

**LA TÉCNICA DEL BENCHMARKING Y
SU APLICACIÓN A LA AGROINDUSTRIA LECHERA**

GERARDO DE LEÓN CONTRERAS

TESIS

**Presentada como requisito Parcial para
Obtener el Grado de**

**MAESTRO
EN CIENCIAS EN ZOOTECNIA**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA
“ANTONIO NARRO”**



PROGRAMA DE GRADUADOS

SALTILLO, COAHUILA.

JUNIO 2008

**LA TECNICA DEL BENCHMARKING Y SU APLICACIÓN
A LA AGROINDUSTRIA LECHERA**

GERARDO DE LEÓN CONTRERAS

TESIS

**Presentada como requisito Parcial para
Obtener el Grado de**

**MAESTRO
EN CIENCIAS EN ZOOTECNIA**

ASESOR PRINCIPAL

Dr. Alfredo Aguilar Valdés.

COASESOR

Dr. Agustín Cabral Martell.

COASESOR

Dr. Felipe Alvarado Martínez.

Torreón, Coahuila, México
Junio de 2008

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA “ANTONIO NARRO”

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

**“LA TÉCNICA DEL BENCHMARKING Y SU APLICACIÓN A LA
AGROINDUSTRIA LECHERA”**

POR

GERARDO DE LEÓN CONTRERAS

Elaborada bajo la supervisión del Comité Particular de Asesoría y aprobada
como requisito parcial para optar por el Grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS EN ZOOTECNIA

COMITÉ PARTICULAR

Asesor Principal : _____
Dr. Alfredo Aguilar Valdés

Asesor: _____
Dr. Agustín Cabral Martell

Asesor: _____
Dr. Felipe Alvarado Martínez

Dr. Jerónimo Landeros Flores
Director de Postgrado

Saltillo, Coahuila.
Junio de 2008

AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por estar siempre a mi lado, por guiarme, darme sabiduría y fortaleza, por aquellos retos que vencimos juntos y sobre todo por dirigir mi vida.

A **mi familia** por creer siempre en mí, por su gran apoyo y valiosos consejos; por la fortaleza transmitida y esa misión de mantenernos unidos....gracias.

A mi **Alma Mater**, que me ha brindado conocimiento, madurez y disciplina, estoy seguro de que sabré recompensar todo lo que me has dado como muestra de agradecimiento hacia ti.

Al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT)** por el gran apoyo brindado, he culminado mis estudios y aquello que comenzó en propuesta es ahora una realidad para beneficio de la investigación de los Agronegocios.

Al **Dr. Alfredo Aguilar Valdés** a quien agradezco su amistad, su hospitalidad durante mi estancia en Torreón, Coahuila. También agradezco la manera de transmitir toda su experiencia; logrando con sus consejos mejorar mi calidad de vida personal y profesional, estoy muy agradecido de haber contado con un asesor de gran categoría y a la vez ganar un amigo.

Al **Dr. Agustín Cabral Martell** quien me brindo su apoyo y amistad durante mi estancia en Torreón Coahuila. Gracias por permitirme formar parte del trabajo realizado y dejarme aprender como trabajar de manera disciplinada.

Les agradezco su valioso tiempo y atención, espero seguirlos viendo y evitar el distanciamiento puesto que es muy agradable trabajar y conversar con ustedes.

Al **Dr. Eduardo Aizpuru García**, por darme la oportunidad desde mi ingreso al postgrado, por el conocimiento generado en mi persona; por las atenciones brindadas y sus consejos para la construcción de mi vida profesional, gracias por todo.

A los docentes que se encargaron de transmitir sus conocimientos y trabajar en mi desarrollo profesional: Dr. Ramiro López Trujillo, Dr. Fernando Esquivel, Dr. Eduardo Aizpuru, Dr. Marco Antonio Díaz, Dr. Jesús Fuentes Rodríguez, Dr. Gumersindo Álvarez Moreno, Dr. Roberto García Elizondo, Dr. Alfredo Aguilar Valdés, Dr. Agustín Cabral Martell; a todos ellos gracias.

“Educar no es dar carrera para vivir, sino templar el alma para las dificultades de la vida”

Pitágoras

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, Señor tu diriges el rumbo de mi vida, estoy seguro que de tu mano mi vida esta equilibrada.

A mis padres:

**Silvia Contreras Flores
Antonio de León Torres**

A mis Hermanos:

Cinthia y César

Gracias a esa unión, a esa ardua tarea de nuestros padres por otorgarnos todo; hemos crecido con valores y ganas de hacer las cosas, agradezco a mi familia por ese apoyo incondicional y por los obstáculos que nos faltan superar, puesto que con su amor es posible cumplir nuestros anhelos.

A **Diana Pérez Cisneros** gracias por estar siempre ahí, por creer en mi, por tu paciencia y gran atención, gracias; se que puedo contar contigo.

A mis amigos y amigas, no terminaría nombrando de uno por uno... pero ustedes saben quienes son: gracias por su amistad y por los momentos compartidos.

INDICE DE CONTENIDO

COMPENDIO.....	i	
ABSTRACT.....	ii	
INTRODUCCIÓN.....	iii	
CAPITULO I		
REVISIÓN DE LITERATURA.....	1	
1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTO DEL BENCHMARKING.....	1	
1.2 ANTECEDENTES DEL BENCHMARKING.....	4	
1.3 IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING.....	7	
1.4 ASPECTOS IMPORTANTES DEL BENCHMARKING.....	10	
1.4.1 Calidad.....	10	
1.4.2 Productividad.....	11	
1.4.3 Tiempo.....	11	
1.5 FACTORES CRITICOS DE EXITO.....	12	
1.6 TIPOS DE BENCHMARKING.....	15	
1.6.1 Benchmarking contra Operaciones Internas.....	15	
1.6.2 Benchmarking contra Competidores Externos Directos de Productos.....	16	
1.6.3 Benchmarking contra las mejores operaciones funcionales externas o los líderes de la industria.....	17	
1.6.4 Benchmarking de Procesos genéricos.....	18	
1.7 OBJETIVOS DEL BENCHMARKING.....	19	
1.8 BENEFICIOS DE BENCHMARKING.....	19	
1.9 DOS LIMITANTES HABITUALES AL BENCHMARKING.....	20	
1.10 PRINCIPALES REQUERIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING.....	21	
CAPITULO II		
LA TÉCNICA DEL BENCHMARKING Y SU APLICACIÓN A LA AGROINDUSTRIA LECHERA.....		22
2.1 JUSTIFICACIÓN.....	22	
2.2 OBJETIVO GENERAL.....	22	
2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	22	
2.4 EL BENCHMARKING Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	23	
2.5 METODOLOGIA.....	26	
2.5.1 Metodología UALAE.....	27	
2.5.2 Metodología Robert C. Camp.....	37	
2.5.2.1 Fase de planeación.....	38	
2.5.2.2 Fase de análisis.....	41	
2.5.2.3 Resultados.....	42	
2.5.2.4 Fase de integración.....	46	
2.5.2.5 Fase de acción.....	48	
2.5.2.6 Fase de madurez.....	50	

CAPÍTULO III	
PRONÓSTICO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL LIGADO AL SECTOR	
PRODUCTIVO LECHERO.....	53
3.1 SITUACIÓN SECTOR PRODUCTIVO LECHERO NACIONAL.....	53
3.2 LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES ESTRUCTURALES DEL	
SISTEMA LECHERO A NIVEL NACIONAL.....	60
3.3 LAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES.....	64
3.4 DISCUSION.....	68
CONCLUSIONES	70
RESUMEN.....	73

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Definición de Benchmarking.....	3
Cuadro 2.	¿Por qué Emplear Benchmarking?.....	8
Cuadro 3.	Componentes para el Análisis de una Empresa Agroindustrial.....	25
Cuadro 4.	Fases de la Metodología Camp.....	38
Cuadro 5.	Niveles de Desempeño Futuro.	45
Cuadro 6.	Modelo de Benchmarking para la Agroindustria.....	51

COMPENDIO

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

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

ABSTRACT.

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

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

INTRODUCCIÓN

El estudio de las técnicas de administración estratégica conduce al análisis minucioso de nuevas corrientes; cabe destacar que todas parten de los principios básicos de la administración, es por ello que partimos señalando a la administración estratégica como “un conjunto de técnicas administrativas de actualidad que promueven con sus ideas la proyección de lo estratégico hacia el futuro” (Aguilar, 2003)

Dentro de la corriente de la administración estratégica encontramos una técnica que cuyo instrumento permite potencializar esfuerzos en la línea de acción. Se trata del sistema de evaluación comparativa (Benchmarking) que en conjunción y combinación con una metodología especializada en planeación estratégica muestra grandes ventajas competitivas para quienes la practican

La técnica de la mejora continua o bien llamada de la comparación empresarial, es un tema que cada día va logrando mayor presencia en el ámbito de la gestión empresarial y de su aplicación en las industrias; en este caso en el sector agroindustrial.

Este trabajo de investigación aplicada posee grandes intenciones al formular un estudio de Benchmarking en la agroindustria; comenzando en el primer capítulo desde un marco conceptual sobre la importancia de la técnica que en colaboración con la información real de la agroindustria dará origen a un instrumento metodológico (capítulo II) que ayude a mejorar el desempeño de la organización o agroindustria frente a sus competidores.

Con la conjunción de técnicas y el desarrollo de metodologías en el documento se busca dar origen a una herramienta eficiente dentro de las prácticas de la agroindustria, desde los operativos hasta los altos directivos, colaborando de

manera auxiliar en el desarrollo de la empresa y su permanencia; pero siendo siempre la decisión de la empresa si aplica o no la técnica.

Cabe destacar que las estadísticas de calidad y el conocimiento íntimo del vínculo entre las cadenas productivas son la llave perfecta para la mejor práctica del Benchmarking dando como resultado datos de gran valor para directivos.

Y mencionar que la información generada dentro de la cadena, es esencial puesto que puede lograrse una evaluación del proceso para elaborar una mejora continua en el sector agropecuario y agroindustrial dando origen a productos de calidad y como consecuencia la satisfacción del cliente siendo esta fundamental para el desarrollo del producto.

Retomando la importancia del Benchmarking y su relación con la agricultura y la ganadería, la técnica puede ser una herramienta popular y útil en el ámbito de la comparación en las actividades productivas dentro de las agroindustrias y en los agronegocios haciendo un papel fundamental dentro de la competitividad y favorable en los niveles de competencia empresarial.

Conforme se avance en el documento se llega a observar cómo el Benchmarking puede ser una herramienta de extremado valor en el papel de ayudar a las agroindustrias a completar sus metas y objetivos haciendo de estas más competitivas y con mejor desarrollo económico.

CAPITULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 DEFINICIONES Y CONCEPTO DEL BENCHMARKING.

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

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

Harrington (1995) lo define como “un punto de referencia desde el que se indica una posición y que se utiliza para realizar mediciones”, o como “la norma desde la cual cualquier cosa puede ser medida o evaluada” o como “algo que sirve como patrón de medida de otras cosas”.

Traduciendo el término al japonés *dantotsu* que significa “luchar por ser el mejor de lo mejor” (Chávez, 2002), incluye la esencia del proceso que se utiliza para establecer una ventaja competitiva.

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

“El Benchmarking es una búsqueda permanente y una aplicación de las prácticas significativamente superiores que conducen a una “performance” (realización o ejecución) competitiva superior.” (Watson, 1995)

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

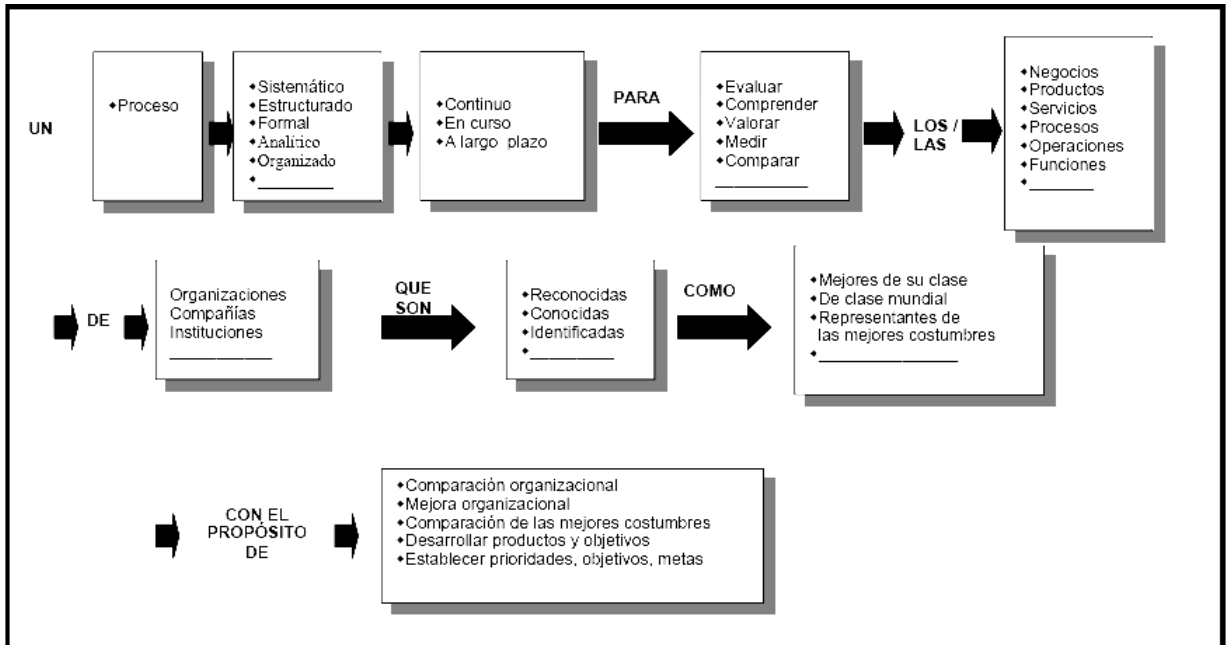
Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia (Karlof, 1998)

Para Kaiser Asociados (2005), una compañía dedicada a la consultoría empresarial que lo ha promovido activamente, el Benchmarking es un proceso para medir de manera rigurosa el desempeño de una organización frente a las compañías mejores de su clase y que usa el análisis para igualar o superar a las mejores de su clase.

