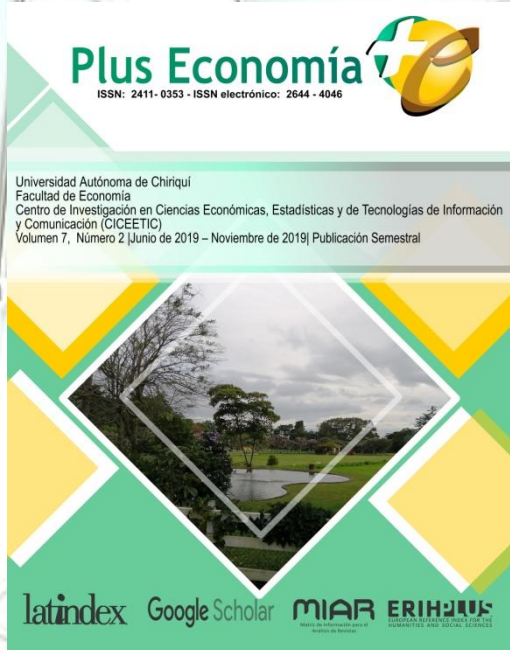




- › Revista Plus Economía
- › ISSN: 2411-0353
- › ISSN electrónico: 2644-4046
- › [pluseconomia@unachi.ac.pa](mailto:pluseconomia@unachi.ac.pa)
- › Centro de Investigación en Ciencias Económicas, Estadísticas y de Tecnologías de Información y Comunicación, CICEETIC
- › Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI)
- › República de Panamá



**Wang, Maribel.**

**El benchmarking en Panamá: ¿Alternativa para los agentes económicos?**

**Vol. 7, Núm. 2, Junio 2019 – Noviembre 2019**

**pp. 63-71**

**Universidad de Panamá, Panamá.**



## + | EL BENCHMARKING EN PANAMÁ: ¿ALTERNATIVA PARA LOS AGENTES ECONÓMICOS?

Mgtr. Maribel Wang | Universidad de Panamá | E-mail: maribelwang@yahoo.es

**Recibido:** Abril de 2019

**Aceptado:** Mayo de 2019

### RESUMEN

Del benchmarking versa considerable información. Tiene sus adeptos y sus críticos. En este trabajo se presenta de manera muy breve, el benchmarking, tratando de visualizar si es una práctica que de por sí ha de emplearse, o si es propiamente una herramienta que se utiliza, así como la efectividad que deviene de su empleo. Una mirada somera a Panamá, concluye la discusión, a partir de lo cual se trazan conclusiones subjetivas y parciales.

**Palabras claves:** benchmarking, metodología empresarial

### ABSTRACT

Benchmarking deals with considerable information. Benchmarking has its followers and its critics. In this paper, benchmarking is presented very briefly, trying to visualize if it is a practice that must be used, or if it is properly a tool that is used, as well as the effectiveness that comes from its use. A brief look at Panama concludes the discussion, from which subjective and partial conclusions are drawn.

**Key Words:** benchmarking, business methodology



## INTRODUCCIÓN

Ramiro Campos referencia a Casadesús (2005), a la hora de definir el benchmarking como “una técnica para buscar las mejores prácticas que se pueden encontrar fuera o a veces dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios, siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes” (Campos, 2015).

Tal cual lo señala Intxaurburu y Ochoa (2015), el enfoque gerencial del benchmarking, no ha recibido la misma atención que la calidad total, lo cual deja un legado de escasez de información científica y abundancia de casos prácticos. Indudablemente, que como manifiestan los autores:

...la publicación del libro de Camp «Benchmarking: The Search for industry Best Practices which Lead to Superior Performance» en 1989, supuso un antes y un después en la práctica del benchmarking. En él, se explican los siete años de experiencia de la compañía

Xerox con respecto a la técnica que ahora conocemos como benchmarking (p. 76).

