

# **Las mejores prácticas de las PyMES como una herramienta para lograr la competitividad.**

**Por: Mtra. Beatriz Ochoa Silva, Dra. Dina I. Valdez P.;<sup>1</sup> Mtra. Imelda L. Vázquez J, Dr. Roberto Celaya Figueroa;<sup>2</sup> Mtra. Guadalupe Ross A.;<sup>3</sup>**

## **INTRODUCCIÓN.**

Los cambios en la política económica nacional e internacional y en las estrategias de desarrollo, tanto en los países demandantes como en los competidores, están generando un rápido cambio de escenario. Para tener empresas competitivas y sustentables en el tiempo, se requiere de una capacidad de innovación permanente. En este contexto, se presentan desafíos y oportunidades a la investigación y desarrollo.

La apertura ha conducido a la polarización del aparato productivo, rompiendo las cadenas productivas tradicionales. Las empresas grandes son las que en mayor medida se han favorecido a través de su inserción en el mercado mundial, mientras que las pequeñas y medianas empresas han quedado aún más rezagadas del proceso de desarrollo económico.

Las pequeñas y medianas empresas tienen dificultades, muchas veces por no contar con recursos económicos, técnicos y humanos adecuados, como para poder desarrollarse y afrontar a los esquemas competitivos que podemos observar cada vez con mayor frecuencia, también vemos que estas organizaciones muchas veces están dirigidas por grupos familiares, que desconocen o no saben cómo abordar los cambios que se vienen desarrollando en estos últimos años, aspectos que no sólo afectan a la parte organizativa como la gerencia, la administración de los recursos humanos, o la forma para poder reinsertarse en los nuevos esquemas de negocios, sino también en la utilización y la administración eficiente de los recursos con los que cuenta la empresa.

---

<sup>1</sup> **Profesor investigador del Dpto. De Ciencias Administrativas, ITSON**

<sup>2</sup> **Profesor investigador del Dpto. De Ciencias Administrativas, ITSON**

<sup>3</sup> **Profesor investigador del Dpto. De Ciencias Administrativas, ITSON**

Las empresas, actualmente están en la búsqueda de mejores opciones de desarrollo que les proporcionen una mayor participación y competitividad en el mercado. La utilización de herramientas generadoras de ventajas competitivas para cada organización y el permanente contacto con diferentes elementos que promuevan la gestión de la organización como una de las mejores en relación con otras empresas, es lo que hace que en el entorno competitivo, el ingenio de muchos administradores y gerentes sea el principal motor del cambio en las estructuras organizacionales y el gestor de mecanismos innovadores que establezcan estas características.

Dentro de la incertidumbre que esta nueva situación crea, los estudios de referencia se presentan como una herramienta que permite implantar en las empresas una tendencia hacia el cambio y el constante aprendizaje, y que intenta erradicar actitudes de rechazo y de conservadurismo de las estrategias que en momentos anteriores tuvieron éxito.

Es claro que los estudios de referencia también conocidos como (benchmarking) son principalmente una herramienta para disminuir brechas competitivas entre organizaciones y que a largo plazo genera la sostenibilidad y la competitividad de los sectores y la incursión en mercados internacionales, dado que la comparación con las mejores practicas posibilita igualar factores competitivos de las empresas exitosas.

## **PROBLEMA**

Las Pequeñas y medianas empresas, son una categoría de empresa considerada en el mundo y en México como una generadora y propulsora de desarrollo. Esta categoría de empresa representa la mayor fuerza productiva. Por otro lado, se ha comprobado que fallan por errores de gestión, técnicamente son competentes, pero tienen serios problemas en la parte administrativa, razón por la cual se han considerado como un nicho de mercado muy interesante y grande para hacerles propuestas de mejora en sus procesos, a través de la búsqueda de soluciones y lograr ser más competitivas.

Actualmente, están en la búsqueda de mejores opciones de desarrollo que les proporcionen mayor participación y competitividad en el mercado. La utilización de herramientas generadoras de ventajas competitivas para cada organización y el permanente contacto con diferentes elementos que promuevan la gestión de la organización como una de las mejores en relación con otras empresas, es lo que hace que en el entorno competitivo,

el ingenio de muchos administradores y gerentes sea el principal motor del cambio en las estructuras organizacionales y el gestor de mecanismos innovadores que establezcan estas características. Por esta razón, una de las actividades estratégicas realizadas dentro del marco actual de gestión organizacional, son los estudios de referencia, que permiten que las empresas adopten nuevas formas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivas.

