
3. Metodología Benchmarking.

3.1. Definición de Benchmarking.

En la búsqueda de las mejores prácticas que conducen a un rendimiento o desempeño superior tras el mejoramiento de procesos y operaciones, la técnica de este se define como un patrón de medida de referencia, en la cual puede ubicarse en la etapa de verificación, donde la empresa revisa que la implantación de los planes rinda los frutos esperados.

Se le considera un proceso continuo de medir los productos, servicios y prácticas de una empresa, para compararlo con los competidores más fuertes que existen, es decir, con esas compañías reconocidas por la industria como líderes.

Proceso continuo: La utilización de esta metodología pretende lograr un mejoramiento propio y un proceso manejable que debe de ser continuo para ser efectivo. No puede ser ejecutado una vez y después dejarse al olvido en la creencia de que la tarea fue obtenida, debe ser un proceso continuo porque las prácticas industriales cambian constantemente y los líderes industriales cada vez son más poderosos. Las prácticas deben ser continuamente monitoreadas, para asegurar que las mejores de éstas sean descubiertas y únicamente esas empresas que persiguen estos estudios con disciplina, podran lograr satisfactoriamente la superioridad, ya que en un ambiente de constantes cambios el ser conformista es fatal.

Medición: Este término implica medir, tanto las prácticas externas como internas, las cuales se comparan; y una exposición de significativa diferencia puede ser documentada para describir una oportunidad de cambio hacia el mejoramiento. Una medida analítica de éstas, ayuda a quienes

aplican sistemas comparativos, a cuantificar dicha oportunidad, y esta métrica es casi siempre la medida primordial que todo gerente desea, debido a esto, el benchmarking no investiga solamente las prácticas externas sino que también hace una investigación interna muy profunda para determinar cuáles son las que están siendo utilizadas asegurando efectividad y cuáles son las que están logrando las métricas.

Productos, Servicios y Prácticas: El benchmarking puede ser aplicado en todas las áreas del proceso y en los métodos que se están empleando, para lograr que los productos y servicios, sean eficientes al cliente y satisfagan sus necesidades.

Esto sobrepasa el análisis tradicional competitivo, no únicamente revela cuáles son las mejores prácticas industriales, sino que también ayuda a obtener un claro entendimiento de cómo son utilizadas. En sí, benchmarking no debe dirigirse a un producto directo de la competencia, en realidad esto sería un error, ya que los competidores pueden tener prácticas que son menos que deseadas. Estos estudios deben ser orientados hacia esas funciones de empresas que son reconocidas como las mejores o como líderes industriales. La compañía que sirve como marco de referencia, no es siempre obvia; debido a esto la investigación debe hacerse cuidadosamente para poder obtener la información deseada.

En el caso formal el benchmarking es una constante investigación y una experiencia educativa que asegura que las mejores prácticas serán descubiertas, analizadas, adoptadas e implantadas; esto se debe, a que es él quien determina cuáles de éstas son superiores y ofrece una clara explicación de cómo son ejecutadas: Además, determina el valor de las mejores de ellas y dice cómo pueden ser desempeñadas para competir al más alto nivel.

Durante su aplicación en una empresa y con el propósito de conducirla al logro de sus objetivos, ganando superioridad, competitividad y ventaja, esta metodología persigue lograr los siguientes aspectos:

- Implantar las mejores prácticas referenciales reconocidas por las compañías líderes en el ramo dentro de los procesos productivos y de servicios con el fin de mejorar todas y cada una de sus operaciones, explotando al máximo su potencial.
- Determinar qué es lo que se tiene que hacer una vez que se realiza un estudio de “Análisis de Situación”, para determinar ¿Dónde estamos? y ¿Hacia donde queremos ir?, comparando todos aquellos productos, servicios y prácticas que hasta el momento se han desarrollado.
- Fijar un plan de chequeo para comprobar que todas aquellas prácticas que se hayan puesto en marcha estén logrando los objetivos deseados y poder medir el rendimiento de éstos planes.
- Facilitar la toma de decisiones debido a que se tiene una idea mas clara de todas y cada una de las alternativas a escoger ya que el estudio revela a la perfección el punto deseado.
- Proporcionar una base más fundamentada para determinar si los objetivos de nuestra empresa, definidos hasta el momento, son los correctos o se necesita realizar algunos ajustes para tomar el rumbo deseado.
- Y por último, comprometer a la compañía a que siempre este investigando aquellas prácticas que le aseguren obtener mejores rendimientos dentro de sus procesos y en todas y cada una de sus operaciones, trasladando todos estos esfuerzos en pro de los requerimientos y necesidades de los consumidores.

