

## Notas del Director

La mayor inserción de la economía colombiana en el mercado mundial, exige que sus actividades productivas estén en un proceso continuo de mejoramiento. Los avances de Colombia en negociaciones comerciales, sin lugar a duda tendrán un impacto en negocios como el de la palma de aceite, puesto que el mercado nacional estará más expuesto a la competencia de sustitutos del aceite de palma, como los aceites de soya, girasol, colza, algodón y grasas animales, entre otros. Esto implica que las empresas del sector enfrentan un gran reto competitivo.

Una de las herramientas utilizadas para ganar competitividad es la referenciación competitiva o *benchmarking*. El *benchmarking* permite mejorar el desempeño de una empresa o sector mediante el aprendizaje de las mejores prácticas y el entendimiento de los procesos a través de los cuales éstas son alcanzadas.

Debe destacarse que, por su naturaleza, el *benchmarking* no es una práctica nueva en la historia de la actividad empresarial. Por el contrario, ha sido uno de los motores que han permitido su desarrollo. Lo que es relativamente nuevo es la implementación de metodologías formales. El sector palmicultor de Colombia no ha sido la excepción; de hecho, el aumento en los rendimientos por hectárea de los últimos años obedece, en buena medida, a que los productores de fruto y aceite de palma se han permitido comparar experiencias y prácticas exitosas.

Precisamente el presente Ceniavances se dirige al esclarecimiento de la metodología para llevar a cabo estudios de *benchmarking*. Allí se logra reflejar la dinámica de este tipo de proyectos y se dimensiona de manera objetiva su alcance y pertinencia.

**PEDRO LEÓN GÓMEZ CUERVO**  
Director Ejecutivo

## Cómo realizar estudios de *benchmarking*\*



metodología para llevar a cabo estudios de *benchmarking* (Camp, 1994), que consta de las siguientes fases: 1) Inicio del proyecto, 2) Planeación del estudio, 3) Recolección de datos, 4) Análisis de datos y presentación del Informe Final y 5) Adaptación y adopción.

Es importante destacar que las entidades gremiales coordinan y lideran el proceso de *benchmarking* de acuerdo con esta metodología y que llegan hasta la presentación de resultados. Por ende, la fase de adaptación y de adopción de las nuevas prácticas será responsabilidad de

### ¿Qué es el *benchmarking*?

La referenciación competitiva o *benchmarking* es un proceso estratégico de identificación y aprendizaje de las mejores prácticas, para lograr un mejor desempeño organizacional a través de la adaptación de las mismas (Guevara y Manjarrés, 2004). Es importante destacar que en una organización, no sólo los productos, sino también los procesos inherentes al desarrollo de su actividad, son objeto posible de referenciación (Spendolini, 1992).

Este Ceniavances tiene como objetivo presentar la metodología que se está utilizando en los estudios de la Zona Central, por parte de Cenipalma y Fedepalma, con el fin de hacer claridad acerca de sus posibilidades y alcance.

### Antecedentes

En general, los estudios de referenciación competitiva contemplan las siguientes etapas: 1) Selección del proceso que va a ser sometido a *benchmarking*, 2) Recolección de la información, 3) Análisis de la información y presentación de resultados, 4) Adaptación e implementación (Valls, 1999; Boxwell, 1994).

Uno de los organismos que han estado a la vanguardia del desarrollo de metodologías para llevar a cabo este tipo de estudios es el *American Productivity and Quality Center* (APQC). Producto del desarrollo de indicadores y de herramientas para la recolección y el análisis de información, relativa a buenas prácticas, el APQC desarrolló una

las empresas. También es fundamental advertir al lector que el artículo profundiza en las primeras tres fases. Esto obedece a que la información que se maneja en las siguientes es de índole confidencial y sólo puede ser publicada con el informe final del proyecto.

### La metodología

El proyecto de referenciación competitiva que actualmente se desarrolla en la Zona Central, comprende dos estudios: uno para cultivo y otro para planta de beneficio primario (P.B.P). A continuación se presentan las etapas inherentes a los estudios, con el fin de facilitar la comprensión de la metodología planteada por el APQC.

### FASE INICIAL DEL PROYECTO

#### ¿Quién es y qué exige el cliente?

Los participantes deben definir el cliente de la empresa. Por cliente se entiende quien recibe el producto de alguna de las actividades llevadas a cabo por la empresa, de lo que se deduce que los clientes pueden ser externos o internos.