Debido a los diferentes enfoques o metodologías que existen de los estudios de referencia, las empresas interesadas en llevarlos a cabo, deben evaluar y seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades; también considerar socios potenciales que cuenten con procesos similares, sensibles de comparación y estandarización

### **OBJETIVO.**

Desarrollar una metodología que permita a las PYMES aprender, tanto de sus competidores como de empresas en otros sectores, afines o no, aquellos procedimientos que les garantizarán incrementar sus niveles de competitividad en el desempeño de una función considerada clave para el éxito, ante nuevos escenarios de la globalización de negocios.

Para lograr este propósito, es preciso el enfoque de la vigilancia del entorno que permita observar si, en algún otro lugar, alguien está utilizando prácticas y procedimientos, con resultados que pudieran ser considerados como excelentes y si su forma de proceder, pudiera conducir a una mayor eficacia en la propia organización.

### **MARCO TEORÍCO**

Con el paso de los años, cada organización intenta sobresalir en el contexto en el que se está desarrollando, y puede servir de ejemplo para otras empresas mediante la adopción de estrategias ya probadas y entendidas en el mercado. El hecho de permitir la cooperación entre empresas con el fin de optimizar las labores realizadas por el sector productivo y la consecución de mejoras en los procedimientos de las mismas organizaciones hace que la gestión actual se encamine hacia el logro de objetivos individuales por medio de herramientas utilizadas colectivamente y que generarán a su vez, mejores desempeños en el entorno competitivo de actuación.

Los estudios de referencia son considerados como una valiosa herramienta de administración, debido a que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor. Los administradores expertos saben, que es esta conciencia dentro de la organización, lo que constituye el ímpetu para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción específicos que mejorarán su desempeño.

Se trata de una herramienta de gestión que nos permite introducir mejoras, alejándonos del método de aprender a través de "prueba y error". A veces, aprendemos a hacer lo que hacemos mediante este sistema de probar y errar; trabajamos sobre la marcha, hacemos lo que es práctico y oportuno en cada momento. A ello se le ha de añadir la premura de tiempo. De este modo, en ocasiones nos vemos envueltos rápidamente en una sensación de rutina que nos agobia; la labor que realizamos comienza a parecerse engorrosa y tediosa. Además, en el ámbito empresarial, la gravedad de esta situación se complica por las numerosas ocasiones en que se ven inmersos en actividades operativas del día a día, viéndose comprometidos en un sinnúmero de actividades rutinarias y de un carácter operativo que alejan considerablemente de la verdadera función gerencial.

Existen numerosas definiciones respecto de este concepto. Boxwell (1995) lo define como una herramienta para proponerse metas, utilizando normas externas y objetivas, y aprendiendo de los otros el cómo, para la planificación y la reingeniería de una empresa. Sin embargo, de forma genérica la mayoría de los autores coinciden, con algunos matices, en los principios fundamentales. Así, algunas posibles definiciones podrían ser:

Los estudios de referencia es un proceso que consiste en identificar, analizar y adaptar de modo sistemático las prácticas empresariales más efectivas y eficientes, puestas en marcha por otras organizaciones, a fin de mejorar los resultados de nuestra propia organización. Es, sencilla y llanamente, aprender de los otros, de aquellos en los que apreciamos las prácticas más efectivas y eficientes, tratando de comprender asimismo como los mismos consiguen sus resultados.

Los estudios de referencia (benchmarking), tienen que ser vistos como un proceso continuo de la administración, que elimina la subjetividad de la toma de decisiones y que requiere una actualización constante - la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones

de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras, No debe confundirse con un programa, no es un proceso que sólo requiera de buscar información y aplicarla, es un descubrimiento y una experiencia de aprendizaje. Es una estrategia de negocios que utiliza un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos, ayuda a tener un desempeño excelente debido a que obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria y fomenta el trabajo de equipo, al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos, más bien que en el interés personal, individual.