Todos y cada uno de estos objetivos tienen su razón de ser debido a que benchmarking propone lograr las siguientes metas:

- Establecer referencias y procedimientos de medición internos para evaluar sus productos, servicios y prácticas, con el fin de identificar los factores o áreas que van en contra de sus intereses y determinar las oportunidades de cambio hacia el mejoramiento.

- Identificar entre sus competidores, las compañías reconocidas como líderes industriales.
- Enfocarla externamente y determinar su posición actual ante la competencia.
- Informarla de una manera intensiva, con el fin de determinar las bases sobre las cuales se medirá al compararse con sus competidores más fuertes,
- Determinar las mejores alternativas para lograr que sus elementos sean objetivos, y ponerlos en acción.

En sí, esta herramienta es aplicada hoy en día por aquellas empresas que están buscando ser reconocidas tras obtener altos rendimientos en competitividad, calidad, educación y cultura. Todo esto con un solo fin, mantener el proceso de “Mejora Continua” trasladando todas aquellas necesidades de los consumidores a los procesos de producción.

Benchmarking es un proceso para comparar su rendimiento contra las mejores compañías en un mismo ramo, entonces se usa el análisis para alcanzar y superar a la mejor en el ramo. También ayuda a localizar proyectos de alto potencial que impulsarán el o las acciones, que son tan importantes para obtener el éxito de un programa. Todo estudio requiere una significativa inversión de tiempo, de manejo de personal y tal vez pago de consultas. (3)

Esta definición explica que dos conceptos son claves para el éxito:

1. Proyección por objetivos es un proceso, es decir, hay actividades particulares que deben ser consideradas de una manera clara, sistemática y definida.
2. El uso estratégico del análisis.

3.2. *¿Que no es y que es el Benchmarking? (3)*

- No es una metodología a corto plazo, tampoco es un sistema de reducción de costos, puesto que la información cuesta y la información es tecnología; pero sí es un sistema para el trabajo en equipo, que solo mentes de administradores y directivos maduros se atreven a usar, ya que pone a sus empresas en un contexto de realidad, algunas veces frustrante permitiéndoles conocer a la competencia con el fin de que realicen evaluaciones objetivas y logren la alta conformidad.
- Es creíble, más no debatible, es proactivo. Conduce a un liderazgo empresarial, solucionando problemas reales, ayuda a conocer los puntos positivos y negativos de una empresa; proporciona información real para comprender completamente a la competencia y de esa manera adquirir nuevas ideas y nuevas tecnologías probadas.
- Crea un alto compromiso de buscar proactivamente el cambio dirigido hacia la excelencia, hacia la calidad total; y para lograrlo, proporciona las mejores alternativas y caminos.
- Debe ser un proceso continuo gerencial, puesto que requiere automatización constante, colección y cernimiento de las mejores prácticas, desempeños externos en la formación de decisiones y funciones comunicativas a todos los niveles de la empresa. El benchmarking debe ser una estructurada metodología que asegure una terminación exitosa de una detallada y acertada investigación; sin embargo, ésta debe ser flexible para incorporar nuevas maneras de recabar información difícil de obtener. Los pasos del proceso pueden ser aplicados repetidas veces y aún ser adaptables.
- No es un recetario de cocina que requiere únicamente el conocer los ingredientes y ser utilizados con éxito. Es una experiencia continua de aprendizaje, que requiere el observar cuáles son las mejores prácticas y proyectar qué capacidad deberían tener en el futuro. Con esta información, podrán establecerse metas funcionales que son realistas en el contexto del ambiente externo comercial y con las cuales se asegura el logro de las mejores y más factibles prácticas, con el fin de incorporarlas en todas las operaciones del proceso de producción.

- No es una novedad, sino una estrategia generadora del negocio; ayuda a los gerentes a identificar las acciones que pueden ser adoptadas para construir ganadores, credibilidad, planes defensivos y estrategias. Es una metodología que complementa nuevas iniciativas para obtener las más altas y funcionales metas.
- Es una manera de hacer negocio, se proyecta hacia una visión externa para asegurar la perfección en los objetivos establecidos, es un nuevo acercamiento gerencial, obliga a una constante prueba de acciones internas en comparación con estándares de prácticas industriales externas.
- Promueve el trabajo en equipo para permanecer competitivo y a la vez alentar el interés individual. Es un proceso que involucra la subjetividad en decisiones. No es un estudio sobre la competencia. Sino que es un proceso para determinar la eficiencia de los líderes industriales, midiendo sus resultados.

