



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**LA TECNICA DEL BENCHMARKING ESTRATÉGICO  
Y SU APLICACIÓN A LOS AGRONEGOCIOS**

Gerardo de León Contreras<sup>1</sup>, Alfredo Aguilar Valdés<sup>2</sup>,  
Felipe Alvarado Martínez<sup>3</sup>, Javier Hermosillo Salazar<sup>4</sup>

**Strategic benchmarking technical  
and it's application to agribusiness**

**ABSTRACT**

Today the mexican agribusiness faces difficult times since has been subjected to changing environments, many of them due to the opening trade which increases pressure of market competitors forcing agribusiness to search alternatives to face globalization. Within the strategic management we found recent tools that identifies how improve business and increase its competitiveness, we suggest benchmarking implementation in agribusiness together with "UALAE" methodology grounded too in strategic management tools, they can identifies those practices who has enabled high performance in big business (without his nature) and even overcoming goals, working in efficiency of processes and times for national agribusiness and ensure permanence on market before new changes.

**Keywords:** Benchmarking, agribusiness sector, opening trade, strategic management.

**RESUMEN**

Hoy en día el sector agroindustrial mexicano enfrenta tiempos difíciles puesto que se ve sometido a una serie de entornos cambiantes, muchos de ellos debido a la apertura comercial cuya presión incrementa los competidores del mercado obligando a la agroindustria a la búsqueda de mejores alternativas para enfrentar los cambios de la globalización. Dentro de la administración estratégica encontramos recientes técnicas que señalan como mejorar negocios y elevar su competitividad; se propone la aplicación del Benchmarking en los agronegocios en conjunto con la metodología "UALAE" fundamentada también en las bases de la administración estratégica como herramientas para identificar aquellas prácticas que han permitido el alto desempeño de grandes empresas (sin importar su naturaleza) e incluso superarlo, colaborando a la eficiencia de procesos y tiempos de las agroindustrias nacionales y tratar de asegurar su permanencia en el mercado ante nuevos entornos.

**Palabras Clave:** Benchmarking, sector agroindustrial, apertura comercial, administración estratégica.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro" (UAAAN) Unidad Saltillo. Tesis de Postgrado en Zootecnia. Correo Electrónico: [gleon50@yahoo.com](mailto:gleon50@yahoo.com)

<sup>2</sup> Profesor Investigador. UAAAN-Ciencias Socioeconómicas. [aaguilar@ual.mx](mailto:aaguilar@ual.mx)

<sup>3</sup> Profesor Investigador. UAAAN- Ciencias Socioeconómicas. [fel\\_alvarado@hotmail.com](mailto:fel_alvarado@hotmail.com)

<sup>4</sup> Profesor Investigador UAAAN.-Colaborador . [luis\\_javier\\_hermosillo@hotmail.com](mailto:luis_javier_hermosillo@hotmail.com)

## INTRODUCCIÓN

Dada la compleja situación que enfrenta el sector agropecuario en general y la agroindustria en lo particular, frente al comercio globalizado; obliga a las organizaciones y empresas agrícolas a la búsqueda y aplicación de nuevas técnicas cuyo propósito es la reducción de tiempos y costos en los diferentes procesos de producción y comercialización encontrando dentro de las técnicas de administración estratégica: la Técnica del Benchmarking o Mejora Continua también nombrada como “De la Comparación Empresarial”, cuya aplicación puede llegar a ser una herramienta indispensable en la comparación de actividades de la agroindustria desde el proceso inicial hasta la participación del cliente o consumidor final, dando origen a una empresa eficiente haciendo frente a sus competidores y demostrando así la importancia de la técnica en el cumplimiento de objetivos y metas.

Conforme se avance en el documento se describen metodologías propuestas para la generación del Benchmarking integrador dentro de los agronegocios; la primera denominada “Metodología UALAE<sup>4</sup>” y la segunda “Metodología de Robert C. Camp<sup>5</sup>” donde surge una metodología mixta que pretende contribuir y demostrar al sector agropecuario que por medio de ésta técnica se ofrece un instrumento que permitirá potencializar esfuerzos en las diferentes líneas de acción dentro de los agronegocios.

