

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER
EN CIENCIAS ECONÓMICAS

La importancia del benchmarking
en las organizaciones

Línea de Investigación:

Gerencia e Innovación

Autor (es):

Ferrer Rivera, Diana Karolina

Asesor:

Mg. Cieza Mostacero, Segundo Edwin

TRUJILLO, PERÚ

2019

Fecha de Sustentación: 2019/11/27

DEDICATORIA

El trabajo está dedicado a todas las personas que me han apoyado y contribuyeron para la realización de este, también a mis padres que buscan mi bienestar, educación y siempre están conmigo en todo momento, son mi mayor soporte.

Ferrer Rivera Diana Karolina

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, quien nos dio la vida y es nuestro protector.

Agradezco a nuestra casa de estudios por todas las experiencias que he compartido en las aulas de clases.

Agradezco a mi asesor Mg. Segundo, Cieza Mostacero por transmitirme sus conocimientos y por el asesoramiento que me brindó durante el desarrollo de este trabajo monográfico para llevarse a cabo.

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional en nuestros estudios.

La autora

RESUMEN

El presente trabajo tiene como tema el benchmarking en las organizaciones y tiene como finalidad que a través de esta herramienta metodológica se aplica con certeza para que logren estar antes que la competencia y cumplir con los objetivos trazados, el trabajo se divide en 3 capítulos:

El primer capítulo hace mención sobre el benchmarking, indicando el origen y un breve resumen sobre las empresas que aplicaron esta herramienta como las compañías Xerox corporación, Kodak y Ford. Además del objetivo que es plantear una mejora de procesos haciendo referencia al éxito, alcanzando una ventaja competitiva, también se informa acerca de los tipos de benchmarking, dividiendo en dos puntos interno y externo, mediante este proceso ayuda a que la organización identifique un plan de mejora continua.

El segundo capítulo, se basa en las organizaciones donde se argumenta que son un conjunto de colaboradores para obtener un objetivo determinado, se conoce una variedad de elementos que componen de ellas; como la cultura organizacional, estrategias y recursos, cumpliendo con las expectativas del cliente, se identifica los tipos de estas que son formal e informal y tiene como finalidad obtener un ámbito empresarial establecidas conforme a ley.

Por último, el tercer capítulo, se centra en las tendencias del benchmarking, en donde se detalla los pasos que se debe considerar para llevar a cabo este proceso para obtener resultados favorables como los casos de éxitos que se da a conocer con la finalidad de resaltar los beneficios de este si se decide implementar en las organizaciones.

Palabras clave: Importancia, benchmarking y organizaciones

ABSTRACT

The present work has as its subject the benchmarking in organizations and its purpose is that through this methodological tool it is applied with certainty so that they can be before the competition and thus achieving their objectives, the work is divided into three chapters

The first chapter mentions benchmarking, indicating the origin by making a brief summary about the companies that applied this tool such as the Xerox corporation, Kodak and Ford companies. In addition to the objective that is to propose an improvement of processes referring to success, they will reach a competitive advantage, the types of benchmarking were also reported, dividing into two internal and external points, this process helps the organization identify a plan for continuous improvement

The second chapter, based on the organizations that indicate that they are a group of collaborators to obtain a specific objective, it is known that there are a variety of elements that make up them; As the organizational culture, strategies and resources, meeting the expectations of the client, we identify the types of these formal and informal and aims to obtain a business environment established according to law.

Finally, the third chapter focuses on the new benchmarking trends, indicating the steps that should be considered to carry out this analysis to obtain favorable results such as success stories that we present in order to highlight the benefits of This if you decide to implement in organizations.

Keywords: Importance, benchmarking, organizations

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE FIGURAS	viii
Capítulo 1: El benchmarking.....	11
1.1. Definición	11
1.2. Origen	11
1.3. Objetivos	12
1.4. Tipos	13
1.4.1. Benchmarking interno.....	13
Este tipo se da cuando una empresa busca mejores prácticas dentro de la misma para cumplir con sus objetivos.	13
1.4.2. Benchmarking externo.....	13
1.5. Proceso de benchmarking.....	14
1.5.1. Fase de planificación	14
1.5.2. Fase de análisis.....	15
1.5.3. Fase de Integración	15
1.5.4. Fase de acción	16
1.6. Obstáculos al aplicar el benchmarking.....	16
1.6.1. Obstáculos que permiten acceder de una observación a diferentes sectores	16
1.6.2. Seleccionar a las transnacionales del sector como alusivo	17
1.6.3. Periodo extensivo	17
1.6.4. Enfoque interior	17
1.6.5. Observación desfigurada.....	17
1.6.6. Conformarse con lo más fácil	17
1.6.7. Falta de apoyo en la alta dirección	18
1.7. Responsabilidad social corporativa del benchmarking.....	18
1.8. Valuación de la enseñanza virtual superior.....	18

Capítulo 2: La organización	19
2.1. Definición	19
2.2. Elementos	20
2.3. Teorías	21
2.3.1. Los Clasicos	21
2.3.2. Los humanistas.....	21
2.3.3. Los estructuralistas.....	21
2.3.4. Los neoclasistas	21
2.4. Enfoques modernos	21
2.4.1. El benchmarking.....	21
2.4.2. Calidad total.....	22
2.4.3. Empowerment.....	22
2.4.4. Downsizing	22
2.4.5. Coaching	22
2.4.6. Balance scored.....	22
2.4.7. Teorias de restricciones.....	22
2.5. Características	22
2.6. Importancia	23
2.7. Tipos	23
2.7.1. La organización formal.....	23
2.7.2. La organización informal.....	23
2.8. Organizaciones con estilos duraderos y cambiantes	24
2.9. Las organizaciones y sus mecanismos de entendimiento.....	27
Capítulo 3: Tendencias del benchmarking.....	29
3.1. Conocimiento del benchmarking	29
3.2. La implantación del benchmarking	31
3.3. El futuro del benchmarking.....	32
3.4. Casos de éxito	33
3.4.1. Benchmarking interno.....	33
3.4.2. Benchmarking competitivo.....	33
CONCLUSIONES.....	35
ANEXOS	37

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Benchmarking	37
Figura 2. Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua.....	37
Figura 3. Benchmarking en responsabilidad social corporativa.....	37
Figura 4. La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones.....	38
Figura 5. Propuesta metodológica para la aplicación del benchmarking internacional en la evaluación de la calidad de la educación superior virtual.....	38
Figura 6. Las organizaciones: una red de relaciones.....	39
Figura 7. Las organizaciones y la evolución administrativa.....	39
Figura 8. Institución y organización.....	39
Figura 9. Características de los sistemas en las organizaciones.....	39
Figura 10. Benchmarking 2030: The future of benchmarking.....	40
Figura 11. Las organizaciones y los métodos de su entendimiento.....	40
Figura 12. Organizaciones: características duraderas y cambiantes.....	40

INTRODUCCIÓN

Al 2019, las organizaciones buscan diferentes ventajas competitivas para hacerse un lugar en el mercado; utilizando diferentes recursos y medios para atraer clientes con el objetivo de incrementar su rentabilidad.