3.3. Modelo Conceptual de Benchmarking.

Al ser reconocido como una poderosa herramienta para realizar esfuerzos de mejoramiento en corporaciones, empresas totales o en sus unidades de negocios, benchmarking concentra sus recursos para monitorear aquellos estudios que indican rendimiento en la competencia de puntos de referencia centrales o en aquellas áreas que distinguen el rendimiento de sus competidores. El conjunto de prácticas centrales de un negocio puede cambiar a través del tiempo como el negocio cambie sus intenciones estratégicas. De aquí, que un estudio de esta magnitud requiere un continuo análisis, y por tanto debe ser revisado para determinar si aún no ha tenido desviaciones que vayan en sentido opuesto al intento estratégico del negocio.

La competencia o práctica central se define como la capacidad que posee toda organización para entender las tres preguntas siguientes:

1. ¿Tiene una amplia aplicación en el negocio de la compañía?

2. ¿Haría una contribución significativa para percibir el beneficio de los clientes?
3. ¿Podría ser difícil para un competidor imitarla?

Estas pueden ser encontradas a través de todos los procesos claves del negocio, por ejemplo, pueden estar definidas por: Servicio al cliente; Transición de tecnología del laboratorio al producto; Tiempo de mercado para nuevos productos y Mejoramiento confiable para nuevos productos, etc.

Para desarrollar un estudio de benchmarking, éste establece su propia **METODOLOGÍA**, la cual se puede definir en los siguientes pasos:

1. Interés por parte de la dirección de la empresa.
2. Formar un equipo con gente creativa, positiva, capaz de llegar a la solución de cualquier problema. Este equipo debe estar compuesto por gente interna de la compañía y por consultores externos cuyo propósito es el de proporcionar el apoyo necesario a la oficina principal para lograr el progreso y el cambio. Por otro lado actúan como supervisores del programa desarrollando actividades tales como monitoreo, presupuestos, manejo de personal, además de proporcionar el apoyo analítico durante el curso de los estudios.
3. Dar entrenamiento al equipo sobre el propósito, seguimiento y alcances que se pueden lograr a través de un estudio de benchmarking.
4. Determinar por medio de un análisis cuales funciones deberían ser objeto de mejoramiento y tomar la decisión con aquellas que tengan un impacto significativo en el negocio.
5. Una vez determinada el área, seleccionar un equipo con personal directo de ésta para brindarles la capacitación necesaria.
6. Identificar medidas claves de rendimiento que utiliza el mejor en su ramo y prácticas que el mejor en su ramo considera importantes. En este paso, se unen el equipo formado por el área de estudio

y el equipo de la dirección para identificar por medio de un análisis cuidadoso y detallado los manejadores claves de rendimiento para cada paso del proceso.

7. Identificar las mejores compañías en su ramo. Se debe fijar un criterio para determinar aquellas medidas que deberán ser examinadas a sus competidores con el fin de obtener los medios para recabar la información necesaria, a su vez, ésta retroalimente los niveles de satisfacción y habilidades de mejoramiento.
8. Medir el rendimiento y práctica con el mejor en su ramo por medio de niveles de comparación.
9. Analizar formas de mejorar el rendimiento. Se debe de determinar el cambio de ¿Que tanto mejorar? a ¿Como mejorar?. La clave de este análisis es buscar conexiones y patrones entre las medidas de ¿Cómos? y ¿Porqués?, con esto se es capaz de establecer hipótesis acerca del cambio que se necesita hacer y posteriormente probarlas y validarlas.
10. Llevar a la práctica un plan de monitoreo de resultados con el fin de asegurar que las condiciones establecidas no han cambiado drásticamente y los objetivos no tienen que ser ajustados.
11. Felicitar al equipo.

3.3.1. Detectando procesos claves del negocio.

Mientras todos los procesos contribuyen al funcionamiento de un negocio, algunos son más críticos para la operación del mismo, estos procesos claves del negocio representan esfuerzos funcionales centrales y son comúnmente caracterizados por transiciones que directa o indirectamente influyen en la percepción externa del cliente de la compañía. Los procesos claves del negocio tienden a ser una fórmula funcional, por lo que requiere mucho de los recursos de la compañía para su ejecución.

Una manera de determinar los procesos claves de la compañía es analizando sus sistemas de negocios más importantes, es decir, aquellos que tienen la mayor influencia a través del sistema del negocio.