La fuerza del *benchmarking* como disciplina de la administración estratégica es notable ya que permite, una vez ubicada la industria agroalimentaria en una fase, hacer la **evaluación comparativa con otra organización** y comparar en qué etapa se encuentra y así situar mejor las experiencias de las mejores prácticas y aplicarlas en un nuevo contexto de planeación estratégica combinado con el benchmarking estratégico

La aplicación de la técnica dentro de los agronegocios genera información de gran valor para quienes la practican, tomando en cuenta que se estudian la mayoría de los vínculos de la cadena productiva; debido a ello que puede lograrse una evaluación y comparación del proceso; a partir de ahí se puede elaborar una mejora continua beneficiando el desempeño de la organización.

## EL BENCHMARKING Y LOS AGRONEGOCIOS

Cuando se aborda el desarrollo de un tema, uno de los principales problemas que se presenta es la definición de los conceptos. Como ocurre con todas las dificultades de carácter semántico la respuesta sólo puede ser arbitraria. De este problema no se escapa la definición de la palabra *benchmarking*.

---

<sup>4</sup> Metodología adaptada por Aguilar A., y De la Maza C. Universidad Autónoma de La Laguna-2005.

<sup>5</sup> Benchmarking. La Búsqueda de las Mejores Prácticas de la Industria que Conducen a un Desempeño Excelente. Panorama Editorial, México. 1993

Sin embargo, para poder comprender los alcances del significado del término *benchmarking* es pertinente considerar las proposiciones conceptuales que presentan y utilizan los expertos en la materia. Para estas reflexiones se han tenido en cuenta la orientación de los enfoques, el contexto en el que se las utiliza, pues desde allí se han construido las teorías, se han clarificado las definiciones y delimitado sus alcances.

*“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.” (Camp 1993)*

*“El Benchmarking contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización, facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional”. (Boxwell 1995).*

*“Benchmarking: Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. (Spendolini, 1994)*

Se alcanza a destacar que en la mayoría de las definiciones resalta el que el Benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla resolverá los diversos problemas de la empresa, al contrario con la aplicación de la técnica una y otra vez, se descubrirán mejores prácticas dentro del negocio y como los entornos hoy en día son cambiantes, la aplicación de la técnica asegura una adaptación a condiciones diversas si ésta es aplicada de manera continua.

También se observa en las diferentes definiciones que este proceso no solo es aplicable a las operaciones de producción, si no que puede aplicarse a todas las fases del negocio independientemente del giro o la naturaleza del mismo; por lo tanto la técnica puede aplicarse a los agronegocios. Es aquí donde se mencionarán los tipos de Benchmarking utilizados:

Existen por lo menos cuatro tipos de benchmarking que se pueden realizar:

- Benchmarking contra operaciones internas.
- Benchmarking contra competidores externos directos de productos.
- Benchmarking contra las mejores operaciones funcionales externas o los líderes de la industria.
- Benchmarking de procesos genéricos.
- Benchmarking en el renglón de los recursos humanos.

Cada una tiene beneficios y deficiencias y puede ser más apropiada en ciertas circunstancias que en otras.

Ahora, Solo por mencionar algunos antecedentes de la técnica en la industria; a continuación se muestra la cronología más significativa en Xerox Corporation; empresa que tuvo la fortuna de descubrir, desarrollar y aplicar la técnica a principios de su campaña promocional para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra lo destacado de la técnica de la mejora continua.

Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron meticulosamente sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y características del producto.

Pero Xerox descubrió que su filial japonesa Fuji-Xerox producía fotocopiadoras con las mismas características y con precios inferiores, por lo que comenzó a aplicar esta técnica, descubriendo que sus prácticas le conducían a costos de producción unitarios superiores a los de su filial japonesa.

Aunque el benchmarking ayudó a muchas de las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de la técnica, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia a parte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competentes.

Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer “Benchmarking”, que permitiera ser mejores, por lo que se llegó a la reconocer que ésta técnica representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

Hay que resaltar que el Benchmarking, es un recurso, que de saberse adaptar y adoptar al ámbito agroindustrial mejora notablemente los índices de productividad y la imagen global de toda empresa o negocio. Esta teoría presenta limitantes y quizá la más importante es que solo se puede aplicar de manera efectiva a las grandes y mega empresas que se localizan en el sector agrícola-ganadero y por ende el agroindustrial.