El artículo señala, como piedra de toque a todo este desarrollo, la convocatoria al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, en los EEUU. Sin embargo, se hace hincapié en que primero se dio lo empírico (la disputa por el premio entre las compañías que difundían sus buenas prácticas estratégicas en esta técnica), para posteriormente darse la literatura científica y académica, la cual alcanza su cúspide a mediados de la década de los 90, ponderándose en demasía sus beneficios, para experimentar posteriormente un descenso, debido, a consideración de los autores, a la madurez de la estrategia que ya cruzaba el umbral y la chispa de la novedad en el mundo del management. Llama particularmente la atención que la revisión bibliográfica que hacen los autores, apunta a que, a partir del 2000, no se da ninguna publicación relevante del tema, al tiempo que afirman que los casos exitosos que se dan por la vía empírica, carecen de rigor y evidencia científica.



De acuerdo a los autores, “la historia del benchmarking está ampliamente documentada por diversos autores (Camp, 1989; McNair, C.J. y Leibfried, K. 1992; Spendolini, 1992; Boxwell, 1995, Watson, 1993; Ahmed, P.K. y Rafiq, M., 1998, etc.)” (p.80). Sin embargo, la novedad de la técnica, se pone en entredicho, en virtud de que puede tomarse como el uso de prácticas muy antiguas, cuya aplicación se evidencia en el pasado, basado en que las directrices o el ciclo propio del benchmarking implica «aprender de otros», «imitar», «comparar», «evaluar», «mejorar», «superar-se» (p80) ...

Pudiéramos acotarlo muy bien, de la voz de Valls Roig, A. (1995):

El benchmarking no es en realidad nada nuevo (...) para que una empresa pueda mejorar y llegar a sobresalir —lo que es imprescindible para sobrevivir a largo plazo—, necesita observarse y observar, (...), recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización.» (p. 13).

## El caso panameño

Aunque el benchmarking ha sido cuestionado por algunos autores por la falta de rigor científico en la proposición de sus modelos de aplicación y también debido a una concepción errónea o limitada del concepto, limitándose a la evaluación comparativa, —cuando ciertamente implica, posterior a ella, el diseño e implementación de un plan de gestión—, no podemos negar que su ejecución, bien de manera leve o parcial, supone una buena estrategia empresarial, pues no se limita necesariamente a la imitación, sino la revisión de las mejores prácticas, para aprenderlas, mejorarlas, diseñarlas y adecuarlas a la actividad que se desarrolle.

Tal cual lo señala Intxaurburu y Velasco (2010), “el benchmarking es una herramienta válida para la autoevaluación, para la evaluación comparativa de rendimiento de la empresa y para la búsqueda de mejores prácticas de empresas excelentes en cualquiera de las áreas de actuación, incluida la gestión de la innovación” (p.36).



Bajo esta premisa, lo que para ciertas empresas puede parecer redundancia (como el caso de las empresas europeas donde la técnica fue menos aplaudida que en EEUU, según Intxaurburu y Ochoa 2015) **para otros mercados debe ser una técnica de obligatorio cumplimiento, sobre todo en empresas donde haya todo un camino por recorrer**, pero no se tenga el lujo de aprender paso a paso porque el tiempo apremia.

En esta aseveración, caben sin lugar a dudas muchos cuestionamientos. Pudiera dársele su primer embate en la orientación. Si bien el benchmarking supone mirar a los líderes de la industria, generalmente quienes han dejado evidencia de su aplicación, son empresas de renombre mundial. Esto quiere decir que limitar la técnica a empresas incipientes puede resultar una estrecha conceptualización o un limitado marco de acción, pues el benchmarking es precisamente mirar al mejor para convertirse en el mejor. Por otro lado, decir que permite salvar el tiempo —que hoy pareciera avanzar a un ritmo innatural, a raíz de tantos avances tecnológicos—, puede resultar chocante, porque pudiera interpretarse

como la evasión de todo un camino de aprendizaje, cuando toda empresa debe sustentar sus proyecciones en un crecimiento legítimo, una experiencia paulatina, prevaleciendo lo endógeno sobre lo exógeno.

