrero de 1942, ante el Audit Bureau of Circulations, de Chicago, EUA.

El periodismo cambió a la par que el ritmo de vida; la información pasó a tecnicarse y comenzó a viajar a velocidad; los géneros periodísticos dejaron atrás lo literario y se especializaron.

En marzo de 1959, fallece Miguel Lanz Duret hijo y asume el control de la Compañía Periodística Nacional, Dolores Valdés de Lanz Duret, en marzo de 1964, Miguel Lanz Duret Valdés se encarga de la Gerencia y Dirección General del periódico.

Aquel fue un periodo de incesantes movimientos directivos, cambios administrativos y de mando editorial; se agravaron los conflictos de intereses y se multiplicaron los sindicatos por rama de actividad en el periódico, dificultando su operación.

La turbulencia social, los cambios radicales de costumbres, cultura y moral caracterizaron los años setenta.

En el periódico un nuevo rumbo empresarial sobrevino en octubre de 1969, el Consejo de Administración de la Compañía Periodística Nacional acepta la renuncia de Lanz Duret Valdés, ratifica como gerente al Lic. Juan Francisco Ealy Ortiz y le recomienda la Dirección General.

La conducción del licenciado Ealy Ortiz comenzó por ordenar y reorientar la administración de la empresa; incorporó la planeación y la programación estratégicas de largo plazo; hizo ajustes económicos y financieros indispensables;

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

modificó las relaciones laborales, logrando una mejor, más equitativa y equilibrada situación entre la empresa y los sindicatos. Amplió como nunca antes la línea plural y democrática del periódico; defendió tenaz y hábilmente una relación respetuosa y equilibrada con los sectores de la sociedad, incluido el gobierno; procedió a la industrialización plena del diario, todo simultáneamente.

El esfuerzo fructificó, en 1976, EL SEMINARIO inaugura instalaciones en la calle de Iturbide No.7 y estrena rotativa. En enero de 1981, más maquinaria y nuevas instalaciones son puestas en marcha. De hecho la modernización y la actualización tecnológicas en el periódico son constantes.

De aquella empresa al borde de la quiebra y endeudada que recibió, el licenciado Juan Francisco Ealy Ortiz supo hacer, con tenacidad y conjuntando esfuerzos y talento, una compañía editorial solvente, acreditada y de las más importantes en el país. Brinda empleo directo a más de mil personas, tiene un número uno de penetración comercial y sigue siendo un pilar para los principios de libertad de expresión, pluralidad ideológica y democracia social.

El SEMINARIO, con sus más de 150 mil ejemplares de circulación diaria, arriba al nuevo milenio fortalecido y con la actitud y comprometida del líder que es y seguirá siendo.

4.2. MISIÓN Y ORGANIGRAMA.

Una empresa de 80 años con la actitud mental de "recién llegado"... este es el nuevo EL SEMINARIO, revitalizado, refortalecido y más comprometido con una nueva era para ser el mejor en el excitante negocio del mundo, periodismo y veraz.

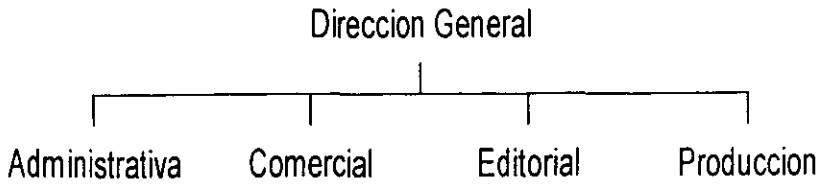
Una nueva empresa, con una de las presencias de más raigambre, con una nueva mística, visión y actitud de trabajo. Esta nueva era solo reconocemos una nueva voz: la de nuestro lector, no buscamos confrontación con nadie, pero si estas surgen en el ejercicio legitimo de nuestro que hacer Profesional, lo asumimos como parte irrenunciable de nuestro deber de servir a la sociedad de forma responsable.

El SEMINARIO continuará su dominio del campo del periodismo creciendo y consolidando su posición de líder. Desde 1916, EL SEMINARIO ha sido uno de los nombres más respetados en el periodismo... No ha sido fácil el camino para llegar donde estamos. El compromiso de mantenernos fieles a nuestro pasado insoslayable, no podemos, ni debemos traicionarnos a nosotros mismos.

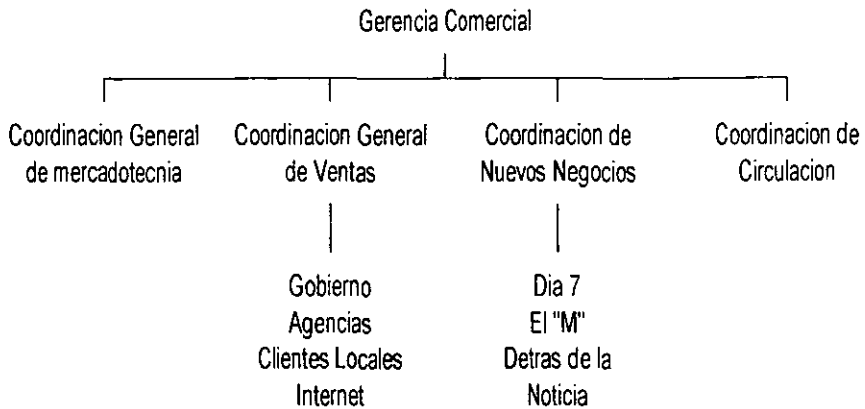
Nuestra convicción de hacer periodismo libre sigue firme, este es sólo el comienzo.

Estructura organizacional:

Organigrama General



El Seminario esta conformado por



4.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.

Para el Periódico El SEMINARIO, el benchmarking se conoce más que nada como un índice comparativo, que se realiza por medio de Programa que realizo la empresa ORACLE para ellos, que es una base de datos, donde se apoya en el análisis de mercado desde clientes, proveedores hasta la competencia para hacer comparativos donde ven cuales son sus fuerzas y debilidades y de ahí poder tomar una decisión que favorezca a la empresa.

En el Departamento de Mercadotecnia si se está aplicando el benchmarking pero es más conocido como índices comparativos, porque se ve de manera comercial, estos índices comparativos se llevan a cabo por medio de fuentes fidedignas que se obtiene por medio de empresas investigadoras de mercado como Gallop, de Agencias de Publicidad y otras más, que obtienen resultados de estudios o encuestas, y que a través de esta información ellos comparan como están respecto a la competencia, ejemplo de ello son:

Mediciones: aquí se compara una sección del periódico que es el Aviso de Empleos con otra seccion de otros periódicos para ver cuantos anuncios se pusieron en el día.

Por cada sección: se compara cuantos anuncios, por ejemplo de telefonía celular pusieron los otros periódicos, o de otros productos.

Cifras de Circulación: comparación de cuantos ejemplares sacan al día los periódicos y que precios tarifarios tiene cada periódico.

Valor promedio del Mercado: aquí se compara que suplementos o productos sacan los periódicos.

También hay comparación de proveedores.

Estos indicadores se aplican cada día de manera sencilla en el periódico y son llevados a cabo por personas encargadas de los departamentos.

Los resultados que se han obtenido aplicando el benchmarking o índice comparativo, por medio de análisis de mercado son nuevos productos como:

Revista Día 7.

Ediciones Especiales.

Él "M".

Detrás de la Noticia.

El benchmarking se aplica en otros departamentos del periódico por medio del programa EPR (Enterprise Planning Resources) realizado por la empresa ORACLE.

En la Coordinación General de Ventas llevan un programa más formal que se llama

CRM (Customer Relationship Management) Manejo de Relaciones con clientes.

Los resultados que se han obtenido desarrollando el benchmarking han sido:

Constante capacitación al personal, para hacerlo más productivo y competitivo.