Hoy en día en México se adoptan técnicas principalmente norteamericanas en empresas del sector urbano e industrial de gran escala económica. Se ha olvidado que la economía primaria es un sector al que debe de atenderse con especial cuidado, en este sentido debemos de aprender de los países industrializados o del primer mundo que cuidan de manera especial e incentivan inteligentemente a la actividad agrícola y agropecuaria en todos sus niveles y sectores económicos.

## **IMPORTANCIA DE HACER BENCHMARKING EN LOS AGRONEGOCIOS**

Las organizaciones emplean el benchmarking con diferentes fines. Algunas empresas posicionan este método como parte total de la solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Las razones del ¿por qué? debe hacerse un benchmarking son:

La primera razón basada en Boxwell (1995) es que es un “medio muy eficiente para introducir mejoras”, es decir, que la alta dirección utilice procesos cuya efectividad haya sido comprobada por otros y así mejorarlos y adaptarlos a la cultura existente en su propia organización.

La segunda es que hoy en día el tiempo se ha convertido en un factor muy importante dentro de la competencia; el *benchmarking* permite encontrar medios para mejorar procesos de una mejor manera y en menos tiempo; por lo tanto el Benchmarking ayuda a introducir mejoras de manera eficiente y rápida a la organización.

Y la última de las razones, es que existe la posibilidad de crear redes de organizaciones que asuman la evaluación comparativa como herramienta de mejora y, por lo tanto, lleve a la creación una plataforma con empresas que busquen mejorar el desempeño de sus procesos clave y surja como consecuencia la competitividad colectiva que los países, como empresas, deben encontrar. En el Benchmarking se tiene que ser muy astuto en poder identificar a los mejores, estudiarlos y aprender de ellos, y basándose en este aprendizaje, aplicar las mejoras que funcionarían en la organización.

Es una idea sencilla y atrayente. El aplicar la lógica de “dos cerebros funcionan mejor que uno”... para resolver los problemas de la empresa, el saber acumulado de dos, tres, cuatro o media docena de organizaciones para resolver el tema particular de una, tiene que resultar mejor que una organización resolviéndolo por si sola.

Existen aspectos fundamentales en los que coinciden la mayoría de los autores, y es que se deben de tomar en cuenta la calidad, productividad y tiempo en la realización de un Benchmarking dentro de la búsqueda del desarrollo de empresas agroindustriales frente a su competencia y los efectos de la apertura comercial.

Entre los principales aspectos tenemos a la calidad; que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia.

También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc.

En la actualidad el rubro relacionado con la **Normatividad** se aplica a todas las actividades globalizadoras y el renglón agroalimentario y agroindustrial no se pueden quedar atrás. En esto estriba también la importancia del Benchmarking y su adaptación al sector de los alimentos y la observancia técnico legal de su calidad, sin excepción alguna. ( Aguilar V.A. 2003)

Otro de los aspectos importantes es la productividad, cuya primicia es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

El principio razonable de este proceso es que no solo se aplique el multitrillado principio de “ganar-ganar” si no el de “**ganar para todos**” incluyendo a los trabajadores y empleados, dejando a un lado el concepto patronal de estos principios. Esto es muy común en el mundo de los agronegocios, en donde se aplica el ganar-ganar pero solo para el patrón o dueño del negocio y de unos cuantos beneficiados, dejando a un lado a empleados y trabajadores.

Y por último el estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en las décadas recientes. Flujos más rápidos en ventas, la administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

Ya destacados los aspectos fundamentales es preciso preguntarnos ¿a qué y a quiénes le vamos aplicar el Benchmarking?, en ello surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a adaptar y realizar el benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos valores y principios así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones que deben observarse de manera minuciosa Los Factores Críticos de Éxito (FCE), pueden variar según el tamaño y línea o líneas de negocios de la empresa.

