

## **PASO 10**

### **RECALIBRANDO**

#### **COMO NO QUEDAR DEL LADO DEBIL NUEVAMENTE.**

*Este paso cubre el proceso de recalibración, el cual es muy necesario para estar actualizados en las condiciones cambiantes y en el proceso para lograr una posición madura de BENCHMARKING de tal forma que se obtenga una ejecución superior. El objetivo de la recalibración es el mantener actuales los BENCHMARKS. Las prácticas competitivas y de la industria están cambiando constantemente. Un proceso de recalibración debe de ser instalado para asegurar que los BENCHMARKS sean reevaluados y puestos al día. El BENCHMARK necesita ser examinado para ver si aún son válidos los cambios externos y modificarlos.*

*La valoración que puede ser conducida a través de un cuestionario, no solo va a revelar, que brechas existen en la información de BENCHMARK, sino también las actitudes y predisposiciones acerca del BENCHMARKING conservadas por la organización. El cambio de actitudes y conocimiento acerca del BENCHMARKING junto con la recolección de nuevos datos, va a mantener un programa dinámico de BENCHMARKING a través de la organización.*

*Lo que se desea es, animar la iniciativa de los gerentes responsables, para conducir proactivamente el BENCHMARKING y buscar una industria de mejores prácticas, sobre la cual basar sus planes y objetivos. Esta última etapa, es la verdadera institucionalización del BENCHMARKING.*

#### **VALORACION DE LA RECALIBRACION.**

*Antes de asumir que la recalibración es necesaria, una valoración interna es frecuentemente valiosa. Los resultados de la valoración pueden guiar el proceso de la recalibración y determinar en donde se debe de hacer un énfasis. La valoración esta recomendada porque va a permitir una distribución cuidadosa, de escasos recursos de BENCHMARKING a aquellas áreas de mayor reembolso percibido o brecha de información. Las áreas de recalibración y de la revaluación que se merecen una investigación y retroalimentación son mostradas en el cuadro 10.1.*

*Un cuestionario interno es el camino mas directo para obtener una retroalimentación completa. El cuestionario debe, al menos involucrar las áreas de entendimiento, acerca de BENCHMARKING y la actitud hacia el proceso de BENCHMARKING.*

*Muchas de las preguntas críticas comprenden el grado de detalle para entender los BENCHMARKS y el proceso de BENCHMARKING: las metas de unidad establecidas están basadas sobre BENCHMARKS cuantitativas?. Los descubrimientos de BENCHMARK acerca de las nuevas prácticas y métodos son una parte de los objetivos de la unidad, así como también una parte de los planes de acción para cambiar? Se entienden las prácticas de BENCHMARK? Se entiende claramente el como conducen sus negocios los socios de BENCHMARK? Se han puesto planes de acción en el lugar para cerrar las brechas? Se ejecuta la recalibración a intervalos regulares?.*

*Las preguntas como estas indican el grado para el cual, existe un entendimiento, acerca de las métricas cuantitativas de BENCHMARKING y también acerca de que tan bien se han originado y adoptado las prácticas y si están en el proceso de ser implementadas. Indican el grado en el cual BENCHMARKING ha sido entendido aceptado e institucionalizado dentro de la unidad de negocio. Una muestra de la valoración de inspección es mostrada en la figura 10.1.*

#### **ACTITUDES HACIA BENCHMARKING.**

*El BENCHMARKING, cuando es introducido y practicado por primera vez puede ser confuso y amenazador.*

*Esta es una base sobre la cual, las metas, objetivos y planes, están siendo redirigidos, para basarlos pro-activamente, no sobre enfoques tradicionales, sino sobre una visión concentrada de los descubrimientos externos y empresas de sociedad.*

*Las preguntas críticas que se dirigen en este sentido, podrían ser incluidas en lo siguiente: Es BENCHMARKING importante? Esta entendido el proceso de los diez pasos? Se puede ver algún valor en BENCHMARKING? Están basados los objetivos, sobre investigaciones realistas de BENCHMARK?.*

*Se debe proporcionar un cuestionario, con algunas preguntas de fines abiertos: en donde y como se puede mejorar el BENCHMARKING? que mas te gustaría aprender acerca del BENCHMARKING?. La retroalimentación deberá ser de un valor excepcional para dirigir los esfuerzos de la recalibración.*