Aplicación de cuestionarios internos para mejorar la productividad de cada departamento y por medio de esto hacer más valiosos a su personal.

De acuerdo a esta situación que presenta el periódico EL SEMINARIO con respecto al benchmarking no se tiene una estructura formal del benchmarking, no se lleva una metodología que es la esencia del benchmarking y solo se basan en el Programa EPR realizado por la empresa ORACLE , índices comparativos que a veces no son del todo reales y estos forman una parte de benchmarking pero no todo.

Yo propongo especialmente en el departamento de la Coordinación General de Mercadotecnia, que es donde se llevará acabo el caso práctico una metodología o un proceso de benchmarking partiendo de la comparación estratégica o índices comparativos que tiene el periódico, con los resultados que han obtenido y están obteniendo los mejores, para establecer la comparación con los mejores y luego el aprendizaje sobre como lo hacen los mejores con el fin de eliminar brechas de todo tipo y poder implementar las mejoras probadas que nos permitan un cambio ventajoso.

El proceso de Benchmarking que menciono a continuación esta basado en la parte teórico del trabajo de investigación ya que abarca todas las etapas del Benchmarking.

4.4. APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE BENCHMARKING EN UNA EMPRESA EDITORIAL.

1.DETERMINAR EN QUE ACTIVIDADES PUEDE HACER BENCHMARKING: El benchmarking se va a realizar en la Coordinación General de Mercadotecnia ya que es aquí donde realmente se aplican los índices comparativos de productos de la empresa con productos de la competencia.

2. ESTABLECER EL EQUIPO DE BENCHMARKING: El equipo se integrara por dos personas y son, el Jefe del departamento de Mercadotecnia, ya que es la persona idónea para realizar el benchmarking, porque conoce mucho sobre la actividad en la que se va a realizar el benchmarking.

Y la otra persona es la que esta realizando la investigación, que tiene conocimientos del benchmarking.

3.PROGRAME EL ESTUDIO: La programación del estudio esta representado por un cronograma que es un simple cuadro de doble entrada con las etapas de la investigación que nos servirá de indicador o recordatorio de lo que se tiene que hacer en tiempo, se señala con una raya continua el tiempo previsto y con una raya punteada al tiempo real en que se van a cubrir las etapas.

4.DETERMINAR LOS FACTORES CLAVE A MEDIR: El factor clave a medir va ha ser producto marginal de acuerdo al estudio realizado por una matriz de crecimiento/ participación BCG, el producto es El buen sabor, que es una sección de gastronomía del periódico EL Seminario, que sale todos loses. Esta sección anteriormente era la numero uno entre la competencia y ahora ha bajado y es aquí donde se realizara el benchmarking.

5.SELECCIONE LAS ORGANIZACIONES OBJETIVO: Obteniendo nuestro factor medir, se va a seleccionar a los candidatos para el benchmarking y son:

La competencia directa que es el Periódico REFORMA, que tiene una sección de Gastronomía llamada LA BUENA MESA.

Cientes: Que son los restaurantes, escuelas de cocina, ya que son los que se anunciasen esa sección

6.ESTRUCTURE SU INFORME: Teniendo a nuestros candidatos vamos a estructurar nuestro informe para la realización de la investigación que se llevara a cabo por medio de un cuestionario.

El objetivo principal del Cuestionario es si las personas conocen el producto (sección de Gastronomía del periódico) y cuales son las fuerzas y debilidades del producto.

Etapas	tiempo	1a semana	2a semana
Determinar a que actividades hacer benchmarking.		→	
Establecer el equipo de benchmarking.		H	
Determinar los factores clave a medir.		H	
Seleccione las organizaciones objetivo.		H	
Estructure su informe.		H	
Identifique a sus prisioneros.		H	
Recoleccion de datos y Analisis.			→

7. IDENTIFIQUE A SUS PRISIONEROS: Para esta etapa que es el compartir algo de valor con aquellos de los que espera cooperación o colaboración en el estudio, el periódico esta dispuesto y más que nada con los clientes, compartir información de la empresa o digamos si ellos aceptan un descuento para anunciarse en el periódico.

Por ultimo, una vez aplicado el programa se procederá a la recolección de los datos y Análisis de los mismos para obtener una conclusión del estudio y aplicar las mejoras dentro del departamento de Mercadotecnia en el periódico EL SEMINARIO.

4.4.1. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS.

Aplicado el Programa de Benchmarking en el Periódico el Seminario y teniendo definido a los clientes del benchmarking, las necesidades de estos, así como la selección del equipo de benchmarking, los factores clave a medir y la identificación de los candidatos, la siguiente etapa es: La recopilación de los datos.

Para un estudio de Benchmarking, la recopilación de los datos se lleva a cabo seleccionando el método de recopilación de información que cumpla con las necesidades del estudio.

Uno de los primeros objetivos del benchmarking es comparar la actuación de la organización con la de los competidores u otras empresas mejores en su clase, tendremos que recoger datos sobre la propia empresa, ya que son más accesibles que los de las otras compañías.

Como ya mencionamos anteriormente en el paso 5 del Programa de Benchmarking en el periódico EL SEMINARIO, los candidatos a medir son la competencia directa, los clientes y los lectores, para ellos, el método de recopilación es el siguiente:

La obtención de los datos en la competencia se va a obtener de fuentes diversas, desde fuentes publicadas o entrevistas personales, por lo que es muy difícil conseguir visitas de inspección.

Para los Clientes (restaurantes y cafeterías) y lectores, el método de recopilación de información es la aplicación de un cuestionario, para esto vamos a necesitar definir el tipo de investigación, las variables a medir, diseño apropiado de investigación, selección de la muestra y el instrumento de medición.¹⁸

El tipo de investigación a realizar se inicia como descriptiva, ya que en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga, es decir se miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tienen que ver.

Las variables a medir son:

1. Imagen.
2. Contenido.
3. Diseño.
4. Impresión.
5. Circulación.

6. Numero de paginas.
7. Tarifas.
8. Grados.
9. Desagrados.
10. Aparicion de la publicación.
11. Conocen la sección: si porque, no porque.
12. Sugerencias.

El diseño utilizado para la investigación no experimental es: Transeccional descriptivo que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas una o más variables y proporcionar su descripción.

Teniendo como base lo anterior, procederemos a definir a los sujetos que van a ser medidos que son: Clientes (restaurantes y cafeterías) y los lectores del periódico.

Las características de la población son: Muestra de clientes y lectores en el área metropolitana cada uno de los cuales contestara a las preguntas de un cuestionario.

¹⁸ Hernandez Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill 1995, p.58

El tipo de muestra que se va a utilizar va hacer muestras probabilística ya que son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población.

Para una muestra probabilística necesitamos principalmente determinar el tamaño de la muestra, esta se realiza por medio del Método probabilístico o al azar, ya que no se tiene una idea clara o no se conoce la situación del mercado, se utiliza esta formula:

$$N = \frac{9 p q}{S}$$

Donde: n= es el tamaño de la muestra

P=probabilidad de que se realice el evento

Q=probabilidad de que no se realice el evento

S=error permitido (elevado al cuadrado de varianza)

Se quiere saber que tamaño de muestra deberá seleccionarse, si se desea obtener una muestra representativa y que los datos tengan error de 1%, y que tamaño se requiere si el error es de 3 y el intervalo de confianza para ambos casos es de 99%(3s). Aplicamos la formula:

$$N = \frac{9 (.26) (.25)}{0.01} = \frac{0.585}{0.0001} = 5850$$

$$n = \frac{9 (.26) (.25)}{0.02} = \frac{0.585}{0.0009} = 650$$

$$\frac{9 p q}{n}$$

$$n = \frac{9 (.26) (.25)}{0.01} = \frac{0.585}{0.0001} = 5850 \quad (0.0001) = 58.5 - 60$$

Tenemos que se van aplicar 60 cuestionarios para restaurantes y cafeterías, igual si aplicamos la fórmula para lectores con los mismos datos, obtenemos que vamos aplicar 60 cuestionarios.