En las grandes empresas urbanas e industriales en México y Latinoamérica en general, todo o casi todo se puede revisar y analizar en condiciones normales. Pero en el caso de los **Agronegocios**, estos factores críticos deben revisarse con especial detalle ya que se están produciendo alimentos de origen vegetal y animal por lo que ésta técnica por razón natural solo se puede aplicar y medir en grandes empresas agroalimentarias, en este momento histórico en México en donde se ha venido subestimando o haciendo de menos a los pequeños y medianos agricultores.

Este es un gran reto para los investigadores quienes se dedican a la investigación aplicada en el campo de la administración; Adoptar y adaptar las grandes teorías y escuelas hoy en voga denominadas en su conjunto como Técnicas de Administración Estratégica siendo el Benchmarking una de ellas.

Cabe destacar que la utilización de un benchmarking para fijar metas sin proporcionar a los que van a tener que cumplirlas una vasta comprensión de los procesos, puede causar un gran sentimiento de frustración en los equipos. El Quemar o agotar recursos empresariales en un “benchmarking chapucero e irreal” es un derroche terrible. Pero ninguno de estos ejemplos implica que el benchmarking no sea una herramienta clave si se usa correctamente.

Otra de las limitaciones que se pueden encontrar puede ser el copiar. El copiado es una trampa en la que se puede caer cuando se practica el benchmarking, por lo tanto, deberá ayudar a los directivos a evitarla, el benchmarking no trata de **copiar** si no de **aprender, de compararse y mejorar de manera continua**. Y sobre todo el “**compararse**” con la competencia y sacar de esto el mayor provecho. La semejanza entre los términos debe considerarse como algo real y no perderse en la explicación semántica y en discusiones estériles e improductivas.

Se sugiere que la implantación de un programa de evaluación comparativa en una organización requiere como toda acción que se quiera introducir en la organización: un respaldo de la alta dirección; el compromiso del trabajador para emplearse de manera efectiva en los trabajos del equipo; la capacitación de los equipos de trabajo; el asegurarse de la idoneidad de los socios seleccionados, de las actividades a comparar y de que las mediciones sean las más adecuadas; y por último, un conocimiento de la cultura de la organización y del proceso sobre el que se quiere hacer *benchmarking*. *Es en ésta parte del artículo donde seguimos la metodología para la aplicación del Benchmarking en los Agronegocios.*



## METODOLOGÍA

En este contexto se ha decidido por la y combinación de dos técnicas; **La planeación estratégica y el benchmarking**, éste se convierte en una herramienta fundamental de búsqueda externa de ideas y estrategias, que busquen el nivel de excelencia laboral de un negocio agrícola o agropecuario; Spendolini (1994) examina la relación entre la evaluación comparativa y la estrategia de la organización apuntando que los resultados empíricos evidencian que el *benchmarking*, a través de la **comparación de los procesos y productos con los competidores o con las mejores prácticas de las organizaciones**, sirve para predecir oportunamente las áreas de negocio relevantes.

La fuerza del *benchmarking* como disciplina de la administración estratégica globalizada es notable ya que permite, una vez ubicada la industria agroalimentaria en una fase, hacer la **evaluación comparativa con otra organización** y comparar en qué etapa se encuentra y así situar mejor las experiencias de las mejores prácticas y aplicarlas en un **nuevo contexto de planeación estratégica combinado con el benchmarking estratégico**.

Ya demostrada la vinculación entre la planeación estratégica y el benchmarking encontramos que la fusión en la que se pretende desarrollar y enfocar el establecimiento de un Benchmarking de carácter competitivo, a continuación se muestra la propuesta de dos metodologías a implementar, la primera que es la **Metodología “UALAE”** para el diagnóstico situacional de la planeación estratégica en empresas mexicanas, que parte de un diagnóstico estratégico de la empresa con el fin de recabar información indispensable para poder diagnosticar una situación actual dentro de las reglas y principios generales de la planeación estratégica. Esta metodología es adaptada y complementada a las condiciones nacionales y regionales a partir de la técnica clásica de planeación estratégica (Aguilar A. 2005).