*El cuestionario puede ser usado en varios intervalos, para determinar el progreso hacia el establecimiento de un programa positivo de BENCHMARKING. Una etapa lógica seria después de que los esfuerzos iniciales de BENCHMARKING, han sido iniciados y un entendimiento inicial acerca del uso de los descubrimientos de BENCHMARKING hayan sido entendidos.*

## **COMPORTAMIENTO DE LA ADMINISTRACION.**

*El apoyo de la administración se necesita durante el proceso de planeación y fase de organización. El apoyo visible de la administración va a ayudar a la investigación a vencer el conjunto inicial de obstáculos.*

*Incluidos en estos esfuerzos iniciales, están el acuerdo sobre beneficios que se van a derivar, enfoques para las investigaciones, definiciones del papel que jugarán los miembros del equipo que están conduciendo el BENCHMARKING y una discusión pro-forma y un análisis de barreras para el BENCHMARKING.*

*Además, de la ejecución actual, la ejecución futura debe de ser proyectada y recalibrada periódicamente. Un proceso de monitoreo y reporte debe ser apoyado.*

*El proceso de las comunicaciones puede ser mejorado grandemente, si está apoyado por ejemplos de la historia de casos que muestran "los como" de BENCHMARKING.*

## **UN PLAN PARA LA RECALIBRACION.**

*La recalibración de BENCHMARKING no solamente va a suceder, debe ser planeada. Los estudios específicos, con objetivos, pueden ser llevados a cabo, para llenar las brechas de información conocida. Una revaloración completa de todas las metas críticas de métricas de BENCHMARKS y los descubrimientos hasta la fecha pueden ser perseguidos mas allá. Un enfoque podría ser, recalibrar anualmente los BENCHMARKS críticos. Un marco de tiempo mas corto no vale la pena ya que las practicas no cambian tan rápido.*

*Como se hace la recalibracion? Es una forma de re-ejercitar el proceso de los 10 pasos de BENCHMARKING. Con la ayuda de una retroalimentación interna, debería ser directa la determinación de cuales deficiencias necesitan ser cubiertas y en que áreas se necesita información nueva. Al reaplicar los pasos del proceso de BENCHMARKING, es imperativo de que todos los pasos sean re-examinados. Es importante, no solamente revisar los pasos del proceso, por lo que se ha hecho en el pasado, sino también de incorporar los enfoques tomados por otras investigaciones de BENCHMARKING, en otra parte de la empresa. El valor completo de la recalibracion, no solamente es en el refinamiento del resultado del proceso de BENCHMARKING, sino también en hacer mas eficiente el proceso y determinar responsables, para la necesidades de BENCHMARK. En algún punto el proceso de BENCHMARKING se vuelve continuo, pero siempre existen principios de guía en el proceso como se muestra en el cuadro 10.2.*

## ***BENCHMARKING INSTITUCIONALIZADO.***

*Una organización va a institucionalizar el BENCHMARKING a través de todas sus operaciones y asegurar su éxito continuo. Los individuos a todos los niveles van por su propia iniciativa a buscar estas mejores prácticas que van a mejorar sus operaciones.*

*Existen varios indicadores de como se convierte el BENCHMARKING institucionalizado. Se puede programar hacia la organización o establecer en planes de negocios, el cual va a disparar otra ronda de actividades de BENCHMARKING o actividades para llenar brechas específicas de información.*

*Los gerentes pueden ser requeridos para incluir como parte de sus objetivos anuales un plan para sus actividades individuales de la unidad de BENCHMARKING.*

*Sería apropiado preguntarle al empleado involucrado del equipo que critique la definición posterior, la valoración de la implementabilidad y la oportunidad o riesgos de una practica de BENCHMARK.*

**CUADRO 1.1.**

**CANDIDATOS PARA BENCHMARKING.**

- |  |   |
|--|---|
| a) <u><i>Demandas de Clientes</i></u><br><i>Productos</i><br><br><i>Servicios</i>                    | d) <u><i>Factores Decisivos para el Exito</i></u><br><i>Niveles de satisfacción para el cliente</i><br><i>Servicios de Proyección</i><br><i>Costos Unitarios</i>  |
| b) <u><i>Productos Manufacturados</i></u><br><br><i>Copias</i><br><i>Reparación de Partes</i>        | <i>Utilización de Elementos de Buen Exito</i>   |
| c) <u><i>Servicios Proporcionados</i></u><br><i>Servicios de Reparación</i><br><i>Financiamiento</i> | e) <u><i>Adquisición de Productos</i></u><br><i>Componentes</i><br><i>Materiales de Manejo de Equipo</i>  |
|  | f) <u><i>Procesos Utilizados</i></u><br><i>Entradas de Ordenes</i><br><i>Preguntas del Cliente/resolución de Problemas</i><br><i>Cumplimiento del Almacén</i><br><i>Documentación</i><br><i>Colecciones</i> |