El siguiente paso para la recolección de datos es la elaboración de instrumento de medición,

Cualquiera que sea el instrumento elegido, los datos resultantes se deben codificar a fin de obtener el resultado de la variable que se deseaba medir.

En este caso lo que buscamos medir es como estamos en comparación con la competencia una empresa editorial, y para esto, vamos a utilizar como instrumento de medición, la escala Likert.

La Escala Likert, que lleva el nombre de su creador, Rensis Likert, es una escala de clasificación que se utiliza con mucha frecuencia y pide a los

entrevistados que indiquen un grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de la serie de afirmaciones respecto a los objetos de estímulo.¹⁹

A continuación se explica en que consiste este instrumento.

“Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la relación de los sujetos. Es decir se presenta la afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico.

Así el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se le obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones”.²⁰

A cada una de las afirmaciones, se le asigna un valor numérico y solo puede marcarse una opción, de tal manera que se anulara a quien marque dos o más opciones.

El número de categorías será el mismo para todas las afirmaciones, estas a su vez pueden tener dirección, es decir, pueden ser favorables, desfavorables o negativas.

Ahora bien, la forma de obtener las puntuaciones de las escalas Likert, será sumando los valores obtenidos respecto a cada afirmación. Es por eso que se le denomina escala aditiva.

¹⁹ Malhotra Naresh K. Investigación de Mercados. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana 1997.

²⁰ Hernández Sampieri. Obra citada.

Una puntuación, se puede considerar alta o baja, dependiendo del número de ítems o afirmaciones. Por ejemplo: en una evaluación X la puntuación mínima posible es de 10 (1+1+1+1+1+1+1+1+1+1) y la máxima es de 40 (4+4+4+4+4+4+4+4+4+4), porque hay diez afirmaciones.

Tomando en cuenta la dirección de la evaluación, podemos mencionar que mientras sea más alta dicha puntuación, la dirección será favorable y por el contrario, cuando la evaluación obtenga un resultado bajo, querrá decir que se toma más bien desfavorable o negativa.

Generalmente son cinco categorías o valores los que se les da a las afirmaciones, sin embargo se puede ajustar el número.

“Una escala likert, se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo piloto para obtener las puntuaciones del grupo en cada afirmación. Estas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda escala, y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala, se seleccionan para integrar el instrumento de medición. Asimismo, debe calcularse la confiabilidad y validez de la escala”.(Hernandez Sampieri, 1991)

Actualmente, la escala Likert se ha extendido a preguntas y observaciones. Existen dos formas de aplicar una escala Likert:

- 1) Autoadministrada, se le da la escala al sujeto y este marca su respuesta.
- 2) Entrevista. Un entrevistador lee las afirmaciones y alternativas de respuesta al sujeto y anota lo que este conteste.

Al construir una escala Liker, es necesario asegurarse que las afirmaciones o preguntas, sean claras y entendibles para el sujeto. Esto se puede lograr aplicando las pruebas piloto.(Ver ANEXO 1)

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Una vez aplicado los cuestionarios de los Clientes, vamos a efectuar el análisis de los datos para relacionar las variables, es decir se realiza un análisis de estadística descriptiva para cada una de las variables y luego se describe su relación entre estas. El tipo o método de análisis afectar va ser por medio de Estadística Descriptiva para cada variable, para aplicar este método la primera tarea es describir los datos, valores o puntuaciones obtenidas para cada variable. Estos datos se pueden describir aplicando la distribución de las puntuaciones o frecuencias. Una distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.

Resultado de la aplicación de la distribución de frecuencias:

CUESTIONARIO PARA LECTORES:

1. 33 contestaron que SI. 27 contestaron que NO.
2. 8 No compran el periódico 7 No lee todo el periódico
6 No le interesa. 6 Otro.
3. La imagen es: Mala (0) Regular (2) Buena(31) Excelente (0)
4. El contenido es: Mala (0) Regular(11) Buena(21) Excelente (1)
5. El diseño es: Mala (1.8) Regular(3.3) Buena(26) Excelente (4)
6. La impresión es: Mala (1) Regular(5) Buena(28) Excelente (1.8)
7. El número de páginas son: Insuficientes (17) Adecuada(15) Suficiente (1)
8. Recetas (26) Reportajes(14) Anuncios(8) Otros (1)
9. No contestaron (12) Anuncios de restaurante (4) Número de hojas y
contenido(10) Recetas de cócteles(3) Otro (5)
10. Esta bien(18) Que salga otro día(13) No contestaron (2)
11. SI (28) NO(5)
12. No contestaron(2) Recetas de vinos(10) Reportajes(4) Mas paginas
y anuncios(7) Anuncios de Escuela de Gastronomía(6) Otros (4)

CUESTIONARIO PARA CLIENTES (RESTAURANTES Y CAFETERIAS)

1. Periódicos (26) Revistas (23) Volantes (20) Otro(15)
2. El Universal (8) Reforma (12) Excelsior (1) Otro (6)

3 SI (16) NO (43)

4. Como considera la sección El Buen Sabor, en cuanto a:

La imagen es:	Mala	Regular	Buena(16)	Excelente
El contenido es:	Mala	Regular	Buena(15)	Excelente (1)
El diseño es:	Mala	Regular	Buena(9)	Excelente (7)
La impresión es:	Mala	Regular	Buena(14)	Excelente (13)
La circulación es:	Insuficiente		Adecuada (4)	Suficiente (12)
El número de páginas son:	Insuficientes (14)		Adecuada(1)	Suficiente (1)
La cotización del anuncio es:	Alto (3)		Adecuado (10)	Económico

5.SI (16) No (43)

6. Como considera la sección El Buen Sabor, en cuanto a:

La imagen es:	Mala	Regular	Buena(14)	Excelente (2)
El contenido es:	Mala	Regular	Buena(4)	Excelente (12)
El diseño es:	Mala	Regular	Buena(3)	Excelente (13)
La impresión es:	Mala	Regular	Buena(5)	Excelente (11)
La circulación es:	Insuficiente		Adecuada (8)	Suficiente (8)
El número de páginas son:	Insuficientes		Adecuada(8)	Suficiente (8)
La cotización del anuncio es:	Alto (2)		Adecuado (14)	Económico

7. Si se anuncia en revista: (23) NO(37)
 Paula 23 Concierge 5 Otras 7

8. Como considera la revista, en cuanto a:

Imagen es:	Mala	Regular	Buena(22)	Excelente (1)
Contenido es:	Mala	Regular(4)	Buena(10)	Excelente (9)
Diseño es:	Mala (1)	Regular(2)	Buena(10)	Excelente (10)
Impresión es:	Mala (1)	Regular(2)	Buena(14)	Excelente (6)
Circulación es:	Insuficiente (3)	Adecuada (14)	Suficiente (6)	
Numero de paginas son:	Insuficientes (1)	Adecuada(11)	Suficiente (11)	
Cotización del anuncio es:	Alto	Adecuado (4)	Económico (19)	