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

Spendolini (1994) propone una estructura modular para definir, de diversas formas, lo que se puede entender por Benchmarking. A partir del llamado "Menú de Benchmarking" (ver cuadro 1) se ha modulado la siguiente definición:

Cuadro 1. Definición de Benchmarking



Fuente: Spendolini, (1994)

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

Esta “Técnica de la Mejora Continua” o del “Análisis Comparativo”, es un proceso que se caracteriza por compararse de manera profesional y ética con los negocios de la competencia y tomar de ellos de manera ecléctica lo mejor de toda su estructura organizativa (Aguilar, 2000).

Se observa en las diferentes definiciones que este proceso no solo es aplicable a las operaciones de producción, si no que puede aplicarse a todas las fases del negocio independientemente del giro o la naturaleza del mismo.

Se puede resumir que es de suma importancia el hecho de que este proceso se concentra en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que son reconocidas como las mejores prácticas de la industria.

1.2 ANTECEDENTES DEL BENCHMARKING.

La cronología más significativa es la de Xerox Corporation, empresa que tuvo la fortuna de descubrir, desarrollar y aplicar Benchmarking a principios de su campaña promocional para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra lo destacado de la técnica de la mejora continua.

En 1979, Xerox inició un proceso denominado "Benchmarking Competitivo". Esto se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios.

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

El Benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji-Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas, por lo que se cambió el estilo de producción en EUA para adoptar las metas de Benchmarking fijadas externamente para impulsar los planes de negocios.

Antes de 1981, la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, Benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la

competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de esta metodología.

Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizara el Benchmarking y en 1983, el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y la técnica Benchmarking; se contempló junto con la participación de los empleados y el proceso total de calidad, como fundamental para lograr la alta calidad en todos los productos y procesos.

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

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

A través de **cinco generaciones**, el "Benchmarking" ha evolucionado de ser un modelo artesanal a una nueva teoría administrativa. La **primera generación** se basó en la "ingeniería inversa" orientada al producto (análisis del producto), en la que se comparan las características, funcionalidad y desempeño de un producto con los productos similares de la competencia.

La **segunda generación** fue la del "Benchmarking Competitivo"; refinada por Xerox entre 1976 y 1986, donde se va más allá de las comparaciones

orientadas al producto para incluir comparaciones de los procesos propios con los de los competidores de la misma industria.

La **tercera generación** –desarrollada entre 1982 y 1988- fue la del “Benchmarking del Proceso”, en donde los líderes de la calidad reconocían que podían aprender mas fácilmente de empresas ajenas a su industria, estudiando las mejores prácticas independientemente del giro del negocio.

La **cuarta generación** es la del “Benchmarking Estratégico”, que evalúa alternativas, mejora el desempeño mediante el entendimiento y adaptación de estrategias que han tenido éxito con los socios externos y proveedores que participan en una alianza continua. Este Benchmarking no solo mejora el proceso si no que además cambia los negocios.

Una **quinta generación** es la del “Benchmarking Global”, en donde los procesos del negocio, culturales y comerciales entre empresas nacionales e internacionales se vinculan para mejorar los procesos del negocio, en un ambiente de alta calidad y competencia

Una **sexta generación** puede llegar a ser un “Benchmarking Integrador”; en el contexto de un solo universo de la administración estratégica adaptada a las condiciones del siglo XXI, en donde los autores más destacados y menos egoístas, confluyan en sus conocimientos y experiencia para estructurar con todas las técnicas, escuelas y corrientes administrativas de actualidad un verdadero *tronco común* que consolide el concepto y metodología de la nueva administración estratégica que opere en las décadas venideras. (Aguilar, 2003).

El Benchmarking, es un recurso, que de saberse adaptar y adoptar al ámbito agroindustrial mejora notablemente los índices de productividad y la imagen global de toda empresa o negocio.

Esta teoría presenta limitantes y quizá la más importante es que solo se puede aplicar de manera efectiva a las grandes y mega empresas que se localizan en el sector agrícola-ganadero y por ende el agroindustrial. Hoy en día en México se adoptan técnicas principalmente norteamericanas en empresas del sector urbano e industrial de gran escala económica.

Se ha olvidado que la economía primaria es un sector al que debe de atenderse con especial cuidado, en este sentido debemos de aprender de los países industrializados o del primer mundo que cuidan de manera especial e incentivan inteligentemente a la actividad agrícola y agropecuaria.

1.3 IMPORTANCIA DEL BENCHMARKING.

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines. Algunas empresas posicionan este método como parte total de la solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización.

Otras posicionan el Benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio. (Spendolini, 1994)

La razón del ¿por qué? debe hacerse un Benchmarking es: que se debe ser astuto en poder identificar a los mejores, estudiarlos y aprender de ellos, y basándose en este aprendizaje, aplicar las mejoras que funcionarían en nuestra organización.

Pero ¿por qué utilizar el *Benchmarking*? Boxwell (1995) nos presenta tres argumentos suficientes:

"Es un medio muy eficiente para introducir mejoras".

La alta dirección puede eliminar el viejo proceso de aprender por tanteo; puede utilizar procesos cuya efectividad ya ha sido comprobada por otros y puede

concentrar su pensamiento original a partir de cero para idear medios y mejorar estos procesos o adaptarlos a la cultura ya existente en su propia organización.

"Ayuda a introducir mejoras más rápidamente en la organización".

El tiempo se ha convertido hoy en un factor muy importante en la competencia; el Benchmarking permite encontrar medios para hacer las cosas mejor y más rápidamente al poder emplear los procesos más rápido.

"Tiene en sí el potencial para elevar significativamente las prestaciones individuales y colectivas de las empresas de una región o de un país".

Existe la posibilidad de crear redes de organizaciones que asuman la evaluación comparativa como herramienta de mejora y, por tanto, se cree una plataforma con empresas que busquen mejorar el desempeño de sus procesos clave y así surja la competitividad colectiva que los países, como empresas, deben encontrar.

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

Cuadro 2. ¿Por qué Emplear Benchmarking?

<ul style="list-style-type: none">• Planeación Estratégica.	Desarrollo de planes a corto mediano y largo plazos.
<ul style="list-style-type: none">• Pronósticos.	Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes y seleccionadas
<ul style="list-style-type: none">• Nuevas ideas	Aprendizaje funcional; “pensando fuera de la caja”.

<ul style="list-style-type: none"> • Comparaciones Producto – Proceso 	Comparaciones con competidores y organizaciones que tienen los mejores resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de objetivos (fines y metas) 	Fijación de objetivos de desempeño en relación con las practicas más productivas y modernas

Fuente: Spendolini, (1994)

Un ejemplo se observa en el aprendizaje acumulado (experiencia profesional) de los directivos de empresas norteamericanas en donde el recurso humano con experiencia no se subestima, si no al contrario se reconoce y aprovecha para bien de todos.

Este es un buen ejemplo que países como México y en general Latinoamérica deben seguir ya que todavía en el Siglo XXI, “subestiman a sus recursos humanos en esta etapa de su vida y este es un factor de riesgo que debe corregirse y un valor agregado (la experiencia) que se desperdicia y no se aprovecha” (Aguilar V.A. 2000)

El Benchmarking aprovecha este recurso y comparte su riqueza (no de forma que vaya a reducir la competencia) si no de modo que haga renacer algo de la competitividad colectiva que a nivel empresarial debe siempre promoverse; aprovechar dignamente al recurso humano con experiencia como un recurso adaptado a las circunstancias laborales, situación que se maneja en la técnica de la Consultoría Externa -Outsourcing-, Camp, 1993.

Además el Benchmarking facilita el aprendizaje. Esto significa cooperar dentro de redes o sistemas – organizaciones, con recursos en un área (conocimientos) que trabajan con organizaciones con necesidades (problemas o limitantes), en

otras palabras es una aplicación del concepto de asesoramiento en el nivel ínter e intra empresarial.

Una de las premisas fundamentales para el Benchmarking es: que una compañía que compara sus procesos aprenderá cuales son los mejoramientos que pueden ser aplicados a su propia organización. (Watson, 1995)

1.4 ASPECTOS IMPORTANTES DEL BENCHMARKING

1.4.1 Calidad.

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

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

En la actualidad el rubro relacionado con la **Normatividad** se aplica a todas las actividades globalizadoras y el renglón agroalimentario y agroindustrial no se pueden quedar atrás. En esto estriba también la importancia del Benchmarking y su adaptación al sector de los alimentos y la observancia técnico legal de su calidad, sin excepción alguna. (Aguilar, 2000)

Por último dentro del aspecto de calidad, se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a qué tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en su entrenamiento y adiestramiento eficientes y puntuales.

1.4.2 Productividad.

El Benchmarking en la productividad; es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

El principio razonable de este proceso es que no solo se aplique el multitrillado y a veces mas empleado principio de “ganar-ganar” si no el de **“ganar para todos”** incluyendo a los trabajadores y empleados, dejando a un lado el concepto patronal de este principio. Esto es muy común en el mundo de los agronegocios, en donde se aplica el ganar-ganar pero solo para el dueño del negocio, olvidando convidar el beneficio también para sus trabajadores y empleados mas productivos.

1.4.3 Tiempo.

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

1.5 FACTORES CRITICOS DE EXITO.

Una simple pregunta que debe hacerse: ¿a qué y a quiénes le vamos aplicar el Benchmarking?, en ello surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a adaptar y realizar el Benchmarking.

Es necesario tener siempre contemplado que una de las metas es definir los **Factores Críticos de Éxito (FCE)** tan claros como sea posible. La empresa Xerox sugiere hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función / organización?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo; no cumplir las expectativas)?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y qué servicios se les prestan?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción o insatisfacción del cliente?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización?
7. ¿Cuáles son los mayores costos (o costos "conductores) de la organización?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos?
9. ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para hacer mejoras?
10. ¿Qué funciones tienen más influjo (o potencial) para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado?
11. ¿Qué problemas se presentan para operar el cambio?

Es de vital importancia la identificación de estos valores y principios así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones que deben observarse de manera minuciosa.

Además Existen tres niveles de especificidad de los Factores Críticos de Éxito:

Nivel 1.-

Definir un área amplia o tema para la indagación e investigación, que puede comprender desde un departamento hasta una división organizacional. El tema suele ser demasiado amplio para acordar cualquier tipo de medida. Ejemplo: facturación, compras, procedimientos de acciones correctivas, niveles de satisfacción al cliente, marketing, promociones.

Nivel 2.-

Define una área mucho más específica de investigación con respecto al nivel 1, se define con frecuencia por medio de algún tipo de medidas agregadas, por ejemplo el número de quejas de los clientes, el número de promociones por periodo de tiempo, los niveles promedio de salario, el número global de errores de facturación.

Nivel 3.-

Es el más específico, ya que particularmente por algún tipo de medida o descripción de procesos específicos permitan al socio o participante del Benchmarking producir información comparable y de uso inteligente.

Ejemplos:

El presupuesto anual de radio y televisión para publicidad por mercado, procesos para reducir los desperdicios en línea de productos, métodos para determinar los gastos por deudores morosos como un porcentaje de ventas.

Ejemplos de Factores Críticos de Éxito:

Participación en el mercado:

- En unidades
- En valor monetario

Rentabilidad:

- Rendimiento sobre ventas
- Rendimiento sobre activos

Índices de crecimiento del competidor:

- Participación de mercado por segmento

Materias primas:

- Costo porcentual sobre ventas
- Costo unitario de compra
- Volumen anual de compras
- Tasas de cambio
- Costos de fletes
- Calidad
- Rendimiento (unidad producida por unidad empleada).

Fuerza laboral directa:

- Costo porcentual sobre ventas
- Gastos laborales distribuidos por departamento
- Remuneración por hora · Prestaciones
- Promedio laboral horas por semana
- Horas extra
- Productividad por unidad unidades producidas por hora - hombre)
- Productividad por ingresos (ingreso por producto y hora - hombre)
- Indicadores demográficos (edad, nivel de educación, etc.)

Los Factores Críticos de Éxito (FCE), pueden variar según el tamaño y línea o líneas de negocios de la empresa.

En las grandes empresas urbanas e industriales en México y Latinoamérica en general, todo o casi todo se puede revisar y analizar en condiciones normales.

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

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

1.6 TIPOS DE BENCHMARKING.

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

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

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

1.6.1 Benchmarking contra Operaciones Internas.

Jackson y Lund (2000) consideran que el Benchmarking interno es un proceso utilizado, por lo general, en organizaciones descentralizadas donde los

desempeños tienen procesos similares y pueden ser comparados entre distintas unidades.

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones a nivel nacional e internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de Benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas.

Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Los valores éticos profesionales se dan por un hecho que están presentes.

Este primer paso en las investigaciones de Benchmarking es una base excelente, no sólo para descubrir diferencias de interés, sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance y visión de un estudio externo.

1.6.2 Benchmarking contra Competidores Externos Directos de Productos.

El estudio Benchmarking competitivo tiene como meta el analizar y entender los enfoques y métodos usados por los competidores. Busca medir funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de sus competidores y de esta forma mejorar los propios de manera que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase, o por lo menos, mejores que los de sus competidores (Boxwell, 1995; Finnigan, 1997; Jackson y Lund, 2000).

