Tema: BENCHMARKING

MATERIAL DE APOYO PARA EL POLILIBRO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

BENCHMARKING

Mtro. Alberto González Hurtado

Benchmarking

Gracias a la búsqueda continua de mejoras, tanto en los procesos industriales como en los comerciales, se llegan a encontrar formas de aplicación que se traducen en resultados positivos para las empresas. Tal es el caso del benchmarking (comparación referencial) que nació a partir de la necesidad de saber cómo se están desempeñando otras empresas para tener información que sirva para mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de competitividad.

Benchmarking

Existen dos proverbios que justifican la existencia del benchmarking.

Uno de ellos es de origen chino y data de hace más de mil 500 años: “Si usted conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por qué temer el resultado de 100 batallas”, escribió el general **Sun Tzu**.

El otro se originó en Japón y proviene de la palabra **dantotuzu** que significa “luchar por ser el mejor de los mejores”.

Benchmarking

Entonces ¿**qué es el benchmarking**?, se trata de un proceso de investigación constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de las características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor.

El benchmarking se puede llevar a cabo tanto en la parte industrial como en la comercial y administrativa pues no se limita a un área en especial. Se basa firmemente en contemplar y comprender no sólo el mundo interno de la compañía, sino más importante aún, evaluar constantemente el externo.

Benchmarking

Es una forma de compara lo que usted hace con las mejores prácticas (***best practices***) implementadas por otras empresas de éxito reconocido para evaluar el desempeño y determinar los cambios.

La palabra **benchmarking** proviene del inglés ***bench mark***, que significa **marca** o **punto de referencia**; es decir se tome un punto de comparación para medir lo hecho por nosotros y por los demás.

Benchmarking

Es importante, ahora, definir lo que no es benchmarking:

- Benchmarking **no es una panacea o un programa**. Tiene que ser un proceso continuo de administración que requiere una actualización constante.
- Benchmarking **no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requiere buscar los ingredientes para aplicarlos y obtener un resultado**. El benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje, s deben observar cuáles son las prácticas y proyectarlas al desempeño del futuro.
- Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de referencia que asegure la corrección de la fijación de objetivos. Es un nuevo enfoque administrativo.

Objetivos del Benchmarking

Objetivos del Benchmarking

El benchmarking requiere el desarrollo de las características mesurables que estén razonablemente disponibles en el proceso donante y en el evaluado. Estas características se traducen en objetivos sólo después de haber identificado las prácticas del benchmarking .

También, estas características de éxito sólo pueden usarse para cambios efectivos si la alta dirección apoya su aplicación. Por tanto, el benchmarking necesita que la alta dirección se comprometa con los resultados de los esfuerzos de los equipos de benchmarking, cuando determinen claramente las medidas que puedan reflejar mejoras en la aplicación de los procesos.

Objetivos del Benchmarking

Hay que evaluar si la actividad del benchmarking es digna del empleado esfuerzo y del cambio de resultados propuestos para la actuación del proceso. Los datos desarrollados necesitan ser analizados y cualquier influencia positiva debe ser utilizada para cambiar los objetivos relacionados con el proceso receptor. De esta manera, los cambios causados por el conocimiento de los gaps de actuación pueden ser enfocados directamente a los resultados del proceso receptor.

Tipos del Benchmarking

Tipos de Benchmarking

Generalmente se ha venido distinguiendo tres tipos de benchmarking:

Interno

Genérico

Competitivo

Pero hay manuales que identifican otro tipo de benchmarking:

Por actividad- tipo.

Benchmarking Interno

Ahora pasaremos a definir cada uno de los tipos expuestos anteriormente. El benchmarking es una técnica de dentro hacia fuera. Primero debemos aprender de los más próximo, pero debemos llegar a lo más lejano. Sin duda alguna, en todas las empresas hay actividades y procesos que alguna división, departamento o sección está haciendo mejor que otro. ¿Por qué no aprender de ellos si tenemos el maestro en casa? ¿ Cuántas veces ha desaprovechado esta oportunidad en su empresa?

Tipos de Benchmarking

Esta práctica es la que se conoce como **Benchmarking Interno**. Para ello, hay que examinar dentro de la propia organización las mejores prácticas observadas. Estas hay que aplicarlas en los procesos y actividades que requieran mejoramiento y, por último, transferir personal experimentado a los sectores para mejorar los procesos que precisen mejorar.