Estas pueden obtener información de otras organizaciones líderes en la industria, siendo beneficioso para ellas generando un valor agregado en sus actividades, el benchmarking busca la identificación de mejores prácticas con el objetivo de aplicarlas en las organizaciones para lograr su éxito.

El presente trabajo monográfico, está bajo la línea de investigación que pertenece a la Gerencia e Innovación de la carrera de Administración de la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo.

El tema de investigación es el benchmarking, el cual es un proceso continuo que se toma referencia de la competencia entorno a sus productos, servicios y metodologías para realizar mejoras y desarrollarlas posteriormente en las organizaciones.

Estas son sistemas administrativos con la finalidad de lograr metas con el apoyo del talento humano o de características parecidas que permiten a la asociación de personas que cooperan o interactúan entre sí para contribuir mediante experiencias y cumplir con las necesidades de sus consumidores mediante un servicio, bienes y coordina sus recursos disponibles (materia prima, humana y financiera).

Según Espinoza (2017), la primera organización en utilizar el benchmarking fue la compañía Xerox Corporation en los años 80 al ver que sus competencias tenían sus precios de ventas al público mucho más económicos, decidió estudiar a su afiliada japonesa Fuji – Xerox teniendo como resultado que en todas sus áreas tenían un gran retraso es así que acoge como estrategia de mejora continua al benchmarking.

Asimismo, menciona que la organización Starbucks implemento el benchmarking debido a su inestabilidad económica y querer potenciar sus ventas de café, en la preparación de sus productos se considera el tiempo es por eso que se aplicó un prototipo de negocio y se escogió a una organización líder que es Toyota,

como ejemplo a seguir en cuanto a optimar su tiempo en la fabricación de los carros.

De esta manera, el trabajo monográfico es de compilación porque redacta una presentación crítica de la bibliografía y tiene como objeto de estudio las organizaciones, donde se desarrollan actividades con el fin de cumplir con los objetivos planteados de estas.

La razón que motivó a la autora a realizar el presente trabajo monográfico fue dar a conocer la debida importancia del desarrollo del benchmarking en las organizaciones para aumentar sus tipos de competitividad en el mercado, sea en un proceso, producto o servicio encontrando sus debilidades ante sus oponentes directos que hay en el mercado, con la información de otras empresas líderes se podrá tomar decisiones para desarrollar mejor los procesos y después medir los resultados obtenidos.

Finalmente, el tema tiene como propósito describir una metodología de utilidad como la evaluación comparativa en las organizaciones, de tal modo, que estas tendrán una ventaja competitiva que beneficia para destacar de la competencia.

Capítulo 1: El benchmarking

1.1. Definición

Soler y Raissouni (2014), argumenta que el benchmarking es un proceso continuo que evalúa los productos, servicios y procesos de las organizaciones líderes y adecua sus prácticas de la competencia en la empresa que realiza el estudio.

De igual manera, Gómez y Gonzáles (2015), menciona que el benchmarking es una metodología que busca e identifica las mejores prácticas de las organizaciones mediante un estudio y análisis detallado y concluye con los resultados, recomendaciones e implementación de esta herramienta.

De los siguientes autores mencionados se puede decir que el benchmarking es una herramienta de proceso sistemático que investiga a empresas líderes sus procesos de las actividades que realiza y se compara con los de tu propia empresa y poder efectuar mejorías e implementarlas.

1.2. Origen

Gisbert y Raissouni (2014), fundamenta que en los años 80 la compañía Xerox Corporación, frente a sus competidores decidió bajar su porcentaje de mercado, lo que origino que su competencia cada vez aumente y se estuvo obligado a analizar el método de gestión. Por ello marco de renacer el principio del benchmarking estructurado en su desarrollo, así empezó por reducir sus costes de ganancias.

Posteriormente las compañías kodak intentaron aplicar el proceso del benchmarking por lo consiguientes las otras organizaciones como Ford y Motorola implantaron su sistema de mejora teniendo efectividad en sus resultados.

Del autor mencionado hace mención que el origen benchmarking renace a partir de una crisis de costes por la compañía Xerox obligado a reducir su cuota de rentabilidad es por ello que empezó a adaptar su dinámica de gestión aplicando el benchmarking en su proceso de transformación de una mejora continua.

1.3. Objetivos

Gonzales y Gómez (2015), argumenta que el benchmarking se basa en brindar información de las organizaciones, para que estas puedan escoger un modelo de negocio del sector y adoptar prácticas basadas en la experiencia para tomar decisiones basadas en hechos de éxito ya alcanzados por otras organizaciones.

Son dos tipos de objetivos:

Los objetivos generales son:

- Estudiar estas los resultados de las organizaciones que han tenido éxito en el sector.
- Detallar la manera de cómo se obtendrá estos.
- Contar con una base de datos para determinar los objetivos y estrategias, para luego efectuarlos en la organización.

Los objetivos específicos son:

- Determinar la planificación estratégica a utilizar.
- Averiguar las mejores prácticas para lograr las metas trazadas.
- Estudiar a la empresa su situación económica y su posición de mercado.

Por lo tanto, el objetivo del benchmarking es informar, plantear mejoras para una organización, mediante la implantación de nuevos procesos y prácticas de estas para establecer lo mejor para poder alcanzar el nivel de superioridad y ventaja competitiva.

1.4. Tipos

Hernández y Cano (2017), menciona que esta conformado por dos tipos:

1.4.1. Benchmarking interno

Este tipo se da cuando una empresa busca mejores prácticas dentro de la misma para cumplir con sus objetivos.