**CUADRO 1.2**

**PREGUNTAS QUE INDICAN UNA NECESIDAD PARA BENCHMARKING O DEFINEN UNA SALIDA DE BENCHMARK**

- \* *Cual es la máxima dificultad para el éxito de un negocio?*
  - *Satisfacción del cliente?*
  - *Rotación de inventario?*
  - *Relación de costos e ingresos*
- \* *Cuáles son las áreas que causan más problemas?*
- \* *Cuáles son las mejores resoluciones para estas áreas?*
- \* *Cuáles productos son proporcionados al cliente?*
- \* *Cuáles son los factores críticos para la satisfacción del cliente?*
- \* *Cuáles problemas serán identificados en esta operación?*
- \* *Donde están las presiones de la competencia?*
- \* *Cuál es el desempeño de la capacidad del equipo por el momento?*
- \* *Cuáles son los mayores costos de los componentes?*

**CUADRO 2.1.**

**CARACTERISTICAS CLAVES DE BENCHMARKING**

<b><u>OPERACIONES DE BECHMARKING</u></b>	<b><u>RELEVANCIA</u></b>	<b><u>FACILIDAD DE COLECCION DE DATOS</u></b>	<b><u>PRACTICAS INOVADORAS</u></b>
<i>Operaciones Internas</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	
<i>Competidores directos del producto</i>	<i>x</i>		
<i>Industria Líder</i>		<i>x</i>	<i>x</i>
<i>Procesos Genéricos</i>		<i>x</i>	<i>x</i>

**CUADRO 2.2.**

**DERMINANDO EL MEJOR COMPETIDOR O LIDER FUNCIONAL.**

**CONSIDERE " COMPETIDOR " EN LOS TERMINOS GENERALES.**

- \* *Que empresa, función u operación tiene las mejores prácticas de la industria.*
- \* *Operaciones comparables donde las mejores prácticas, métodos o procesos son utilizados.*

**COMPARACION GARANTIZADA.**

- \* *Alta satisfacción del cliente en empresas deberían ser medidas contra empresas con alta satisfacción de cliente.*
- \* *Las características del producto deben ser del proceso genérico. Por ejemplo los bienes empacados deben estar medidos contra bienes empacados.*

**PERMANECER DENTRO DE LA MISMA INDUSTRIA.**

- \* *Define la industria en forma amplia.*
- \* *La industria electrónica es un ejemplo.*

**CUADRO 3.1.**

**FUENTES DE INFORMACION.**

**FUENTES**

**EJEMPLOS**

***Internas***

*Archivo de datos*  
*Revisión interna*  
*Publicaciones internas*

*Información*  
*Expertos internos*  
*Varias compañías*

***Externas***

*Asociaciones profesionales*  
*Publicaciones de industrias*  
*Publicaciones funcionales de comercio*  
*Publicaciones funcionales*  
*Seminarios*  
*Datos empresariales de la industria*  
*Expertos industriales*  
*Vendedores de software/hardware*  
*Procedencia universitaria*  
*Compañía inspectora*  
*Avisos*  
*Boletín informativo*

*Asociación de Comercios Americanos*  
*Negocios electrónicos*  
*Manual de material de ingeniería*  
*Publicación de negociaciones*  
*Intereses profesionales*  
*Antecedentes*  
*Excelencia K.L.*  
*DEC*  
*Por profesiones*  
*Eugene Glazer, Dean Witter, Reynolds (xerox)*  
*Productor de interés*  
*De material subjetivo*