Los estudios de referencia poseen tres objetivos que dependen de su tiempo de ejecución: A corto plazo, el aprendizaje entre empresas es lo que se espera para comenzar a aplicar el concepto; a mediano plazo, el mejoramiento continuo, y a largo plazo, la supervivencia y la productividad. En el cumplimiento de estos objetivos se aplica siempre la cooperación y la competitividad.

Los estudios de referencia se pueden clasificar según de la Rica (2002), por su sujeto, esto es, interno y externo. El primero se basa en el análisis de organizaciones, productos, servicios, procesos dentro de la misma empresa y se puede hacer para departamentos; el externo se divide a su vez en dos tipos; el competitivo, que se basa en el análisis y comparación de la competencia, se puede decir que es el que realizan todos los días las empresas y el segundo, es el global o genérico. Aquel que busca soluciones fuera de nuestro mercado.

Watson, (1992), hace otra clasificación de los estudios de referencia en términos de sus metas como: el de desempeño, estratégico y de procesos, es considerada útil porque permiten a cualquier organización que construya sus capacidades de benchmarking de manera gradual.

En el proyecto que realizó Rico (2000), propone que para iniciar con la aplicación de los estudios, es necesario reflexionar e internalizar inicialmente, cuales son los principios fundamentales que toda organización, independientemente del tamaño, la actividad y los recursos que posea; debe realizar en la práctica diaria; si el objetivo es tener vida, crecer, ser competitivo y rentable, se deben considerar los siguientes principios:

medir, aprender, innovar, poner en marcha lo aprendido y rediseñado, mejorarlo continuamente.

Pero además, sugiere que no sólo las empresas, tienen que aplicar estos cinco principios, sino que tienen que hacerlo rápido y bien, porque se lo exigen el mercado, los clientes, los canales de comercialización, los consumidores finales, la rivalidad competitiva, los posibles nuevos competidores, los productos o servicios sustitutos y la propia viabilidad y rentabilidad del negocio. Las empresas que no midan, no acumulen el aprendizaje y no innoven, no figurarán en los próximos dos años en las guías telefónicas. Su organización debe medir, porque si no mide no administra, no mejora, continuará en el desorden, las ambigüedades, los conflictos, las ansiedades y la depresión.

En cuanto a las características de un proceso que puede considerarse para un estudio de referencia, las opiniones convergen al punto común de identificar un proceso de alto impacto para la organización o para un sector particular que sea medible, específico y que se encuentre debidamente documentado, aunque se limita en algunas ocasiones a la evaluación mediante indicadores. Otro aspecto importante es evaluar qué tan viable para la organización es realizar una modificación de cualquier índole, desde el punto de vista financiero, estructural y la capacidad de integrarse a los demás procesos de la organización.

## **MÉTODO**

La investigación inicia realizando una consulta bibliográfica acerca de los estudios de referencia; la primera etapa se enfoca principalmente a la búsqueda de bases conceptuales (Origen; metodologías; tipos; etc). Una vez identificado el marco conceptual; se recopilan casos prácticos de aplicación a nivel internacional en donde se evalúan los aspectos positivos; obstáculos; metodologías y resultados de los estudios. En este proceso se contactan también las principales instituciones que practican y fomentan el benchmarking a nivel internacional con el fin de obtener mayores bases conceptuales y enriquecer el estudio con experiencias documentadas.

## RESULTADOS

Una vez evaluadas todas las opiniones, comentarios de los asesores, investigadores y de las interpretaciones teóricas encontradas en la literatura nacional e internacional, acerca del concepto de los estudios de referencia podemos definirlo como: una herramienta de mejoramiento organizacional basada en la evaluación y análisis continuo de prácticas, procesos, políticas y estrategias reconocidas en el mercado como exitosas, para su posterior adaptación y asimilación en una organización. Partiendo de esta definición y de los resultados antes mencionados es posible detectar cuales han sido los principales obstáculos para su aplicación exitosa a nivel nacional.

Después de hacer una revisión respecto a diversas metodologías a seguir para aplicar los estudios de referencia y de acuerdo a las características de las pequeñas y medianas empresas, se propone realizar primeramente lo siguiente, para hacer posteriormente una selección del proceso que se quiere investigar.

