

“BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO”

INTRODUCCION:

El benchmarking es la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducirán al desempeño excelente de una compañía. No obstante, las empresas de la actualidad pasan por un proceso de investigación de nuevas ideas para métodos, prácticas y procesos y así poder adoptar o bien adaptar las características buenas.

Así pues, si las industrias desean seguir avanzando deben compararse en cuanto al desempeño de la función con el de otras compañías y así lograr la excelencia.

Benchmarking es lo que han hecho los japoneses para lograr una ventaja a expensas de la operación del gerente medio estadounidense.

HISTORIA DEL BENCHMARKING:

En el año de 1979 Xerox inicio el proceso de benchmarking competitivo. El benchmarking inicio en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios, comparar productos seleccionados y comparar las capacidades características del producto; a estas primeras etapas se les conoce como comparaciones de calidad y las características del producto.

La formalización del benchmarking si llevo a cabo con un análisis de las fotocopiadoras producidas por Fuji-Xerox donde se mostraba que los competidores estaban vendiendo maquinas por lo mismo que le costaba a Xerox hacerlas. Así pues, se cambió la producción en los EEUU para adpotar estas metas de benchmark.

En el año de 1981 el benchmarking se adoptó a través de toda la empresa Xerox. Se concibió el benchmarking como el proceso de comprender las necesidades del cliente y se contempló la participación del empleado como el proceso mediante el cual se pondría en práctica el benchmarking.

Xerox continuó desarrollando el concepto de benchmarking competitivo durante los años 80, presento el concepto a toros por medio de clientes, proveedores, etc. Posteriormente otras empresas como GTE empezaron a emplear la palabra en 1983. Sin embargo, el benchmarking comenzó a consolidarse a finales de los años 80. En el año de 1991 se publicó un artículo que se tituló “Comparaciones competitivas y benchmark”.

En el año de 1989 Robert Camp un ingeniero experto en logística que pertenecía a Xerox escribió el libro Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance.

Posteriormente continuaron apareciendo artículos en programas de negocios y comercio que trataban de posicional el benchmarking entre los lectores con ejemplos repetitivos.

Posteriormente aparecieron otros procesos de benchmarking a parte del de diez pasos de Xerox como el proceso de nueve pasos de AT&T, el de seis de ALCOA, el de cinco fases/catorce pasos de IBM, el de cuatro fases de DEC y otros más.

DEFINICION DE BENCHMARKING:

Cuando hablamos de benchmarking hablamos de la busueda de aquellas practicas mejores que conducirán al desempeño excelente de una compañía.

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

“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.” (J. Spendolini , 1992)

Benchmark según Webster`s:

Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como un punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.

Definición de trabajo:

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente

PASOS FILOSOFICOS BASICOS DE BENCHMARKING:

1. Conocer la operación: los competidores analizaran su operación para así poder aprovechar los puntos débiles que descubran. Así pues, debe tener un excelente conocimiento de los puntos fuertes y débiles de su operación para poder defenderse.
2. Conocer a los dirigentes de la industria o a los competidores: se debe conocer la fuerza y la debilidad de la competencia, solo la comparación y la comprensión de las mejores prácticas de la industria o de los dirigentes funcionales aseguraran la superioridad.
3. Incluya lo mejor: se debe determinar en qué áreas son fuertes los competidores, porque es así y como lo lograron. Se deben imitar estos puntos fuertes, ya se copiándolos o mejorándolos.
4. Obtenga superioridad: se debe obtener una posición de superioridad por medio de la investigación e implementación de las mejores prácticas en su operación aprovechando los puntos fuertes existentes.

PROCESO GENERICO DE BECHMARKING

El benchmarking se puede dividir en dos:

1. Practicas: son los métodos que se usan.
2. Medición: es el efecto cuantificado de poner en operación las prácticas.

Se debe enfocar el benchmarking sobre la base de investigar primero las practicas de la industria y a partir de ellas obtener las mediciones que cuantifican el efecto de las prácticas. Solo las practicas sobre las que se basa la medición revelan porque existe brecha.