La **Metodología “UALAE”** es un procedimiento que reúne lo mejor de los autores e investigadores que han escrito sobre la planeación estratégica, con la diferencia singular de que el método de esta técnica **se adopta y adapta a las condiciones operantes en la empresa mexicana**; como introducción para el desarrollo de este diagnóstico estratégico se recomienda leer detalladamente la información obtenida, ya que **el objetivo de esta metodología es comparar la teoría con la práctica**, conocer y recabar la información de cómo se aplica en las empresas u organizaciones de índole regional o nacional en su caso la técnica de la Planeación Estratégica, cómo los ejecutivos o propietarios de un negocio entienden, asimilan y aplican sus estrategias, analizan los aspectos más sobresalientes de cada empresa y **adoptan con un aprendizaje teórico práctico** la bondad de una buena planeación **combinada con la técnica de la mejora continua y de la comparación estratégica-benchmarking siglo XXI**.

Por lo tanto, una vez escogida la empresa de su preferencia, esto quiere decir el lugar en donde nos proporcionen la información suficiente para estructurar el documento cuya información será utilizada.

### Se debe investigar en la empresa los siguientes aspectos:

- Misión:** ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?, ¿Cómo enfrentan el presente? ¡LA EMPRESA HOY!
- Visión:** ¿Cuál es la percepción del futuro deseado para la organización? ¿Cómo vislumbran el futuro? ¡LA EMPRESA MAÑANA!
- Objetivos:** ¿Cuáles son los fines y las metas?, ¿Cómo y quiénes los elaboran, ¿Cuáles son los principales?



<b>Políticas:</b>	¿En qué consisten? ¿Quiénes son los responsables de aplicarlas?; ¡LAS NORMAS DEL JUEGO BIEN ESTABLECIDAS!
<b>Programas:</b>	¿Cuáles son y cómo se establecen? Las actividades más importantes que se llevan a cabo para la mejora de manera continua
<b>Estrategias:</b>	¿Quién las diseña? ¿Cómo se aplican?Cuál es la mejor manera de llegar a un punto o meta señalada? ¿Quiénes son los responsables de la ejecución y seguimiento?
<b>Tácticas:</b>	¿Quién las diseña?, ¿Cómo se aplican?, ¿Qué acciones específicas deberían emprenderse, por quién y cuándo?
<b>Diagnóstico:</b>	¿Cuál es la situación actual de la empresa?
<b>Pronóstico:</b>	¿A dónde se dirige?
<b>Conclusiones y Recomendaciones:</b>	Medidas alcanzables...
<b>Control:</b>	¿Qué medidas deberán vigilarse y verificarse que indiquen con veracidad si se está teniendo éxito o fracaso?
<b>Presentación de Resultados:</b>	En un documento escrito en base a la información obtenida en los puntos anteriores.

Una vez que de manera ordenada se tiene la información de los temas y preguntas antes señaladas, **se organiza la información** con el fin de elaborar de manera sencilla y entendible para el medio de los agronegocios el denominado “**Proceso de Diagnóstico Estratégico Comparativo - PDEC**” que abarca la siguiente actividad desarrollada junto a la persona entrevistada:

a) Análisis interno de **FORTALEZAS** (ventajas, fuerzas, potencialidades, etc.): se refiere a las **actividades internas** de la empresa que son realizadas con un alto nivel de eficiencia.

b) Análisis interno de **DEBILIDADES** (desventajas, limitantes, prejuicios, etc.): se refiere a las actividades de los diversos niveles de gestión que **limitan o frenan el desempeño deseable** de las actividades empresariales.

c) Análisis externo de **OPORTUNIDADES** (situaciones favorables, etc.): son todas aquellas tendencias y circunstancias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, etc., **favorables en el medio ambiente** que pueden de manera significativa beneficiar a la empresa por su posición en el entorno local, regional, nacional o internacional.

d) Análisis externo de **AMENAZAS** (peligros, situaciones negativas, etc.): es lo opuesto a oportunidades y consiste en que las mismas tendencias y circunstancias **actúen afectando negativamente** el futuro o presente de la empresa.

Una vez terminado el proceso de diagnóstico estratégico comparativo -PDEC, habiendo analizado en detalle las **Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas** de la empresa en cuestión, se procede a presentar conclusiones que conlleven posibles alternativas de solución para los problemas más importantes que se han comentado, pero también se deben plantear sugerencias que permitan sostener y mejorar las condiciones de fortalezas y oportunidades favorables que presenta la misma empresa. Todo esto debe presentarse en un documento escrito de acuerdo al orden establecido en la metodología y presentarse ante el grupo interesado en esta temática.