Es el método de evaluación comparativa más ampliamente comprendido y aplicado; pero también, es la forma de Benchmarking más difícil de llevar a la

práctica, porque las organizaciones "objetivo" normalmente no están dispuestas a compartir su información.

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el Benchmarking. Ellos cumplirán o deberán hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación sobre mejora continua debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos.

Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa que se revisa.

Esta es la forma de Benchmarking que presenta variadas dificultades y barreras. Tradicionalmente la literatura sobre la gestión ha insistido, frecuentemente, en proponer el estereotipo de competidores como poco confiables o como enemigos y por lo tanto hacer este tipo de Benchmarking era como "bailar con el enemigo". (Spendolini, 1994).

1.6.3 Benchmarking contra las mejores operaciones funcionales externas o los líderes de la industria.

La tercera forma es el llamado Benchmarking funcional o genérico. Los autores especializados en el tema (Finnigan, 1997; Spendolini, 1994; Camp, 1993; Fitzenz, 1995; Jackson y Lund, 2000) consideran que este tipo de evaluación comparativa se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que son, o no, competidores directos, o que operan, o no, en contextos diferentes pero que son reconocidos como innovadores o líderes en su campo.

El objetivo central del Benchmarking funcional es identificar la mejor práctica en cualquier organización a la que se le reconozca como excelente en un área específica.

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el Benchmarking incluso si se encuentran en industrias diferentes.

Este tipo de Benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un Benchmarking con la misma industria y en el que a veces la gente involucrada siente que ha descubierto “el hilo negro” con esta técnica.

1.6.4 Benchmarking de Procesos genéricos.

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de Benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la actividad propia del investigador y que son paralelas al campo de la administración de carácter humanista.

Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar lo mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es la objetividad y receptividad por parte del investigador.

El Benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de Benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo. (Camp, 1993)

1.7 OBJETIVOS DEL BENCHMARKING.

En primer lugar Benchmarking es un proceso continuo de fijación de metas, pero más importante aún que esto, es un medio mediante el cual se descubren y comprenden las prácticas necesarias para llegar a nuevas metas. Es probable que éstos sean los resultados más básicos y fundamentales de Benchmarking.

El Benchmarking legitima las metas y los fines al basarlos en una orientación externa. La propiedad del Benchmarking y el compromiso con el mismo se aseguran mediante el acuerdo de las prácticas en que se basan. El ejemplo sobre las prácticas asegura el logro del Benchmarking.

Los hallazgos del Benchmarking controlan los recursos para concentrarse en la solución de las prácticas de negocios fundamentales y los problemas básicos del negocio que obstaculizan el éxito. (Camp, 1995).

1.8 BENEFICIOS DE BENCHMARKING.

Según Robert C. Camp (1995) hay cinco beneficios que son los más importantes:

- Satisfacer en forma más adecuada las necesidades del consumidor final.
- Establecer metas y fines basadas en un punto de vista concreto de acuerdo a las condiciones externas.
- Determinación de medidas de productividad inteligentes y avanzadas.
- Lograr una posición competitiva destacada.

- Estar consciente de las mejores prácticas de la industria y aplicarlas.

En igual forma los beneficios a obtener de Benchmarking establecerán expectativas por parte del equipo administrativo. Las preparaciones para el uso exitoso de los hallazgos de Benchmarking se pueden planear desde temprano.

Esto ayudará en la difícil fase de la implantación, cuando las organizaciones tienen que estar preparadas para las nuevas prácticas ya actualizadas y adaptadas y por ende participar en ellas.

1.9 DOS LIMITANTES HABITUALES AL BENCHMARKING.

Dos son las limitantes más sobresalientes hasta hoy:

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

Sin embargo, existen algunas críticas habituales del Benchmarking. Se habla brevemente de cada una de ellas a continuación. (Boxwell, 1995)

A) El espionaje.

Algunos directivos estadounidenses se resisten a participar en lo que ellos llaman espionaje empresarial. Por ejemplo; en el Japón, el conocimiento de la competencia forma parte de la descripción del puesto de trabajo de cualquier directivo.

Este factor ha contribuido al ascenso japonés hasta una posición de dominio en diversas industrias tales como la de automóviles, motocicletas, electrónica, etc. Un sector grande de empresas de Benchmarking reúne en Japón información detallada de sus competidores para sus clientes.

B) El copiar.

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

1.10 PRINCIPALES REQUERIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING.

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

CAPITULO II

LA TÉCNICA DEL BENCHMARKING

Y SU APLICACIÓN A LA AGROINDUSTRIA LECHERA.

2.1 JUSTIFICACIÓN.

Dada la compleja situación que enfrenta el sector agropecuario en general y la agroindustria en lo particular, frente al comercio globalizado; el trabajo de investigación realizado pretende colaborar y apoyar en un mejor desempeño de las organizaciones nacionales y regionales explicando de manera adaptada que esta técnica puede llegar a ser una herramienta indispensable en la comparación de actividades y adopción de mejores prácticas en el género de la agroindustria que van desde el proceso inicial hasta la participación del cliente o consumidor final, dando origen a una empresa práctica, eficiente y competitiva preparada para enfrentarse y adaptarse ante nuevos mercados.

2.2 OBJETIVO GENERAL.

Esta investigación pretende demostrar la importancia de la adaptación e implementación de la combinación de dos técnicas de la administración dentro de los agronegocios e identificar y aprender aquellas prácticas que han permitido el alto desempeño en la empresa de éxito y que puedan adaptarse a los procesos de las compañías observadoras.

2.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Demostrar la importancia del Benchmarking dentro de las grandes empresas agropecuarias y el sector agroindustrial
- b) Realizar recopilación y análisis de datos para el Benchmarking, para entender su adopción y adaptación a la economía primaria

- c) Determinar el tipo de Benchmarking a utilizar y su área de aplicación.
- d) Identificar metodologías a utilizar y que éstas se adapten a las condiciones socioeconómicas de los agronegocios.
- e) Comparar y adoptar las mejores prácticas de los modelos de su clase para identificar áreas de ventajas, fortalezas y debilidades.
- f) Estudiar las características, alcances y resultados del Benchmarking y su influencia en las organizaciones que se van a comparar.
- g) Con la información generada estructurar un pronóstico estratégico empresarial ligado al sector productivo lechero.

2.4 EL BENCHMARKING Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

En este contexto de adaptación de dos técnicas; La planeación estratégica y el benchmarking, se convierte en una herramienta fundamental de búsqueda externa de ideas y estrategias, que busquen el nivel de excelencia laboral de un negocio agrícola o agropecuario.

Spendolini (1994) examina la relación entre la evaluación comparativa y la estrategia de la organización apuntando que los resultados empíricos evidencian que el *Benchmarking*, a través de la **comparación de los procesos y productos con los competidores** o con las mejores prácticas de las organizaciones, sirve para predecir oportunamente las áreas de negocio relevantes.

Káiser y asociados (1995) cuando abordan el tema de la estrategia mencionan que el inicio y fundamento de un proceso de planificación estratégica es

expresar el objetivo fundamental de la organización. Sin este punto de partida no tiene ninguna importancia todo lo que pueda construir en adelante.

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

Lo importante de la estrategia es que proporciona a los responsables de la gestión esquemas mentales que ayudan a orientar el accionar de las organizaciones y a asumir nuevos retos.

Un elemento fundamental que complementa este tipo de esquemas mentales es el del análisis de los competidores utilizando la estructura **creencias-metas-capacidades-supuestos**. Teniendo en cuenta esta estructura, Boxwell (1995) señala lo siguiente: "se puede analizar a un competidor individual en un nivel macroeconómico y se pueden hacer conjeturas fundadas acerca de cómo la propia empresa puede competir mejor".

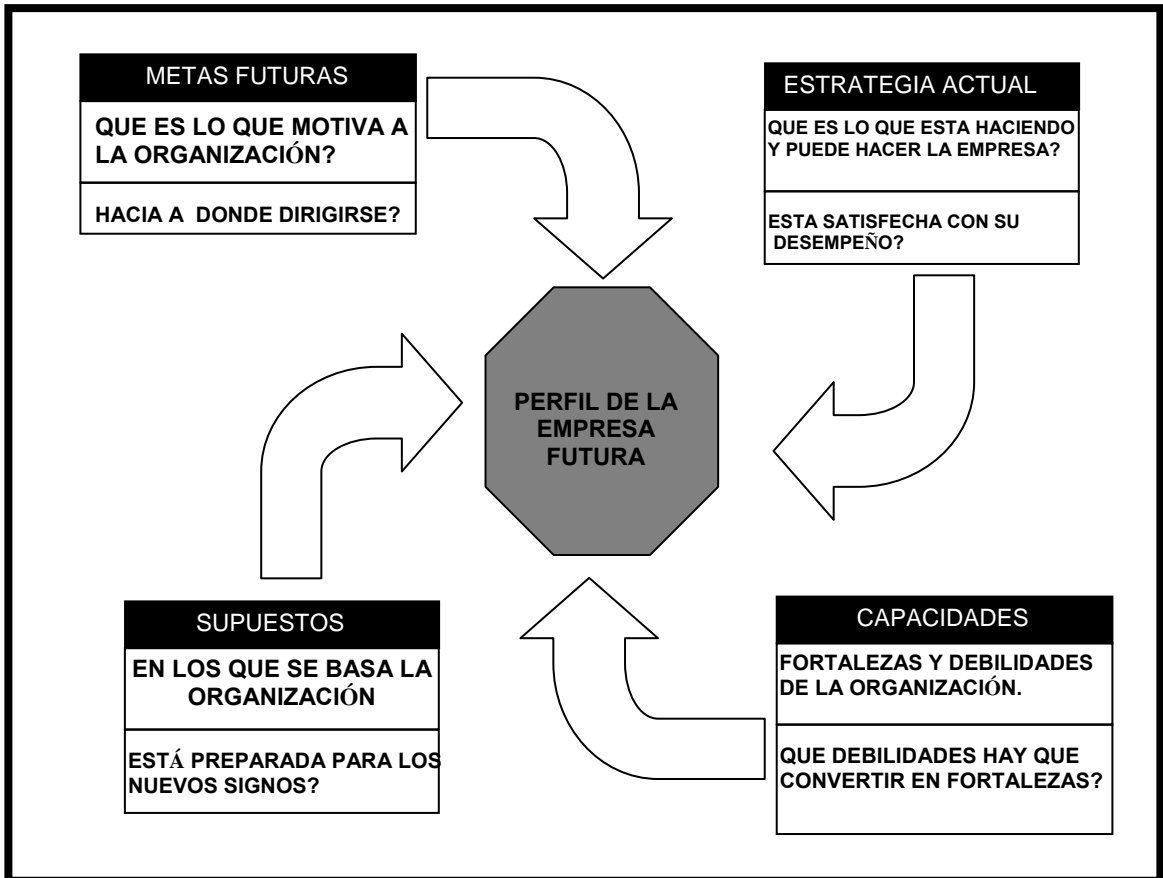
De esta forma una organización agroindustrial o un agronegocio de gran tamaño pueden determinar el "perfil" de aquella organización que destaca por su desempeño, que es excelente y que se ha convertido en líder.

El comportamiento se definiría de manera más lógica y técnica; sus estrategias dejarían de ser suposiciones basadas solo en la intuición (ver Cuadro 3)

- **Metas futuras:** lo que le motiva al competidor de la organización, a todos los niveles de dirección y en múltiples dimensiones.
- **Creencias:** aquello que le da sustento a lo que está haciendo y puede hacer la estrategia que sigue actualmente para competir.

- **Supuestos:** sobre si mismo y sobre el sector donde actúa.
- **Capacidades:** los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización agroalimentaria.

Cuadro 3. Componentes para el Análisis de una Empresa Agroindustrial



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de Porter (1982)

Es casi imposible realizar un buen *Benchmarking* sin referirlo a la estrategia general de la organización y viceversa, ningún buen proceso de planificación estratégico está completo sin un sólido análisis de *Benchmarking* o viceversa.

Pero lo más importante es que toda esta información de análisis estratégico competitivo global sirve para observar a los competidores propios y los servicios que ofrecen.

En este sentido el *Benchmarking* lleva el análisis estratégico hasta el siguiente grado de detalle, hasta la primera línea de acción, no reemplaza la planificación estratégica, sino que actúa en la ejecución y la táctica que es donde resulta importante ayudar a la mejora del nivel operacional.

2.5 METODOLOGIA

Puesto que la investigación se enfoca a establecer un Benchmarking de carácter **estratégico y competitivo** se establecieron dos metodologías, la primera que es la **Metodología UALAE** (Aguilar, 2000) para el diagnóstico situacional de la planeación estratégica en empresas mexicanas, que parte de un diagnóstico situacional de la empresa con el fin de recabar información indispensable para poder diagnosticar una situación actual dentro de las reglas y principios generales de la administración estratégica. Esta metodología es adaptada y complementada a las condiciones nacionales y regionales a partir de la técnica clásica de planeación estratégica.

Y la segunda, es la **Metodología del Benchmarking de Robert C. Camp** (1993), cuyo enfoque de mejora continua hace referencia a la comparación con las mejores empresas partiendo de un proceso de cinco fases que inicia en la planeación y culmina en la madurez existiendo en la metodología una retroalimentación continua.