Otro de los elementos que contiene una distribución de frecuencias es que puede completarse agregando las frecuencias relativas que son: los porcentajes de casos en cada categoría, pueden calcularse de la siguiente manera:

$$\text{Porcentaje} = \frac{n}{N} (100)$$

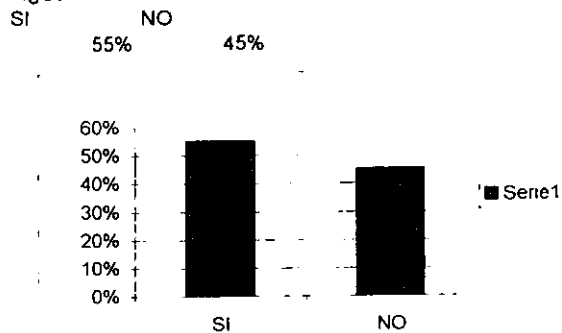
Donde n es el numero de casos o frecuencias absolutas en la categoría y N es el total de casos. En el cuestionario para lectores en la pregunta 1 tendríamos:

$$\text{Porcentaje} = \frac{33}{60} = 55 = 55\%$$

$$\text{Porcentaje} = \frac{27}{60} = 45 = 45\%$$

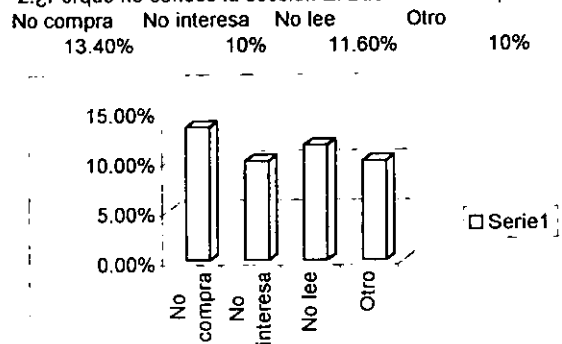
Para nuestro caso practico los resultados de los cuestionarios especialmente cuando utilizamos las frecuencias relativas se van a representar en forma de histogramas o gráficas de otro tipo, para un adecuado análisis de los datos.

1. ¿Conoce la sección El Buen Sabor del periódico El Universal?



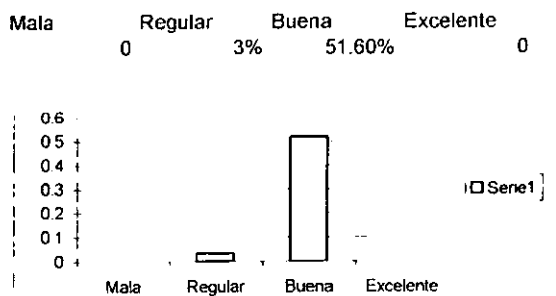
La mayoría de los lectores opinó que si conoce la Sección El buen Sabor del periódico.

2. ¿Porque no conoce la sección El Buen Sabor del periódico EL UNIVERSAL?



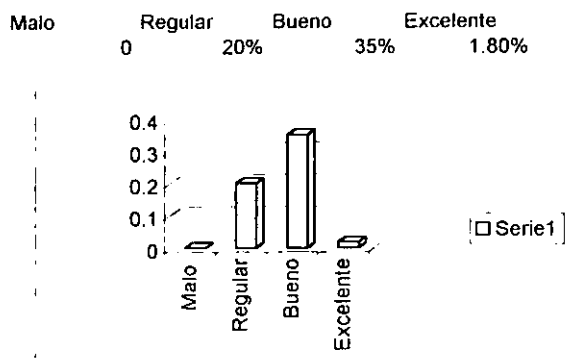
Los lectores que no conocen la sección El Buen Sabor es porque la mayoría no compra el periódico y otros no leen todo el periódico.

3. La imagen que tiene usted de la seccion es:



El 51.60% de los lectores opina que la seccion es buena y el otro 3.40% es regular.

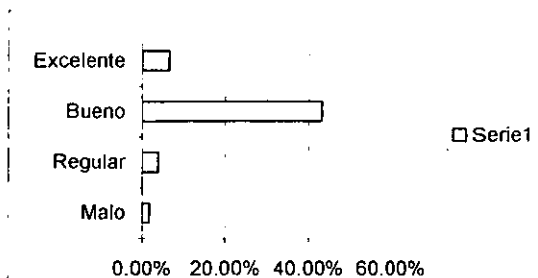
4. El contenido es:



La mayoría de los lectores opinó que la sección es buena y el otro 20% que es regular.

5.El diseño es:

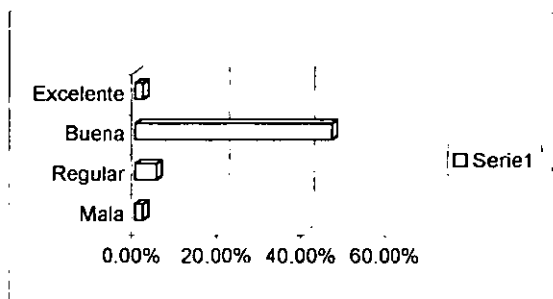
Malo	Regular	Bueno	Excelente
1.80%	4%	43.30%	6.60%



A un 43.3% les parecio bueno el diseño, al 6.6% opino que es excelente, 3.3% regular y solo el 1.8% opino que es malo.

6.La impresión de la seccion es:

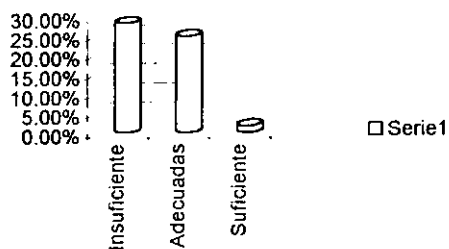
Mala	Regular	Buena	Excelente
1.80%	5%	46.40%	1.80%



Muy pocos consideran mala la impresión, así como excelente la mayoría se inclino en considerarla buena y solo un 5% la considera regular

7.El numero de paginas son:

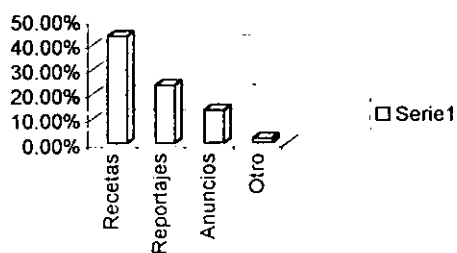
Insuficiente	Adecuadas	Suficiente
28.30%	24.90%	1.80%



La mayoría de los lectores considera que son muy pocas paginas de la seccion, la tercera parte la considero adecuadas y solo el 1.8% dijo que es suficiente.

8.¿Que le gusta de la seccion El Buen Sabor?

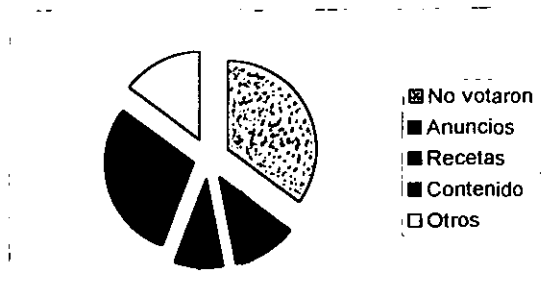
Recetas	Reportajes	Anuncios	Otro
43.30%	23.30%	13.30%	1.80%



Al 43.3% le gustan mas los recetas, esto se debe a que fueron mas mujeres entrevistadas que hombres, el 23.3% los reportajes les parece interesante, 13.3% les gusta los anuncios y muy pocas les gusta otras cosas.

9. Si algo no le gusta de la sección El Buen Sabor, ¿puede especificarlo?

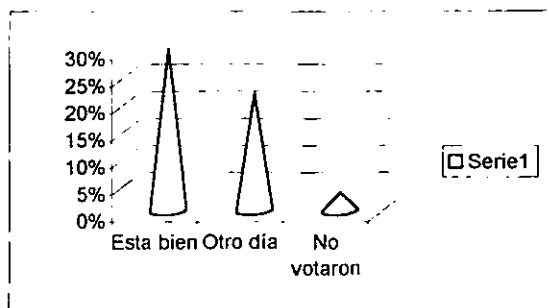
No votaron	Anuncios	Recetas	Contenido	Otros
20%	6.60%	5%	16.60%	8.30%



El 20% no contestó, el 16.6% opina que tiene muy pocas hojas y contenido un 6.6% dijo que le faltan anuncios de restaurantes, el 5% no trae recetas de vinos y el 8.3% no le gustan otras cosas.