El cuadro 3.1., muestra una matriz que ayuda a detectar los procesos claves dentro de una empresa, o aquellos que tienen más influencia a través de la misma. En la parte superior de la matriz se muestran ocho sistemas principales que son:

1. **El control del negocio.** Emplea dirección estratégica, control financiero y planeación del negocio.
2. **Diseño de productos.** Busca entender los requerimientos y expectativas del cliente y los traslada a características del producto y diseña el producto en base a esas características.
3. **Mercado de productos.** Promueve la venta de productos y desarrolla la descripción del producto, precio, documentación y empaque del mismo. En este modelo el sistema incluye procesos relacionados a las ventas.
4. **Compra de materiales.** Adquiere materiales para el proceso de manufactura.
5. **Elaborar productos.** Transforma los materiales en productos elaborados y probados.
6. **Distribuir productos.** Entrega productos al cliente.
7. **Servicio a productos.** Proporciona lo necesario para la instalación del producto, reparación y garantía.
8. **Soporte del negocio.** Maneja la infraestructura del negocio incluyendo facilidades: correo, cafetería, viajes, transportación, etc.

Durante la fase inicial de Benchmarking el equipo debe usar los principios de "Manejo de hechos" para establecer la necesidad de cambio, de donde se obtiene que una indicación puede venir de la queja de un cliente, de la observación del administrador o una sugerencia de un empleado, en cualquiera de estos tres casos la observación es hecha en relación a algunos estándares de rendimiento. Y es esta misma indicación la que se convierte en estándar de mejoramiento. Por otro lado los procesos que son candidatos para "Procesos claves del negocio" pueden ser los pocos críticos que tienen mayor influencia a través del sistema total o completo del negocio.

Para evaluar las fuerzas de las relaciones entre los procesos del negocio, en la columna izquierda de la matriz y sus influencias en cada sistema del negocio a lo largo de sus ocho procesos se califica la interacción entre cada proceso y sistema de acuerdo con el nivel de fuerza.

Una vez identificados los procesos claves del negocio, se pueden conocer las competencias centrales dentro de estos procesos.

MATRIZ DE LOS PROCESOS CLAVES DEL NEGOCIO

PROCESOS DEL NEGOCIO	SISTEMAS DE NEGOCIOS.							
	CONTROL DE LOS NEGOCIOS	DISENO DE PRODUCTOS	MERCADO DE PRODUCTOS	COMPRA DE MATERIALES	ELABORAR PRODUCTOS	DISTRIBUIR PRODUCTOS	SERVICIO A LOS PRODUCTOS	APOYO DE LOS SERVICIOS
EVALUAR LA INFORMACIÓN DE MERCADO								
DESARROLLAR LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO								
DESARROLLAR LOS REQUERIMIENTOS DEL PRODUCTO								
CONducIR o DIRIGIR GRUPOS DE CLIENTES								
DESARROLLAR RELACIONES CON CLIENTES								
REALIZAR ENCUESTAS CON CLIENTES								
ANALIZAR RENDIMIENTOS DEL COMPETIDOR								
PRECIO DE LOS PRODUCTOS								
PRONOSTICAR LA VENTA DE LOS PRODUCTOS								
PRODUCIR PRODUCTOS PROTOTIPO								
DESARROLLAR RELACIONES ENTRE LOS PROVEEDORES								
PROCURAR Y APOYAR EL EQUIPO DE CAPITAL								
DOCUMENTAR DISENO DE PRODUCTOS								
PLAN DE PRODUCCIÓN								
MANEJAR LOS MATERIALES QUE ESTÁN ENTRANDO								
ENSAMBLE DE PRODUCTOS								
MANEJO DEL INVENTARIO								
CONducIR LA PRUEBA FINAL DEL PRODUCTO								
EMPACAR Y ALMACENAR PRODUCTOS								
EMBARQUE DE PRODUCTOS								
RESOLVER QUEJAS DE LOS CLIENTES								
REALIZAR SERVICIO DE CAMPO								
REPARAR LO QUE SE DEVOLVIÓ								
MANEJAR EL FLUIDO DEL DINERO								
EVALUAR Y REPORTAR RENDIMIENTO								
CONTRATAR EMPLEADOS								
DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS								
MANEJAR Y APOYAR FACILIDADES								

RELACIÓN DE FUERZAS

FUERTE

MODERADA

DÉBIL

Cuadro 3.1. Matriz de los procesos claves del negocio.