Dado que el Benchmarking comienza desde una investigación detallada para generar información inicial y así detectar las empresas que son conocidas en el área examinada y establecer así las mejores prácticas, todo análisis previo permite establecer comparaciones organizacionales; establecido el diagnóstico se hace la comparación, esta metodología servirá como un medio que reúne información y se dirige al cumplimiento de la mayor parte de los requisitos que tiene la metodología del Benchmarking de Camp; hay que recordar que la técnica puede aplicarse a cualquier organización, institución o establecimiento

que produzca resultados similares o no; buscando en su investigación las mejores prácticas para implementarlas en las áreas a mejorar.

2.5.1 Metodología UALAE

La Metodología **UALAE** (Aguilar, 2000) es un procedimiento que reúne lo mejor de los autores e investigadores que han escrito sobre la planeación estratégica, con la diferencia singular de que esta metodología **se adopta y adapta a las condiciones operantes en la empresa mexicana.**

Como introducción para el desarrollo de este diagnóstico estratégico se recomienda a la empresa u organización agropecuaria atender cuidadosamente la información generada a partir de la investigación, ya que **el objetivo de esta metodología es comparar la teoría con la práctica**, además de conocer y recabar la información de cómo se aplica en las empresas y organizaciones de índole regional o nacional en su caso la técnica de la Planeación Estratégica, cómo los ejecutivos o propietarios de un negocio entienden, asimilan y aplican sus estrategias, analizan los aspectos más sobresalientes de cada empresa y **adoptan con un aprendizaje teórico – práctico** la bondad de una buena planeación **combinada con la técnica de la mejora continua y de la comparación estratégica-benchmarking.**

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

Se debe investigar en la empresa los siguientes aspectos:

Misión: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?,

¿Cómo enfrentan el presente? ¡LA EMPRESA HOY!

Visión: ¿Cuál es la percepción del futuro deseado para la organización?

¿Cómo vislumbran el futuro? ¡LA EMPRESA MAÑANA!

Objetivos: ¿Cuáles son los fines y las metas?, ¿Cómo y quiénes los elaboran?, ¿Cuáles son los principales?

Políticas: ¿En qué consisten?
¿Quiénes son los responsables de aplicarlas?;
¡LAS NORMAS DEL JUEGO BIEN ESTABLECIDAS!

Programas: ¿Cuáles son y cómo se establecen?
Las actividades más importantes que se llevan a cabo para la mejora de manera continua

Estrategias: ¿Quién las diseña? ¿Cómo se aplican? ¿Cuál es el mejor camino de llegar a un punto o meta señalada? ¿Quiénes son los responsables de la ejecución y seguimiento?

Tácticas: ¿Quién las diseña?, ¿Cómo se aplican?, ¿Qué acciones específicas deberían emprenderse, por quién y cuándo?

Diagnóstico: ¿Cuál es la situación actual de la empresa?

Pronóstico: ¿A dónde se dirige?

Conclusiones y Recomendaciones: Medidas y circunstancias alcanzables...

Control: ¿Qué medidas deberán vigilarse y verificarse que indiquen con veracidad si se está teniendo éxito o fracaso?

Presentación de Resultados: En un documento escrito en base a la información obtenida en los puntos anteriores, describiendo en detalle el análisis estratégico de la empresa en cuestión.

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

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

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

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

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

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

El Modelo UALAE de Planeación Estratégica, destaca la variedad de argumentos, oportunidades y peligros alternativos que deben preverse e implantarse en el período de planeación. Este modelo intenta un enfoque de desarrollo explorativo y la exigencia de un futuro alternativo al que está sujeto el

ejecutivo, dueño o el planificador-investigador acerca de las técnicas analíticas que deben ser utilizadas para la planeación.

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

Esta metodología está sujeta de manera permanente a correcciones, actualizaciones, revisiones y recomendaciones de quienes la aplican en casos prácticos y concretos. Como todo modelo, la experimentación constante permitirá acercarse cada vez más a circunstancias de mayor aprovechamiento a favor de la planeación y productividad de cada empresa analizada, y en este proyecto de investigación, que esta base de datos sirva para la implementación de un Benchmarking estratégico combinado a la usanza clásica y moderna de los agronegocios en México (Aguilar, 2000).

Ahora, con el fin de ilustrar paso a paso el proceso metodológico, se inició con la aplicación de la **Metodología UALAE** presentando información sobresaliente y práctica sobre dos grandes empresas del ámbito agroindustrial; de esta información por razones discrecionales y de orden ético, se omite el nombre de la empresa; conforme se avance en el documento se demuestra la comparación y adaptación de la técnica de la mejora continua en la agroindustria combinada con un plan estratégico.

Dentro del desarrollo de la **Metodología UALAE** es probable identificar los factores críticos de éxito (FCE) que son esenciales para establecer diferentes comparaciones adecuadas y éstas deben observarse de manera minuciosa; los factores mencionados en el documento son los aspectos en base a los cuales se adaptó y realizó el Benchmarking en complemento a la **Metodología Camp**;

como una combinación “sui generis” producto de la investigación aplicada en la combinación de las dos técnicas.

2.5.1.1 Diagnóstico Estratégico Comparativo (DEC).

Con la finalidad ya mencionada, en éste ejemplo se analizan dos empresas líderes en el sector agroindustrial. Se eligieron éstas empresas debido a su similitud en productos y a su competencia en el mercado.

Mediante éste análisis se identifican los Factores Críticos de Éxito y comparan las diferencias entre ellos; se resalta que sus principales productos son la comercialización de leche fresca, alimentos lácteos y refrigerados.

Ya concluido el Diagnóstico Estratégico Comparativo se pueden fundamentar y diagnosticar algunas conclusiones y recomendaciones **no definitivas** pero que es muy probable que sean utilizadas durante algunos pasos de la Metodología Camp.

DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO COMPARATIVO

MISIÓN EMPRESA “A”:

“Deleitar a nuestros clientes con productos de calidad buscando ser la empresa preferida con el esfuerzo de nuestra gente”

MISIÓN EMPRESA “B”:

“Siempre alimentamos a nuestros clientes con productos de la mejor calidad”

VISIÓN EMPRESA “A”:

Ser la compañía líder de alimentos lácteos y refrigerados en los mercados de México, Centroamérica e Hispano de Estados Unidos de América.

VISIÓN EMPRESA “B”:

“Ser la empresa líder de alimentos en México y considerada la mejor opción para sus consumidores, colaboradores y accionistas”

OBJETIVOS EMPRESA “A”:

- Fortalecimiento de la posición competitiva en México para aprovechar el crecimiento del mercado.
- Lograr expansión en Centroamérica y el Caribe.
- Penetración en el mercado hispanoamericano en los Estados Unidos

OBJETIVOS EMPRESA “B”:

- Producir y comercializar productos lácteos y sus derivados así como bebidas de la más alta calidad con el mejor servicio al cliente y presencia total en toda la Republica Mexicana.
- Atender zonas geográficas donde no se está presente y buscar crecer en participación del mercado además de reforzar presencia de la empresa.
- Ser más innovadores y dinámicos en la introducción de nuevos productos y presentaciones.
- Invertir en tecnología para eficientar operaciones.
- Seguir optimizando costos y márgenes.

PROGRAMAS EMPRESA “A”

La empresa posee programas de producción para las distintas marcas que posee, pero no se trabaja bajo los mismos lineamientos; la compañía se encuentra sujeta al cumplimiento de normas, reglamentos; leyes y estándares internos y externos de higiene y calidad emitidas por las autoridades competentes por ejemplo: SAGARPA, Secretaría de Salud, y la Secretaría de Economía. Además posee programas de apoyo a la comunidad.

PROGRAMAS EMPRESA “B”:

Las divisiones de la empresa trabajan bajo un mismo lineamiento de producción en todas sus marcas, posee los programas necesarios y cumplen con las normas, reglamentos y leyes de higiene y calidad; también posee programas de apoyo a la comunidad.

ESTRATEGIAS EMPRESA “A”:

Con intención de reforzar su posición de liderazgo, la empresa busca seguir penetrando el mercado, apoyando la diversidad de marcas que posee, creando nuevas alternativas para sus clientes y consumidores, desarrollando nuevos segmentos de mercado e innovando sus productos continuamente.

La expansión en Centroamérica y parte del Caribe se basa en la consolidación y desarrollo de las plantas y operaciones comerciales que ya posee en la región, así como en la expansión del portafolio de productos ofrecidos, los cuales han sido exitosos en el mercado mexicano.

Se pretende capitalizar la fortaleza y reconocimiento de sus marcas y el gusto por sus productos entre el mercado hispanoamericano de los EEUU. La organización opera en un ambiente altamente competitivo, donde enfrenta principalmente a compañías mexicanas.

La presencia en México de productos competidores importados es relativamente baja y se concentra en los segmentos de mercados de mayor precio, aunque se prevé una entrada gradual de productos en otros segmentos.

ESTRATEGIAS EMPRESA “B”:

Las estrategias y tácticas de mercado básicamente son planeadas por dos departamentos por ejemplo (gerencia, mercadotecnia), son ellos los que se encargan de analizarlas y aprobarlas.

- El desarrollo de nuevos productos, tales como el yogurt para niños cuya demanda esta en incremento.
- La implantación de promociones y descuentos ayudando de alguna forma a sus consumidores e incursionando a nuevos segmentos de mercado.
- La actualización de envases, debido a la competencia es necesario modernizar los envases para hacerlos más atractivos a la vista del consumidor.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO COMPARATIVO.

EMPRESA "A"

FORTALEZAS

- Por crecimiento la industria requiere mano de obra calificada.
- Innovación en los sistemas avanzados y herramientas de apoyo dentro de la producción y distribución.
- Medios de transporte propios en buenas condiciones y servicio externo de reparaciones.
- Los tiempos de entrega de sus productos son eficientes debido a la buena operación de la logística de la empresa hasta el proceso de fabricación de sus productos.
- Principal prioridad es la atención al cliente.
- Posee su centro de investigación y desarrollo.
- Alianzas con empresas diversas.
- No dependen de un solo proveedor de materias primas ni recursos humanos.

OPORTUNIDADES

- En el mercado de quesos existe competencia, diversificada debido a los gustos y preferencias regionales.
- Se compete en un ambiente exigente y competitivo enfrentando a compañías mexicanas.
- Posee fuerte competencia en el mercado del yogurt al poseer franquicias internacionales en México
- Venta de comida preparada mexicana en el mercado hispano en EU.
- Incursión en el mercado de bebidas en el área de café
- La operación de varias de sus marcas en otros países.
- Construcción de nuevas plantas en países extranjeros.
- Cuenta con diversas marcas en cada una de estas categorías de productos, que se dirigen a diferentes segmentos de mercado.
- Adquisición de nuevas firmas de "Nombre"
- Proveedores de prestigio. Delegación de actividades y responsabilidades.
- Posee una fuerte unión de ganaderos lecheros.

EMPRESA "B"

FORTALEZAS

- Producto que cumple con los estándares de calidad además de ser reconocido
- Diversidad de programas facilitan la producción eficiente y trato de empleados.
- Cuentan con equipo y herramientas de trabajo eficiente.
- Existe responsabilidad y cultura de calidad entre los trabajadores.
- Tecnología de punta en la empresa.
- Materias primas de calidad.
- Expansión de mercado.
- Nueva mentalidad de la organización.
- Red de distribución capacitada.

OPORTUNIDADES

- El producto posee ventajas sobre sus competidores.
- Mercado muy amplio, tan solo el 0.2 % lo ocupa el yogurt.
- Incursión en el mercado extranjero.
- Investigación y desarrollo de tecnología de nuevos productos.
- Crecimiento sostenido de la empresa.
- Altos estándares de desempeño competitivos internacionales.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO COMPARATIVO

EMPRESA "A"

DEBILIDADES

- Falta de coordinación entre los diversos departamentos.
- Poco compromiso por parte de trabajadores.
- Las empresas pertenecientes a la compañía no trabajan bajo un mismo sistema.
- Devoluciones por aspecto del producto.
- Diferencias entre directivos
- Diferencias por sueldos.
- No existe equilibrio en la diversificación del gasto.
- Falta de planeación ante nuevos mercados.
- Falta de mercadotecnia competitiva.

AMENAZAS

- La situación económica de México
- La incursión de nuevas marcas (penetración de China en el mercado de manufactura)
- La depreciación y/o devaluación del peso en relación con el dólar podría afectar adversamente la situación financiera y los resultados de la operación de la empresa.
- Los niveles de inflación y las altas tasas de interés.
- Se depende de proveedores que si dejaren de suministrar de manera competitiva y oportuna, la operación de la empresa podría verse afectada.
- La empresa podría verse sujeta a una recolección de sus productos.
- Se tienen operaciones en otros países y se está expuesta a riesgos en los mercados en los que fabrica y vende sus productos.
- Cambios en las regulaciones sanitarias podrían tener efecto adverso en el negocio de la compañía.
- Las regulaciones ambientales podrían tener un impacto sobre los resultados de la empresa.

EMPRESA "B"

DEBILIDADES

- Desequilibrio de sueldos y salarios entre los diferentes puestos y empresas pertenecientes al grupo.
- Personal antiguo que se resiste a la adaptación de nuevos sistemas de trabajo.
- Presenta dificultades en las redes de distribución.
- No existe competencia entre departamentos.
- Falta madurez en algunos departamentos.
- No poder abarcar el 100% del mercado regional.
- Existe modernización en algunos sectores no en todos.

AMENAZAS

- La situación económica de México.
- La incursión de nuevas marcas.
- La depreciación y/o devaluación del peso en relación con el dólar podría afectar adversamente la situación financiera y los resultados de la operación de la empresa.
- Los niveles de inflación y las altas tasas de interés.
- La empresa podría verse sujeta a una recolección de sus productos.
- Se tienen operaciones en otros países y se está expuesta a riesgos en los mercados en los que fabrica y vende sus productos.
- Cambios en las regulaciones sanitarias podrían tener efecto adverso en el negocio de la empresa.