***Investigación original***

*Cliente*

*Encuesta telefónica*

*Servicio de preguntas*

*Red*

*Firmas consultoras .*

*Grupos principales*

*Diseños específicos*

*Contrato específico*

*Electrónica externa e interna*

*McKinsey.*

**CONDUCIENDO UNA ENTREVISTA PERSONAL.**

- \* *Determine el contacto apropiado investigando las siguientes fuentes:*
  - *Fuentes externas (directorios de asociaciones, directorios de membresías de asociaciones profesionales, indagación de la compañía del socio).*
  - *Fuentes internas (representantes de ventas, administradores de cuentas, investigaciones de biblioteca).*
- \* *Determine si el socio de BENCHMARKING ha estado contactado antes para evitar cubrir el mismo material.*
- \* *Solicite una discusión acerca de la mejor práctica de la industria y posiblemente una reunión.*
- \* *Como preparación para la discusión envíe un perfil abreviado de los temas que van a ser cubiertos para permitir al socio prepararse.*
- \* *Prepare para la discusión y visita:*
  - *Documente los objetivos.*
  - *Revise la información disponible acerca de la empresa del socio.*
  - *Prepare un cuestionario en los temas que usted quiere discutir.*
  - *Esté preparado para explicar por qué hace una pregunta en particular.*
  - *Prepare un conjunto de respuestas basadas en su propia operación y conozca qué información usted esta dispuesto a compartir.*
  - *Decida qué información de la compañía usted esta dispuesto a dejar atrás.*
- \* *Durante la visita:*
  - *Represéntese a usted mismo honestamente.*
  - *Plantee los objetivos de la visita.*
  - *Utilice el cuestionario o un listado de control en áreas de discusión.*
  - *Si es apropiada ofrezca una visita recíproca.*
- \* *Después de la visita:*
  - *Envíe una carta de apreciación para la visita.*
  - *Escriba los datos después de la sesión.*
  - *Prepare un informe de viaje.*

**LINEAMIENTOS GENERALES PARA LA VISITA EN SITIO.**

- \* *Determine la persona más apropiada a contactar en la empresa de socio de BENCHMARKING.*
- \* *Tenga una declaración clara del propósito y objetivos para la visita.*
- \* *Dé énfasis a su interés en el descubrimiento de la mejor práctica industria. Si esta estuviera hecha de profesional a profesional, la base debería ser el crear interés inicial para compartir información.*
- \* *Prepare un perfil de los temas de áreas de interés para actuar como una guía para la visita.*
- \* *Obtenga y revise todos los datos relevantes disponibles en la compañía por adelantado.*
- \* *Si la compañía es un cliente o un proveedor, solicite ayuda en:*
  - *Identificar la organización y personas apropiadas a contactar.*
  - *Actuar como un intermediario para fijar la visita.*
- \* *Garantice que la operación interna equivalente esté documentada y sea entendida desde el punto de vista de las prácticas involucradas así como el desempeño métrico aplicable.*
- \* *El mejor tamaño del equipo es de dos a tres personas. Los papeles deben ser acordados por adelantado tal como quien será el líder y que preguntas hará.*
- \* *Prepare una lista de preguntas en dos áreas mayores:*
  - *Mejores prácticas que se estén usando o planeando.*
  - *Mediciones.*
- \* *Guiar la visita de sitio y reunir todos los datos relevantes y la información.*
- \* *Durante el viaje puede no ser posible tomar notas. Retenga puntos clave para ser documentados tan pronto sea posible.*
- \* *Utilice tiempo después del viaje para obtener clarificación de observaciones e información.*
- \* *Esté preparado para discutir los datos internos equivalentes y la información.*
- \* *Ofrezca una visita recíproca si es apropiado.*
- \* *Escribir los datos recopilados del viaje entre los miembros del equipo tan rápidamente como sea posible. La discusión deberá cubrir observaciones así como la información recibida.*
- \* *Agradezca al socio de BENCHMARKING por su tiempo y su cooperación tanto informalmente como formalmente por carta.*
- \* *Documente el recorrido en un informe de viaje escrito.*

### **GUIA DE REFERENCIA RAPIDA 3.3.**

#### **PANEL DE ENTREVISTA.**

- \* *Determine el nivel de interés para el panel y el tipo de discusión de la mejor práctica de la industria.*
- \* *Considere utilizar el servicio de terceras personas adaptar el panel de discusión, incluyendo:*
  - *Los participantes.*
  - *El propósito y objetivos de la discusión.*
  - *Las preguntas específicas para ser discutidas.*
  - *La agenda.*
  - *La selección del coordinador de la discusión o facilitador.*
  - *El procedimiento de documentación para la información.*
  - *La ubicación del sitio neutral.*