Se comparan parámetros entre diferentes áreas de una misma empresa. Trata de utilizarlas buenas prácticas de los mejores líderes, y busca incentivar a sus colaboradores a establecer cordial comunicación entre ellos y dar soluciones a los problemas.

1.4.2. Benchmarking externo

Se divide en tres:

- Benchmarking competitivo: Una organización busca la comparación de sus estándares con otras organizaciones competidoras, reservando sus ventajas competitivas en cada una de ellas.

Busca identificar detallada información para luego compararlos con los de su empresa.

Sirve para que la organización busque posicionarse en el mercado productos, servicios y procesos. Trata de buscar y aprender del mejor para poder hacerlo igual o incluso mejor.

- Benchmarking genérico: Se centra en los niveles alcanzados de una organización comparando sus funciones o procesos en el sector donde están las empresas.

- Benchmarking funcional: Se basa en comparar las actividades funcionales y las mejores prácticas de los diferentes tipos de organizaciones y posee una buena reputación en donde se realizará el benchmarking sea un área específica o toda la

empresa realizando la comparación de la industria con los estándares de la empresa.

Se realiza para empresas que ofrecen productos o prestan servicios de un mismo sector.

Concluimos que la importancia de los tipos del benchmarking radica en que ofrece un contexto de comparación respecto con la competencia directa e indirecta mediante estos tipos que servirán para adaptarlos en la práctica y poder desarrollar el benchmarking en las organizaciones para el éxito de las mismas.

1.5. Proceso de benchmarking

Hernández y Cano (2017), menciona que el proceso está conformado por cuatro fases.

1.5.1. Fase de planificación

El primordial fin en esta fase es precisar lo que se quiere investigar en nuestra compañía, el objetivo que se traza tendrá que ser factible y viable, por el cual se amplificamos el margen de error será superior al ámbito de estudio, si focalizamos a un campo en específico.

Primero se tendrá claro y preciso el desarrollo del proceso que se empleara para el estudio de investigación el benchmarking, por medio de este proceso se encontrara que ámbito necesitan de un método de mejora.

Segundo se identificará a las empresas que puedan ser nuestros socios y que sea de guía al estudio a tratar, es esencial que tipo de benchmarking vamos a desarrollar de los ya mencionados. De ellos se establecerá quien será el socio virtual que cumpla con las exigencias pertinentes:

-Comprende información conveniente y valiosa para la compañía a mejorar

- Contenga información que sea alcanzable y vistosa
- La distribución organizacional de la empresa sea parecida a la compañía a trabajar

Por ultimo implantar como se va a copilar la información, el cual se tendrá contacto con el socio virtual consiguiendo datos deseados.

1.5.2. Fase de análisis

Trata de analizar cómo se puede hacer una mejor practica para la compañía y así poder adaptarla accediendo a que esta prospere
Primero identificar que prácticas y métodos realizara el competidor en la cual pueda implantarla y favorecerla a dicha empresa.

Segundo consiste en proyectar el grado de desempeño futuro esperado, haciendo una gráfica en donde contenga 3 elementos esenciales:

- Productividad histórica: Es una línea que mide la brecha de ambas empresas.
- Brecha del benchmarking: Se produce un efecto en el estudio de dicha compañía y el socio potencial.
- Productividad futura: Se traza la productividad de la empresa y lo estructura organizacional a futuro.

1.5.3. Fase de Integración

En este proceso se establecen los objetivos a través de los hallazgos después de haber distribuido los componentes del benchmarking, se da entendimiento al socio entorno a la determinación que se tomaran.

Sera importante implantar una buena dirección táctica en donde se hallen excelentes habilidades y expresarle al socio como accederán a ella, es importante que las practicas cambien su sistema organizacional y sistemas de acciones, para no generar un cierra de brecha entre las empresas.

1.5.4. Fase de acción

El objetivo en esta fase es cambiar principios funcionales en plan de acción.

Primero, se basa a gestar una planificación de acción, detallando de qué manera va a propagarse dichos hechos.

Segundo, radica en realizar la acción e inspección del desarrollo, por consecuencia es inevitable comprender un modelo de ejecución de trabajo y un encargado en supervisar y consolidando que el plan de acción obtenga un efecto factible.

Del autor mencionado decimos que el proceso de benchmarking es necesario para la organización, porque ayuda a estructurar de manera precisa y exitosa un plan de mejora continua y así poder consolidar las mejores prácticas de liderazgo en todos los ámbitos de las organizaciones.

1.6. Obstáculos al aplicar el benchmarking

Gómez y González (2017) indican que si una organización decide implantar un plan de proyecto dirigido a cuantificar y estimar la calidad de su régimen puede acontecer que el plan sea una victoria o una derrota. Por lo consiguiente para obtener un efecto surgen diversas dificultades que hacen llegar insatisfactoriamente al triunfo al ejercer el proyecto.

No se considera una derrota de resultado al culminar dicho proyecto y obtener términos del mismo, se da a conocer que no se ha conseguido un resultado efectivo el cual se estimaba. Hacen mención a los obstáculos que se adquieren en el trascurso del camino al aplicar el benchmarking en el trabajo.

Motivos que podemos encontrar al momento de aplicar el proyecto del benchmarking y esta se transforma en una frustración.

1.6.1. Obstáculos que permiten acceder de una observación a diferentes sectores

Depende del sector, volumen y rubro del negocio, es necesario definir en qué mercado se posicionará para generar clientela y saber quiénes serán tus competidores directos.

1.6.2. Seleccionar a las transnacionales del sector como alusivo

Es cierto que las empresas que tienen un luminoso logro por sus estrategias y mayor marketing, no quiere decir que sean las compañías más beneficiadas para realizar una herramienta de estudio de benchmarking.

También piensan que ya no es necesario realizar un estudio, pero es falso, las organizaciones mayormente buscan ser mejores y tener más rentabilidad y así tener un resultado victorioso.

1.6.3. Periodo extensivo

Para que se realice el proceso del benchmarking a medianas y grandes empresas el plazo que se considera es entre cuatro y seis semanas, si son compañías más potentes el tiempo es de nueve meses a doce meses, por el cual si se intenta que el proceso sea en menor tiempo habrá mayor margen de error en él estudio.