Anteriormente se mencionó que el diagnóstico estratégico comparativo da origen a posibles Factores Críticos de Éxito (FCE) que serán utilizados para complementar la metodología Benchmarking de Camp.

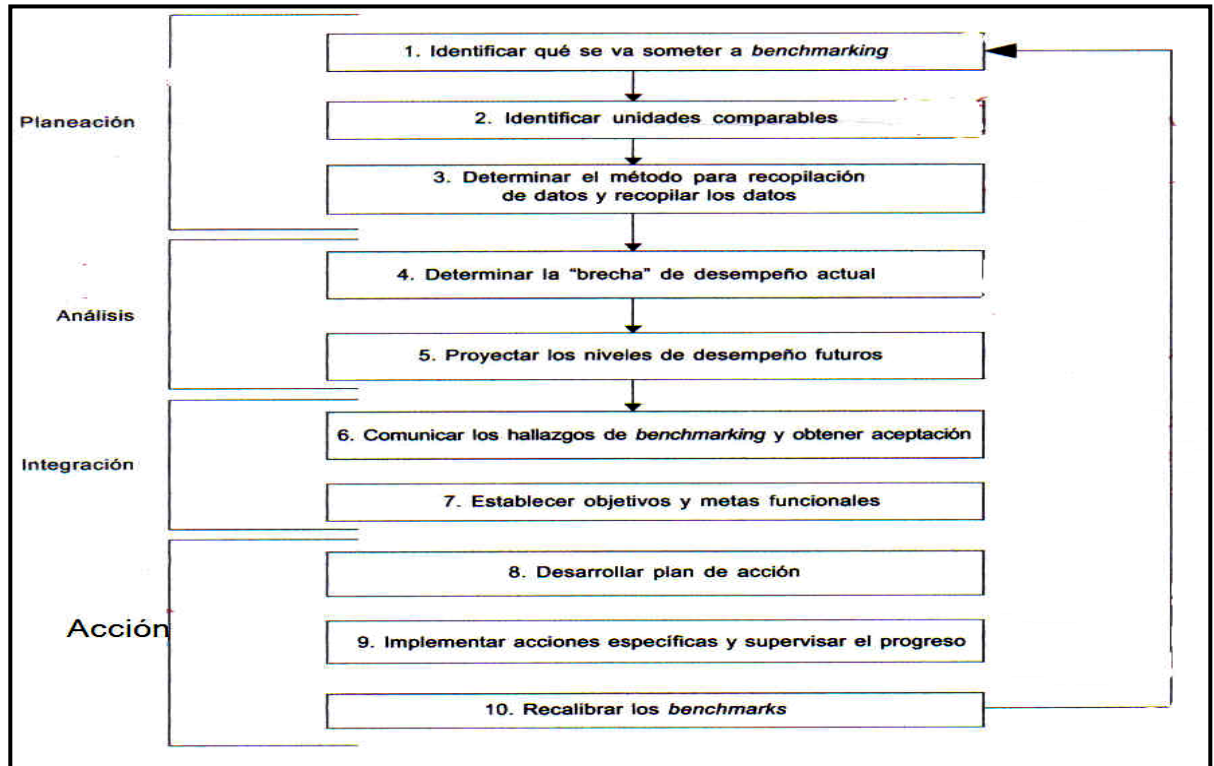
Se pueden presentar posibles conclusiones o recomendaciones que conduzcan hacia alternativas de solución para los problemas más importantes según la **Metodología UALAE**; toda esta información recabada y generada con el diagnóstico será complementada con la **Metodología Camp** que será de carácter fundamental en la demostración de cómo la técnica de la mejora continua puede ser aplicada a los Agronegocios.

2.5.2 Metodología Robert C. Camp.

Una vez recabada la información anterior se complementa con la Metodología Camp que conduce a la realización del Benchmarking. El proceso consiste de cinco fases y se inicia con la fase de planeación para continuar a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

En ésta metodología mixta o combinada hay etapas que se suprimen por que no se requieren o se adaptan a las circunstancias del ámbito de los agronegocios, aún a nivel de la agroindustria.

Cuadro 4. Fases de la Metodología Camp



Fuente: Camp (1993)

2.5.2.1 Fase de planeación.

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de Benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo; después de finalizar la explicación de la fase de planeación, se sigue trabajando con el ejemplo de las dos empresas agroindustriales para fines de ilustración y seguir con el objetivo principal del análisis y comparación de estas dos empresas.

A) Identificar qué se va a someter a Benchmarking.

En este paso la clave es **identificar el producto o actividad** de la función de la organización. Dicho producto o función puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio.

En este paso se puede ayudar mediante **la declaración de una misión** para la función de negocios que se va a someter al Benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que se va aplicar Benchmarking.

Es importante el **documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación del desempeño**, ya que las variables que estos miden puede representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de Benchmarking.

B) Identificar compañías o negocios comparables.

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

Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio de los investigadores.

C) Determinar el método para recopilación de datos.

La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:

- **Información interna.** Resultado de análisis de productos de fuentes de la compañía, estudios de combinación de “piggybacking” (uso de información obtenida en estudios anteriores) por parte de expertos.

- **Información del dominio público.** Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- **Búsqueda de investigaciones originales.** La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- **Visitas directas en el lugar de acción.** Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Como siguiente paso dentro de la planeación del Benchmarking en los agronegocios; es la identificación de las compañías o negocios comparables; se comienza por mencionar que esta investigación se enfoca a un **Benchmarking funcional y competitivo**, dejando en claro que es el más difícil de llevar a la práctica debido a la dificultad que existe porque las empresas “objetivo” normalmente no están dispuestas a compartir su información.

Las empresas a comparar entre si son la Empresa “A” y la Empresa “B” tomando en cuenta que ambas son líderes en el sector; como se mencionó anteriormente poseen diversidad de productos y subproductos lácteos, existiendo competencia en la innovación, proceso y comercialización de sus productos.

En éste caso, el estudio de ambas agroindustrias comenzó con la planeación de identificación de procesos, productos y actividades de ambas organizaciones cuyo **DEC** ayuda a dar origen a información fundamental como son los factores críticos de éxito (**FCE**) y es así como se identifica a qué se va a someter el Benchmarking.

La información recopilada de las empresas es principalmente de dominio público en conjunto con visitas directas al lugar de acción en donde se identificaron factores que apoyan el análisis; dicha información fue utilizada en el DEC, que será fundamental en la siguiente fase.

2.5.2.2 Fase de análisis.

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

D) Determinar la Brecha de desempeño actual.

En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de Benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

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

E) Proyectar los niveles de desempeño futuros.

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

2.5.2.3 Resultados

En ésta fase la información generada en el DEC es fundamental para determinar la diferencia que existen entre las funciones y operaciones de las organizaciones comparadas clasificando los tres posibles resultados (mejores prácticas externas, mejores prácticas internas, poca diferencia en las prácticas)

Brecha Negativa Empresa “A”

(Identificación de mejores prácticas externas)

De acuerdo con la información generada en el DEC los factores identificados de las mejores prácticas externas para la Empresa “A” son las siguientes:

- La Empresa “B” posee una diversidad de programas de producción, planificación en todos sus departamentos; facilitando producción y manejo eficiente de sus recursos, tomando como pieza fundamental la conexión entre sus empleados.
- Se observó que la empresa posee una visión compartida en todas sus divisiones (departamentos), siguiendo una planeación eficiente además de contar con una dirección definida de la empresa.
- La empresa muestra como una de sus principales prioridades la investigación, innovación y tecnología en la fabricación y calidad de sus productos; destinando inversiones y con ello buscando la producción eficiente con calidad.
- La mercadotecnia empleada es muy competitiva, debido a que poseen una sola marca y reflejan la misión en la mayoría de sus planes de mercadotecnia.
- El abasto de leche como principal producto proviene de una fuerte unión de ganaderos lecheros, logrando un entendimiento y vinculación entre la empresa y ganadero.
- Sus productos lácteos poseen ventajas sobre sus diversos competidores, aunque no dominan el mercado al 100%.

Brecha Negativa Empresa “B”

(Identificación de mejores prácticas externas)

De acuerdo con la información generada en el DEC los factores identificados de las mejores prácticas externas para la Empresa “B” son las siguientes:

- La organización posee alianzas con industrias y marcas de “nombre”, facilitando así su crecimiento e incursión a nuevos mercados, siendo el ejemplo la venta de comida mexicana refrigerada dirigida al mercado hispano en los Estados Unidos.
- Debido a que es una industria creciente, demanda mano de obra calificada buscando la calidad y certificación en la elaboración, distribución y comercialización de sus productos.
- Trabaja en la diversidad de productos lácteos y alimentos refrigerados, siendo el yogurt una de sus estrategias principales en el mercado pero no dependen de él.
- Dentro de la logística, la empresa posee sistemas avanzados en transporte y producción; un ejemplo de ello es que poseen transporte propio, esto facilita tiempos de entrega y distribución eficiente de sus productos.
- Aseguran que su personal posee calidad de adaptación ante nuevos sistemas de trabajo.

Operaciones en Paridad

(No hay diferencias importantes en las prácticas)

Tal y como se muestra en el DEC se observó una serie de operaciones en paridad entre ambas industrias, siendo éstas las más sobresalientes:

- Ambas organizaciones se enfocan y demuestran gran interés en el departamento de “atención a clientes”, el cliente es pieza fundamental en la mejora de la empresa debido a ello permite mejorar en los diversos sectores que requieran atención.

- La investigación y desarrollo dentro de ambas organizaciones es muy importante debido a la innovación y descubrimientos que puedan generar logrando mejores productos satisfaciendo las necesidades de su mercado.
- Las empresas requieren de recursos de primera calidad tal es el caso de mano de obra calificada y proveedores de materia prima, en ambos casos éstas organizaciones están preparadas y no dependen de un solo proveedor.
- Sus estándares de calidad son muy similares ambos trabajan bajo las regulaciones, normas, leyes y buenas prácticas de manufactura y desarrollo en la calidad de sus productos (HACCP, BPM, ISO, etc.).
- También presentan desequilibrios en sueldos y salarios.
- No existen equilibrios en la diversificación del gasto.
- Ambos dirigen y personalizan su planeación en la incursión y desarrollo de nuevos mercados.
- Es importante mencionar que ninguno de ellos domina el mercado al 100%, ambos buscan la incursión al mercado extranjero.

Brecha Positiva Empresa “A”

(Identificación de mejores prácticas internas)

- Es importante destacar la importancia del manejo de las marcas que posee y las alianzas estratégicas realizadas por ésta organización como una ventaja importante debido que facilitan el alcance de objetivos determinados por medio de estrategias en un nuevo mercado o uno ya existente.
- El manejo e innovación dentro de la incursión a nuevos mercados es muy eficiente debido a la diversificación de productos que se posee.
- La planificación y el desarrollo de programas de manera eficiente logra la adaptabilidad de empleados ante nuevos sistemas de trabajo.

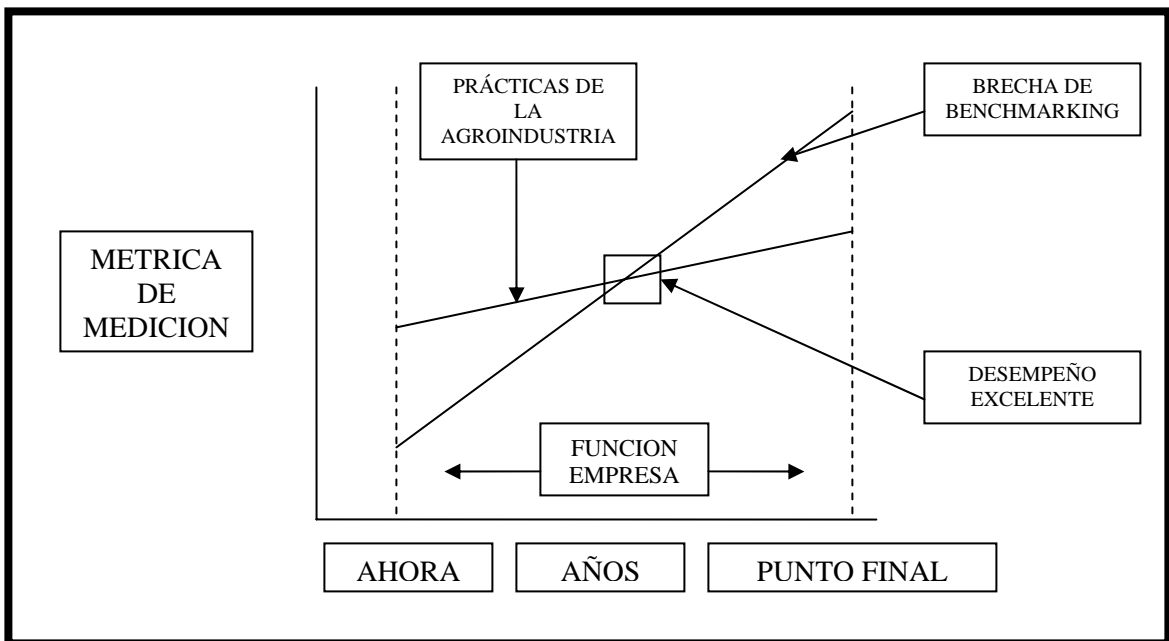
Brecha Positiva Empresa "B"

(Identificación de mejores prácticas internas)

- Todas las divisiones y prestadores de servicio a la empresa trabajan bajo una misma dirección y visión compartida de la empresa.
- La mercadotecnia empleada es clara y eficiente en el desarrollo de productos e incursión de nuevos mercados.
- El desarrollo de la vinculación, trato y manejo eficiente con la unión de ganaderos mantiene ventajas sobre los competidores.
- La diversidad de programas de trabajo en todas sus áreas logra una producción eficiente, conduciendo al logro de metas y objetivos, en ese aspecto la empresa desarrolla un buen papel.