La brecha del benchmarking está compuesta por la formulación de las preguntas:

- Cuanto
- Donde
- Cuando

No obstante, para cerrar esta brecha se requiere de:

- Conocimiento mejorado
- Practicas mejoradas
- Procesos mejorados

Para el proceso de benchmarking es fundamental:

- Compromiso de la administración
- Comunicación a la organización
- Participación del empleado

Las sumas de todos estos elementos conducen al desempeño excelente.

TIPOS DE BENCHMARKING:

- Benchmarking interno: actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas.
- Benchmarking competitivo: esta investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre competidores directos. Sin embargo, debemos tener cuidado en comprender donde las operaciones de los competidores no son verdaderamente comparables. El tamaño de las operaciones

puede tener un efecto sobre la comparabilidad ya que debido a este factor probablemente las operaciones se manejarán de manera distinta.

- Benchmarking funcional: no es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales empresas líderes de la industria para utilizarlos en benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. En el caso de la logística esto representaría identificar aquellas empresas que es notorio tienen funciones logísticas superiores donde quiera que existan. Las operaciones tienen que ser comparables desde un punto de vista logístico. Una de las ventajas de este tipo de benchmarking son que es más fácil obtener interés por la investigación al igual que por los datos compartidos, existen menos problemas de confidencialidad,
- Benchmarking genérico: algunas funciones o procesos de los negocios son las mismas con independencia de las disimilitudes de las industrias. Uno de esos procesos es el despacho de pedidos. Se puede describir como las funciones de recepción del pedido, servicio al cliente, manejo del pedido en el almacén, facturación y cobranza.

El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador, se puede descubrir una tecnología fácilmente transferible, de resultados ya probados, o prácticas transferibles con solo pequeños ajustes.

El benchmarking genérico tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. No obstante, es el concepto de benchmarking más difícil de obtener aceptación y uso,

FASES DEL BENCHMARKING:

Fase 1: Planeación

El objetivo de la fase es el de planear las investigaciones de benchmarking y sus pasos esenciales son:

- ¿Qué debe ser objeto de benchmarking?
- ¿Contra quién o contra que haremos la comparación?
- ¿Cómo se recopilarán los datos?

Fase 2: Análisis

Esta fase incluye la comprensión cuidadosa de las practicas actuales del proceso asi como las de los socios en el benchmarking. Y se responden las preguntas:

- ¿Lo que se desea es la comprensión del desempeño interno mediante el cual evaluar los puntos fuertes y débiles?
- ¿Es mejor el socio de benchmarking?
- ¿Por qué son mejores?
- ¿Qué tanto son mejores?
- ¿Qué practicas mejores se están utilizando ahora o se prevé serán utilizadas?
- ¿Cómo se pueden incorporar o adaptar sus prácticas para su utilización?

Las respuestas de estas preguntas serán las dimensiones de cualquier brecha en el desempeño ya sea negativa, positiva o paridad.

La brecha es una proyección del desempeño y cambiara según cambien las practicas de la industria.

Fase 3: Integración

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar los objetivos operacionales para el cambio. Estos hallazgos deben comunicarse a todos los niveles organizacionales para obtener respaldo, compromiso y propiedad.

La clave del proceso será la conversión de los hallazgos de benchmarking a una declaración de principios operacionales que pueda aceptar la organización y mediante la cual serán juzgadas las acciones para el cambio.

Fase 4: Acción

Tanto los hallazgos como los principios operacionales obtenidos a partir de ellos se deben convertir en acciones puestas en práctica, se deben medir de forma periódica y se debe evaluar el logro. Se debe crear un mecanismo de presentación de informes y a su vez informar a todos los empleados del progreso hacia los hallazgos del benchmarking. La retroalimentación es necesaria.