**CUADRO 4.1.**

**TIPOS DE BRECHAS DE DESEMPEÑO**

<b><u>TIPO</u></b>	<b><u>DESCRIPCION</u></b>	<b><u>CONSECUENCIA</u></b>
<i>Negativo</i>	<i>Las prácticas externas son superiores</i>	<i>BENCHMARK basado en descubrimientos externos</i> <i>Prácticas</i>
<i>Paridad</i>	<i>No existen diferencias significativas en la práctica</i>	<i>Análisis futuro justificado.</i>
<i>Positivo</i>	<i>Las prácticas internas son superiores</i>	<i>BENCHMARK basado en decisiones internas.</i>

**CUADRO 6.1.**

**GANANDO ACEPTACION DE BENCHMARKING**

<b><u>ESTADO PRESENTE</u></b>	<b><u>ESTADO DEL PUNTO FINAL (DESEADO)</u></b>
a) <i>Necesidad de BENCHMARKING no reconocida</i>	a) <i>Necesidad reconocida de la mejor práctica industrial</i>
b) <i>Ninguna actividad de BENCHMARKING entendida a través del proceso de los 10 pasos</i>	b) <i>Comprensión completa de las prácticas de BENCHMARKING</i>
c) <i>La brecha competitiva es desconocida.</i>	c) <i>Entendimiento de las diferencias presentes y las prácticas de BENCHMARK, lo que ellas son y como difieren.</i>
d) <i>No hay propiedad de las prácticas</i>	d) <i>Propiedad completa de prácticas hacia la implementación.</i>