- Conseguir el permiso y el compromiso de la dirección. Este paso es muy importante porque el proceso en sí, requiere de mucho tiempo de gente clave y de recursos, el éxito del proceso depende de las expectativas de la empresa que lo va aplicar, requiere de la aprobación, debido a que se debe estar dispuesto al intercambio de información sobre los procesos.
- Crear un equipo de trabajo, después que la dirección se haya comprometido. Éste debe estar conformado por personas comprometidas capaces de convertir la información en decisiones, con capacidad para recopilar información fuera de la empresa. Si de acuerdo a la magnitud de la empresa no existe suficiente personal, por lo menos debe existir una persona conocedora del problema, o bien, capaz de proporcionar información y el resto del equipo se integra con personal externo, conocedor de los estudios de referencia o llamado también consultor externo.

Una vez conformado el equipo de trabajo, los pasos para realizar el proceso son los siguientes:

- 1. En esta primera etapa lo que tienen que hacer los asesores y empresarios es **determinar qué procesos o áreas se desean mejorar**. Ellos son los responsables de preparar un calendario y un presupuesto, para que la primera fase del proceso no

se prolongue de forma indefinida, así mismo tendrá como función determinar los procesos de trabajo fuertes y débiles que existan en la organización.

Para llevar a cabo este paso, primero se debe determinar: dónde se tienen problemas, de qué tipo son, dónde debe y puede mejorar, se considera importante realizarlo.

**2. Determinar las empresas que se van a estudiar.** Es la labor de localización y recopilación de información, acerca de empresas que realizan comparativamente mejor, un determinado proceso. De esta definición depende el éxito o fracaso de los estudios de referencia. Llegados a esta fase se requiere de imaginación. Se debe considerar en ésta, que la empresa a estudiar no necesariamente tiene que ser del mismo giro, se pueden considerar las actividades o tipos de problemas similares que existan entre ellas. Por ejemplo, problemas con las colas en horas o días pico, se pueden seleccionar empresas que tengan situaciones similares y ver qué prácticas utilizan y aprender de ellas lo mejor.

El tema de la recopilación eficiente de la información, es un punto que requiere de una metodología, particularmente en la etapa del diagnóstico. Se debe trabajar con estándares de desempeño para tener una primera impresión de los resultados obtenidos en algunos procesos de trabajo y se debe recurrir a otras fuentes de información como son, los estudios independientes, base de datos de clientes y proveedores, reconocimientos de empresas que hayan hecho buenas prácticas, empresas consultoras, informes o estudios independientes y si existen grupos organizados de empresas que se hayan unido para compartir información referida a las mejores prácticas, también deben ser consideradas.

Una vez que se han identificado las empresas que tienen las mejores prácticas y ya están acotadas las necesidades de información mediante el análisis de factores críticos de éxito u otro método que haya permitido determinar cuáles son los procesos de trabajo relevante para la organización en análisis.

**3. Desarrollar un método de recopilación de datos.** Ésta es la fase crítica de los estudios de referencia. ¿Cómo recoger información?

Se puede iniciar por la revisión de publicaciones en los medios de comunicación, ya que es una fuente de fácil acceso y de bajo costo, la información presentada en internet, en este caso va a ser importante validar la información que se encuentre.



Las encuestas, son un método que también permiten obtener información a bajo costo y en forma simultánea. Si se utilizan encuestas por escrito, se debe tener en cuenta que el índice de respuesta va a ser muy bajo y que la profundidad de la información será casi nula. Si se utiliza el teléfono, se debe contar con los filtros, la falta de tiempo, etc.

Sin duda, la mejor forma de recopilar información es mediante entrevistas personales, debido a que es posible establecer lazos profesionales con proyección futura. Tiene la desventaja del tiempo para preparar la entrevista, para encontrar a la persona idónea con quien reunirse, para entrevistar al interlocutor y el tiempo para visitar la empresa.

**4. Realizar la recolección de datos.** Se debe tener en cuenta que en la entrevista "voy a aprender y no tengo nada que enseñar", con lo cual, el tiempo que nuestro interlocutor dedica a reunirse con nosotros, enseñarnos sus procesos, etc., se debe agradecer sinceramente. Puntos clave son: La ética, la sinceridad, confidencialidad y la reciprocidad: no tratar de engañar a nuestro interlocutor disfrazando los estudios de referencia, la confidencialidad: no vamos a suministrar un solo dato a nadie y la reciprocidad: vamos a ofrecer una colaboración recíproca en un futuro.