Pero cabe esta aseveración, con todas sus acotaciones, para salvar ciertos mercados que se debaten en el hilo de la supervivencia en Panamá: el agro, por ejemplo. Aunque mirar a este enfoque gerencial, para reorientar el agro, puede, obviamente, forjar un debate en torno a la perspectiva más adecuada, porque el problema pudiera mirarse a través de otro enfoque. No cabe duda de que alguien considere que el agro panameño merece ser puesto en alto, para empezar desde cero, optándose entonces por la reingeniería.

Pero, habida cuenta de lo anterior, ¿qué empresas en Panamá, han empleado el benchmarking? ¿Qué beneficios ha supuesto, situarse bajo esta técnica o estrategia empresarial? ¿Aplica en Panamá? O más bien ¿Supondría su aplicación, mejoras sustanciales y cuantificables?

Existen muchos mercados en Panamá susceptibles de mejora, lo cual



proporciona todo un caldo de cultivo para que las gerentes prueben todo tipo de enfoques gerenciales y extraigan conclusiones ponderando su efectividad.

En virtud de lo anterior, cabe plantearse si existe evidencia empírica que respalde la efectividad de este enfoque gerencial en Panamá. Esto puede dar pie a una investigación que se proponga determinar la efectividad del benchmarking en el mercado panameño e identificar los casos en los cuales se han aplicado esta estrategia en el contexto panameño. Siendo que esto requiere de un análisis posterior, se efectuó una búsqueda abierta para identificar de manera somera si se ha difundido a la fecha, alguna experiencia en materia.

## DISCUSIÓN

En la práctica, una revisión del empleo de esta estrategia planificada de negocios en el país, apunta casos muy particulares.

El primero de ellos; un estudio relacionado con el precio y calidad de ancho de banda (Galperin, 2012). La revisión aporta también un análisis

comparativo entre el sistema portuario panameño y el colombiano (Mora & Téllez, 2018). Recientemente y en la misma dirección del último, (Velandia & Santana, 2019) emplean esta enfoque. Mientras que (Leguía, 2011) lo emplea para realizar un análisis de productores de cacao en toda la región de Centroamérica. (León, 2019) repite el tema logístico mientras que (Sepúlveda, 2018) se aventura a mirar hacia la banca para realizar un análisis de la banca central en América Latina, incluyendo a Panamá.

Si bien no se realiza un análisis exhaustivo de los casos mencionados, es evidente que los mismos son abordados con las limitaciones conceptuales señaladas en apartados anteriores, pues todo llega hasta la barrera de la evaluación comparativa, alejándose del rediseño y adaptación.

Pareciera ser que la herramienta, en el contexto local, como aplicación, ha quedado relegada a la comparación exhaustiva. O incluso, pareciera que se percibe que todo acto de comparación, debe llevar anclado el concepto. Probablemente sea este hecho, el que refuerce la tesis de los autores, en que hace falta literatura de rigor, pues la





que existe, se queda en la revisión del hecho, sin efectuar inferencias estadísticas ni formular modelos teóricos que permitan un tratamiento más palpable. Otro aspecto evidente, es el carácter transversal de los estudios, que desestiman que el benchmarking sea una práctica continua. Lo cual plantea quizás la necesidad de un observatorio de aquellos sectores sensitivos donde el benchmarking debe convertirse en una práctica, reiteramos, obligada.