1.6.4. Enfoque interior

La gran cantidad de organizaciones no se analizan así mismas ni a sus competidores más potenciales es por ello que en el transcurso del tiempo se tendrá problemas estratégicos, formatos de estrategia y su estructura organizacional de negocio.

1.6.5. Observación desfigurada

Cuando se aplica el benchmarking les resulta un proceso amplio y profundo, en el cual se tiene que abarcar estudios desde el principio hasta culminar necesariamente con el detalle de sus objetivos.

1.6.6. Conformarse con lo más fácil

Cuando el realiza un estudio del benchmarking, se base muchas veces en socios erróneos y eso no beneficia mucho a la compañía, en cambio para el socio más potencial si le conviene realizar un estudio con dicha compañía.

1.6.7. Falta de apoyo en la alta dirección

Es primordial trabajar con la alta dirección, por el cual juntos con ellos se aplica el proceso y todos con un solo objetivo.

Del autor mencionado concluimos, que cuando se aplica el estudio del benchmarking sea en pequeñas y grandes empresas, muchas de ellas no tienen un análisis estructural o piensan que por ser compañías que tienen mayor estrategia de marketing son líderes en el mercado, ellas tienen un pensamiento erróneo, siempre es necesario realizar un estudio para implantar las mejores prácticas.

1.7. Responsabilidad social corporativa del benchmarking

González, Alén y Rodríguez(2010), menciona que es un instrumento que se utiliza para incrementar los estándares en función de las organizaciones, si ellas utilizan el benchmarking de manera correcta quiere decir que es útil en la sociedad por su ética y su responsabilidad social.

Se concluye que para utilizar la metodología del benchmarking se debe aplicar de manera moral y ética ante las personas y sociedades en general.

1.8. Valuación de la enseñanza virtual superior

Marciniak (2015), establece que la enseñanza virtual en estos tiempos se basa en la avanzada tecnología en combinación con el desarrollo de productos y servicios.

Enfatiza la calidad en el servicio y la satisfacción en su resultado efectivo de los usuarios al momento de acceder a la enseñanza virtual generando

una impresión ante la sociedad. Y tiene que ser retenida por su calidad académica y se da fin con la determinación de los indicadores esenciales. No es comparable con las presenciales porque requiere de otras técnicas más convenientes.

Del autor mencionado se enfatiza que actualmente el benchmarking hace que hoy en día la educación sea de manera virtual y con reforzamiento de la tecnología se vuelve más factible para la sociedad.

Capítulo 2: La organización

2.1. Definición

Scott (2005), define a la organización un conjunto de personas que realizan actividades con el fin de llegar a la meta y cumplir con sus objetivos trazados, y lo conforma un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación, y estructura organizacional.

De igual manera, Pérez (2005), indica que son empresas hechas por un grupo de humanos que se unen para cumplir su propósito.

Concluimos que es un sistema que está conformada por una agrupación de individuos que desarrollan sus actividades y cumplen con los objetivos planteados de la institución.

2.2. Elementos

Pérez (2015) indica 5 puntos a considerar:

- Cultura organizacional: Se refiere a la identificación y concepto de la institución.
- Estrategias: Sirven para destacar a través de un plan para la evaluación y la toma de buenas decisiones.
- Recursos: Son los elementos que utiliza la empresa para estar en funcionamiento.
- Estructura: Como se encuentra distribuida la entidad.
- Fin: A donde desea llegar esta.

Según Silva (2009), refiere que lo conforman en dos grupos de factores:

- Factores pasivos se dividen en elementos tangibles (patrimonio) e intangibles (capital).
- Factores activos alude a las personas que establecen la organización como propietarios, gerentes, ejecutivos y empleados.

Se concluye que estos elementos sirven para conocer quienes conforman la organización y que componentes utilizaremos para el desarrollo de la actividad organizacional para cumplir con las expectativas del cliente.

2.3. Teorías

Lopez, Arias y Rave(2006) lo clasifican en cuatro:

2.3.1. Los Clasicos

Esta teoria de administración destaca el trabajo que busca solucionar los problemas de productividad y la eficiencia, tambien se diseña las funciones de la entidad con sistema cerrado y el supuesto de la satisfacción económica.

2.3.2. Los humanistas

Se basa en las funciones económicas y sociales que verifica el comportamiento de la organización mejorando la productividad.

2.3.3. Los estructuralistas

Se centra en la burocracia mediante un enfoque multiple que abarca la estructura de la institución tomando en consideración las sanciones en el actuar de las personas.

2.3.4. Los neoclasistas

Es el modelo que utilizan la mayoría de las empresas que destaca el valor y la participación de las demás.

De los autores mencionados se concluye que estas cuatro teorías sirven para conocer las escuelas y en que se fundamentan cada uno de ellas.

2.4. Enfoques modernos

2.4.1. El benchmarking

Es una evaluación comparativa que mide los procesos de dos empresas para detectar sus practicas de las mejores empresas del Sector.

2.4.2. Calidad total

Hace referencia a una idea que satisficiera al consumidor para contribuir en la mejora de los productos con estándares de calidad para el mejoramiento continuo de sus hallazgos en el corto plazo.

2.4.3. Empowerment

Se otorga responsabilidades a los colaborades de todos los niveles para que se sientan involucrados con las responsabilidades de las funciones de su cargo exigiendo calidad en todo el negocio.

2.4.4. Downsizing

Mediante esta estrategia la empresa busca mejorar y incrementar su productividad haciendo un despido de trabajadores para reducir sus procesos y hacerlos simples.

2.4.5. Coaching

Consiste en trabajar de manera eficaz mediante el proceso del coach que mejora tus habilidades logrando sacar la mejor versión de ti.

2.4.6. Balance scored

Es una herramienta que permite desarrollar la visión, misión, valores junto con los objetivos, sirve para ver el nivel de satisfacción del cliente, indicadores financieros, la innovación y aprendizaje.

2.4.7. Teorias de restricciones

Esta metodología que sirve para garantizar la continuidad empresarial a traves de la cadena de suministro que permite identificar las restricciones internas o externas.

De los autores mencionados se concluye que existen 7 enfoques modernos que se estan utilizando en las organizaciones que sirven para mejorar la sostenibilidad de estas mediante procesos.