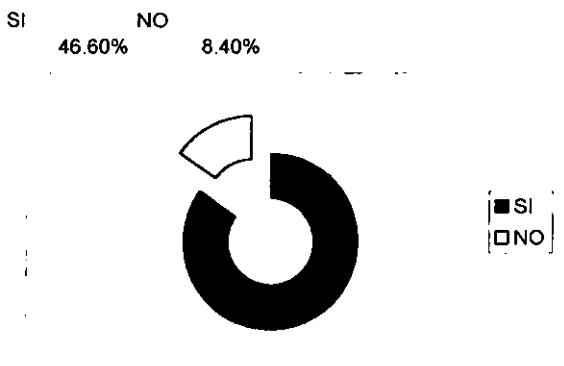
10. ¿Que opina que la sección El Buen Sabor se publique los jueves?

Esta bien	Otro día	No votaron
30%	21.60%	3.40%



Un 30% opino que estaría bien que se publicara otro día, el 21.6% dijo que saliera dos veces por semana y el 3.4% se abstuvo de hacer comentario.

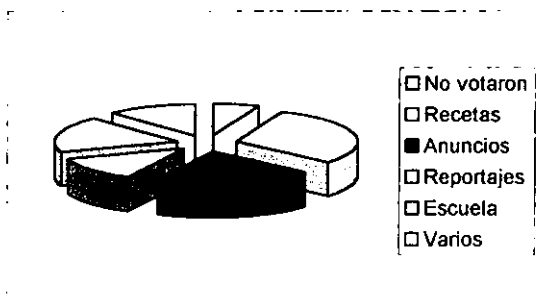
11. Le gustaría que la sección El Buen Sabor se publicara otro día:



La mayoría opino que si les gustaría que saliera otro día, sobre todo los domingos y muy pocos dijeron que no.

12. Sugerencias: ¿Que le gustaría que apareciera en esta sección El Buen Sabor?

No votaron	Recetas	Anuncios	Reportajes	Escuela	Varios
3.30%	16.60%	11.60%	6.60%	10%	6.60%

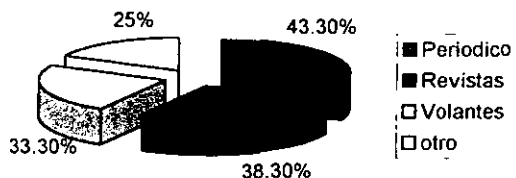


La mayoría quiere mas recetas tanto de postres como de comida vegetariana y de vinos, el 11.6% opina que deben salir mas anuncios de restaurantes para tener mas opciones, un 10% quiere recomendaciones de escuelas gastronomicas para tomar cursos de cocina, el 6.6% le gustaria mas variedad de reportajes y solo el 3.3 se abstuvo de sugerir.

Cuestionarios Clientes:

1. En que medios de comunicación se anuncia:

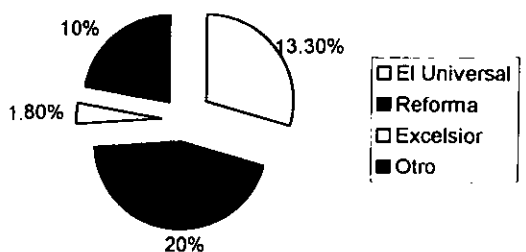
Periodico	Revistas	Volantes	otro
43.30%	38.30%	33.30%	25%



Muchos de los clientes (restaurantes y cafeterías) utilizan mas de dos medios para anunciarse, la mayoría lo hace en periodicos y revistas, los que cuentan con poco presupuesto lo hacen con volantes.

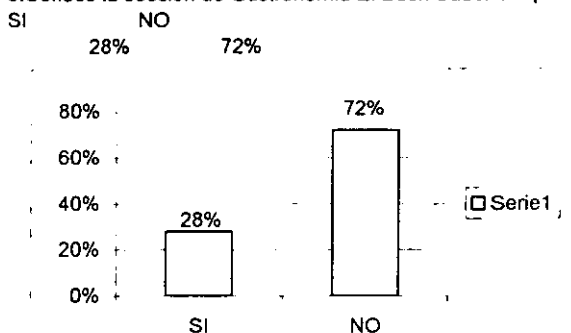
2. De los periodicos en cuales:

El Universal	Reforma	Excelsior	Otro
13.30%	20%	1.80%	10%



Tenemos que la mayoría se anuncia en el periodico Reforma y son los que cuentan con mas recursos como los restaurantes, en el periodico el 13% se anuncia en el tanto las cafeterías y restaurantes y los otros se anuncian en e Uno mas Uno.

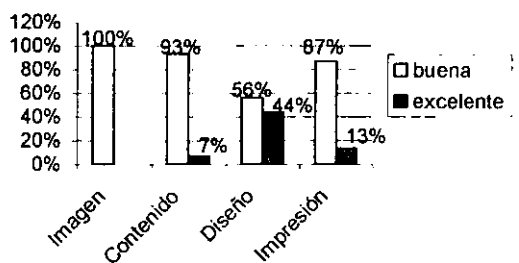
3. Conoce la seccion de Gastronomía El Buen Sabor del periódico EL UNIVERSAL?



Resulta importante darse cuenta que la mayoría de los clientes (restaurantes y cafeterías) no conocen la seccion El Buen Sabor del periódico.

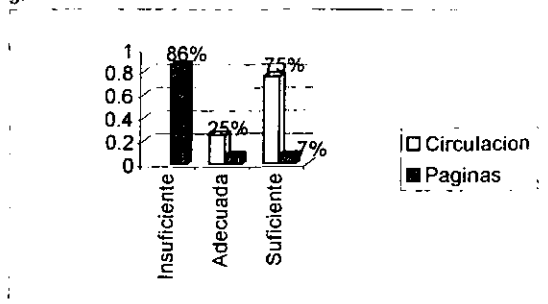
4. Como considera la seccion El Buen Sabor, en cuanto a:

seccion	bueno	excelente
Imagen	100%	
Contenido	93%	7%
Diseño	56%	44%
Impresión	87%	13%



Tenemos que todos los clientes están de acuerdo que la imagen es buena, solo un 7% considera el contenido excelente, en contenido no hay una gran diferencia entre bueno y excelente y en impresión la mayoría la tiene en buena.

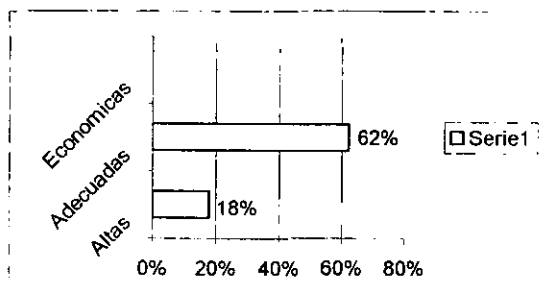
Seccion	Insuficiente	Adecuada	Suficiente
Circulacion		25%	75%
Paginas	86%	7%	7%



En cuanto a la circulacion la mayoría opino que es suficiente y el 25% es adecuada, el 86% considera que debe tener mas paginas la seccion, ya que no son suficientes.