FIG. 6.2  
ROTULO DE BENCHMARKING LOGICA

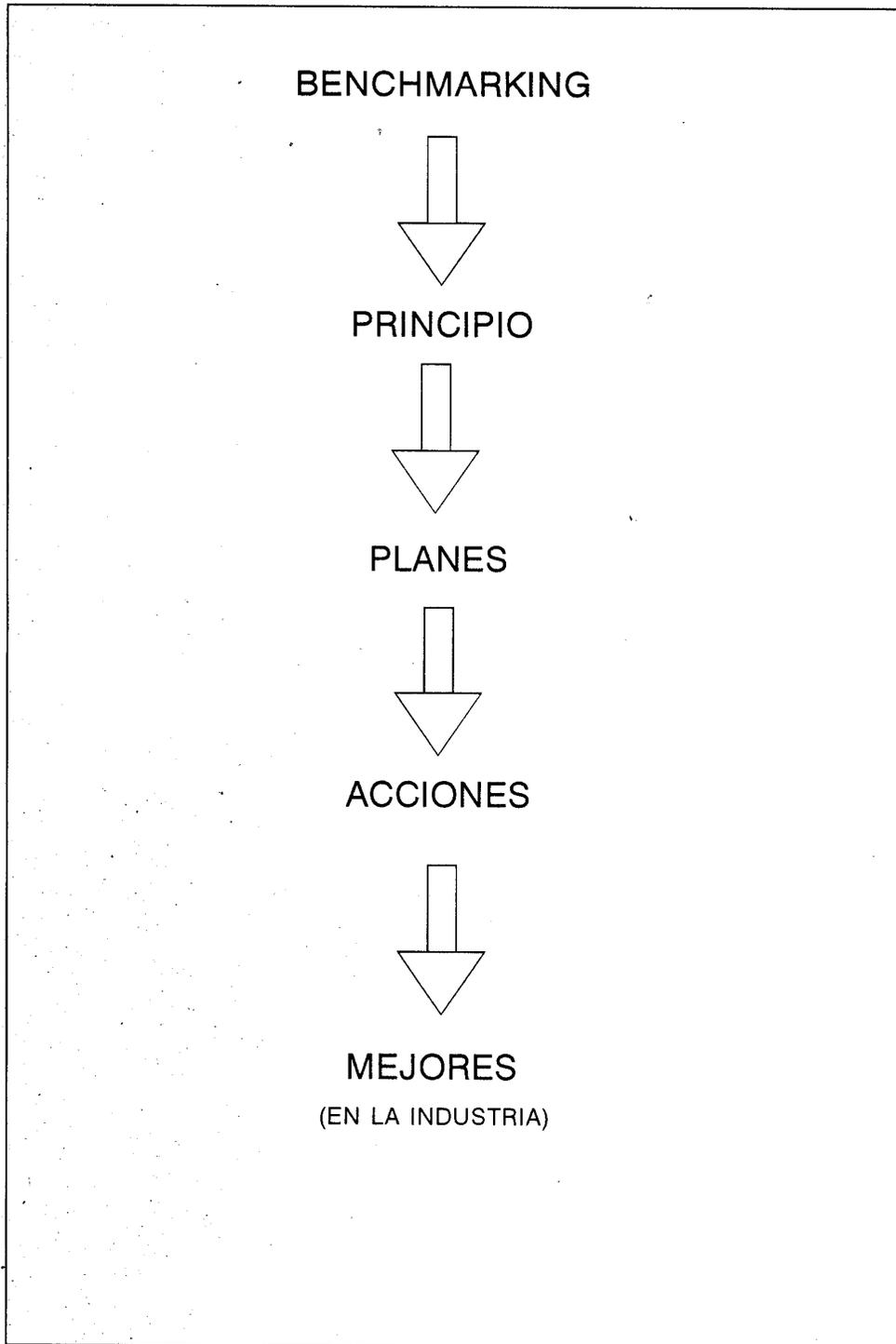


FIG. 7.1

POSTURA DE METAS Y PROCESO DEL PLAN DE ACCION.



**CUADRO 8.1.**

**PASOS DEL BENCHMARKING Y SU RELACION CON LA PLANEACION DEL NEGOCIO.**

- \* *Las metas de la organización están basadas en los descubrimientos de BENCHMARK.*
- \* *Las metas establecidos como resultado de BENCHMARKING son aceptados por la administración funcional y son derivadas.*
- \* *La misión, metas, objetivos, y los principios operativos son comunicados a la organización para lograr su entendimiento.*
- \* *Las metas están documentadas en el plan de negocio.*
- \* *Las estrategias y planes de acción están desarrollados y basados en prácticas de la industria para reunir metas aprobadas.*
- \* *El plan del negocio está revisado y aprobado por la administración principal.*
- \* *Los planes de unidad operativa basados en mejores prácticas de la industria están revisados y son aprobados por la administración principal.*
- \* *Los BENCHMARKS son recalibrados como parte de la actualización del plan de negocio anual.*
- \* *El progreso hacia los BENCHMARKS está discutido con empleados en reuniones de comunicaciones regulares.*

**CUADRO 8.2.**

**PLANEACION DE LA ACCION DEL BENCHMARKING FUNCIONAL.**

<b>FUENTE DE BRECHA DE BENCHMARK</b>	<b>ACCION/SOLUCION REQUERIDA</b>
* <i>El BENCHMARK relaciona las suposiciones planteadas y los puntos no entendidos.</i>	* <i>Comunicación de la interrelación entre metas globales planteadas de BENCHMARKS.</i>
* <i>Los BENCHMARKS no son visibles durante el proceso de planeación.</i>	* <i>Los BENCHMARKS son específicamente revisados como parte del proceso de planeación. El progreso hacia el logro de los BENCHMARKS son exhibidos y discutidos.</i>
* <i>No se relacionan los costos de BENCHMARKS con la satisfacción del cliente.</i>	* <i>Unir la satisfacción del cliente apropiada proveída de prácticas.</i>
* <i>Puede ser difícil mostrar coherencia en los BENCHMARKS establecidos de diferentes estudios de empresas.</i>	* <i>El programa de BENCHMARKING debe ser diseñado para suministrar resultados por una apropiada funciones de negocios.</i>

\* *Insuficiente discusión constructiva existente entre los equipos de BENCHMARKING y las unidades afectadas.*

\* *Mejorar en la planeación e incorporación de personas en el equipo de BENCHMARKING.*

**CUADRO 8.3.**

**COMPARACION Y DISTINCION ENTRE LAS PRACTICAS DE BENCHMARK Y LA CAPACITACION**

**JERARQUIA**

**OBJETIVO**

*Metas*

*Reducción de documentación*

*Uso de prácticas de BENCHMARK*

*Uso de codificación de barra para captura automática*

*Captación de barra*

*Entendimiento para el uso del codificador de barra*

**CUADRO 8.4.**

**ANALISIS DEL FACTOR DE EXITO EN EL PLAN DE ACCION.**

- ACEPTACION** *Como puede ser aceptada la práctica de BENCHMARK por otros? Qué beneficios pueden ser mostrados para la mejores prácticas industrial?. Como pueden estos beneficios ser demostrados?.*
- ANTICIPACION** *Qué objeciones a las mejores prácticas están siendo propuestas por anticipado?.*
- ASISTENCIA** *Como pueden otras organizaciones o grupos ayudar a la ejecución de las mejores prácticas?.*
- LOCALIZACION** *Qué lugar o ubicación sería mejor apropiado para poner la aplicación inicial de las mejores prácticas en operación?.*
- TIEMPO OPORTUNO** *Cómo puede una cierta fecha o día proporcionar ventajas en la implementación?*
- PRECAUCIONES** *Como puede la ejecución estar planeada, comprobada, o simulada para garantizar una solución efectiva?.*