**El Modelo “UALAE” de Planeación Estratégica**, destaca la variedad de argumentos, oportunidades y peligros alternativos que deben preverse e implantarse en el periodo de planeación. Este modelo intenta un enfoque de desarrollo explorativo y la exigencia de un futuro alternativo al que está sujeto el ejecutivo, dueño o el planificador acerca de las técnicas analíticas que deben ser utilizadas para la planeación.

**La planeación táctica y estratégica** de este ejercicio permite dimensionar el desempeño contra la norma, así como la participación y la relación de comportamiento para la fijación de fines y metas que permitan evaluar y reactivar los valores del proceso de planeación y se alcancen los objetivos a favor del desarrollo productivo de cualquier empresa o entidad económica.

Esta metodología está sujeta de manera permanente a correcciones, actualizaciones, revisiones y recomendaciones de quienes la aplican en casos prácticos y concretos. Como todo modelo, la experimentación constante permitirá acercarse cada vez más a circunstancias de mayor aprovechamiento a favor de la planeación y productividad de cada empresa analizada, y en este proyecto de investigación, que esta base de datos sirva para la implementación de un benchmarking estratégico a la usanza clásica y moderna de los negocios en México (Aguilar A., y De la Maza C. UAL 2002).

En el desarrollo de la **Metodología “UALAE”** es probable que se identifiquen los factores críticos de éxito (FCE) que son esenciales para establecer diferentes comparaciones adecuadas y éstas deben observarse de manera minuciosa; los factores mencionados son los aspectos en base a los cuales se va a adaptar y realizar el Benchmarking en complemento con la **Metodología Camp**; como una combinación “sui generis” producto de la investigación aplicada en esta actividad y en este trabajo de investigación aplicada a los agronegocios.

Una vez recabada la información anterior se complementa con la **Metodología Camp** que conduce a la realización del Benchmarking. **El proceso consiste de cinco fases y se inicia con la fase complementaria de planeación para continuar a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.** En ésta metodología mixta o combinada hay etapas que se suprimen por que no se requieren o se adaptan a las circunstancias del ámbito de los agronegocios, aún a nivel de la agroindustria.

#### **Fase de planeación.**

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de Benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes **-qué, quién y cómo-**. En este paso la clave es **identificar el producto o actividad** de la función de la organización. Dicho producto o función puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio.

En este paso se puede ayudar mediante **la declaración de una misión** para la función de negocios que se va a someter al benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el **documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación del desempeño**, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

En este paso es de suma importancia el considerar qué tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar; interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con qué empresas o explotaciones se harán las comparaciones, es importante recordar que sea cualquiera el tipo de estudio, se deben de **buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas.**

Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con los “Factores Críticos de Éxito”, cuya información arrojada es fundamental para enfocar los puntos donde se va a realizar el Benchmarking. Es fundamental dentro de ésta fase el método de recopilación de datos, puesto que estos se derivan de distintas fuentes; y pueden ser:

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

#### **Fase de Análisis**

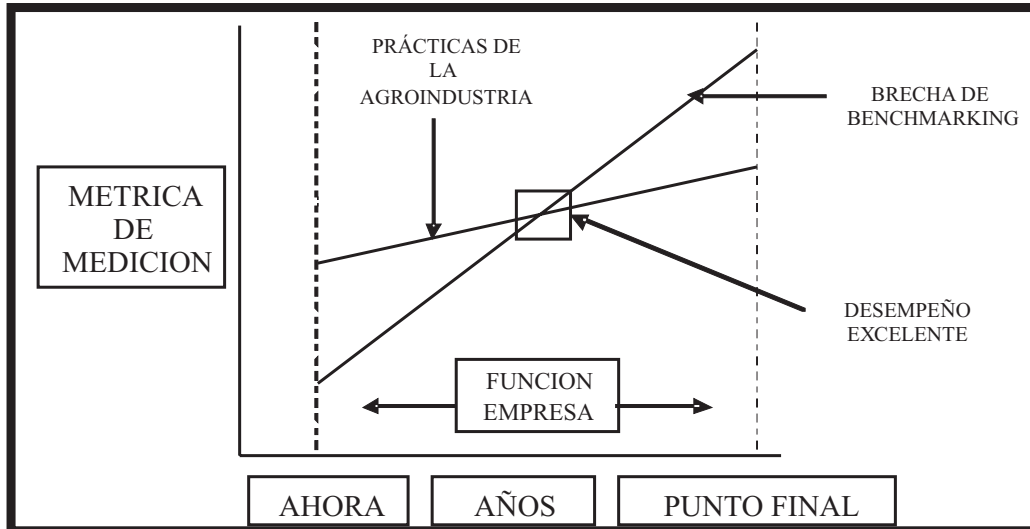
Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