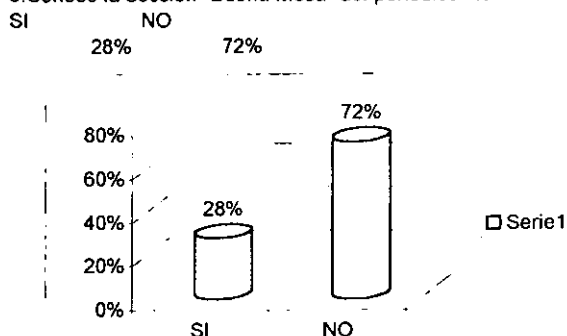
Las tarifas son:

Altas	Adecuadas	Economicas
18%	62%	0%



El 62% opino que las tarifas son las adecuadas y el otro 18% son altas porque no alcanzan a pagar el precio, por eso se anuncian en otros medio de comunicación.

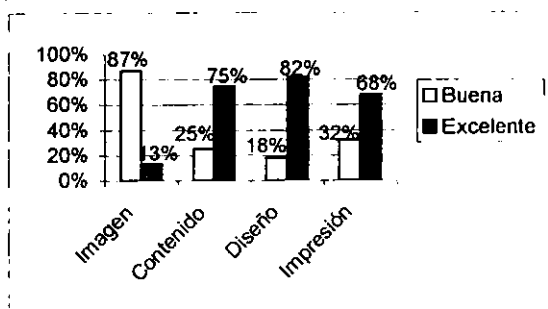
5. Conoce la sección "Buena Mesa" del periódico Reforma:



La mayoría dijo que no conoce la sección La Buena Mesa del periódico reforma, en esta pregunta es el mismo porcentaje que tiene el periódico El Universal.

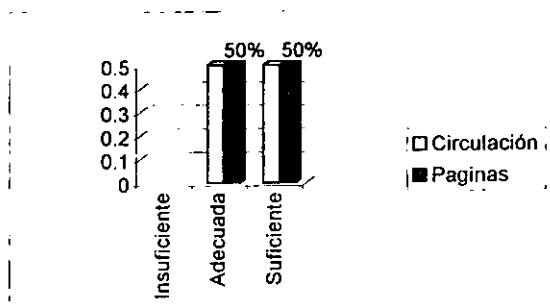
6. Como considera la sección "Buena Mesa" en cuanto a:

Sección	Buena	Excelente
Imagen	87%	13%
Contenido	25%	75%
Diseño	18%	82%
Impresión	32%	68%



En la imagen el 87% opino que es excelente en contra del 13% que la considera buena, en cuanto a diseño la mayor parte opina que es excelente y muy pocos la considera buena, e igualmente pasa con la impresión.

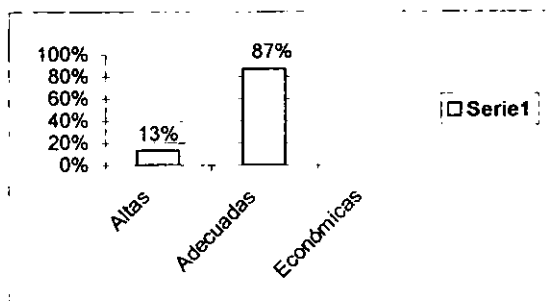
Sección	Insuficiente	Adecuada	Suficiente
Circulación		50%	50%
Paginas		50%	50%



Con la circulación tenemos un 50% le parece adecuada y el otro 50% le parece suficiente.

Las tarifas son:

Altas	Adecuadas	Económicas
13%	87%	

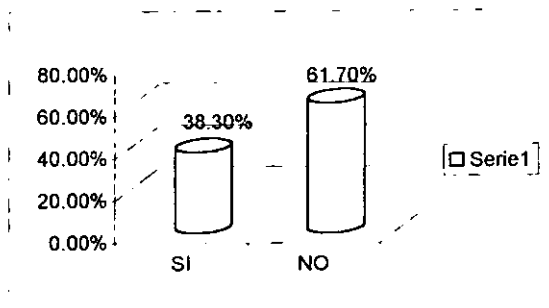


El 13% opino que les parece altas para su economía y a los demás les pareció adecuado las tarifas.

7. Si se anuncia en revista, ¿en cual?

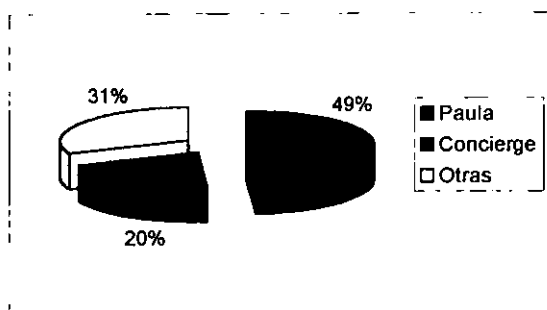
SI NO

38.30% 61.70%



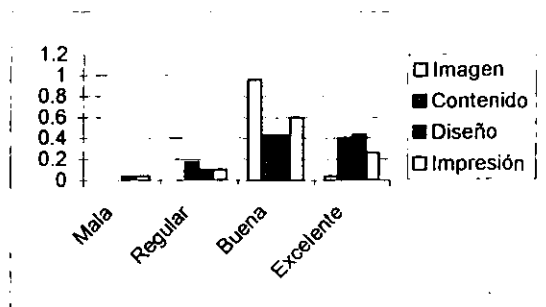
El 38.30% si se anuncia en revistas, por lo tanto el otro 61.70% lo hace en otro medio.

Paula Concierge Otras
49% 20% 31%



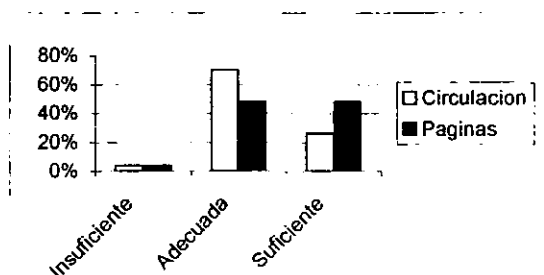
Como se aprecia, la revista que mas utilizan para anunciarse es Paula el 20% prefiere Concierge, y el 31% se anuncian en otras revistas por su precio que es mas economico.

Seccion	Mala	Regular	Buena	Excelente
Imagen				96% 4%
Contenido			17%	43% 40%
Diseño	4%	10%	43%	43%
Impresión	4%	10%	60%	26%



La mayoría considera que tiene buena imagen, excelente contenido y buena impresión, sobre todo la revista Paula y Concierge, las otras revistas tienen mala impresión y diseño.

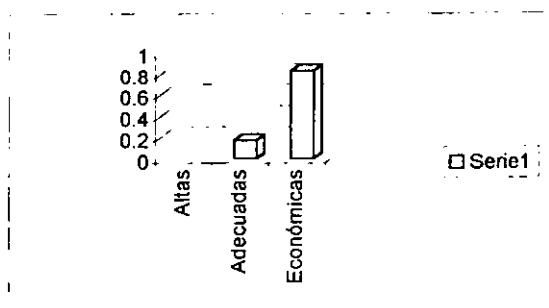
seccion	Insuficiente	Adecuada	Suficiente
Circulacion	4%	70%	26%
Paginas	4%	48%	48%



La mayoría concide que tienen adecuada circulacion las revistas y muy pocos consideran insuficiente la circulacion. En cuanto a las paginas estan deacuerdo que son tanto suficientes como adecuadas.

Las tarifas:

Altas Adecuadas Económicas
 17% 83%



Para los que se anuncian en revistas les parece económicas las tarifas.

Obtenidos los datos estadísticos de los clientes (restaurantes y cafeterías) vamos a reducir los datos de la competencia y de la organización a un común denominador o ponerlos sobre una misma base por medio de una *comparación*.

La comparación nos mostrara **la brecha** que hay entre el desempeño interno de la organización y el de la competencia.