Las prácticas identificadas con el transcurso del tiempo se comprenderán y se incorporarán a las operaciones internas de cada empresa en forma tal que se llegará a una posición de paridad y con el tiempo se alcanzará una posición de desempeño positiva, (ver cuadro 5).

Cuadro 5. Niveles de Desempeño Futuro.



Fuente: Diseño adaptado en base a las referencias bibliográficas.

La fase de análisis identificó las prácticas superiores de las agroindustrias y es probable que muchas de ellas se puedan aplicar, adaptar o modificar en forma directa o indirecta para su puesta en práctica.

Ya identificadas las mejores prácticas de las dos agroindustrias es preciso determinar los niveles de desempeño futuros y para ello la organización debe de analizar cuales de ellos pueden adaptarse y mejorarse para su práctica.

2.5.2.4 Fase de integración.

La integración es el proceso de usar los hallazgos de Benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

F) Comunicar los hallazgos de Benchmarking y obtener aceptación.

Los hallazgos o logros significativos del Benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada.

En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a Benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan.

G) Establecer metas funcionales.

En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de Benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Dentro de la Agroindustria a pesar de lo bien que se haya realizado el Benchmarking al introducir nuevas prácticas se debe estudiar con cuidado la manera en que se van a dar a conocer los hallazgos, siendo estos de carácter positivo o negativo

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

Se recomienda un enfoque de comunicaciones bien estructurado dirigido a audiencias previamente seleccionadas con el firme objetivo de validar los hallazgos.

Hay que tomar en cuenta que las prácticas identificadas por el proceso pueden conducir a un cambio estratégico y operativo o en su defecto general de toda la organización, por lo tanto, los resultados y las oportunidades específicas se tienen que comunicar tanto dentro de la función como dentro de la jerarquía de la empresa.

Los realizadores del Benchmarking deben de informar sobre su progreso a la administración y al personal del campo dirigido, ya sea producción, empaque etc.

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

2.5.2.5 Fase de acción.

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de Benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

H) Desarrollar Planes de Acción.

En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción, las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Esto incluye:

- Especificación de la tarea.
- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de recursos.
- Establecimiento del programa.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

I) Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.

Dicha implementación se puede realizar por medio de **alternativas tradicionales** como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas.

Otra es la alternativa de implantación mediante **equipos de desempeño** o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un “zar del proceso” que sería el responsable de la implementación del programa.

De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que ayuden a aumentar el éxito del Benchmarking.

J) Recalibrar los puntos o estándares de referencia.

Este paso tiene como objetivo el mantener los estándares de referencia actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente.

Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de Benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de Benchmarking dentro de la empresa para ver que aspecto necesita una **recalibración de los estándares de referencia** por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del Benchmarking.

Se menciona en la fase anterior que todos los hallazgos tienen que comunicarse principalmente a los dirigentes y al personal encargado de esa área. La fase de acción de ésta metodología sugiere desarrollar planes de acción y quienes son responsables de ejecutarlas; en el caso de la

agroindustria, la reestructuración y ejecución de programas reflejaría un uso eficiente de recursos desde humanos hasta financieros conduciendo a la empresa a mejores niveles de desempeño.

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

2.5.2.6 Fase de madurez.

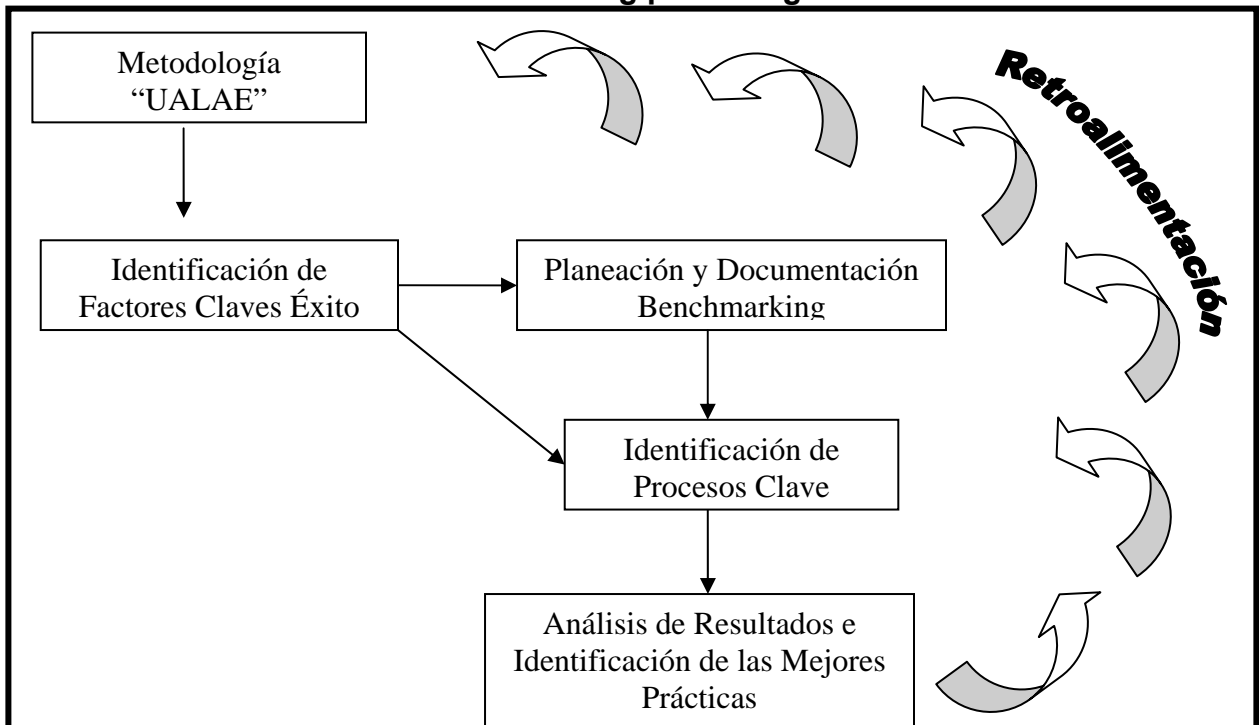
Será alcanzada la madurez cuando **se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio**, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y auto iniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza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

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

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

Estas consideraciones dieron lugar a la elaboración de un modelo metodológico de Benchmarking que se propone para el sector agroindustrial. (Cuadro 6)

Cuadro 6. Modelo de Benchmarking para la Agroindustria.



Fuente: Elaboración Propia (propuesta de modelo basada en la Metodología "UALAE" y la Metodología de Robert C. Camp).

Para finalizar esta sección es necesario dejar muy en claro que la aplicación exitosa de esta metodología propuesta depende muchas veces de la participación de la organización entera desde los directivos y los miembros involucrados con el proceso con el proceso no sólo facilita la aplicación de estrategias resultantes del estudio; también hace posible la recolección de datos que permitan identificar y visualizar las causas de las brechas a nivel de toda la organización y a nivel departamental o de área.

Con respecto a los mecanismos de recolección de datos, es primordial evaluar todas las posibilidades hasta seleccionar las que mejor se acomoden al tipo de estudio y al tipo de organización en la que se aplicarán.

La definición de factores críticos de éxito para las empresas debe partir de un análisis profundo de la importancia estratégica de diferentes variables en la organización; también fundamentarse en un alto grado de entendimiento de las prácticas.

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

Como se mencionaba anteriormente la práctica de estas metodologías, es un factor importante en el desarrollo del sistema de cadena ayudando a las agroindustrias a completar sus metas y objetivos contribuyendo al desarrollo de las mismas incrementando su competitividad.

CAPITULO III

PRONÓSTICO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL LIGADO AL SECTOR PRODUCTIVO LECHERO

3.1 SITUACIÓN SECTOR PRODUCTIVO LECHERO NACIONAL

Actualmente las empresas agroindustriales se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez mayores; uno de los retos principales es el de la competitividad y la calidad de sus productos, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas nacionales e internacionales.

Debido a la información generada a partir de la realización de esta investigación, a continuación se incluyen un conjunto de ideas que pretenden **situar el futuro de la agroindustria lechera dentro del entorno nacional estableciendo la misión de esta actividad especializada**, entendiéndola como la acción o acciones inmediatas para el desarrollo de tácticas concretas que permitan alcanzar objetivamente del plan establecido como estratégico, los fines y las metas a corto plazo.

Comprendiendo que la **misión** es el camino que se debe trazar y por el cual se va a lograr la **visión**, ésta debe ser clara, tangible, de acciones mediatas que permitan preparar y alcanzar el futuro a mediano y largo plazo.

Al analizar el entorno que enfrentan la agroindustria lechera debemos responder a las siguientes preguntas: ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Cuál es y cuál debe ser el comportamiento de los productores y de la agroindustria lechera?

El poder analizar paulatinamente lo anterior y el buscar las respuestas con los propios actores involucrados en esta gran cruzada que se ha venido afrontando,

es tratar de establecer con la mayor claridad, la **visión** que debemos todos juntos alcanzar en un futuro mediato; productores, dirigentes, empleados, trabajadores, técnicos, profesionales, industriales y comerciantes involucrados en la producción, industrialización y comercialización de la producción lechera.

Solamente identificando a fondo las ventajas competitivas y revisando en detalle fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se podrá afrontar con capacidad y eficiencia la gran batalla de competencia internacional que ya se ha venido desarrollando.

Todos los que de manera directa o indirecta tienen que ver con la trascendente función de producir, industrializar y vender leche fresca, subproductos y derivados lácteos, están involucrados en este inminente reto, pero también en un gran compromiso de carácter social y económico que de salir adelante, redundará en beneficio de toda la sociedad.

Ninguno de los grupos involucrados hasta hoy, quieren ver derrotada y vencida por capitales y empresas extranjeras a las diversas agroindustrias lecheras mexicanas. Quienes de verdad aman a esta actividad y a esta profesión, se han preparado para encarar este inevitable destino, del que se espera salir victoriosos y con la frente en alto. Hasta el 2008, la industria lechera con el apoyo de los productores nacionales está cumpliendo cabalmente con las normas de calidad internacionales.

En la actualidad, es primordial para México localizar las alternativas en herramientas útiles y nuevas técnicas por ejemplo: la administración estratégica, que permite cambiar la mentalidad en el contexto de la competencia y conforme a ello poder avanzar en la integración internacional reconociendo las asimetrías de las condiciones de producción y comercialización con otros países, ya que cualquier esfuerzo para obtener mejores niveles de eficiencia en productividad, calidad y cantidad de productos

pecuarios y sus derivados se ve obstaculizado y, en no pocos casos, desestimado por la importación de productos que por su precio inferior sacan al productor mexicano del mercado.

Los esfuerzos por adecuar la agroindustria y agronegocios mexicanos a las condiciones de producción y comercialización de los países con que se compite, encuentran circunstancias difíciles que se originan en las relaciones básicas del comercio internacional, fundamentalmente por los patrones de apoyos, subsidios, protección doméstica, aseguramiento de compras a precios rentables, barreras arancelarias y no arancelarias.

No solo las agroindustrias enfrentan el serio problema de comercio y competencia, los productores de leche son los afectados de forma directa e indirecta; el momento de decisión para muchos productores ha llegado y el país debe definir qué es lo que requiere: “una ganadería lechera que permita generar la producción suficiente para satisfacer la demanda o que el país se convierta en importador nato de productos lácteos.”

Se sabe de antemano que el país vive momentos económicos difíciles y que los recursos son escasos, se debe orientar a la agroindustria y ganadería en general para que permita generar la producción suficiente para satisfacer la demanda de alimentos que México requiere.

La frustración, el desencanto, el enojo y el miedo son sentimientos que hoy día aquejan a todos aquellos productores y empresarios, sus opiniones e inquietudes quedan plasmadas en aquellos que son líderes en las actividades agroproductivas.

Ellos han formulado con claridad la visión del futuro, han propuesto estrategias para lograrlo y han sugerido proyectos prioritarios. Desde la óptica del quehacer diario, de aquél que arriesga en forma sistemática y que pone su mejor

esfuerzo, se describen las debilidades, fortalezas y el cómo enfrentar el futuro común que deseamos para este siglo XXI; por lo tanto, las fortalezas y debilidades que advierten los líderes de opinión son:

FORTALEZAS

- Empresarios modernos.
- La producción de productos de bajo costo.
- La unión de los productores lecheros.
- Capacidad para afrontar compromisos internacionales.
- Actitudes propositivas.
- Una cuenca lechera eficiente.
- Organización orientada al mercado.
- La productividad.
- Prestigio como cuenca lechera.
- Sociedad civil urbana y crítica.
- Excelente nivel de integración.
- Alto nivel de eficiencia productiva.
- Escalas de producción adecuadas.
- Deseo de superación.
- Buena comunicación terrestre y cercanía con Estados Unidos.
- Facilidad de adopción de tecnologías.
- Facilidad de asociación de productores.
- Experiencia.
- Actividad ganadera rentable.
- Integración tecnológica con la gente emprendedora.
- La cultura de la calidad que paulatinamente se viene imponiendo en la producción lechera.
- Responsabilidad en los puestos a desempeñar.
- Buen nivel educativo.
- Mano de obra abundante y calificada.
- Interés por aprender.