Es conveniente realizar un análisis deductivo, esto es, a partir de un método que permita recabar información general acerca de un gran número de organizaciones para tener una vista preliminar de entidades poseedoras de las mejores prácticas. Cuando se obtiene el extracto se debe realizar un análisis de experiencias más detallado, si es posible utilizar la entrevista.

Para realizar este paso, se requiere de una metodología. Donde primero se debe ordenar la información, para revisar la consistencia y exactitud de los datos recabados y en sistematizarlos para que puedan ser comparados. Una segunda parte corresponde al análisis de la información, consiste en estudiar las particularidades de los procesos de la organización que va a ser objeto de benchmarking, la consideración de la realidad interna de la organización en el análisis, que es lo que diferenciará a la metodología de los estudios de referencia de la copia

**5. Implementación** La metodología de los estudios de referencia tiene una marcada orientación hacia la acción concreta. Se debe recalcar que la esencia de la metodología es realizar cambios y mejoras organizacionales y, por lo tanto, no es un instrumento para estudiar procesos alternativos a los que la organización posee en la actualidad. El hecho de

que sea una metodología costosa en términos de tiempo y recursos profesionales, determina que sea una actividad con un fuerte componente operativo.

En esta etapa del trabajo se debe realizar lo que se denomina “Informe de los estudios de referencia”. Dicho informe debe contener a lo menos los siguientes elementos: Definición de propósitos o de la necesidad de realizar el proceso de detección y aprendizaje de buenas prácticas.

Documentación de los procesos de trabajo interno que fueron sometidos a los estudios de referencia

Fuentes de información utilizadas, sean éstas internas o externas. También este ítem debe incluir una breve descripción de los métodos utilizados para recopilar información.

Resumen de la información recolectada (estándares de desempeño externos asociados a los procesos de trabajo que se están estudiando; descripciones de cómo otras organizaciones realizan éstas tareas.

Finalmente el informe debe contener un listado de recomendaciones que capitalicen los resultados de las mejores prácticas.

Las mejoras a los procesos de trabajo que se recomienden por parte del equipo de Benchmarking deben ser muy específicas en términos de los aspectos técnicos propios del cambio que se propone. Adicionalmente se debe dejar constancia de los costos que se deben asumir, el tiempo aproximado de la implementación y otros factores relacionados a la etapa de implementación

## **CONCLUSIONES**

Los estudios de referencia a nivel nacional han sido considerados dentro de las herramientas administrativas, como una solución de corto plazo, que implica la comparación cuantitativa y no el aprendizaje. Para que su aplicación sea correcta y se amolde a las necesidades del país, diferentes consideraciones en su ejecución deben incorporarse a lo que generalmente se conoce como Benchmarking.

Es indispensable tomar en cuenta elementos que permitan una contextualización de este instrumento a la cultura empresarial local que tradicionalmente presenta impedimentos cuando se trata de compartir información acerca de sus políticas, procesos o estrategias.

Con este propósito, se realizó una propuesta de conceptualización de los estudios de referencia para el caso específico de las pequeñas y medianas empresas, lo que permitió, gracias a las propuestas y recomendaciones de asesores expertos y investigadores, formular una metodología propia y un concepto acorde a las expectativas de este sector productivo.

Los estudios de referencia es una herramienta válida en gestión, que como muchas otras, ha entrado a México, sin inicialmente considerar los siguientes aspectos fundamentales: el contexto socioeconómico en el cual se va a aplicar, las posibles limitantes de su aplicación a nivel nacional y finalmente, las características de dicha herramienta que sean aplicables a una organización en particular.

La formulación de estrategias en un estudio de referencia debe indicar a una organización cuáles son los habilitadores para que las brechas existentes con las reconocidas como mejores prácticas se puedan reducir y superar.

En el caso de las PyMES, se recomienda que se sigan los estudios externos respecto a las mejores prácticas debido al tamaño de las mismas y en término de sus metas, el más adecuado es el de desempeño, debido a que es una forma sencilla de estudio, ya que incluye todos los estudios basados en investigaciones, y los datos pueden provenir tanto de competidores como de líderes funcionales.