En búsqueda abierta, se localizan algunos documentos que versan sobre el benchmarking en las universidades. El establecimiento de rankings mundiales, regionales, locales y nacionales, permite un primer asomo a esta herramienta estratégica, a la luz de la realidad de nuestra educación superior. Los hallazgos han sido diversos, ponderándose la escasez de investigaciones, como una debilidad de todas las instituciones de educación superior. Pero lejos de reproducir los esfuerzos que las universidades líderes acogen como factores de éxito, adaptándolas a las realidades de los espacios, diferentes entre sí, y con características, necesidades y carreras

unas iguales y otras disímiles, poco se hace en materia. El tema del servicio al cliente, es también otro donde, partiendo del autoevaluarse y evaluar al resto del mundo, restamos relevancia al enfoque. Pudiendo diseñar, adaptar, reevaluarnos, desarrollando las mejores prácticas y posicionándonos como referentes mundiales no sólo en entramado logístico, sino en servicio.

Esta limitación, de emplear la herramienta amputada de todas sus fases: «aprender de otros», «imitar», «comparar», «evaluar», «mejorar», «superar-se», en el sector agropecuario es todo un reto. Existe una marcada indiferencia de mirarse, a la luz de lo global. Prevalece un nacionalismo que restringe la comparación. Si bien existen aspectos que evidentemente han manejado muy mal los gobiernos de turno de los últimos quinquenios, menospreciando el sector, alentando las importaciones de varios productos incluso en épocas de cosecha (por mencionar un solo punto), no podemos negar que nuestra agricultura, aunque ofrece un buen producto, probablemente más orgánico que el resto del mundo, aún emplea prácticas arcaicas, desperdicia agua, recursos



naturales y se resiste a la competitividad, amparándose de subsidios que obstaculizan el progreso del sector y distorsionan la información que llega al público consumidor.

No obstante, en este enfoque gerencial, habría mucho que aplicar, aprender, y hacer, puesto que es innegable que la mirada hacia afuera, permite el mejor examen que pueda realizarse de la realidad de adentro. Sin los referentes mundiales, en la era global, estamos caminando hacia lo desconocido.

## CONCLUSIONES

Aunque autores aseveran que no existen modelos teóricos sino manuales incompletos acerca del benchmarking, que limitan tanto su puesta en práctica como la puntualidad de las mediciones, es probable que la misma obedezca a lo sensitivo que supone, abrirse al mundo, en cifras, en procesos, en quehacer, en gestión propiamente, solamente para dejar gratuitamente trazada, una metodología empresarial exitosa con rigor científico y sustancial evidencia empírica. Es decir, puede ser, como se lee en un afiche, “el secreto de las grandes empresas”.

Ciertamente, puede que la intuición, haya sido la chispa detrás del éxito de Toyota, de Xerox, o de otras compañías que evidenciaron mejoras notables, amparadas en un actuar difuso, que traza los contornos de un proceso natural, lógico, que, de manera consciente o inconsciente, todas las empresas aplican, aunque en mayor o menor intensidad.

El pequeño mercado panameño, estrecho siempre a la intromisión académica, vista como amenaza y como agujero de divulgación orientada a intereses desleales, limita mucho la aplicación y prueba de diversas técnicas empresariales que pudieran mejorar sustancialmente su desempeño.

El benchmarking, concebido de manera integral, mucho más allá de la evaluación comparativa, permite potenciar estratégicamente varios sectores del país, que necesitan de una reorientación rápida y efectiva.

El benchmarking puede considerarse la reingeniería del quehacer empresarial, visto desde una perspectiva científica. El quehacer del científico siempre debe considerar la exhaustiva revisión bibliográfica de todo lo que han hecho





los diversos autores, en torno a la problemática que se estudia, para dejar un aporte, para vislumbrar nuevos horizontes, a partir de lo ejecutado, visto, revisado o comprobado. La innovación, como fruto de lo empírico tratado a partir de lo teóricamente trazado.