DEBILIDADES

- Divisionismo en algunos sectores sociales.
- Situación política nacional y regional.
- Falta de capacidad instalada.
- Manejo de recursos sin criterios de sustentabilidad.
- Falta de planeación hacia el cambio productivo.
- Escaso nivel de integración de la actividad productiva de pequeños productores.
- Desequilibrios cíclicos.
- Falta de recursos humanos especializados en el ámbito agroindustrial.
- Falta de competitividad de la economía agropecuaria nacional.
- Malinchismo.
- Desarticulación entre los tres sectores de la economía.
- Tecnologías disponibles poco rentables.
- Falta de formación académica integral.
- Precario manejo de los costos.
- Falta de una cultura global empresarial y laboral.
- Poca divulgación de la tecnología disponible.
- Poco convencimiento del Gobierno Federal para apoyar los proyectos productivos de mediano y largo plazo.
- Falta de capacitación a los trabajadores de los establos.
- Falta de disponibilidad del agua por aumento en costos de extracción.
- Escasa planeación regional orientada al cambio.
- Leyes y reglamentos que obstaculizan el desarrollo.

El futuro que se advierte como deseable para el sector agropecuario nacional es definido por las siguientes características:

“Una nación productiva, rentable y generadora de riqueza social cuyas bases sean la cultura y calidad, hombres y empresas líderes, la armonía social, el uso racional de los recursos naturales, humanos, materiales y financieros, la competitividad en el ámbito internacional, con un alto nivel de investigación, ejemplo tecnológico y agroindustrial para otras naciones.”

Las condiciones que se deben construir para lograr ésta visión son:

- La modernización tecnológica.
- Renovación y diversificación de los procesos agropecuarios.
- Mayor penetración de mercados
- Disponibilidad y audacia de los empresarios.
- Disponibilidad del gobierno para apoyar los proyectos productivos.
- Capacitación para entender la importancia del recurso humano.
- Preparación y desarrollo de líderes.
- Aumento a los índices de productividad.
- Adopción de tecnologías probadas en el ámbito regional.
- Alianzas entre pequeños y grandes productores lecheros.
- Cambio radical de la educación y por lo tanto elevación de la calidad académica.
- Hacer un mayor uso de la información para concurrir organizadamente al mercado.
- Supervisión de actividades y evaluación de resultados.
- Establecer planes objetivos y específicos.
- Cambios a los esquemas tradicionales de la Ley Federal del Trabajo.
- Mayor desarrollo sociocultural.
- Establecimiento de una democracia real en un clima de paz.
- Convencimiento en todo el ámbito empresarial (trabajadores y empresarios) del nuevo entorno económico nacional e internacional.
- Seguridad a la propiedad.
- Asegurar la comercialización de los productores lecheros
- Trabajar con responsabilidad y eficiencia
- Fortalecimiento de la mentalidad empresarial.
- Administración adecuada.

Lo que debe cambiar en el país para lograr la visión manifiesta:

- El manejo centralista de los Programas de gobierno.
- La incertidumbre financiera y productiva.
- Las formas tradicionales de comercializar.
- Programas populistas de escasa rentabilidad.
- Actividades ineficientes del sector secundario y terciario.
- Que la reglamentación del Agro sea congruente con la realidad.
- La escasa planeación en el ámbito estratégico.
- Nuestra actitud indiferente hacia el cuidado de los recursos naturales.

- Educación tradicional.
- Los altos índices de corrupción.
- Intranquilidad social.
- La burocracia exagerada en los apoyos gubernamentales.
- El centralismo político.
- El escaso apoyo del gobierno hacia el campo.
- La improvisación en la toma de decisiones.
- La inequidad en subsidios con respecto a los países del TLC.

Los proyectos prioritarios que son necesarios establecer para lograr la visión propuesta son los siguientes:

- Estudios Diagnósticos sobre: Infraestructura agropecuaria. Necesidades tecnológicas, metodológicas y de conocimientos.
- Alto nivel de higiene y salud del ganado lechero.
- Manejo sustentable de los recursos agua y suelo.
- Solución al problema de la escasez y disponibilidad del agua.
- Fomento a la capacitación de todos los recursos humanos.
- Fortalecimiento de las cadenas de comercialización.
- Que se promueva a la Laguna a nivel nacional como región.
- Formación de profesionales con alto nivel de competitividad y con una cultura empresarial.
- Mayor tecnificación de la agricultura de riego.
- Integración de empresas comercializadoras.
- Promoción de los productos a nivel mundial, conjuntamente con el gobierno.
- Fomento de la agroindustria.
- Programas de acceso permanente a la tecnología de punta.
- Promover la unificación del gremio ganadero.
- Crear mayores compromisos entre propietarios y trabajadores

Lo que se debe impulsar en el país para coadyuvar al logro de la visión:

- Subsidios y estímulos audaces para lograr la sustentabilidad en el uso de los recursos.
- Descargar inteligentemente de mano de obra a la agricultura.
- Planeación estratégica de la producción y comercialización (productores y gobierno).

- Exportar mayores productos.
- Planeación financiera efectiva y puntual.
- Generación de empleo con buenos salarios.
- Democracia real con Educación de alta calidad y con mentalidad empresarial y estabilidad social.
- Destinar más recursos a la actividad agropecuaria sin engrosar la burocracia.
- Provocar cambios y adaptaciones antes de que se presenten los problemas
- Fomento de un mejor nivel de vida en el campo.
- Seguridad en la política nacional y agraria.
- Desarrollo de sistemas de información.
- Apoyo eficaz del gobierno contra los “dumping” dentro del TLC.

Dentro del conjunto de proyectos prioritarios regionales formulados se consideran como los más importantes los siguientes:

- Alianzas estratégicas.
- Estudio de las tendencias globales de la producción agropecuaria.
- La formación de recursos humanos con un alto nivel de competitividad y visión empresarial.
- Establecimiento de un plan estratégico conjunto orientado a elevar la competitividad
- Proyecto para el uso eficiente y racional de los recursos humanos, materiales, financieros y naturales.
- Claro apoyo del gobierno para evitar prácticas desleales en las relaciones comerciales
- Fomento y sostenimiento de un mejor nivel de vida en el campo

3.2 LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES ESTRUCTURALES DEL SISTEMA LECHERO A NIVEL NACIONAL.

Para FIRA (2005), las fortalezas de las cuencas lecheras en México se encuentran definidas por: el alto grado de tecnificación e integración de las empresas, el potencial genético del ganado, el nivel de organización logrado por la mayoría de los productores que permite economías de escala,

experiencia en el desarrollo de la actividad, y los sistemas e infraestructura desarrolladas.

Por su parte las oportunidades que se presentan para la ganadería lechera son: el déficit nacional de producción de leche, baja en la importación de la leche en polvo, liberación del precio de la leche, la tendencia a la baja en los futuros de granos y los crecientes apoyos gubernamentales.

Por otra parte resalta como una fortaleza especial lo relativo a la calidad de la leche que ya se produce en las regiones lecheras. El concepto de calidad de leche ha tenido una evolución muy importante en las últimas décadas, modificando sustancialmente los conceptos y con una definición muy clara, “la leche de calidad se logra en las vacas y en los establos, en el resto de la cadena agroindustrial solo se conserva” y se elimina la flora bacteriana inevitable por medio de los procesos térmicos de pasteurización y ultrapasteurización.

En el pasado se cuidaba la leche que se producía en los establos para que no se echara a perder al llegar a la mesa del consumidor una vez pasteurizada, hoy se enfoca la ciencia a los establos para ofrecer la mejor alimentación al ganado para que al mismo tiempo que se logra el equilibrio biológico de la vaca para mantenerla saludable, se obtenga leche de la mejor calidad nutritiva, además de mejores equipos y sistemas de administración para asegurar un buen manejo.

El resultado es una leche de la más alta calidad que nos permite satisfacer mejor las necesidades del consumidor. En este proceso, se ha encontrado que los beneficios de la calidad han impactado favorablemente toda la cadena productiva:

- En los establos. Mayor conocimiento científico e información de rutina sobre los componentes de la leche productiva, que permite reaccionar al establo para mejorar y mantener el nivel de salud del hato con repercusiones en la producción de leche por vaca, salud de las ubres, reducción de problemas metabólicos y por supuesto en la calidad de la leche; todo esto mejorando el potencial económico del establo al incrementar su productividad y asegurando su permanencia.
- En las plantas comercializadoras. Al tener una materia prima de mayor calidad para ser competitivos ofreciendo la oportunidad de servir y satisfacer mejor a los consumidores.
- En el consumidor. Al tener la opción de disfrutar productos con mejor sabor y mayores cualidades nutritivas con una calidad consistente, sobre todo de los productos lácteos mexicanos.

La calidad de la leche hace tres décadas:

Hace tres décadas todavía se practicaba la ordeña manual, la leche se depositaba en jarras y se llevaba tibia a las plantas pasteurizadoras dos veces al día. Hoy lo fundamental es tener la mayor cantidad de establos produciendo leche con tanque enfriador en sus instalaciones para permitir la conservación de la leche, además es necesario:

- Manejar la leche bronca con suficiente higiene para que resistiera el manejo y llegara en buenas condiciones (acidez y estabilidad) a las plantas procesadoras.
- Proceso de pasteurización de la leche, para hacerla un alimento seguro y que resistiera la distribución hasta la casa del consumidor.
- Cuidando la integridad de la leche para prevenir adulteraciones en todo el proceso revisando la densidad, el índice de refracción, el punto crioscópico y el contenido graso.

La calidad de la leche hoy día:

- 100% de la leche recibida de establos con enfriamiento “in situ”, con una marcada tendencia no sólo a enfriar la leche en el tanque sino lograr el enfriamiento instantáneo desde el mismo momento de la ordeña.
- Un meticuloso cuidado en el lavado y sanitización de las instalaciones en los establos para mantener una alta higiene en la leche producida
- Constante atención a la salud de las ubres, cuidando la higiene y el orden en los corrales, apretaderos de lavado y salas de ordeña, además de la adecuada y pronta atención a las vacas con indicaciones de problemas de mastitis.
- Especial cuidado de la nutrición y alimentación del ganado para mantener el nivel de salud de las vacas, así como lograr la mejor aptitud nutritiva de la leche.
- Cumpliendo los requerimientos de manejar por separado aquellas vacas en tratamiento médico, evitando que su leche se mezcle con la que se envía a las plantas procesadoras.
- Exigiendo que los forrajes y alimentos a ofrecer a las vacas sean de la mayor calidad y no contengan residuos contaminantes que pudieran comprometer la calidad de la leche y la salud del ganado.
- Atendiendo agresiva y preventivamente las enfermedades en general del ganado, que pudieran atentar contra la productividad futura.
- Asegurando la integridad de la leche en todas las etapas de la producción y comercialización mediante análisis exhaustivos diarios que incursionan en los componentes más íntimos de la leche.
- Contar con sistemas de pago e incentivos definidos que promuevan la productividad y la calidad de la leche.

- Con un ágil y cuidadoso manejo higiénico en toda la cadena del transporte y proceso; con los procesos de más alta tecnología y cuidando la cadena de frío con el objetivo de hacer llegar nuestros productos al consumidor con el mayor grado de frescura y conservación posibles.
- Buscar sistemáticamente con avidez nuevas tecnologías que den luz a nuevas oportunidades de mejoría.
- Buscar mantener un equilibrio armónico con la ecología y la naturaleza.

Para lograrlo ha sido necesario ir más allá de las buenas intenciones, transformando paulatinamente la administración y sistemas de los establos y plantas. **Reingeniería y Mejora Continua**, han sido aplicados una y otra vez en la cadena de producción. Con el resultado actual de poder obtener productos y servicios mejores (o tan buenos) como los más competitivos del mundo.

El proceso de la calidad no tiene fin (es una mejora continua) seguimos y continuaremos afinando detalles e identificando oportunidades que amplíen la brecha y nos mantengan en el liderazgo como país.

3.3 LAS ESTRATEGIAS Y ACCIONES.

Los ganaderos productores de leche proponen el establecimiento de las siguientes estrategias y acciones:

▣ **Impulso al crecimiento del hato y la producción lechera mediante:**

- Financiamiento para el desarrollo de reemplazos, adquisición de vaquillas y producción de forrajes.
- Promoción de programas para el desarrollo de reemplazos.
- Programas de transferencia de tecnología y uso eficiente del agua.

- Ocupar los espacios que tiene el Gobierno Federal en radio y televisión para promover en mayor intensidad el consumo de la leche y sus derivados, acentuando los beneficios nutritivos de la leche.
- Ampliar los beneficios del gobierno en favor de la alfalfa y la cebada y que los apoyos actuales a granos tales como: sorgo, maíz, trigo, etc., reciban el beneficio de este programa sin importar su destino final, ya que en la ganadería lechera estos cultivos se pueden emplear como ensilados.
- Crear un programa de incentivos directos al productor de leche. Este programa debe estar encaminado a incentivar la eficiencia productiva de cada vaca y de cada hato, para beneficiar y apoyar el incremento de la producción de leche.
- Unificar en todo el país el subsidio a la tarifa 09 de energía eléctrica para riego.
- Establecer mecanismos que estimulen la inversión en infraestructura y adquisición de ganado que busquen efficientar la producción de leche a través de certificados de promoción fiscal.
- Deducibilidad para efectos del ISR de las inversiones efectuadas por los productores en la adquisición de acciones de empresas industriales de leche y derivados a fin de buscar la integración vertical de los mismos.

▣ Ampliación y fortalecimiento del crédito al sistema de leche de bovino, mediante las siguientes acciones:

- Apoyar, promover e identificar proyectos de inversión en ganado de leche y en empresas agroindustriales.
- Destinar mayores montos de recursos crediticios al sistema de leche de bovino.

- Créditos oportunos y ágiles.
- Saneamiento y apoyo a empresas con cartera vencida y con problemas de liquidez.
- Apoyo a productores en desarrollo para la adquisición de acciones en empresas lecheras.
- Otorgar tasas preferenciales al sistema lechero.
- Exención total del IVA en los intereses generados por créditos prendarios o directos otorgados a ganaderos, a través de las uniones de crédito, de la misma forma que están exentos los de habilitación y avío.