También, requiere un apoyo menor de recursos, debido a que depende del análisis de información que proviene de búsqueda de base de datos y encuestas que profesionales expertos pueden conducir. Si existiera la posibilidad de realizar un benchmarking estratégico, sería éste muy conveniente, porque va más allá del análisis del liderazgo en el desempeño para examinar a los líderes no industriales en un intento por identificar las tendencias significativas capaces de proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial. Generalmente, se realiza estableciendo alianzas con un número limitado de empresas no competidoras.

Iniciar la fase de los estudios de referencia de un programa de mejora de proceso no es un paso que se debe tomar a la ligera. Es un proceso en marcha que requiere modernización constante, donde los compromisos monetarios y de tiempo son significativos. Además es necesario analizar cuidadosamente los propios procesos antes de ponerse en contacto con otras empresas.

Si se inicia el proceso de los estudios de referencia, la asimilación de los resultados se hace posible si se tienen las condiciones adecuadas para su implantación. Esto requiere que se evalúe el impacto a nivel financiero, estructural, físico (instalaciones), cultural (recurso humano; valores empresariales) y tecnológico. Los estudios de referencia una herramienta de mejoramiento continuo, la retroalimentación debe ser parte fundamental de este proceso, dado el carácter dinámico del entorno en el que se desarrolla una organización.

Es indispensable considerar los siguientes aspectos al implantar una metodología de los estudios de referencia en las PyMES.

Es importante considerar la participación de los directivos y de los miembros involucrados con el proceso, porque no sólo facilita la aplicación de estrategias resultantes del estudio; sino también hace posible la recolección de datos que permitan identificar y visualizar las causas de las brechas a nivel de toda la organización.

Para asegurar la calidad de los resultados; se recomienda que éstos sean minuciosamente 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.

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 en la que se aplicarán; uno de los más enriquecedores es la entrevista personalizada con los directivos y con los miembros involucrados directamente con los procesos a evaluar; así se puede descifrar que hay detrás de los datos numéricos de las encuestas tradicionales. Las entrevistas permiten a los empresarios explicar el por qué de los datos brindados en las encuestas y un mejor entendimiento del contexto empresarial que rodea los procesos a ser evaluados.

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; procesos políticos etc., que requieren un mejoramiento. Si es posible; se deben documentar estos procesos e identificar los directos involucrados en la organización.

Los criterios de selección de las mejores prácticas; deben consignarse claramente antes de llevar a cabo el estudio; una vez definido el factor crítico de éxito; se deben buscar empresas destacadas en este aspecto (publicaciones, instituciones, bases de datos, Internet, etc.) y al contactarlas, se deben considerar factores como: acceso a la información de los socios; facilidad para realizar visitas constantes; contar con un contacto fijo en la organización y el potencial de mejoramiento que ofrecen estas empresas.

Los datos deben ser recopilados; representados gráficamente, analizados e interpretados. A los empresarios se debe presentar un resumen ejecutivo que incluya: Identificación del problema, descripción de la metodología, presentación de datos, resumen e interpretación de datos, presentación de los hallazgos más importantes (incluye identificación de fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento), recomendaciones: acciones específicas.

Para concluir es importante recordar que en este proceso es de suma importancia el hecho de que se concentrará en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que sean reconocidas como las mejores prácticas de la industria. Por lo cual es una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar las operaciones en base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes del negocio o aquellos que tienen la excelencia dentro de la industria.

## **BILIOGRAFÍA.**

Aguado R.J. Benchmarking. Un acercamiento al concepto y sus aplicaciones. <http://www.avantel.net/rjaguado/benchm.html>.

Boxbwell, Robert J. Benchmarking para competir con ventaja, McGraw Hill, primera edición, Madrid, 1995.

De la Rica E, Benchmarking como herramienta competitiva, ESEUNE [www.eseune.edu](http://www.eseune.edu) Neguri, Getxo (Bizkaia) – España.

Rico R.R., Benchmarking: su aplicación mediante un enfoque sistémico y efectivo. <http://www.concytec.gob.pe/ias/index.htm>.

Secretaría de economía, 2004. [www.contactospyme.gob](http://www.contactospyme.gob)

Sixtos Patricio (2002) La PyME, [www.calidad.org/public/arti2002/1035481344](http://www.calidad.org/public/arti2002/1035481344).