3.3.2. Detectando factores críticos del éxito.

Los factores críticos de éxito de una compañía, así como los indicadores de rendimiento cuantificables, medibles y contables en un proceso clave de un negocio deben estar ligados a sus competencias centrales.

Estos factores críticos de éxito son el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios asegurarán el éxito del rendimiento competitivo para la organización, de lo contrario, si no son adecuados, los esfuerzos en la organización serán menos que los deseados.

Los factores críticos de éxito son medidas en términos básicos de los negocios y son seleccionados como medida de eficiencia de los negocios (Calidad), eficiencia (Ciclos de tiempo), economía (Costos). Estos factores son también medidas básicas del proceso de la calidad total. Seleccionando cuidadosamente estas medidas que serán usadas para los factores críticos del éxito aseguran que el estudio puede ser usado para comparaciones a través de la compañía.

Aunque las competencias centrales y los procesos claves del negocio ayudan a entender el particular ambiente del negocio y a enfocar en esfuerzos para posibles estudios de benchmarking. Los factores críticos de éxito son usados como una referencia en estos tipos de estudio.

El cuadro 3.2., muestra una hoja de trabajo para evaluar los factores potenciales críticos de éxito y determinar su eficiencia como un posible estudio de benchmarking.

HOJA DE TRABAJO DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO. (CSF)

Procesos claves de los negocios: _____

Factor crítico propuesto para el éxito: _____

Razón propuesta: _____

Propietarios de los procesos CSF: _____

Análisis para calificación de CSF.

1. ¿Es CSF proceso cuantificable?: _____ ¿Como?: _____

2. ¿Es CSF propuesto medible?: _____ ¿Como?: _____

3. ¿Es el proceso CSF confiable?: _____ ¿Donde?: _____

4. ¿Indica resultados de los procesos a través del tiempo el CSF propuesto? _____
_____ ¿Como?: _____

5. ¿Indica procesos hacia metas a través del tiempo el CSF propuesto?: _____
_____ ¿Como?: _____

6. ¿Como cambia en los procesos claves de los negocios correlacionados con cambios en la magnitud del CSF propuesto?: _____

7. ¿Es esta medida para un propuesto CSF aceptado dentro de su compañía?: _____

8. ¿Es esta medida del CSF propuesto ampliamente aceptado por otras compañías? _____
_____ ¿Cuales compañías?: _____

9. ¿Es fácil obtener datos?: _____

10. ¿Es la medida resultante de CSF fácilmente calculada?: _____
_____ ¿Son los datos reales?: _____

11. ¿Es el CSF propuesto reportado en literatura abierta?: _____
_____ ¿Donde?: _____

Cuadro 3.2. Hoja de trabajo de factores críticos de éxito.

En sí benchmarking tiene el potencial para hacer contribuciones significativas al mejoramiento de los procesos en las organizaciones. Todo esto se logra si se tiene una apropiada metodología que incremente la probabilidad de que el conocimiento obtenido de un estudio será utilizado para ser cambios a largo plazo. **La meta apropiada para cada proyecto es agregar una ventaja competitiva sostenible al negocio.**

Con el objetivo de reforzar y contar con una medida de rendimiento a continuación se muestra el cuadro 3.3., llamado “Hoja de evaluación de Benchmarking”, el cual muestra a grandes rasgos, las diferentes fases por las que atraviesa un investigador de benchmarking.