En el ejercicio realizado en el marco del proyecto de referenciación competitiva de la Zona Central, se llegó a que el principal cliente externo del cultivo es la planta de beneficio, mientras que el de las plantas de beneficio es la industria refinadora. Cabe destacar que los proyectos de *benchmarking* podrían estar dirigidos hacia clientes internos de la empresa: junta directiva, gerencia, operarios, trabajadores; lo cual puede ser el tema de futuros estudios.

\* Mauricio Mosquera Montoya, M.Sc. Economía Agrícola. Investigador Asociado Cenipalma. Calle 21 No. 42 C 47. Bogotá, Colombia. E-mail: mauricio.mosquera@cenipalma.org

María Claudia Gallego Velasco, Economista. Asesora del proyecto de Referenciación Competitiva de Fedepalma Cenipalma. Calle 21 No. 42 C 47. Bogotá, Colombia. E-mail: mcgallegov@yahoo.es

A partir de la definición del cliente, se procede a identificar los factores críticos de éxito de la organización. Un factor crítico de éxito es aquella característica, condición o variable, que tiene impacto directo en la satisfacción del cliente. En este orden de ideas se definió que las principales exigencias que se le hacen al campo por parte de la planta de beneficio son: 1) Calidad de la fruta, 2) Volumen de fruta, 3) Tiempo de entrega, 4) Regularidad en la entrega y 5) Bajos precios. Paralelamente, se estableció que la industria refinadora exige a las plantas de beneficio: 1) Calidad del aceite, 2) Volumen de entrega, 3) Oportunidad en la entrega, 4) Bajos precios y 5) Sostenibilidad ambiental.

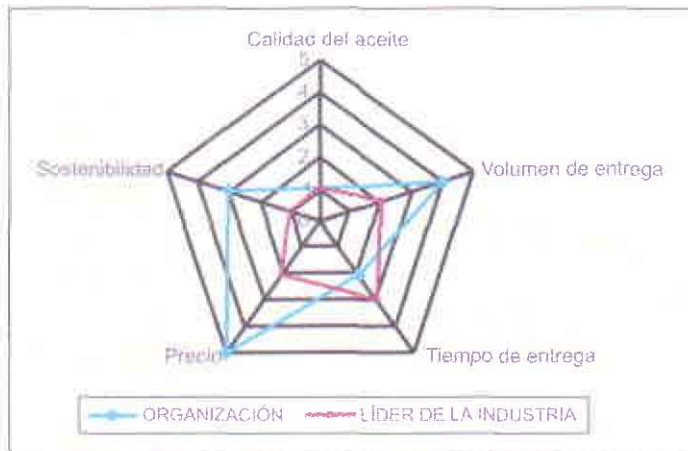


Figura 1. Gráfica de radar para factores críticos de éxito para una planta de beneficio

## Situación de la empresa

Una herramienta que permite la visualización de la situación de la organización frente al *benchmark* es la gráfica de radar. Entendiendo *benchmark* como "el mejor de su clase", la empresa puede plasmar los factores críticos en una gráfica de este tipo, con el fin de compararse con la organización que considera la mejor. El centro, nominado con el uno (1), refleja el "mejor desempeño posible" o "satisfacción total del cliente" y la periferia, que tiene asignado el cinco (5), representa lo contrario. La calificación de cada factor puede hacerse objetivamente (mediante encuestas de satisfacción al cliente) o subjetivamente (consenso del equipo de trabajo de la organización). La Figura 1 muestra la gráfica de radar desarrollada por una planta de beneficio.

## ¿Qué se referencia?

La referenciación se lleva a cabo sobre procesos que están involucrados en la producción de un bien o en la prestación de un servicio; luego, es necesario definir cuáles son los procesos. De esta manera, se llegó a que los procesos de **siembra - mantenimiento - cosecha** son centrales en la cadena de valor de la producción de fruto; mientras que los de **recepción del fruto - extracción de aceite - control de pérdidas** son los principales en la del proceso de beneficio del fruto.

La decisión a tomar es cuál de estos procesos debe ser referenciado, para lo cual se utiliza una herramienta llamada matriz de evaluación de criterios. Dicha herramienta cruza la información atinente a factores críticos de éxito con la correspondiente a los procesos. Cabe destacar que la matriz permite identificar de manera sistemática la existencia y la importancia de las relaciones entre dos o más conjuntos de información, lo cual facilita el establecimiento de un consenso.