Métrica de la Competencia	Empresa	Mejor /Peor interna
Compañía y Relacionada		
Imagen	buena 87% excelente 13%	buena 100%
		Mejor 13% Peor 87%
Contenido	buena 25% excelente 75%	buena 93% excelente 7%
		Mejor 68% Peor 68%
Diseño	bueno 18% excelente 82%	bueno 43% excelente 56%
		Mejor 26% Peor 26%
Impresión	buena 32% excelente 68%	buena 87% excelente 13%
		Mejor 55% Peor 55%
Circulación	adecuada 50% suficiente 50%	adecuada 25% suficiente 75%
		Peor 25% Mejor 25%
Numero de paginas		insuficientes 86%
	adecuadas 50% adecuadas 50%	adecuadas 7% suficientes 7%
		Peor 43% Peor 43%
Tarifas	altas 13% adecuadas 87%	altas 18% adecuadas 62%
		Peor 5% Peor 25%

Una vez hechas las comparaciones procederemos al análisis de los resultados de la Tabla:

Tenemos en cuanto a imagen que el tipo de brecha es negativo porque la practica externa es superior.

En Contenido, diseño e impresión, la brecha es equivalente o paridad ya que no hay diferencias importantes en la practica.

En Circulación nuestro tipo de brecha es Positivo, ya que las practicas internas son superiores.

En él numero de paginas tenemos dos tipos de brechas: equivalente y negativa, para los clientes es equivalente ya que no hay diferencias importantes, pero en resumidas cuentas se inclina la brecha en negativa porque tanto para lectores y clientes él numera de paginas no es suficiente.

Las tarifas su brecha es negativa en comparación con la de la competencia, ya que la mayoría opina que son altas porque no alcanza su presupuesto para pagarlas, pero haciendo un análisis de comparación de precios tenemos que las tarifas del periódico el Seminario son mas bajas que la competencia, por lo tanto nuestra brecha es superior. (Ver ANEXO 2)

CONCLUSIONES

En el campo de la Aplicación del Benchmarking se tiene que llevar una serie de pasos o metodología, ya que el benchmarking no es un simple ejercicio de números como se menciono anteriormente, ya que los números o indicadores como se les llama en México, son solo la mitad del proceso de benchmarking.

El benchmarking requiere que tengamos información útil y confiable, sobre el mercado, sobre nosotros mismos y nuestros competidores, que nos lleva a una correcta aplicación del Programa de Benchmarking y en donde nos permite identificar claramente la brecha competitiva que tenemos con respecto a la competencia o los que son mejores en su clase respecto a la actividad en la que se ha hecho benchmarking, para después poder aplicar todo lo aprendido y generar nuevas ideas, ya que de cualquier forma el mundo es un constante cambio que exige ir con el o quedarse para ser olvidado.

Se requiere tener el deseo de aprender, aplicar lo aprendido y de buscar mejorarlo continuamente para poder ponerlo en la practica ya que así exigen los demás. En nuestro caso, la investigación no solo sirve para ver errores o aciertos, sino para proponer nuevas formas de mejorar, y esperando que estas puedan ser aplicables no a todo, sino a quien así lo necesite, por lo que, luego de haber analizado la situación actual de la aplicación del benchmarking en una empresa editorial en el departamento de mercadotecnia, postulamos las siguientes recomendaciones:

Obtenidos el análisis de las comparaciones recomendamos para igualar o superar a la competencia respecto a la imagen de la sección El Buen Sabor del periódico, que se mejore agregando mejor contenido y diseño, mayor numero de paginas, ya que la imagen es la manera como un individuo o un grupo ve un objeto.

Para el contenido, diseño e impresión necesitamos para hacerlas superiores:

El Contenido lo tenemos que enriquecer con mas variedad de recetas tanto de postres, comida y vino, mas reportajes de gastronomía, incluir anuncios de restaurante y escuelas de gastronomía, consejos para lectores, así como trivias.

En el diseño se necesita cambiar un poco el formato para hacerlo agradable a la vista del lector, y meter un poco de mas color y reducir el tamaño del dibujo.

Para mejorar la impresión necesitamos mas calidad en la misma.

En la circulación, aquí no hay problema porque él numera de ejemplares es él mas alto que se tiene en el mercado, por lo tanto no descuidarlo.

En él numero de paginas, la tendencia es que se aumente él numero ya que tanto los clientes como los lectores les parecería bien, pero esto depende de que se aumente el contenido.

Las tarifas aquí se les recomienda mas apertura de información de las tarifas para los clientes pequeños, que son cafeterías, porque les gustaría anunciarse, ya sea que se disminuyera el tamaño del anuncio, para que ellos pudieran pagarlo.

Por ultimo se recomienda al coordinador del proyecto que es el encargado del departamento de mercadotecnia:

- a) recomendar la rápida implementaron y apoyarla:
- b) eliminar las barreras y obstáculos de la implementaron;
- c) lograr por todos los medios concretar la implementaron, paso a paso, hasta que se instale totalmente.

El proceso de benchmarking exige que, luego de la implementacion, se realice la medición continua del rendimiento y de los progresos y solo resta hacer:

Continuar haciendo benchmarking como una sana y competitiva forma de vida.

ANEXO 1. CUESTIONARIO. (Para lectores)

De antemano le agradezco su atención, le pido su colaboración para contestar el siguiente cuestionario con honestidad.

Marque con X su respuesta.

1. ¿Conoce la sección "El Buen Sabor" del periódico EL UNIVERSAL?

SI _____ (pase a la pregunta 3). NO _____

2. ¿Por qué no conoce la sección "El Buen Sabor del periódico EL UNIVERSAL?

_____ No compra el periódico _____ No lee todo el periódico.

_____ No le interesa _____ Otro (especifique).

3. La imagen que tiene usted de la sección es:

_____ Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente

4. El Contenido es:

_____ Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente

5. El diseño es:

_____ Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente

6. La impresión de la sección es:

_____ Mala _____ Regular _____ Buena _____ Excelente

7. El número de las páginas son:

_____ Insuficientes _____ Adecuadas _____ Suficiente

8. ¿Qué le gusta de la sección El Buen Sabor?

_____ Recetas _____ Reportajes _____ Anuncios _____ Otros (especifique)

9. Si algo no le gusta de la sección El Buen Sabor, ¿puede especificarlo?

10. ¿Qué opina que la sección El Buen Sabor se publique los jueves?

11. Le gustaría que la sección El Buen Sabor se publicara otro día:

_____ SI _____ NO

12. Sugerencias: ¿Qué le gustaría que apareciera en esta sección El Buen Sabor?

CUESTIONARIO. (Para Clientes)

De antemano le agradezco su atención, le pido su colaboración para contestar el siguiente cuestionario con honestidad.

Marque con una X su respuesta.

1. ¿Qué medio de comunicación utiliza para anunciarse?