Benchmarking Competitivo

Benchmarking Competitivo lo han practicado las empresas sin saber que lo que estaban realizando este tipo de benchmarking. La competencia es el punto de referencia más próximo y que más nos afecta en el momento de la venta. No se trata sólo de saber quién es mejor, quién lo hace mejor, sino de aprender de él para poder hacerlo igual y si es posible mejor.

Benchmarking Competitivo

Por tanto, consiste en la investigación de la competencia referente a:

1. Productos y servicios.

2. Procesos y actividades.

Tales informaciones pueden obtenerse de las siguientes maneras:

Benchmarking Competitivo

Servicio de Inteligencia Comercial sobre la competencia. Contratando los servicios externos u organizando el servicio internamente.

Adquirir los productos y servicios de la competencia. Analizar internamente los mismos, desarmarlos parte por parte, analizar, deducir e inducir procesos y proveedores.

Obtener manuales de funcionamiento, instrucciones del servicio, examen del embalaje, sistemas de despacho y distribución.

Benchmarking Competitivo

Para mejorar no podemos limitarnos a ver cómo hacen las cosas los competidores, debemos ir más allá, buscar quién es el mejor en las actividades que se quiere perfeccionar, ya sea una empresa del país o extranjera. **No podemos olvidar que se está inmerso en un mercado global, en el que las mercancías y los servicios traspasan cada vez con mayor facilidad las fronteras y las multinacionales establecen filiales junto a la propia empresa**. Tener características diferenciales en los productos o servicios es la mejor arma para protegerse de la competencia

Benchmarking Genérico

Características que no se puede aprender y copiar de la competencia puesto que no sería diferencial. ¿De dónde hay que aprender? De empresas que no son del mismo sector, ni están en el mismo mercado. Esto es el **Benchmarking Genérico**, que compara a la empresa con cualquiera empresa líder en cualquier actividad para aprender de ella e introducirlo en el producto, servicio, proceso, actividad o donde sea rentable.

Benchmarking Actividad - Tipo

Y por último, el **Benchmarking por Actividad-Tipo**, este tipo se centra en:

- Los pasos del proceso, o

- Las actividades específicas del mismo.

Por ejemplo, el control de cambio de ingeniería, ingreso de pedidos, facturación, cobranza, selección de personal, etc.

Ventajas del Benchmarking

Ventajas del Benchmarking

El benchmarking puede ser, y es aconsejable que sea, un **proceso continuo de mejora**. Por ello se han representado los cuatro grupos de beneficio:

Información,

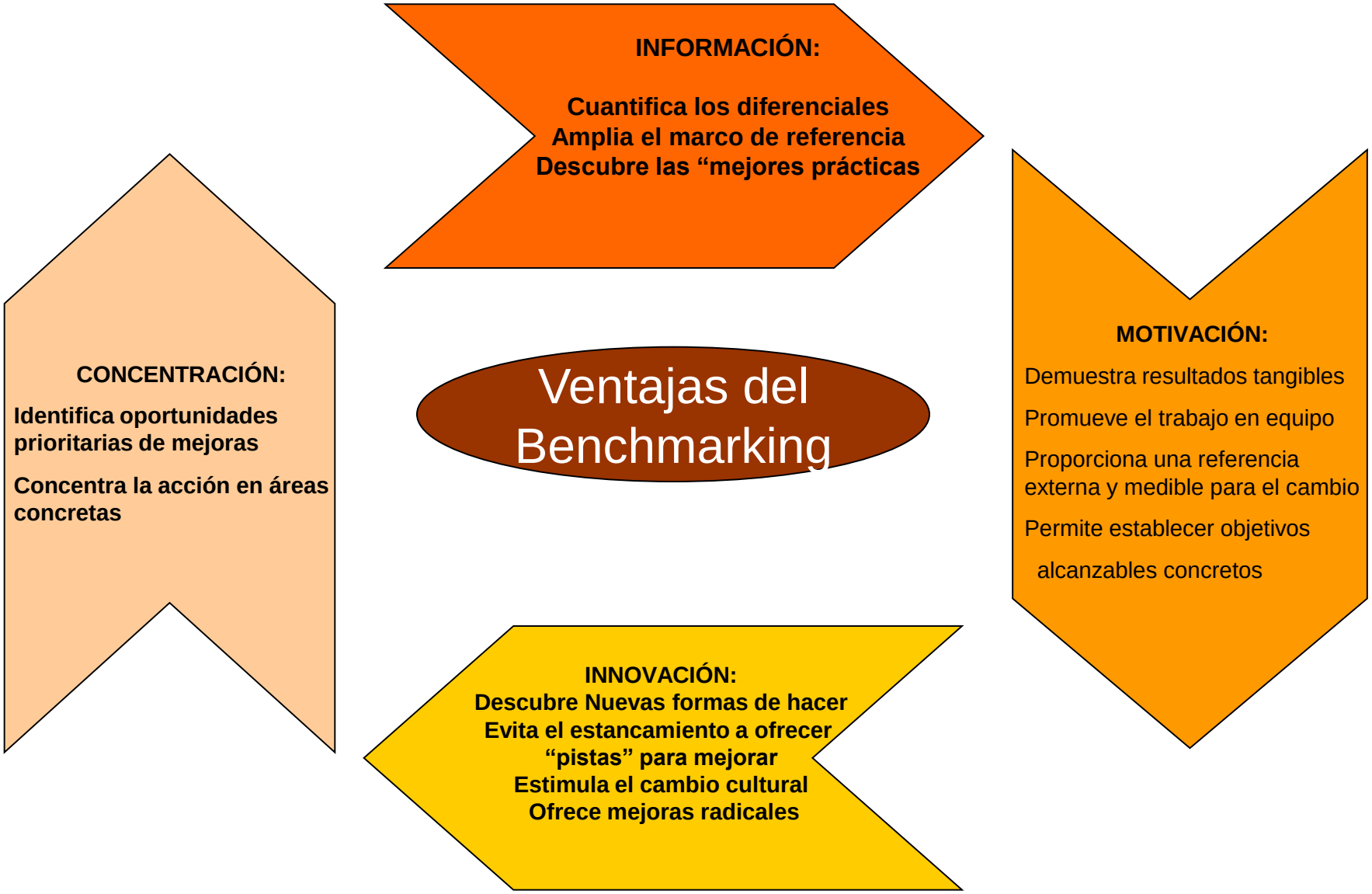
Motivación,

Innovación y

Concentración

Encerrados en flechas que giran circularmente simulando un proceso interactivo.

Ventajas del Benchmarking



Ventajas del Benchmarking

Durante el benchmarking se recoge una gran cantidad de información, debido al realizar comparaciones cruzadas entre los participantes y de cada uno de estos con la mejor práctica, se identifican dónde están las diferencias.

Ventajas del Benchmarking

El **proceso de benchmarking** es, a su vez, un importante elemento motivador dentro de las organizaciones al aportar referencias externas hacia las que dirigirse, y medir las distancias y la progresión a lo largo del tiempo tanto de la propia empresa como el resto de las participantes. Este proceso motivador se puede acentuar estableciendo pequeños premios o reconocimientos a determinados logros, como la publicación de una mejor práctica o un almuerzo de los participantes en el que se den varios premios en relación al progreso de algunas actividades.

Ventajas del Benchmarking

El resultado del benchmarking **permite en un corto espacio de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos**. De esta manera se evita la dispersión que supone no tener claro lo que se quiere hacer y facilita la credibilidad de los responsables en la consecución de los logros. Por último, **se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de las medidas a adoptar y mejorar el rendimiento de las personas que componen los equipos de trabajo.**

Ventajas del Benchmarking

La innovación es otro de los beneficios que se obtienen al descubrir nuevas formas de hacer, evitando el estancamiento al ofrecer “ pistas” para mejorar. Esto es especialmente relevante en comparaciones multisectoriales, en las que las ideas y aplicaciones que se proponen son especialmente originales. Otra de las fuentes de innovación proviene de la estimulación para el cambio cultural. La cultura de mejora continua y de la búsqueda de nuevas formas de hacer para llegar a la mejor práctica es el mejor caldo de cultivo para la innovación.

Ventajas del Benchmarking

En definitiva, los resultados y beneficios que los participantes puede esperar son los siguientes:

Identificar oportunidades de innovación a través del descubrimiento de nuevas tecnologías, ya aplicadas en su propio sector u otros diferentes.

Identificar aquellos procesos en los que existan diferencias significativas respecto al "mejor de la clase", utilizándolo como estímulo para el cambio y como instrumento de seguimiento de las mejoras producidas.