EVALUACIÓN DE BENCHMARKING

PLAN	<input type="checkbox"/> ¿Cual es nuestro proceso? <input type="checkbox"/> ¿Como trabaja nuestro proceso? <input type="checkbox"/> ¿Como lo medimos? <input type="checkbox"/> ¿Que tan bien rinde ahora nuestro proceso? <input type="checkbox"/> ¿Quienes son nuestros clientes? <input type="checkbox"/> ¿Que productos y servicios entregamos a nuestros clientes? <input type="checkbox"/> ¿Que esperan o requieren nuestros clientes de nuestros productos y servicios? <input type="checkbox"/> ¿Cual es nuestra meta de rendimiento? <input type="checkbox"/> ¿Como establecemos la meta? <input type="checkbox"/> ¿Como se comportan nuestros productos y servicios comparados con nuestros competidores?
BÚSQUEDA	<input type="checkbox"/> ¿Que compañías realizan mejor este proceso? <input type="checkbox"/> ¿Que compañía es la mejor al llevar acabo este proceso? <input type="checkbox"/> ¿Que podemos aprender de esta compañía? <input type="checkbox"/> ¿A quien vamos a contactar para determinar si están disponibles para participar en nuestro estudio?
OBSERVAR	<input type="checkbox"/> ¿Cual es su proceso? <input type="checkbox"/> ¿Cual es su meta de rendimiento? <input type="checkbox"/> ¿Que tan bien se comporta su proceso sobre el tiempo en múltiples localidades? <input type="checkbox"/> ¿Como rinde el proceso de rendimiento? <input type="checkbox"/> ¿Que permite el rendimiento de su proceso? <input type="checkbox"/> ¿Que factores pueden inhibir la adaptación de su proceso en nuestra compañía?
ANÁLISIS	<input type="checkbox"/> ¿Cual es la naturaleza de la fisura (Hueco) en el rendimiento? <input type="checkbox"/> ¿Cual es la magnitud de esta fisura (GAP)? <input type="checkbox"/> ¿Que características distinguen su proceso como superior? <input type="checkbox"/> ¿Que actividades dentro de nuestro proceso son candidatos al cambio?
ADAPTAR	<input type="checkbox"/> ¿Como hace que el conocimiento de sus procesos nos imposibilita a mejorar nuestros procesos? <input type="checkbox"/> ¿Deberíamos redelinear nuestra medida de comportamiento o restablecer nuestra meta de comportamiento basado en este benchmark? <input type="checkbox"/> ¿Que actividades dentro de sus procesos necesitan ser modificados para adaptarlos a nuestro ambiente de negocios?
MEJORAR	<input type="checkbox"/> ¿Que hemos aprendido durante este estudio de benchmarking que nos permita mejorar el proceso superior? <input type="checkbox"/> ¿Como podemos implementar estos cambios dentro de nuestros procesos?

Cuadro 3.3. Hoja de evaluación de benchmarking.

Como medida para reforzar la relación del cuadro 3.3. con la metodología de benchmarking, a continuación definire, a criterio propio, las actividades que se desarrollarían en cada una de estas etapas:

- **FASE DE PLANEACION (Puntos 1-5).** El objetivo principal de esta primera parte del estudio consiste en seleccionar a las personas que llevarán a cabo el estudio de benchmark y determinar que tipo de capacitación se les dará para que tengan una visión más amplia de los objetivos que se persiguen. Así como homogenizar el concepto general de la compañía definiendo los ¿Qué? y los ¿Como?.
- **FASE DE BUSQUEDA Y OBSERVACION (Punto 6).** En esta etapa el estudio se enfoca a detectar todas aquellas compañías que ofrece el mismo producto y determina cual de ellas es la empresa líder, para fijar los puntos de referencia y realizar las comparaciones necesarias conociendo los procesos claves y los factores más críticos de éxito.
- **FASE DE ANÁLISIS (Puntos 7-8).** A esta etapa se le considera la más importante porque representa la esencia misma del benchmarking reflejandose como un proceso continuo de evaluación, es decir, en este paso se debe de tener una base de datos bien estructurada y consolidada que defina de una manera clara y objetiva las prácticas que se están realizando actualmente, con el fin de apoyar el análisis comparativo, el cual requiere un claro entendimiento tanto del desarrollo interno actual como del desempeño futuro.
- **FASE DE ADAPTACION (Punto 9).** Esta fase, consiste en el desarrollo de un proceso que utiliza los descubrimientos del benchmarking para establecer los posibles cambios en una exposición de principios operacionales, los cuales, deben convertirse en acciones específicas e implementativas, poniendo sobre aviso de que ellos conforman las reglas con las cuales mejorará el proceso, obteniendo superioridad y ventaja. En sí, la integración de la información obtenida requiere de una cuidadosa planeación para incorporar nuevas prácticas en la operación.

Es aquí, donde se evalúa, qué tanto la administración gerencial y la operación del proceso acepten los descubrimientos del benchmarking, con el propósito de obtener respaldo, compromiso y propiedad.

- **FASE DE MEJORAMIENTO (Puntos 10-11).** Esta fase, refleja la necesidad de implementar un plan de monitoreo para evaluar periódicamente todas y cada una de aquellas prácticas que han sido implementadas, con el objetivo de revisar que lo planeado no ha sufrido cambios significativos que pudieran afectar los objetivos de la empresa en conjunto.

Se elaboran planes específicos de comunicación para dar a conocer, a todo el personal involucrado con las operaciones de la empresa, los alcances obtenidos e iniciar un sistema de retroalimentación con el fin de responsabilizar e integrar a todos los niveles de la empresa.