**CUADRO 10.1**

**AREAS DE VALORACION DE LA RECALIBRACION.**

- \* *Entendimiento del proceso de BENCHMARKING.*
- \* *Entendimiento de las mejores prácticas de la industria.*
- \* *El valor y la importancia de BENCHMARKING.*
- \* *Lo apropiado de BENCHMARKING, para el establecimiento de objetivos o metas.*
- \* *Comunicación de BENCHMARKING.*

**FIGURA 10.1**

**INSPECCION DE RECALIBRACION.**

**VALORACION DE BENCHMARKING.**

FUERTEMENTE DE NEUTRAL EN DES\_ FUERTEMENTE  
DE ACUERDO. ACUERDO ACUERDO DESACUERDO

**ENTENDIENDO EL  
PROCESO DE BENCHMARK**

- 1.- El proceso de los 10 pasos de BENCHMARKING es entendido.
- 2.- Yo entiendo como fueron desarrollados los BENCHMARK para mis funciones.

**ENTENDIENDO LAS  
MEJORES PRACTICAS**

- 3.- Hay un completo entendimiento de como operan los socios de BENCHMARK.
  - \* Sus prácticas son mejores y nosotros deberíamos emularlas.
  - \* Nosotros lo podemos hacer diferente y lograr los mismos resultados iguales o mejores.

**VALOR DEL  
BENCHMARKING**

- 4.- El BENCHMARKING es importante.

5.- Las nuevas prácticas de BENCHMARK están incluidas en los planes de acción.

6.- El valor de BENCHMARKING para poner metas, es reconocido.

### **APROPIARSE DEL BENCHMARKING PARA FIJAR OBJETIVOS**

7.- Los objetivos derivados del BENCHMARKING son, en mi punto de vista, realísticos.

8.- Debemos lograr los objetivos de BENCHMARKING para obtener una ejecución superior.

### **COMUNICACION DE BENCHMARK**

9.- Nuestros principios de planeación/operación, están basados sobre los descubrimientos de BENCHMARK.

\* Estos son revisados a través de toda la organización.

\* Se entiende que éstos están basados sobre prácticas industriales externas, las cuales deben ser logradas.

### **COMENTARIOS GENERALES ACERCA DE BENCHMARKING.**

10.- El BENCHMARKING puede ser mejorado por:

11.- Me gustaría saber más acerca de BENCHMARKING:

12.- Mis sugerencias específicas para BENCHMARKING son:

### **TITULO Y ORGANIZACION**

Mi titulo es:

Mi organización es:

**CUADRO 10.2**

**PRINCIPIOS GUIA PARA EL BENCHMARKING**

- \* *Existe un alto grado de propiedad para el proceso de BENCHMARKING y los descubrimientos.*
  - *Administración dirigida.*
  - *Función apoyada.*
  
- \* *El esfuerzo de BENCHMARKING es continuo.*
  - *Existe un centro de competencia, para proporcionar consultas de opiniones de expertos en BENCHMARKING.*
  - *Toda la información potencialmente relevante es examinada y catalogada.*
  
- \* *El BENCHMARKING es ejecutado por aquellos que van a ser responsables de implementar los descubrimientos.*
  - *El BENCHMARKING es la responsabilidad de los administradores de la línea de operación.*
  - *Expertos de BENCHMARKING están disponibles para ayudar en el uso efectivo del proceso.*
  
- \* *La organización está alentada para tener orgullo en el BENCHMARKING porque hace más fácil el trabajo.*
  - *La operación desea ser la mejor en cada tarea.*
  - *Ve al BENCHMARKING como un medio, para alcanzar lo mejor de lo mejor.*
  
- \* *Las revisiones de las operaciones inspeccionan e incluyen una discusión obligatoria del progreso hacia la obtención de los descubrimientos de BENCHMARKING.*