## REFERENCIAS

- Campos, R. (2 de octubre de 2015). Benchmarking' en las universidades. *Panamá América*. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de <https://www.panamaamerica.com.pa/opinion/benchmarking-en-las-universidades-994791>
- Catalina, J. (6 de marzo de 2012). *Wiki Eoei*. Obtenido de [https://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_técnica\\_del\\_Benchmarking\\_en\\_Finanzas](https://www.eoi.es/wiki/index.php/La_técnica_del_Benchmarking_en_Finanzas)
- Galperin, H. (2012). Precios y calidad de la banda ancha en América Latina: Benchmarking y tendencias. *DOCUMENTO DE TRABAJO No 12(12)*, 1-23. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de [https://www.udesa.edu.ar/sites/default/files/imported-76a57d67ba12c29c54de1a57821aadd2d7ee6763-12\\_galperin.pdf](https://www.udesa.edu.ar/sites/default/files/imported-76a57d67ba12c29c54de1a57821aadd2d7ee6763-12_galperin.pdf)
- INTXAURBURU CLEMENTE , M. G., & OCHOA LABURU , C. (2005). UNA REVISIÓN TEÓRICA DE LA HERRAMIENTA DE BENCHMARKING. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Número 12, mayo 2005(12), págs. 73-103. Recuperado el agosto de 2019, de <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/11032/3-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Intxaurburu Clemente, G., & Velasco Balmaseda, E. (2010). EL BENCHMARKING APLICADO A LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*.(17), 33-46. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de [www.theqhair.com/app/webroot/docs/file/BENCHMARKING.pdf](http://www.theqhair.com/app/webroot/docs/file/BENCHMARKING.pdf)
- Leguía, F. (2011). *Evaluación comparativa (Benchmarking) para un proceso de mejora continua en organizaciones de productores cacaoeros de Centroamérica*. Costa Rica: Turrialba (Costa Rica). 2011. 136 p. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=orton.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=088350>
- León, A. (2019). *Comparación del sistema logístico, infraestructura y ampliación del canal de Panamá, frente al desarrollo y*



- transformación del puerto de Cartagena*. Tesis. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23328/1/COMPARACIÓN%20DEL%20SISTEMA%20LOGÍSTICO%2c%20INFRAESTRUCTURA%20Y%20AMPLIACIÓN%20DEL%20CANAL%20DE%20PANAMÁ%2c%20FRENTE%20AL%20DE.pdf>
- Mora, J., & Téllez, Y. (2018). *ANÁLISIS COMPARATIVO (BENCHMARKING) ENTRE EL SISTEMA PORTUARIO PANAMEÑO Y EL SISTEMA PORTUARIO COLOMBIANO*. Bogotá, Colombia: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA. Recuperado el agosto de 2019, de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/16103/1/Análisis%20Comparativo%20%28Benchmarking%29%20Entre%20el%20Sistema%20Portuario%20Panameño%20y%20el%20Sistema%20Portuario%20Co.pdf>
- Rosas, R. (2019). *Benchmarking: mucho más que un análisis de la competencia*. Obtenido de <https://rosanarosas.com/benchmarking-mucho-mas-analisis-la-competencia/>
- Sepúlveda, A. (2018). *BENCHMARKING DE LA BANCA CENTRAL EN AMÉRICA LATINA ENTRE LOS AÑOS 2010-2016*. VALPARAISO - CHILE: UNIVERSIDAD TÉCNICA
- FEDERICO SANTA MARÍA. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de <https://repositorio.usm.cl/bitstream/handle/11673/40829/3560900257673UTFSM.pdf?sequence=1>
- Tableau Software. (2019). *Tableau Software*. Obtenido de <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/benchmarking-types-and-examples>
- Velandia, C., & Santana, J. (2019). *Análisis comparativo mediante un benchmarking del sistema portuario panameño con el sistema portuario colombiano. Caso de estudio: puerto Manzanillo vs puerto Cartagena y puerto Santa Marta*. Facultad de Ingeniería. Colombia: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA. Recuperado el 22 de agosto de 2019, de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23380/1/ANÁLISIS%20COMPARATIVO%20MEDIANTE%20UN%20BENCHMARKING%20DEL%20SISTEMA%20PORTUARIO%20PANAMEÑO%20CON%20EL%20SISTEMA%20PORTU.pdf>