Ventajas del Benchmarking

Conocer la posición relativa frente a empresas del propio sector o de otros, evitando el estancamiento y ofreciendo diferentes alternativas.

Conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas y , en función de éstas, gestionar adecuadamente el cambio.

Desventajas del Benchmarking

Desventajas del Benchmarking

Aunque su base es la mejora continua del proceso receptor, se **debe evaluar el tiempo, esfuerzo y valor del benchmarking**. A medida que las organizaciones se vuelven más eficientes, se reduce el incremento en los logros de actuación, lo que hace difícil obtener otras mejoras. En consecuencia, las evaluaciones intra-industriales dan paso a las inter-industriales. Es aquí donde el benchmarking junta muchas de las técnicas eficaces pero genéricas, que se pueden utilizar.

Desventajas del Benchmarking

El benchmarking es demostrablemente útil sólo para las compañías de actuación superior.

Los procesos de bajo rendimiento pueden ser influenciados negativamente, y no al contrario, como consecuencia de infraestructuras de baja calidad. Esto indica que al proceso receptor no se le puede tratar aisladamente, y que cualquier mejora planificada es ese proceso debe apoyada por el resto de la organización.

Desventajas del Benchmarking

Otros posibles inconvenientes son:

Moda. Está de moda la aplicación del benchmarking. Esto puede crear expectativas en el personal, sin que la dirección se sienta comprometida con los resultados. El benchmarking pierde, asé, la mayor parte de su potencia.

Temas legales *I* éticos. Puede ser necesario impartir nociones de ética y cuestiones legales que rodean al intercambio de información de trabajo entre organizaciones, especialmente competidores.

Desventajas del Benchmarking

Dependencia. El benchmarking cuenta con la confianza de la compañía. Esta es la mayor resistencia a comparar de forma eficaz los procesos de los competidores, debido a que la mayor parte de la información es confidencial.

EJEMPLO DE BENCHMARKING

Ejemplo del Benchmarking

Quizá uno de los ejemplos más llamativos de benchmarking fue el realizado por **Xerox** para mejorar la logística de envío de componentes y suministros de fotocopiadoras a sus clientes. El problema era bastante complicado dada la enorme variedad de tamaños y productos: toners, cilindros para arrastrar el papel, pequeñas piezas de recambio, etc. A su vez, la mayoría de los pedidos eran de muy pocas unidades, y los clientes eran muy sensibles a retrasos, por pequeños que estos fuesen.

Ejemplo del Benchmarking

Xerox solucionó su problema mediante un estudio de benchmarking con L. L. Bean, una empresa de productos para la pesca que realizaba ventas por catálogo. Los productos que L. L. Bean vendía podían variar desde un conjunto de pequeños anzuelos a una canoa. L. L. Bean había desarrollado un proceso de envío en el que los pedidos se ordenan de acuerdo a un proceso computerizado pero el manipulado de los productos se hacía de manera manual, de forma que no era necesaria una mayor automatización.

Ejemplo del Benchmarking

Como consecuencia de las primeras experiencias de Xerox con el benchmarking, pero sobre todo después de que en 1989 consiguiera el galardón a la calidad, los estudios de benchmarking se propagaron rápidamente por un gran número de empresas americanas. Los más conocidos son los realizados por Hewlett Packard, para reducir el tiempo de desarrollo de productos; Ford en el lanzamiento del modelo Taurus, y General Motors, para mejorar los procesos de calidad..

Ejemplo del Benchmarking

En industrias que fabricaban productos de alta tecnología, el intervalo de tiempo que va desde la concepción del producto hasta su lanzamiento al mercado es decisivo para el éxito de dicho producto. Hewlett Packard había detectado problemas en sus equipos de desarrollo que hacían que el tiempo que llevaba desarrollar un producto fuera excesivamente largo. En 1986 estableció el objetivo de reducir a la mitad el tiempo de desarrollo de productos.

Ejemplo del Benchmarking

Para lograrlo, se inició un estudio de benchmarking interno entre los diferentes equipos de desarrollo de productos. Se establecieron criterios de valoración para medir la eficacia de los procesos u con el uso de herramientas y modelos estadísticos utilizando el tiempo, medido en meses, como variable independiente, lo que permitía medir el grado de avance de los resultados y la distancia que les separaba del objetivo fijado por el presidente de la compañía. Dicho objetivo no se logró hasta 1994.