Antes de implementar la matriz, es necesario dar una calificación acorde con el grado de importancia que las empresas palmicultoras asignan actualmente a estos criterios. Se dice "actualmente" debido a que es muy posible que en el futuro la calificación cambie, alterando la escala asignada a los factores críticos (necesidades del cliente) y por ende el tema a referenciar.

Tabla 1. Escala asignada a los factores críticos

CULTIVO				
Calidad de la fruta	Volumen de fruta	Tiempo de entrega	Regularidad en la entrega	Bajos precios
3	2	3	2	1
PLANTAS DE BENEFICIO				
Calidad del aceite	Volumen de entrega	Oportunidad en la entrega	Bajos precios	Sostenibilidad ambiental
3	2	2	3	1

Escala: 3= Importancia alta, 2= Importancia media, 1= Importancia baja

## Matriz de evaluación de criterios

Una vez se tiene la escala de los factores críticos, se determina el grado de impacto que tiene cada proceso sobre cada uno de ellos. Entonces se procede a multiplicar el valor asignado al factor crítico (inferior de la primera fila de las Tablas 2 y 3) con el de la importancia del proceso en la consecución del mismo (superior - izquierdo de cada celda Tablas 2 y 3). En la última columna se hace la sumatoria de los resultados (inferior - derecho de cada celda Tablas 2 y 3). El proceso que obtenga el mayor puntaje será referenciado. Con el fin de clarificar el uso de la herramienta exponemos los resultados encontrados en la Zona Central.

Tabla 2. Matriz de evaluación de criterios para cultivo

CULTIVO	Calidad de la fruta 3	Volumen de fruta 2	Tiempo de entrega 3	Regularidad de entrega 2	Bajos precios 1	Total
Siembra	1	3	2	1	2	11
Mantenimiento	2	6	2	3	2	14
Cosecha	3	9	6	6	4	28

Tabla 3. Matriz de evaluación de criterios para planta de beneficio

P.B.P	Calidad del aceite 3	Volumen de entrega 2	Oportunidad en la entrega 2	Bajos precios 2	Sostenibilidad 1	Total
Recepción del fruto	9	4	2	3	2	30
Extracción de aceite	7	2	1	1	2	23
Control de pérdidas	3	4	2	4	2	23

Los procesos seleccionados por presentar mayor impacto sobre los factores críticos de éxito fueron los de cosecha y el de control de pérdidas.

## FASE DE PLANEACIÓN

A partir de los resultados de la primera fase, se realiza la **Reunión de Planeación**. Momento fundamental en el desarrollo del proyecto, porque allí se persiguen los siguientes objetivos: definir el tema específico a referenciar y establecer los indicadores constitutivos de las herramientas de recolección de información. Debe resaltarse que en los estudios de *benchmarking* adelantados por Cenipalma y Fedpalma, la selección de las empresas participantes correspondió al establecimiento de una muestra estadísticamente representativa.

## Enfoque del proyecto

En la primera fase se estableció el proceso que debe referenciarse (Cosecha - Control de pérdidas). A continuación se debe seleccionar un subproceso. Esto no quiere decir que no se pueda hacer *benchmarking* a cosecha o a control de pérdidas; sino que es mucho más contundente y más profundo trabajar una

actividad puntual (que tenga alto impacto sobre el desempeño de la empresa), porque de esta manera puede obtenerse **habilitadores**, es decir, los factores que permiten que una práctica sea exitosa. En estudios muy generales se corre el riesgo de no llegar a obtenerlos.

Para establecer el alcance y el propósito del estudio, se deben definir aquellos puntos en donde el proceso tenga mayores posibilidades de mejora y que impacten en mayor medida los objetivos estratégicos de la empresa. Si no se logra un consenso acerca del subproceso a estudiar, debe aplicarse una de las herramientas de priorización.

Para los estudios de *benchmarking* sobre cosecha y control de pérdidas, fue necesario apelar a la matriz de evaluación de criterios. Previa ejercicio de definición de qué se entendería por cada objetivo estratégico de la empresa y valoración de su importancia mediante una escala, se consideraron los subprocesos de la actividad (estableciendo su importancia en logro del objetivo estratégico). Los resultados se expresan en las Tablas 4 y 5.