2.5. Caracteristicas de las organizaciones

Silva (2009), indica que se establece por medio de funciones como:

- La planeación que se refiere a donde llegara y sus objetivos establecidos por la empresa.
- La organización establece métodos para cumplir con los planes.
- En la dirección tiene que llevarse a cabo ambos puntos.
- Y se continúa con el control de la estimación y evaluar el desempeño.

En conclusión para que la organización pueda llegar al éxito se aplicará el proceso administrativo de estas mediante diferentes estrategias y métodos aplicando la evaluación del desempeño.

2.6. Importancia

Pesqueux (2009), Indica que estas con el objetivo de incrementar sus ingresos y la expansión de su marca y que todos sus colaboradores laboran por este fin. Una organización, puede ofrecer puestos de trabajos, contribuyendo con el bienestar y la comodidad de muchas familias.

Pero es necesario que los representantes de estas trabajen y se centren en el ascenso de la misma mediante una buena gestión para evitar llevar a la quiebra a estas, las áreas que conforman ellas deben conocer sus funciones y las metas planteadas.

Del autor mencionado la importancia de una organización es velar por el bienestar de sus ingresos, obteniendo mayor demanda y estableciendo así sus objetivos establecidos.

2.7. Tipos

2.7.1. La organización formal

Se basa en responsabilidades de la identificación de la empresa de acuerdo a ley, considera su estructura con el objetivo de llegar a sus metas.

2.7.2. La organización informal

Se establece a través de un conjunto de relaciones informales que se presentan al nivel empresarial y que no fueron establecidas por la dirección ni planificadas.

Concluimos que para establecer una empresa debe ser formal, aplicado todos sus procedimientos y normas de acuerdo a ley.

2.8. Organizaciones con estilos duraderos y cambiantes

Scott (2005), señala que en la actualidad las organizaciones tienden a establecer estilos duraderos y cambiantes

2.8.1. Estilos duraderos

Se divide en 3 categorías:

2.8.1.1. Método objetivo

Las organizaciones marchan en base a técnicas encaminadas a la obtención de los objetivos. Haciendo hincapié en sus logros, de esta manera implementando, diseñando estrategias que se adecuen a la determinación de las decisiones; basándose en la contratación del personal, así como en la realización de las operaciones y actividades. Crear un modelo de acción y hábito para la organización fomentando los intereses y acciones de la organización, por ello también la fuerza de poderes que tiene estas y el temor de fallar entre ellos.

En la actualidad se clasifican por clases sociales y comunidades que perciben su propósito explícito basándose en las técnicas formales, promoviendo el liderazgo y mecanismos ayudándose de la sociedad obteniendo el éxito de concordancia entre ellos.

2.8.1.2. Método originario

Las organizaciones siguen una estructura para alcanzar su propósito, haciendo énfasis que en diversos estudios la importancia de prevalecer en el mercado aumenta, velando por sus intereses, priorizando bien sus recursos y aplicando

el tiempo de su dedicación a sus actividades. Principalmente no debe desorientarse el control al momento de aplicarse los recursos, por lo cual esto no termina favoreciendo a la organización. De esta manera se responsabiliza empezando por tener un control efectivo, moldeando sus mecanismos el cual pueda llegar a su finalidad, como resultado es el salir con sus metas establecidas y logrando como resultados positivos a comparación de otras organizaciones.

2.8.1.3. Método despejado

Un estudio reveló que en las diferentes áreas debe existir un ambiente adaptable en la cual se adapte a una estructura de cambios organizacionales en donde logren cumplir con sus metas, aumentando ganar mayor rentabilidad, estandarizar regímenes de modo que éstas obtengan más reconocimientos en diferentes ámbitos nacionales.

2.8.2. Estilos cambiantes

Se divide en 5 categorías:

2.8.2.1. Variación en los parámetros organizacionales

Es fundamental el trabajo que desempeñan los trabajadores y el entorno que lo rodea, estableciendo tareas distintas, comunicación entre los individuos, colaborando con las actividades y fomentando la normativa del contrato legal de la organización.

Dominan muchos indicadores donde se dice que los status de las áreas organizacionales son más esenciales, por eso predominan los cambios por encontrar el poder, beneficios; en donde gran parte de las empresas no les importa mucho la sociedad afectando socios, familia y gran cantidad de poblaciones. Aumentando gran cantidad de profesionales de diferentes áreas y por ello existirá más competitividad y mayor hambre de poder entre diferentes organizaciones por ello la comunidad tener menos peso de consideración.

2.8.2.2. Variación en las estrategias organizacionales

La sostenibilidad de la organización depende de las estrategias convenientes, con la finalidad de implantarse mejores procesos y no infringir el desempeño el desarrollo de las estrategias. Se clasifica en dos pautas generales:

La reducción de los elementos como parte primordial que no debe someter y el cual no están al alcance de la organización como por ejemplo los empleados, la producción y el comercio.

La estructura y desarrollo del proceso organizacional tienden a utilizar cualidades ambientales, por muchos aspectos las organizaciones contratan individuos eficaces con nociones de sindicatos y sobre todo a los ingenieros que defiendan los estándares ambientales.

2.8.2.3. Internalización

Al emplear las alianzas en las organizaciones en un mismo plan de servicios y producto, implementando la lealtad con sus colaboradores en un mercado potencial, esto genera empleo.

Reflejando así el aumento en sus funciones en las entidades públicas y privadas obtengan un mejor control de ello.

Generalmente pasa cuando en organizaciones que tienen más recursos con mayor influencia como, por ejemplo: el presidente, ministros y cargos que tengan mayor rango.

2.8.2.4. Externalización

Las organizaciones están creando y diseñando estrategias como, por ejemplo: establecer contratos dependiendo del nivel competitivo de los trabajadores y alianzas con otras compañías.

2.8.2.5. Variación en las estructuras organizacionales

En la actualidad existen un conglomerado de organizaciones algunas con tecnología avanzada, esto genera que haya mayor reparto en los productos y servicios con la finalidad que se obtengan una mejor distribución en cuanto a la optimización de sus procesos, generando que la

organización tenga una gran gama de clientes y una creciente mejoría en sus actividades.

A medida que asciende su rentabilidad se requiere de más refuerzos y mayor atención en la elaboración del producto, se hicieron muchas divisiones en cuanto las decisiones operativas además así se puede obtener un mayor control financiero, teniendo como beneficio escoger que organizaciones pueden asociarse a ellas.