Ejemplo del Benchmarking

Durante el estudio se identificaron varias causas que originaban los elevados tiempos de desarrollo. De entre ellas, las más importantes fueron la falta de flexibilidad frente a cambios en las especificaciones del producto y la falta de comunicación entre los diferentes equipos de desarrollo de producto.

Ejemplo del Benchmarking

Otra industria en la que el tiempo de producto es un factor es un factor crítico de éxito es la industria automovilística. Ford estaba teniendo importantes retrasos. A este problema se le unía la alta tasa de incidencias en los primeros meses de funcionamiento de sus automóviles. La diferencia estaba en que las compañías japonesas resolvían la mayor parte de las incidencias incluso antes de la fase de diseño de la producción.

Ejemplo del Benchmarking

A principios de los años 80, General Motors, tras detectar una serie de problemas de calidad en algunos procesos de fabricación, decidió acometer un estudio multisectorial de benchmarking para buscar las mejores prácticas de calidad. El estudio tuvo una serie de dificultades iniciales debido al escaso apoyo de la dirección al proyecto. General Motors era consciente de su superioridad frente a sus competidores inmediatos, y, por tanto, un proyecto que les ayudara a mejorar mirando hacia fuera era difícil de justificar desde esa posición de liderazgo.

Ejemplo del Benchmarking

En aquellos momentos, las prácticas de calidad en General Motors eran todavía muy precarias y se basaban en la inspección tradicional. Finalmente, se consiguió la autorización para realizar el estudio de benchmarking sobre las prácticas de calidad, pero fuera de la industria del automóvil. Se seleccionaron una veintena y, finalmente, accedieron a colaborar once.

Ejemplo del Benchmarking

Una de las peculiaridades del estudio de benchmarking llevado a cabo por General Motors fue que, en lugar de empezar seleccionado los procesos a comparar identificando una serie de indicadores, como se hace en la mayoría de los proyectos de benchmarking, General Motors decidió innovar un poco y partió de establecer una serie de hipótesis de la calidad, usando el benchmarking para obtener una evidencia empírica de dichas hipótesis.

Ejemplo del Benchmarking

A raíz de estas primeras experiencias en benchmarking, muchas más empresas incorporaron esta técnica como una herramienta más de la calidad. Muchas de ellas han llegado a ser verdaderas expertas en la materia, creando incluso sus propios departamentos de benchmarking dentro de la empresa, con directivos asignados como consultores. Es el caso de Motorola, Westinghouse y ATT, entre otras.

Ejemplo del Benchmarking

A raíz de estas primeras experiencias en benchmarking, muchas más empresas incorporaron esta técnica como una herramienta más de la calidad. Muchas de ellas han llegado a ser verdaderas expertas en la materia, creando incluso sus propios departamentos de benchmarking dentro de la empresa, con directivos asignados como consultores. Es el caso de Motorola, Westinghouse y ATT, entre otras.

Conclusiones

Conclusiones del Benchmarking

- Benchmarking es investigación seria y ordenada.
- Benchmarking no son simples averiguaciones.
- Benchmarking es un proceso continuo que debe ser adoptado como una forma habitual de mejorar la calidad y la productividad de la empresa.
- Benchmarking no es un trabajo puntual. El esfuerzo para aprenderlo exige una continuidad.
- Benchmarking es tiempo para aprender el sistema, recoger la información, analizarla y sacar conclusiones válidas para su empresa.

Conclusiones del Benchmarking

- Benchmarking no es rápido, para Buenos resultados es preciso tiempo.
- Benchmarking es disciplina para cumplir los pasos uno a uno.
- Benchmarking no es fácil requiere aprendizaje y conocimientos profundos.
- Benchmarking es aprendizaje. Aprender de los mejores para mejorar.
- Benchmarking no es imitación ni copia, ni mucho menos espionaje. Es una técnica para aprender y traducir las características y necesidades de cada empresa.

Conclusiones del Benchmarking

- Benchmarking es para mejorarlo todo cualquier actividad de a empresa puede ser objeto de un estudio de benchmarking.

- Benchmarking no es una moda. Es una disciplina que debe utilizarse en la empresa como se utiliza otras muchas. Cada técnica tiene una aplicación específica y Benchmarking también.