Se debe determinar la “**Brecha de Desempeño Actual**”, es decir, determinar las diferencias de nuestras operaciones con las empresas comparadas y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

- \* **Brecha negativa.** Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- \* **Operaciones en paridad.** Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- \* **Brecha positiva.** Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria, ver el Cuadro 1.

**Cuadro 1. Niveles de Desempeño Futuro.**



**Fuente:** Elaboración adaptada en base a la bibliografía consultada.

La fase de análisis identificó las prácticas superiores de las agroindustrias y es probable que muchas de ellas se puedan aplicar, adaptar o modificar en forma directa o indirecta para su puesta en práctica. Ya identificadas las mejores prácticas de la agroindustria es preciso determinar los niveles de desempeño futuros y para ello la organización debe de analizar cuales de ellos pueden adaptarse y mejorarse para su práctica.

**Fase de Integración**

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación. Dentro de la agroindustria a pesar de lo bien que se haya realizado el benchmarking al introducir nuevas prácticas se debe estudiar con cuidado la manera en que se van a dar a conocer los hallazgos.

La comunicación de los hallazgos identificados y cómo obtener su aceptación puede ser un paso crítico dentro del proceso de mejora continua, es importante pensar la base o estructura fundamental en la que se estará dispuesto a hacerlo y el personal que es quién en definitiva tendrá que aceptar y ejercer las prácticas.

Se recomienda un enfoque de comunicaciones bien estructurado dirigido a audiencias previamente seleccionadas con el firme objetivo de validar los hallazgos. Hay que tomar en cuenta que las prácticas identificadas por el proceso pueden conducir a un cambio estratégico y operativo de toda la organización, por lo tanto, los resultados y las oportunidades específicas se tienen que comunicar tanto dentro de la función como dentro de la jerarquía de la empresa. Los realizadores del benchmarking deben de informar sobre su progreso a la administración y al personal del campo dirigido, ya sea producción, siembra, recolección, empaque, transporte, etc.

El equipo de benchmarking necesita comunicar su progreso a la administración y al personal del campo afectado. La alta dirección debe enfocarse y planear nuevas estrategias de operación y metas por cumplir a corto o largo plazo; además de la reestructuración de un plan de negocio en función de lo que se busca mejorar todo esto se tiene que revisar y aprobar por los directivos o dueños de la empresa.

#### **Fase de Acción.**

Se menciona en la fase anterior que todos los hallazgos tienen que comunicarse principalmente a los dirigentes y al personal encargado de esa área. La fase de acción de esta metodología sugiere desarrollar planes de acción y quienes son responsables de ejecutarlas; en el caso de la agroindustria, la reestructuración y ejecución de programas reflejaría un uso eficiente de recursos desde humanos hasta financieros conduciendo a la empresa a mejores niveles de desempeño.

Cuando la organización se ve afectada por la competencia o existen cambios en el entorno; es necesario reestructurar el programa y recalibrar los hallazgos dentro del proceso, es decir, mantener actualizado los factores y en base a ello buscar el establecimiento de metas y objetivos a plazos buscando mediante estrategias operativas y funcionales el desempeño excelente de la agroindustria.

#### **Fase de Madurez.**

Será alcanzada la madurez cuando **se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio**, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto iniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza. (Camp, 1993)

Cuando se implementan las metodologías de mejora continua, la organización en si se ve beneficiada en el fortalecimiento de procesos y prácticas, colabora a la toma de decisiones **para lograr implementar soluciones.**

La aplicación de estas metodologías de acuerdo con sus definiciones deben realizarse dentro de un proceso sistemático y continuo. Se encuentran sugerencias entre los diversos autores, que se debe aplicar en un periodo y evaluar y retroalimentar dando seguimiento a los avances de manera periódica.