Fase 5: Madurez

Una vez que se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, aseguraremos la superioridad y se alcanzara la madurez. Una manera de confirmar la superioridad es si las otras empresas copian sus operaciones internas como un benchmark.

PASOS DEL PROCESO DE BENCHMARKING:

Planeación:

1. Identificar que se va a someter a benchmarking

Algunos candidatos para benchmarking se pueden clasificar de la siguiente manera:

Necesidades de los clientes:

- Productos
- Servicios

Productos fabricados:

- Copiadoras
- Piezas de repuesto

Servicios proporcionados:

- Servicios de repartición
- Financiamiento

Factores críticos del éxito:

- Nivel de satisfacción del cliente
- Servicios de entregas
- Costos unitarios
- Utilización de los activos

Productos comprados:

- Componentes
- Equipo para manejo de materiales

Procesos usados:

- Recepción del pedido
- Solución de preguntas/problemas del cliente
- Surtido del almacén
- Facturación
- Cobranza

2. Identificar compañías comparables

Las investigaciones de benchmarking deben centrarse en empresas con cierto nivel de comparabilidad. Algunas consideraciones a tomar son las siguientes:

Considerar “Competidor” en los términos más amplios:

- Que empresa, función, u operación tiene las mejores prácticas de la industria.

- Operaciones comparables donde se usan las mejores prácticas, métodos o procesos.

Asegurar la comparabilidad:

- Las empresas con alta satisfacción del cliente se deben medir contra empresas con alta satisfacción del cliente.
- Las características de los productos deben ser genéricas para el proceso, es decir, las mercancías envasadas se deben medir contra mercancías envasadas.

Permanecer dentro de la misma industria:

- Definir ampliamente la industria

¿Dónde se encuentran o es probable que ocurran los descubrimientos en las prácticas de los negocios?

- Descubrir practicas innovadoras donde quiera que existan
- Incluso en industrias similares

3. Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. Algunos ejemplos de fuentes de información pueden ser:

Fuente interna:

- Base de datos de bibliotecas
- Revisiones internas
- Publicaciones internas

Fuente externa:

- Asociaciones profesionales
- Publicaciones de la industria
- Informes especiales de la industria
- Publicaciones funcionales del giro
- Administración general

- Periódicos funcionales
- Seminarios
- Firmas de datos de la industria
- Expertos de la industria
- Vendedores de programas de computación
- Fuentes universitarias
- Observadores de compañías

Investigación original:

- Retroalimentación de los clientes
- Encuestas telefónicas
- Servicio de preguntas
- Redes
- Firmas de consultores

Análisis:

4. Determinar la “brecha” de desempeño actual

Existen diversos tipos de desempeño como son:

- Brecha negativa: esto quiere decir que las practicas externas son superiores; es decir, que las operaciones externas son el benchmark. El principal centro de interés del análisis comparativo será explicar porque existen las diferencias y los factores contribuyentes específicos que requieren de cambios. En este caso el benchmark que se debe realizar es basado en hallazgos.
- Paridad: si las operaciones se encuentran en paridad quiere decir que no se han encontrado diferencias importantes en las prácticas, ambas operaciones tienen medidas de desempeño similares, puede que existan diferencias sutiles. Las prácticas de benchmarking se examinan y documentan en un momento en el tiempo mientras tanto las prácticas de la industria y los métodos competitivos cambian y la posición de paridad tiene poca duración. Al mismo tiempo se debe evaluar la posición de paridad para determinar los factores que

contribuyen a la misma. Se deben evaluar los análisis de los procesos de trabajo, los estándares, las condiciones ambientales y los procesos de trabajo, los estándares, las condiciones ambientales y los procesos económicos o culturales para conocer su aportación a la existencia de prácticas.

- Brecha positiva: esto quiere decir que las prácticas interiores son superiores en comparación a las externas. El objetivo es llegar a un nivel de desempeño superior. En este caso se realiza un benchmark basado en hallazgos internos.