Concluimos que las organizaciones duraderas tienden a implantar estrategias de mejoría, a comparación de las organizaciones cambiantes se basan más en las tecnologías potenciando su estructura de procesos perfeccionando su competitividad en el mercado.

2.9. Las organizaciones y sus mecanismos de entendimiento

Montoya y Montoya (2003), argumenta que cuando utilizamos términos y metáforas poco populares tiende a hacer una objeción para la organización, en cambio si utilizamos mecanismo de aprendizaje más avanzado, como por ejemplo la palabra gestión, se viene a la mente la dirección en una empresa. Este mecanismo sirve de ayuda para cualquier estudio de mercado referente a un producto o servicio, mediante ello hacemos la comparación de referentes tipos conocimientos, procediendo a investigar en base a diversas fuentes confiables.

La metodología que se utiliza tiene que ser la más conveniente y apropiado que facilite los temas a tratarse en la organización

En el campo la comunicación es semejante como en una oficina. El conocimiento que deben tener las personas en una organización es similar a un profesional con proyecciones altas y que tiene como objetivo un valor literario en el ámbito organizacional y líder en compañías.

Los procesos que se desarrollan permiten un mayor entendimiento referente a los marcos organizacionales y un buen planteamiento de mejoría continua.

Según el autor mencionado un buen mecanismo de entendimiento sirve como una herramienta para la investigación, además que a través de ello se consiga información valiosa de como ofrecer ideas de un proceso relacionado con lo conceptual y el entendimiento, aplicándolo a un caso o en estudio.

2.10. Las organizaciones: Una red de relaciones

Pérez (2005), señala que cuando se habla de organizaciones se hace referencia a las relaciones, definiendo así que la comunicación se relaciona con diferentes aspectos como la proyección compartida, metas establecidas y la socialización en la noción de relacionarse con otras organizaciones.

Aplicando un enfoque estratégico, donde tenga como principal objetivo los principales procesos de información en contacto con las otras entidades.

2.10.1. Dirección en la comunicación: Comenzando con un planeamiento estratégico en la comunicación, haciendo mención en la magnitud de la extensión así mismo relacionándola con las organizaciones.

La comunicación con los dirigentes y órganos competentes a nivel colectivo de la organización

La organización como mecanismo del desarrollo en las diferentes áreas internas y externas.

La comunicación como estrategia una ventaja competitiva, benefician a las acciones y hacen crecer su rentabilidad como consecuencia a que estas permanezcan en el mercado en un largo periodo.

2.10.2. La comunicación es uno de los puntos más primordiales en las organizaciones.

En las áreas internas de las organizaciones, tienen como finalidad el manejo de los clientes, proveedores y sector esenciales, obteniendo como resultado una red de relaciones con diferentes entornos. En el área interna sus puntos son; la calidad de procesos, acciones de los socios y gestión en sus

actividades, de tal manera que esto garantiza fortalecer las relaciones internas y así garantizar un nombre propio de la organización, fidelizando a nuestros futuros clientes, aumentando su competitividad en el mercado.

2.10.3. Las relaciones y la suficiencia magnitud de comunicarnos

Hace referencia a la organización virtual, para que estas sobrevivan en el mundo global. Dependiendo de las características y similitud del producto en diferentes tipos de clientes; permitiendo que sostenga una relación perdurable con sus clientes, proveedores, etc. Atendiendo así a sus necesidades, por lo que esto genera un valor agregado, así mismo procrea la lealtad y fidelización para con ellos.

2.10.4. Dimensiones y el desarrollo en la organización

Para la ejecución de una visión en conjunta se implanta cuatro puntos importantes que posibilitan a la meta planteada que son las estrategias de lucro, el concepto de su distribución, sus procesos y la plantación de la cultura de la organización.

Estos aspectos facilitan la comunicación por lo consiguiente la relación internas y externas de la empresa, logrando un mismo fin, que permita a la corporación garantizar las rentas futuras nacional e internacional.

Del autor mencionado finalizamos que las organizaciones necesitan de un buen mecanismo de entendimiento, además de tener relaciones internas y externas con respecto a la organización, por lo que genera una marca potencial en el producto o servicio que se brinda, así mismo fidelizando a los clientes y entablando una comunicación eficaz con sus competidores potenciales, estableciendo una alianza entre ellas.

Capítulo 3: Tendencias del benchmarking

3.1. Conocimiento del benchmarking

En los mercados globalizados y competitivos se enfrentan las organizaciones, por el cual se debe desarrollar nuevas metodologías para que estén en la vanguardia de lo nuevo en tecnología que se realizan en el mercado y así poder seguir generando utilidades.

Por este motivo nace el benchmarking, para que las empresas logren estar antes de la competencia debe lograr superar sus debilidades de la empresa el cual desarrolla la estrategia con el fin de realizar mejoras en los puntos críticos.

El benchmarking sirve para que las organizaciones crezcan y mejoren su calidad de servicio o producto para el cliente, de esta manera las organizaciones aprenden de la competencia basándose en las empresas líderes del sector.

De lo investigado pudimos observar que las diferentes empresas que implementaron esta herramienta han logrado desarrollarse y posicionarse en el mercado por el motivo de que mejoraron sus procesos y aumentaron sus niveles de estándares y la calidad de su producto final. Es por eso que resaltamos la importancia de utilizar esta práctica porque permite mejorar los procesos de una empresa sea en un área específica o en toda la organización.

Aunque no es muy conocida en nuestro país porque su origen viene de empresas japonesas y se profundiza en Estados Unidos, pero con el pasar de los años esto será un boom en todo el mundo por todos los beneficios que ofrece.

La mayoría de profesionales y directivos de las organizaciones desconocen de esta herramienta por falta de información o porque no están dispuestas a realizar cambios por temor al fracaso, pero con el pasar de los años esta estará en todo su auge que será utilizada para la planificación, recopilación, análisis e implementación de procesos de otras compañías.

En la cual se comenzará a expandir y conformará parte de los planes estratégicos de diversas empresas.

Son pocas organizaciones que son referentes de la puesta en práctica del benchmarking, pero por las ventajas que produce lograra incrementar la demanda de esta herramienta.

3.2. La implantación del benchmarking

El benchmarking se implantará por profesionales especializados en esta práctica realizando un enfoque sistemático, para que los resultados sean los deseados.