Tabla 4. Matriz de evaluación de criterios para cosecha

Subprocesos de cosecha	Eficiencia 3	Baja cosecha 4	Oportunidad de entrega 2	Total
Corte	3	3	1	23
Recolección	2	3	1	20
Transporte	1	3	3	21

Tabla 5. Matriz de evaluación de criterios para control de pérdidas

Subprocesos control de pérdidas	Cantidad de aceite 3	Cantidad del aceite 2	Mínimas pérdidas 3	Baja cosecha 2	Sentibilidad 1	TOTAL
Recepción del fruto	3	3	1	1	1	21
Esterilización	3	3	3	3	1	26
Desfructación	3	3	3	3	1	17
Digestión y prensado	1	1	3	2	1	17
Clarificación	1	1	3	3	2	22
Almacenamiento y despacho	1	1	3	2	1	13

Los subprocesos seleccionados, por ser los que mayor impacto tienen sobre los objetivos estratégicos de la empresa, son el **corte de fruto** y el del **control de pérdidas en la etapa de clarificación**. Posteriormente se procede a documentar el subproceso, buscando que los participantes estén de acuerdo con respecto a las etapas que conforman el subproceso a referenciar, para lo cual se construye en conjunto el diagrama de flujo. Las figuras 2 y 3 muestran los resultados obtenidos en el ejercicio de la Zona Central.

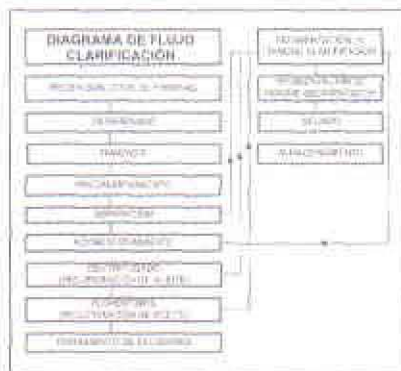


Figura 2. Proceso de clarificación



Figura 3. Documentación del proceso de corte

## FASE DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El concepto de *benchmarking* está estrechamente ligado a los de medición e información. En efecto, la disponibilidad de información válida y confiable determina que se pueda o no hacer referenciación (Watson, 1992). Por esta razón, se dedica buena parte del esfuerzo a estandarizar los indicadores con los participantes del proyecto, puesto que debe quedar claro que se conciben de la misma manera. Igualmente, resulta fundamental que los participantes aporten sus ideas concernientes a la facilidad de recolección de los indicadores, a las unidades de medición y a la periodicidad que serán consideradas.

### Questionario de sondeo

A partir de la validación de los indicadores y de la discusión con los participantes en el proyecto, se diseña un cuestionario que permitirá conocer el perfil y desempeño relativo al subproceso en estudio de las empresas participantes. Este cuestionario incluye indicadores de carácter general e indicadores específicos, en los cuales se involucra el subproceso a referenciar.

### Questionario detallado y visita de campo

El cuestionario detallado se construye con los participantes del proyecto. Una vez se han definido todas las actividades que conforman el subproceso a referenciar (diagrama de flujo), se escriben preguntas por cada actividad. En ellas se consigna lo que les interesaría saber del subproceso en las otras empresas. Naturalmente se debe estar dispuesto a suministrar la información solicitada a las otras empresas: "Debo contestar lo que pregunto".

Posteriormente, las preguntas se agrupan por actividad y por similitud. Con este material se procede a construir el cuestionario detallado.

Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación del cuestionario de sondeo, se seleccionan las organizaciones que presentan los mejores indicadores de desempeño relacionados con el subproceso en estudio y se les aplica el cuestionario detallado. El objetivo es identificar aquellas que poseen buenas prácticas; a estas empresas se les realiza una visita de campo con el fin de validar la información recibida y de detectar aquellas partes del proceso que marcan la diferencia con otras empresas.

## FASE DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Esta fase busca identificar las mejores prácticas, para lo cual se utilizan varias herramientas de calidad encaminadas a detectar los habilitadores de las prácticas exitosas (causa raizal, diagramas causa-efecto, etc). Estas herramientas permiten al equipo explorar las posibles causas relacionadas con una mejor práctica.

Finalmente, se lleva a cabo la presentación de resultados a las empresas participantes, en la cual también se guarda confidencialidad. Ya con las buenas prácticas puestas en conocimiento de quienes participaron en el estudio, corresponde a las

plantaciones realizar las gestiones para adaptarlas. Debe aclararse que los resultados del estudio no saldrán a la luz pública sino hasta que los participantes lo consideren prudente; el tiempo máximo suele ser de seis meses. Una vez haya transcurrido este lapso, Cenipalma y Fedepalma harán públicos los resultados mediante boletines y afiches para todas las zonas palmeras de Colombia.