## **RESULTADOS Y DISCUSION**

Hay que dejar muy en claro que la aplicación exitosa de esta metodología mixta o combinada (planeación y benchmarking estratégicos) depende muchas veces de la participación de la organización entera desde los directivos y los miembros involucrados con el proceso no sólo facilita la aplicación de estrategias resultantes del estudio; también hace posible la recolección de datos que permitan identificar y visualizar las causas de las brechas a nivel de toda la organización y a nivel departamental o de área.

Con respecto a los mecanismos de recolección de datos, es primordial evaluar todas las posibilidades hasta seleccionar las que mejor se acomoden al tipo de estudio y al tipo de organización o explotación en la que se aplicarán. La definición de factores críticos de éxito para las empresas debe partir de un análisis profundo de la importancia estratégica de diferentes variables en la organización; también fundamentarse en un alto grado de entendimiento de las prácticas.

Para asegurar la calidad de los resultados; se recomienda que estos sean medidos minuciosamente y examinados con respecto a inconsistencias, contradicciones y errores en la información; y si es necesario, sean transformados apropiadamente para asegurar la comparabilidad de los resultados en las situaciones particulares para cada organización.

La práctica de estas metodologías, es un factor importante en el desarrollo del sistema de cadena ayudando a las agroindustrias y a los grandes agronegocios a completar sus metas y objetivos contribuyendo al desarrollo de las mismas incrementando su nivel de competencia.

En general podemos concluir que el estudio de Benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permita mejorar el desempeño de nuestro negocio al permitirnos identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que seamos más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

### BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, V.A. y Portilla L.A. 2003.** Administración Estratégica. Universidad Autónoma de la Laguna. Serie: Guías de Estudio. 2ª Edición. Torreón, Coahuila, México.
- Aguilar, V.A. y De la Maza, C., 2002.** Planeación Estratégica. 3ª Edición. Universidad Autónoma de la Laguna. Torreón, Coahuila, México.
- Boxwell, R. 1995.** Benchmarking para Competir con Ventaja. 1ª Edición. Editorial McGraw Hill. España.
- Camp, C.C. 1993.** Benchmarking. La Búsqueda de Mejores Prácticas de la Industria que Conducen a un Desempeño Excelente. 1ª Edición. Panorama Editorial, S.A. de C.V. México.
- Chávez, V. 2002.** Diagnóstico Administrativo. 3ra Edición. Editorial Trillas. México.
- Finnigan, J. 1997.** Guía de Benchmarking empresarial: técnicas esenciales para la nueva economía competitiva cooperativa. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Fitz-enz, J. 1995.** Benchmarking staff: ventajas competitivas y servicios al cliente. Editorial Deusto. España.
- Harrington, J. 1995.** High performance Benchmarking: 20 Steps to success. 1a Edición. Editorial McGraw - Hill. Estados Unidos.
- Jackson, N. y Lund, H. 2000.** "Introduction to Benchmarking", en Jackson N. y Lund H. (ed.) Benchmarking for higher Education. Buckingham: Society for research into de Higher Education & Open University Press.
- Kaiser, Associates, Inc. 2005.** Guía Práctica del Benchmarking. Cómo superar a la Competencia. 1ª Edición. Díaz de Santos Ediciones. Madrid, España.
- Karlof, B. 1998.** Manual de Trabajo de Benchmarking: con ejemplos y formatos. Panorama Editorial. México D.F.
- Spendolini, M.J. 1994.** Benchmarking. 1ª Edición. Editorial Norma. Colombia.
- Valls, A. 1995.** Guía Práctica del Benchmarking Como lograr el Liderazgo en su Empresa o Unidad de Negocio. Editorial Gestión 2000. España.
- Watson, G. 1995.** Benchmarking Estratégico. Javier Vergara Editor S.A.

\*(Artículo recibido en marzo del 2008 y aceptado para su publicación en noviembre del 2008).