- Se comienza con la planificación de procesos, equipos que se utilizarán y quienes serán los encargados de realizar el benchmarking.
- Luego se identifica la problemática y los socios que participarán en el estudio en este caso serían los competidores, proveedores o clientes.
- Después se realiza una base de datos para ser analizados, pero solo se recopila lo esencial y se depura los datos que no servirán para la investigación.
- Asimismo, se toma en consideración la técnica a utilizar como el proceso analítico jerárquico que se basa en las matemáticas y la psicología considerando su relevancia interna y externa, sus destrezas, el tiempo estimado y los recursos, la cual se pondrá una calificación de 0 a 100 para cada proceso detectando sus deficiencias en un 15% y mejoras en los procesos.
- Otra técnica es el modelo EFQM que sirve para la calidad total de su gestión generando una puntuación que evalúa a la empresa considerando el liderazgo, recursos humanos y materiales, procesos, satisfacción del consumidor y de los colaboradores y los resultados económicos. También se puede tomar la Matriz FCE que se centra en dos variables: el rendimiento actual y el nivel de impacto de la compañía teniendo como resultado la multiplicación

de ambas variables y el obtenga la puntuación más alta se considera el proceso de mayor relevancia a mejorar.

- Después que se obtiene los datos se llega a plantear la hipótesis para conocer las ventajas competitivas utilizando herramientas como los diagramas de flujos, vectores o de los círculos de calidad utilizando un software especializado en esto que muestra la información de los datos en mapas de procesos sirviendo para la comparación de la información con mayor dinamismo y ímpetu.
- Se elabora un informe en donde se detalla cómo se encuentra la empresa en comparación de sus competidores de referencia.
- Y finalmente el equipo se encuentra en la parte más importante porque se llevará a cabo la implementación del plan de mejora con el objetivo de estar a la par o mejorar de la competencia.

3.3. El futuro del benchmarking

Según Searles, Mann y Kohl (2013), realizaron un estudio a la evaluación comparativa hasta el año 2030 y detallaron que papel cumple este.

Este estudio se realizó con profesionales expertos y participantes del GBN que está conformado por más de 25 países de empresas que utilizan este método.

Considerado que el benchmarking tiene un futuro estable, enfocándose en la relación humana que permite aprender y compartir la implementación que tuvieron de acuerdo a una gestión de cambio efectivo con el objeto de generar para los consumidores beneficios y las compañías.

Ampliando su evaluación para tener mayor participación dentro del sector público sin descuidar el privado, la implementación de los valores en la evaluación comparativa son un bien mayor de parte de la humanidad y la sostenibilidad para las generaciones futuras promoviendo la transparencia, cooperación y el interés.

Este estudio se basa en el uso de las nuevas tecnologías, aprovechar las redes sociales, considerar las crisis financieras de todo el mundo, las tendencias políticas, sociales y ambientales.

Enfocándose en las megas tendencias actuales y futuras, considerando la tecnología cada vez más importante en la evaluación comparativa, permitirá a las organizaciones compartir puntos de referencia y mejores prácticas más rápidamente y en todo el mundo. Con los avances en la tecnología de la comunicación, será interesante ver cómo las personas y las organizaciones hacen frente al aumento de datos e información. Algunos comentaristas han indicado que la capacidad de atención se acortará porque no habrá tiempo suficiente para revisar cada información.

3.4. Casos de éxito

3.4.1. Benchmarking interno

La aerolínea más grande del mundo, American Airlines informa que en el año 2007 decide realizar un cambio de los carritos en donde se transporta la comida y bebidas. Se aprobó la renovación y se utilizó de material liviano en un promedio de 9 kilos menos.

Mediante esto se redujo el nivel de peso en la carga produciendo ahorro en el uso de combustible.

De tal modo, la compañía logró mejorar a su competencia mediante el uso de procedimientos sencillos y efectivos, reduciendo costes y diferenciados de su competencia mediante un valor agregado en la atención del cliente logrando el beneficio de la aerolínea.

3.4.2. Benchmarking competitivo

Se enfocaremos en dos marcas de ropas H&M y Zara, H&M no cuenta con fábricas propias, pero abarca el 80% de su producción en Asia, en cambio Inditex, con fabrica propia solo produce de sus productos el 40% en Europa.

La compañía sueca se destaca por sus procesos internos realizando menor costo, en cambio la otra marca se centra en el crecimiento y su flexibilidad.

Y además renueva sus modelos cada 2 semanas. Pero ambas se diferencian por la manera de realizar las ofertas de sus productos. H&M da a conocer toda su ropa a través de una sola cadena y Inditex crea varias cadenas según su público objetivo para ofrecer su ropa.

Es así que el benchmarking en la multinacional Inditex, se basa en el mercado posicionándose con su marca estrella Zara dejando de lado el bajo costo en cambio H&M busca alianzas con marcas o eventos, publicidad a través de personajes de talla internacional, dejando atrás sus antiguas gestiones.

Las dos compañías buscan la mejora de sus procesos bajo el estudio de la evaluación comparativa en la cual los llevo al éxito como H&M diversificando y Zara con la reposición de la tendencia de sus productos.

CONCLUSIONES

- Se identificó que existen dos tipos de benchmarking; entre ellas el interno y el externo que tienen como propósito aplicar una herramienta de estudio, como referencia empresas competitivas para implantar las mejores prácticas de ello y así poder mejorar su gestión empresarial.
- Se determinó que el benchmarking cuenta con un proceso; dividido en cuatro fases, además cada uno de ellas sirve de ayuda para estructurar de manera concreta un plan de mejora y así perfeccionar todos los ámbitos de la empresa.
- Se estableció que en la organización tiene como elementos cinco puntos muy importantes entre ellas las estrategias que tiene como importancia resaltar un plan de apreciación y evaluación para una óptima toma de decisiones.
- Se pudo identificar que la organización comprende con dos tipos; formal e informal, esto son claves para un negocio y porque comprende a que esta obtenga muchos beneficios, incrementando su rentabilidad y generando mayor demanda.
- Se estableció que el papel que juega el benchmarking en el futuro es estable porque según las investigaciones de profesionales en el rubro auguran un buen futuro en quien decida utilizar este método teniendo la estrategia y ventaja ante tus competidores.
- Finalmente, los casos de éxito de organizaciones que implantaron la evaluación comparativa demuestra que el uso correcto de esta herramienta que llevara al crecimiento de las organizaciones es por eso que se debe dar la importancia correspondiente para lograr aumentar los estándares de calidad del producto para conseguir que se mejoren el rendimiento de la organización.