▣ **Implementar un sistema eficiente de control de calidad, mediante:**

- Aplicación de LA NORMA OFICIAL MEXICANA tanto para productos nacionales como importados, eliminando así las adulteraciones.
- Fortalecer el Programa de Erradicación de la Brucelosis y Tuberculosis en el Ganado Lechero, a través de la Comisión Nacional, siempre y cuando la normatividad de las campañas de dicho programa apoyen a los productores y no los limiten en su desarrollo.
- Programas de apoyo para inducir mejoras en aspectos reproductivos, sanitarios y de alimentación del ganado.

▣ **Planear una reducción de las importaciones de leche y productos lácteos derivados, implementando los siguientes procedimientos:**

- Prueba o amenaza de daño, "dumping", prácticas desleales, etc., previstas en el GATT y el TLC.
- Desincorporar a LICONSA del Gobierno y venderla a los ganaderos productores de leche.

- Creación de espacios para la deshidratación de los excedentes estacionales, y programación de las importaciones de leche y sus derivados, de tal manera que éstas sean complementarias de la producción nacional de leche y no substitutivas de la misma.
- Implementar controles más estrictos que impidan la entrada masiva de productos lácteos de contrabando.
- Registro permanente de los productores lecheros en el padrón de importadores y exportadores, según acuerdo celebrado entre la CNG. y la SHCP

▣ De darse las condiciones antes enumeradas y de una manera sistemática, los ganaderos productores de leche de México se comprometen a:

- Llegar a la autosuficiencia lechera en México en un lapso no mayor a seis años a partir de la fecha en que se decida alcanzar la meta.
- Importar 220,000 cabezas de ganado especializado y se aumentaría en 500,000 el no especializado.
- La incorporación del millón de vacas de ordeña estacional, que se encuentran en el país, y que no se ordeñan por falta de rentabilidad, lo que se logrará con la fijación del precio soporte o de referencia propuesto.
- Para la alimentación del ganado estabulado propuesto se necesitan sembrar 90,000 hectáreas de alfalfa y producir cuando menos un millón y medio de kilogramos diarios de concentrado; y dos millones setecientos mil kilogramos diarios de silo.
- Para el caso de la ganadería no especializada se necesita mejoramiento de praderas y pastizales en aproximadamente un millón de hectáreas, intensificar el uso de inseminación en cuando

menos 500,000 vacas con semen de razas lecheras, crear infraestructura de acopio y enfriamiento e intensificar la capacitación tecnológica de los productores.

- Esto generará empleo para cuando menos 60,000 trabajadores más que se arraigarían en el campo, con trabajo permanente durante todo el año, evitando su desplazamiento hacia centros urbanos, además de los numerosos empleos indirectos.
- Promover la integración de ganaderos lecheros, para que siguiendo el ejemplo de los grupos exitosos existentes, conformen la cadena de producción, industrialización y comercialización, evitando el intermediarismo y fortaleciendo su productividad, rentabilidad y competitividad.

3.4 DISCUSION.

Con estos compromisos se reitera la voluntad de los ganaderos lecheros organizados de México para alcanzar la autosuficiencia lechera de México.

En el caso específico de la leche se necesita de una política congruente a largo plazo que dé los lineamientos institucionales y legales a seguir, de tal manera que se tenga la seguridad de cómo y para qué se invierte.

Los avances logrados en la ganadería necesitan de una respuesta del Estado Mexicano para su consolidación ya que de continuar como hasta hoy, es muy probable que no se alcance a consolidar el esfuerzo de crecimiento alcanzado en los últimos cuatro años.

Hay mucho por hacer y contribuir en la autosuficiencia lechera en México ya que se ostenta a nivel mundial el nada honroso primer lugar en las

importaciones de lácteo. Por esto se hace urgente hoy más que nunca cuidar nuestra planta productiva ya que ha costado muchos años construirla.

Aún así hay que pensar en un crecimiento sostenido y sobre bases sólidas que nos permita ser autosuficientes aún cubriendo el crecimiento demográfico.

Por lo anterior, el camino de la autosuficiencia alimentaría en el renglón de la leche, es una situación alcanzable, siempre y cuando productores, agroindustriales, y diversas entidades gubernamentales coincidan y se pongan de acuerdo para favorecer a la sociedad en general y a la actividad pecuaria especializada en lo particular.

CONCLUSIONES

Con la finalidad de completar y terminar de manera satisfactoria el presente trabajo de investigación y desarrollo para la agroindustria lechera y una vez expuestos los detalles del mismo se emiten las siguientes conclusiones.

- En México la economía primaria debe atenderse con especial cuidado, en ese sentido hay que aprender de los países industrializados o del primer mundo que atienden, programan e incentivan de manera audaz e inteligente la actividad agrícola y agropecuaria.
- Hoy en día México necesita localizar, adoptar y adaptar nuevas alternativas y herramientas útiles de la administración estratégica (siendo una de ellas el Benchmarking) que permitan cambiar la mentalidad ante nuevos contextos de competencia y asegurar su permanencia en el mercado de entornos cambiantes en que se vive.
- Encontramos en la técnica del Benchmarking un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras dentro de la organización.
- La metodología mixta propuesta (UALAE-Camp) resultó ser fundamental y directa para obtener el diagnóstico situacional de la planeación estratégica de las agroindustrias lecheras mexicanas y su comparación entre si dentro de los ejemplos revisados, cuyos resultados hacen evidencia y demostración de la posibilidad de la aplicación del Benchmarking en la agroindustria lechera.
- El proceso de “análisis comparativo” no solo se aplica a las operaciones de producción, es aplicable también a todas las fases del negocio (producción, mercadotecnia, logística, etc.) independientemente del giro o naturaleza del mismo; buscando en su investigación las mejores prácticas para implementarlas en las áreas a mejorar.

- El Benchmarking es un recurso que, de saberse adaptar y adoptar al ámbito agroindustrial puede mejorar los índices de productividad, colaborar con el cumplimiento de metas y objetivos logrando con ello una organización competitiva.
- Para obtener un Benchmarking exitoso, éste debe estar ligado a la estrategia de la organización, además es necesaria la implementación de objetivos, fines y metas a cumplir, y es muy importante el respaldo de la alta dirección, el compromiso del trabajador, y la capacitación de los equipos de trabajo.
- Al estructurar un estudio de Benchmarking es necesario asegurarse de que las mediciones sean las más adecuadas.
- Cuando la organización se ve afectada por la competencia o existen cambios en el entorno; es necesario reestructurar el programa y recalibrar los hallazgos dentro del proceso, es decir, mantener actualizado los factores y en base a ello buscar el establecimiento de metas y objetivos a plazos buscando mediante estrategias operativas y funcionales el desempeño excelente de la agroindustria.
- Cuando se aplica la técnica de manera definida y correcta, se asegura que la organización que compara sus procesos aprenderá cuales son los mejoramientos que pueden ser aplicados a su propia organización.
- Se debe considerar dentro de los factores importantes que es muy difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores debido a que las organizaciones “objetivo” no están dispuestas a compartir su información.
- Es muy común caer en el error de tener como premisa que el Benchmarking es espionaje cuando no lo es, el Benchmarking no se trata de copiar si no de compararse y aprender las mejores prácticas de los competidores y sacar de esto el mayor provecho.
- Esta técnica como todas las técnicas modernas de administración estratégica presenta limitantes y quizá la más importante es que solo se

puede aplicar de manera efectiva a las grandes y mega empresas que se localizan en el sector agrícola-ganadero y por ende el agroindustrial.

- Hoy en día en México se adoptan técnicas principalmente norteamericanas y algunas de origen japonés en empresas del sector urbano e industrial de gran escala económica.
- El sector agropecuario mexicano requiere de irse modernizando a través de ir adoptando y adaptando cuidadosamente las diversas técnicas administrativas hoy en boga, siempre y cuando en principio los grandes productores acepten la asesoría de consultores y capacitadores con gran experiencia en el sector, de ser así y de no olvidarse de los medianos y pequeños productores rurales que también requieren de una asesoría más modesta, la actividad primaria se podrá recuperar de manera paulatina y salir delante de este estancamiento económico en que se encuentra.

RESUMEN

Debido a la situación que enfrenta la agroindustria mexicana, el documento busca contribuir y mejorar el desempeño de las grandes organizaciones nacionales y regionales explicando que de manera adaptada y utilizando técnicas como la administración estratégica y el benchmarking pueden dar origen a mejores prácticas, eficiencia productiva y fortalecer la competitividad necesaria para adaptarse y enfrentarse al mercado global.

Es necesario mencionar que el documento demuestra la importancia de la aplicación de la mejora continua en conjunto con la administración estratégica facilitando el manejo de información y aplicación de las metodologías propuestas como los son la Metodología UALAE y la Metodología de Robert C. Camp; en ellas se expone el tipo de benchmarking utilizado (que es un benchmarking de carácter estratégico comparativo) que se aplicó a las dos empresas agroindustriales estudiadas y que por ética editorial se omiten sus generales.

Se hicieron comparaciones de las prácticas, se identificaron y analizaron los resultados estudiando sus características; encontrando en el benchmarking una herramienta esencial para el desarrollo mismo de la empresa destacando que la aplicación de éstas técnicas genera información de suma importancia necesaria para enfrentar la competencia.

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

LITERATURA CITADA

- Aguilar, V.A. y De la Maza, C.A.** 2000. Planeación Estratégica. Universidad Autónoma de la Laguna. Serie: Guías de Estudio. 3ª Edición. Torreón, Coahuila, México.
- Aguilar, V.A., Garcia, L.A., Luévano, A., Cabral, A.** 2005. La Globalización Productiva y Comercial de la Leche y sus Derivados. Plaza y Valdés Editores. Torreón, Coahuila. México.
- Aguilar, V.A. y Portilla L.A.** 2003. Administración Estratégica. Universidad Autónoma de la Laguna. Serie: Guías de Estudio. 2ª Edición. Torreón, Coahuila, México.
- Boxwell, R.** 1995. Benchmarking Para Competir con Ventaja. Editorial McGraw-Hill, España.
- Camp, R.** 1993. Benchmarking. La Búsqueda de las Mejores Practicas de la Industria que Conducen a un Desempeño Excelente. 1ª Edición. Panorama Editorial. México.
- Cooper, R.** 1998. "Benchmarking New Product Performance: Results of the Best Practices Study. *European Management Journal*. Vol. 16 num. 1 pp. 1-17
- Chávez, V.** 2002. Diagnóstico Administrativo. 3ra Edición. Editorial Trillas. México.
- Finnigan, J.** 1997. Guía de Benchmarking empresarial: técnicas esenciales para la nueva economía competitiva –cooperativa. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México.
- Fitz-enz, J.** 1995. Benchmarking staff: ventajas competitivas y servicios al cliente. Editorial Deusto. España.
- Gutierrez, H.** 1997. Calidad Total y Productividad. 1a Edicion. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Harrington, J.** 1995. High performance Benchmarking: 20 Steps to success. 1a Edición. Editorial McGraw - Hill. Estados Unidos.

- Jackson, N. y Lund, H.** 2000. "Introduction to Benchmarking", en Jackson N. y Lund H. (ed.) Benchmarking for higher Education. Buckingham: Society for research into de Higher Education & Open University Press
- Jackson, H. y Frigon, N.** 1998. Logrando una Ventaja Competitiva... Una guía Hacia la Calidad de Clase Mundial. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. México D.F. Traducido por Meza Staines de Gárate, Guadalupe.
- Marsh, J.** 2000. Herramientas para la Mejora Continua. 1ª Edición. Madrid AENOR Editores. Madrid, España.
- Porter, M.** 1982. Estrategía Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia en México. 1ª Edición. Compañía Editorial Continental. México.
- Kaiser, Associates, Inc.** 2005. Guía Práctica del Benchmarking. Cómo superar a la Competencia. 1ª Edición. Díaz de Santos Ediciones. Madrid, España.
- Karlof, B.** 1998. Manual de Trabajo de Benchmarking: con ejemplos y formatos. Panorama Editorial. México D.F.
- Rusell, J.P.** 1993. Evaluación de la Calidad con el Benchmarking. 1ª Edición. Editorial Panorama. México.México.
- Rodríguez B. J. y Aguilar V.A.** 1998. "Diagnóstico situacional estratégico de empresas lecheras en la Comarca Lagunera". Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro". Torreón, Coah
- Rosado, S.** 2000. 101 Preguntas y Respuestas Acerca de la Calidad y la Mejora Continua. 1ª Edición. Editorial Panorama. México.
- Soin, S.** 1997. Control Total de Calidad...Claves, Metodologías y Administración para el Éxito. McGraw-Hill. México.
- Spendolini, M.** 1994. Benchmarking. 1a Edición. Editorial Norma. Colombia.
- Oakland, J.** 2007. Administración por Calidad Total. 7ª Edición. CECSA – Compañía Editorial Continental. México.
- Valle, R.** 2000. La Innovación en el Sistema Lácteo Mexicano y su Entorno Mundial. 1ª Edición. Editorial UNAM-Porrúa

- Valls, A.** 1995. Guía Practica del Benchmarking Como lograr el Liderazgo en su Empresa o Unidad de Negocio. Editorial Gestión 2000.España.
- Veléz, A.** 2005. Análisis Comparativo de Mejores Prácticas (Benchmarking) aplicados a clínicas de tabaquismo en México. Revista Neurología y Psiquiatría num.38 (2)
- Watson, G.** 1995. Benchmarking Estratégico. Javier Vergara Editor S.A.. Argentina.