## Código de ética y principios

Los estudios de referenciación competitiva cuentan con un código de ética, que se rige por una serie de principios claramente establecidos, los cuales se describirán a continuación. El incumplimiento de estos en otros países da lugar a sanciones legales; sin embargo, la legislación colombiana aún no los cobija.

### Principio de Confidencialidad

Los socios acuerdan que toda la información del estudio se manejará de manera confidencial por un período de tiempo determinado, al término del cual dicha información se puede socializar y publicar. En muchos países este período suele acordarse en seis meses (después de terminado el estudio).

### El Principio del Intercambio

Desde el comienzo del proceso debe haber una comunicación clara para precisar expectativas, evitar malos entendidos y generar un interés mutuo en el intercambio de información para el *benchmarking*. Es importante considerar que los participantes tendrán acceso a la información de otras empresas, siempre y cuando ellos suministren información de la propia.

### Principio de Uso

La información obtenida a través del *benchmarking* solamente se debe utilizar para los fines que se han acordado con los socios. Sin embargo, podrá considerarse insumo de trabajo para las entidades gremiales.

### Principios de Culminación y Preparación

Se debe cumplir puntualmente cada compromiso adquirido con los socios de *benchmarking*; en contraprestación, el equipo del proyecto debe demostrar que está comprometido con el mismo y preparar cada actividad a cabalidad.

## Conclusión

Hasta aquí se presentó una descripción de la metodología que están implementando Fedepalma y Cenipalma para la coordinación de los estudios de *benchmarking*. Como se ve, estos apuntan a mejorar alguna práctica que tenga alto impacto sobre el desarrollo de la actividad, pero no dan la fórmula mágica para la obtención de la tan anhelada competitividad. Lo ideal sería dar continuidad a la elaboración de este tipo de ejercicios y realizarlos en las diferentes zonas palmeras, pues mediante la divulgación de las mejores prácticas y de sus habilitadores, pueden irse mejorando actividades de la cadena de la palmicultura en Colombia.

## Bibliografía

Boxwell, R. 1994. **Benchmarking for competitive advantage**. Edita McGraw-Hill. New York. USA

Camp, R. 1994. **Business process benchmarking**. Edita APOC Quality Press. Milwaukee. USA.

Department of education, employment and training, Melbourne. 1999. **Benchmarking manual**. Edita Office of post compulsory education. Australia.

Guevara, M. y Manjarrés, M. 2004. **Benchmarking, una oportunidad para la agroindustria de la palma de aceite en Colombia**. Revista Palmas Vol 25. No 1. Edita Fedepalma. Bogotá. Colombia.

Spendolini, M. 1992. **The benchmarking book**. Edita American management association. New York. USA.

Valls, A. 1999. **Guía práctica del benchmarking**. Edita Gestión 2000. Barcelona. España.

Watson, G. 1993. **Strategic Benchmarking: How to rate your Company's Performance against the world's best**. Edita John Wiley & Sons, inc. New York. USA.

Watson, G. 1992. **The Benchmarking workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement**. Edita Productivity Press. Cambridge. USA.

## Ceninotas

Uno de los objetivos del proyecto de Referenciación Competitiva es el de **capacitar a miembros de las empresas palmicultoras en esta metodología**, lo cual se llevó a cabo a través del curso "Desarrollo de habilidades en *benchmarking*".

En dicho curso se hace una presentación conceptual de la referenciación competitiva, de las diferentes clases de *benchmarking* y del objetivo que se persigue con estos ejercicios. Al mismo tiempo, se aclaran dudas acerca del alcance de la metodología y se expone en qué consiste ésta.

A la fecha, ya se llevó a cabo un curso por cada zona palmera, tal y como se verifica en la tabla. Es importante destacar que en términos generales la evaluación del curso por parte de los participantes es bastante positiva.

Jornadas de capacitación en *benchmarking*

Curso	Fecha
Bucaramanga	4 y 5 de noviembre de 2003
Santa Marta	27 y 28 de noviembre de 2003
Cali	11 y 12 de marzo de 2004
Villavicencia	26 y 27 de mayo de 2004



Director: **Pedro León Gómez Cuervo**  
 Revisión de textos: **Comité de Publicaciones de Cenipalma**  
 Coordinación Editorial: **Oficina de Prensa**  
 Diseño y Diagramación: **Briceño Gráfico**  
 Impresión: **Molher Ltda. Impresores**

Esta publicación contó con el apoyo del  
**Fondo de Fomento Palmero**