REFERENCIAS

- Gisbert Soler, V., & Raissouni, O. (2014). Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua. *Universidad Politécnica de Valencia*, 3(4), 217-233.
- Gómez Niz, R., & Veronica, G. R. (2015). El benchmarking. *Universidad de La Laguna Campus de Guajara*.
- González Vázquez, E., Alén González, E., & Rodríguez Comesaña, L. (2010). Benchmarking en responsabilidad social corporativa. *Universidad de Vigo*, 101-119 .
- Hernández Rodríguez, C., & Cano Flores, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 32-42.
- Lopez D., M. E., Arias Montoya, L., & Rave Arias, S. N. (2006). Las organizaciones y la evolucion administrativa. *Scientia Et Technica*, vol. XII, núm. 31, agosto, 2006, pp. 147-152.
- Marciniak, R. (2015). Propuesta metodológica para la aplicación del benchmarking internacional en la evaluación de la calidad de la educación superior virtual . *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 46-61.
- Montoya Restrepo, A., & Montoya Restrepo, I. A. (2003). La organización y los métodos de su entendimiento . *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 63-72.
- Pérez Pérez, J. C. (2005). Las organizaciones: una red de relaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 7.
- Pesqueux, Y. (2009). Institución y Organización. *Cuadernos de Administración-Redalyc*, 7-25.
- Scott, W. R. (2005). Organizaciones:características duraderas y cambiantes . *Gestión y Política Pública* , 439-463.
- Searles, B., Mann, R., & Kohl, H. (2013). Benchmarking 2030 : El futuro del benchmarking. *Global Benchmarking Network*, 2-70.
- Silva Murillo, R. (2009). Características de los sistemas en las organizaciones perspectivas. *Universidad Católica Boliviana San Pablo* , 149-163 .

ANEXOS



Figura 1. Benchmarking

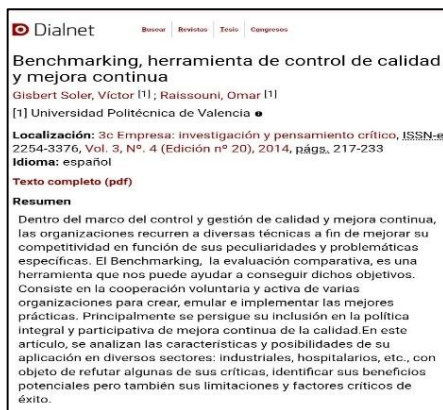


Figura 2. Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua

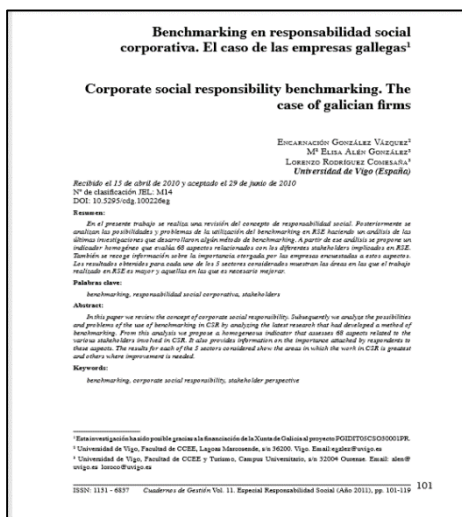


Figura 3. Benchmarking en responsabilidad social corporativa

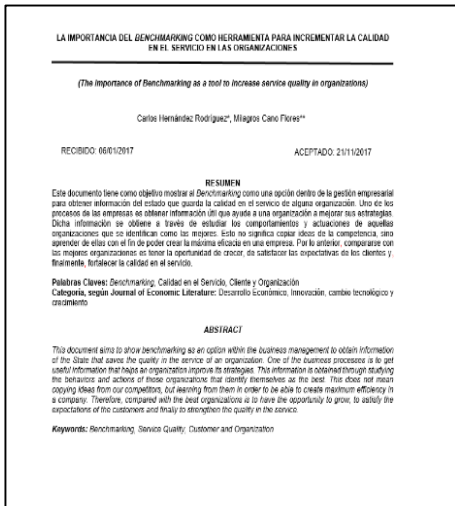


Figura 4. La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones.



Figura 5. Propuesta metodológica para la aplicación del benchmarking internacional en la evaluación de la calidad de la educación superior virtual

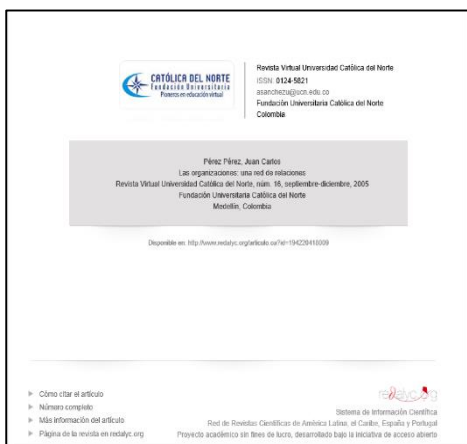


Figura 6. Las organizaciones: una red de relaciones



Figura 7. Las organizaciones y la evolución

administrativa



Figura 8. Institución y Organización



Figura 9. Características de los sistemas en las organizaciones

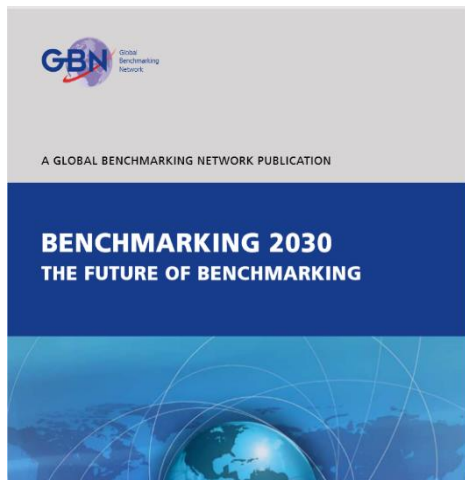


Figura 10. Benchmarking 2030: The future of benchmarking



Figura 11. Las organizaciones y los métodos de su entendimiento



Figura 12. Organizaciones: características duraderas y cambiantes