5. Proyectar los niveles de desempeño futuros: ya que se ha definido la brecha del desempeño actual, con base en las prácticas de benchmark es necesaria la proyección de los niveles de desempeño a futuro. Esta es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. Es importante proyectar la brecha futura porque las prácticas de la industria cambian y será importante comprender las tendencias futuras en la brecha. Se utiliza la gráfica “Z” para mostrar de modo gráfico el tamaño de la brecha, presentar el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro. No obstante, también permite la comprensión del significado de la brecha.

Integración:

6. Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación

El equipo de benchmarking necesita comunicar su progreso a la administración y al personal de campo afectados. La meta es obtener la aceptación por parte de la administración directamente afectada. Existen tres pasos fundamentales para comunicar los hallazgos a las diversas personas y organizaciones afectadas:

- Determinar el auditorio y sus necesidades
- Seleccionar el método de comunicación y adaptarlo al auditorio
- Los hallazgos de benchmark se deben organizar para su mejor presentación y comprensión.

7. Establecer metas funcionales

Las metas son una declaración del desempeño planeado. En el contexto de benchmarking las metas se derivan de los benchmarks. Por su naturaleza los

benchmarks son declaraciones de las mejores prácticas de la industria. Por consiguiente, las metas funcionales tal como se describen aquí, se basan en un punto de vista consciente y concertado y en la búsqueda del mundo externo.

Acción:

8. Desarrollar planes de acción

Durante la planeación de la acción de los hallazgos de benchmarking se deben tomar en cuenta las dos facetas de implantación que forman parte del proceso estándar de planeación de la acción que se sigue en la mayor parte de los negocios. La primera se relaciona con la actividad o tarea que se tiene que lograr y la segunda se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar el cambio.

9. Implementar acciones específicas y supervisar el progreso

10. Recalibrar los benchmarks

Madurez

- Lograda una posición de liderazgo
- Practicas completamente integradas a ls procesos:

BENEFICIOS DEL BENCHMARKING:

- Satisfacer de manera adecuada las necesidades del consumidor final.
- Desarrollo de planes a corto y largo plazo
- Establecer metas basadas en un punto de vista concertado de las condiciones externas.
- Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes.
- Determinar medidas de productividad verdaderas.
- Comparaciones con competidores u organizaciones con los mejores resultados
- Lograr una posición competitiva
- Fijación de objetivos de desempeño en relación con las practicas modernas
- Estar consciente de las mejores prácticas de la industria y buscarlas.

CONCLUSION:

Hoy en día en un mundo cada vez más competitivo es necesario que las empresas adopten nuevas técnicas para lograr sobresalir entre todos los competidores.

En el caso del benchmarking es de gran ayuda para lograr esto ya que por medio de él se copian o se adaptan y mejoran las mejores prácticas de los competidores para nuestra empresa y así de esta manera lograr ser la mejor entre todas las existentes,

El benchmarking requiere de gran compromiso de todos los miembros de la organización, al igual que requiere de una continua retroalimentación.

AGRADECIMIENTOS:

Le agradezco a mi alma mater el Instituto Tecnológico de Orizaba, al profesor Fernando Aguirre y Hernández quien imparte la materia de Fundamentos de la Ingeniería Administrativa por demostrarnos que somos capaces de escribir artículos de diversos temas, por fomentarnos el hábito de la lectura y sobre todo por ayudarnos a darnos cuenta de lo que somos capaces de lograr.

BIBLIOGRAFÍA

C. Camp, R. (1993). *BENCHMARKING: LA BUSQUEDA DE LAS MEJORES PRACTICAS DE LA INDUSTRIA QUE CONDUCEN A UN DESEMPEÑO EXCELENTE*. MEXICO, DF: PANORAMA.

J. Spendolini , M. (1992). *BENCHMARKING*. Bogota, Colombia: GRUPO EDITORIAL NORMA .