Periódico Revistas Volantes
 Otro

2. De los periódicos cual es el de su preferencia para anunciarse:

El Universal Reforma Excélsior Otro

3. Conoce la sección de Gastronomía El Buen Sabor del periódico El Universal:

SI NO(porque)_____ (pase a al pregunta 5)

4. Como considera la sección El Buen Sabor, en cuanto a:

La imagen es:	Mala ()	Regular ()	Buena ()	Excelente ()
El contenido es:	Mala ()	Regular ()	Buena ()	Excelente ()
El diseño es:	Mala ()	Regular ()	Buena ()	Excelente ()
La impresión es:	Mala ()	Regular ()	Buena ()	Excelente ()

La circulación es: Insuficiente () Adecuada () Suficiente()

Él numero de paginas son: Insuficientes () Adecuada() Suficiente ()

La cotización del anuncio es: Alto () Adecuado () Económico ()

Sugerencias: _____

5. Conoce la sección "Buena Mesa" del periódico Reforma.

_____ SI NO(porque)_____ (pase a la pregunta 7)

6. Como considera la sección El Buen Sabor, en cuanto a:

La imagen es: Mala () Regular() Buena() Excelente ()

El contenido es: Mala () Regular() Buena() Excelente ()

El diseño es: Mala () Regular() Buena() Excelente ()

La impresión es: Mala () Regular() Buena() Excelente ()

La circulación es: Insuficiente () Adecuada () Suficiente ()

Él numero de paginas son: Insuficientes () Adecuada() Suficiente ()

La cotización del anuncio es: Alto () Adecuado () Económico ()

Sugerencias: _____

7. Si se anuncia en revista, ¿En cual?:

8. Como considera la revista, en cuanto a:

Imagen es: Mala () Regular() Buena() Excelente ()

Contenido es: Mala () Regular() Buena() Excelente ()

Diseño es. Mala () Regular() Buena() Excelente ()

Impresión es: Mala () Regular() Buena() Excelente ()

Circulación es: Insuficiente () Adecuada () Suficiente ()

Numero de paginas son: Insuficientes () Adecuada() Suficiente ()

Cotización del anuncio es: Alto () Adecuado () Económico ()

Sugerencias: _____

GRACIAS POR SU ATENCION.

ANEXO 2. FICHA TECNICA

PERIODICO	EL UNIVERSAL
EDICION ESPECIAL	EL BUEN SABOR
PAPEL	DIARIO
TAMAÑO	ESTÁNDAR 54.57 X 32.95 CM
IMPRESIÓN	COLOR Y B/N
CIRCULACIÓN	NACIONAL CERTIFICADA
FECHA DE PUBLICACION	JUEVES
FECHA DE CIERRE	LUNES

TARIFAS

	BLANCO Y NEGRO	COLOR
CM. X COLUMNA	207.00	267.00
PLANA COMPLETA	47,800.00	70,440.00

NOTA :LAS TARIFAS NO INCLUYEN EL 15% DEL IVA

COORDINACION DE NUEVOS NEGOCIOS
57 09 13 13 EXT.5412*5400*5401*5402 TEL FAX.5415

**PUBLIRREPORTAJE
TAMAÑO REAL**

20 cm

10.65 cm (2 columnas)

126

**MEDIDA DE ANUNCIO
TAMAÑO REAL**

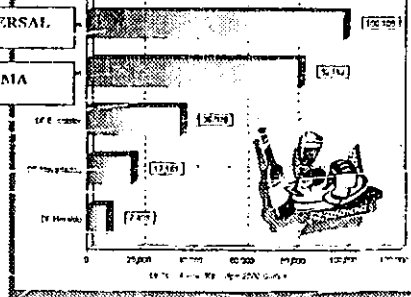
10 cm

10.65 cm

Numero de lectores que frecuentaron restaurantes formales y de lujo en el ultimo semestre

EL UNIVERSAL

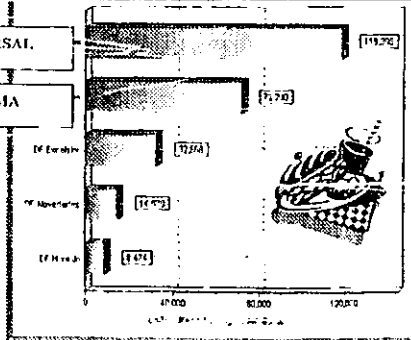
REFORMA



Numero de lectores que frecuentaron cafeterias en el ultimo semestre

EL UNIVERSAL

REFORMA



EL UNIVERSAL esta principalmente dirigido a hombres y mujeres de nivel alto y medio
Cuenta con una circulacion de 151,725 ejemplares, Certificado por el Instituto Verificador de Medios.
Una publicacion con los estilos del Sr. Paco I. Taiho y del Sr. Enrique Castillo-Pesado.

32.95 cm

127

La fiesta de los sabores



EL BURGUNDI

Alta cocina internacio
Reservaciones al

5536- 9114

servicio de valet parking



LA COPA

Fina comida estilo
Mexicano
Platillos del sur y
Noche de nuestros
Pais

4565-1221



TAMAÑO
PROPUESTO

10 cm

10.65 cm

Publirreportaje

\$19,240.00

PLAN PROMOCIONAL

PROPUESTA: en la contratación de un espacio de 10 x 10.65 cm y dependiendo del numero de publicaciones solicitadas, el cliente tendrá un porcentaje de descuento que puede ir del 10 al 20 % de descuento.

Periódico	EI UNIVERSAL
Sección	El buen sabor
Subseccion	La fiesta de los sabores
Tamaño estándar	54 57 x 32.95 (6 columnas)
Medida del anuncio	10 x 10.65 (2 columnas)
Fecha de Publicación	Jueves
Fecha de Cierre	Lunes
Impresión	A color

TARIFAS

No. de publicaciones	Costo	% de Descuento	Inversión final
1 Publicación	1,923.00		1,923.00
6 Publicaciones	11,538.00	10%	10,384.00
9 Publicaciones	17,307.00	15%	14,710.95
12 Publicaciones	23,076.00	20%	18,460.00

*Estas tarifas no incluyen iva

BUENA MESA

FICHA TECNICA

PERIÓDICO	REFORMA
EDICION ESPECIAL	BUENA MESA
PAPEL	DIARIO
TAMAÑO	ESTANDAR 54.57 X 32.95 CM
IMPRESIÓN	COLOR Y B/N
FECHA DE PUBLICACION	VIERNES

TARIFAS

PUBLIREPORTAJE 20 CM X 12 CM	\$22,600
MEDIDA DE ANUNCIO 10 CM X12 CM	\$6,200

NOTA: LAS TARIFAS NO INCLUYEN EL 15% DE IVA

FUENTES DE CONSULTA

BIBLIOGRAFICA:

1. BAENA Guillermina: Tesis en 30 Días. Editores Mexicanos Unidos. 100p
2. BOXWELL Robert J. BENCHMARKING: Para competir con ventaja. Editorial McGraw Hill. 1995
3. CAMP Robert C. BENCHMARKING: La búsqueda de las mejores practicas de la industria. Editorial Panorama. 1996
4. CARDENAS M.A. El Efecto MAC. Editorial ICG.
5. HERNANDEZ Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. 1991
6. MALHOTRA Naresh K. INVESTIGACION DE MERCADOS: Un enfoque practico. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1997
7. MENDEZ Ramírez Ignacio. Protocolo de Investigacion. Editorial Trillas.
8. KLOTTER Philip. Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1989
9. RICO Rueben Roberto. BENCHMARKING: Estrategico y Táctico. Editorial Macchi. 1994
10. SALLENAVE Jean Paul. LA GERENCIA INTEGRAL: No le tema a la incompetencia. Grupo Editorial Norma.

11. SPENDOLINI Michael J. BENCHMARKING. Grupo Editorial Norma. 1994

Revistas:

12. EMPRESAS GANADORAS: Premio Nacional de Calidad 1990-1997.

Fundación para la Calidad Total.

13. CALIDAD TOTAL: Perspectivas. Fundación Para la Calidad Total.

PÁGINAS ELECTRONICAS (Internet):

14. <http://www.semana-empresario.gob.mx/benchmark.asp>

15. <http://>

16. <http://www.ite.mty.itesm.mx>

17. <http://www.nalejandria.com/0/0/colab/bench2.htm>

18. <http://www.lanic.utexas.edu/project/sela/docs/tepidi1.htm>

19. http://www.latu.org.uy/promoexport/empresa_total/09/09_30.html

Periódico:

20. EL UNIVERSAL: Finanzas. Lilia González. Lunes 12 de junio de 2000.

21. ÉL "M": La vida en el Metro. Lucia Casas Pérez. 21 de Junio de 2000.