

Benchmarking

Definición y componentes

"El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional" (M. Spendolini, 1992).

Las palabras clave de esta definición son: Evaluación, continuo, mejores prácticas, sistemático y mejoramiento.

Evaluación

El primer objetivo del benchmarking es evaluar un proceso. Por esta razón, las mediciones son necesarias; los resultados tienen que ser medidos. Medir constituye la esencia del benchmarking. En realidad, la palabra benchmarking se deriva de cómo se mide un terreno, en donde una marca en una roca, muro o árbol sirve como punto de referencia para establecer una posición o altitud en el levantamiento topográfico. En los años 50, los clientes de las computadoras centrales (mainframes) empezaron a utilizar el término para establecer estándares básicos de desempeño contra lo que un proveedor potencial podría introducir en una oferta. En los 70, la palabra emigró hacia el vocabulario más amplio de los negocios, donde empezó a significar un proceso de medición mediante el cual se llevan a cabo comparaciones entre las empresas.

Al evaluar un punto de referencia, la orientación es hacia una práctica comercial o un proceso de trabajo, debido a que sólo se lograrán mejoras en una organización realizando ajustes en los procesos actuales. Esto significa que para que el benchmarking resulte una herramienta de evaluación eficaz, **debe empezar con la práctica antes de determinar qué sistema la medirá mejor**. Bob Camp (1989, inventor del benchmarking, insiste en que la métrica del benchmarking siempre es el resultado de la comprensión de las mejores prácticas y no a la inversa.

El benchmarking requiere mediciones continuas debido a que, desafortunadamente, sus competidores no van a esperar a que usted los alcance. Aunque la búsqueda continua de mediciones tal vez parezca una carga, solo unos cuantos profesionales se oponen a buscar constantemente las mejores prácticas, debido a que la gran mayoría sabe que el intercambio continuo de ideas es necesario para que una industria mejore. Los profesionales de hoy comprenden que el mundo está cambiando rápidamente y que aquellos que titubeen perderán. "En el mundo actual, se trata de la supervivencia de los más rápidos", más que de la de los más aptos (L. Platt, 1992).

Mejores prácticas

El proceso de benchmarking se concentra en las actividades más exitosas. Es por ello que el benchmarking es más que un análisis de la competencia. El objetivo es aprender no simplemente qué se produce, sino también cómo se produce. ¡La cuestión no es sólo el producto o servicio, sino también el proceso! Los japoneses lo denominan "dantotsu" lo mejor de las mejores prácticas, la mejor de las clases, lo mejor de la raza- sin importar en dónde se encuentran: en la propia compañía o industria o fuera de ella. Puesto que el objetivo es identificar las mejores prácticas, los

socios más convenientes para el benchmarking no son necesariamente los competidores directos de la empresa, sino los que marchan a la vanguardia, sin importar en qué área destacan.

Sistemático

Benchmarking no es un método arbitrario de reunir información. Más bien se trata de un proceso sistemático, estructurado paso por paso, para evaluar los métodos de trabajo en el mercado. La clase de datos que el benchmarking proporciona permite a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores.

Mejoramiento

Benchmarking constituye un compromiso con el mejoramiento debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo en las operaciones de la organización. Los resultados de un estudio de benchmarking se convertirán en la base de objetivos de corto o largo plazo consistentes con la realidad del mercado. Por esta razón se utilizan para anticipar tendencias en los negocios y descubrir oportunidades de innovación.

LO QUE NO ES EL BENCHMARKING

Para comprender a plenitud lo que es el benchmarking, tenemos que entender lo que no es. Benchmarking no es un acontecimiento aislado, requiere un compromiso a largo plazo. No se trata de un proceso sencillo que aporte respuestas simples. Superficialmente, el benchmarking tal vez parezca simple debido a que es fácil de comprender, pero en realidad requiere disciplina y paciencia. También exige el compromiso de utilizar lo que se aprende para mejorar la compañía. La equivocación más común acerca del benchmarking es considerarlo un juego de números. Es evidente que el benchmarking no es ni rápido ni fácil de implementar.

El benchmarking tampoco es algo que se pueda realizar a medias, esto es, no si verdaderamente se desea obtener resultados. De modo que benchmarking no significa hacer una llamada telefónica ocasional ni pasearse por una fábrica (J. Finnigan, 1997).

Benchmarking en su empresa

Proporciona un conjunto de indicadores y una metodología que permite evaluar la capacidad competitiva de su planta respecto de las mejores prácticas en el subsector y rama que corresponda tanto a nivel regional, nacional e internacional. Lo anterior con el objetivo de promover un proceso continuo de aprendizaje y de manera permanente en aras de una mayor competitividad de su empresa en particular y para la economía en su conjunto.

Este sistema solicita información general sobre su planta; otra relativa al desempeño general de su negocio, y sus principales procesos estratégicos: producción y logística; investigación-desarrollo y actualización tecnológica; calidad; comercialización y servicio a clientes; recursos humanos y capacitación; dirección y soporte administrativo; y contribución a la calidad ambiental

Beneficios para la Empresa y los Administradores

Beneficios para la Empresa

En primer término, benchmarking es un proceso de establecimiento de metas debido a que su propósito es el descubrimiento y comprensión de las prácticas comerciales que ayudarán a que una empresa alcance sus nuevas metas. Pero haciendo de lado el establecimiento de objetivos, quizá el beneficio más importante del benchmarking es su valor de motivación. Cuando los resultados de un estudio de benchmarking se integran plenamente a las responsabilidades, procesos de trabajo y sistemas de recompensas de una empresa, ésta adquiere la facultad de validar sus objetivos y hacer los cambios apropiados a las prácticas de trabajo con base en hechos externos. El efecto neto de esto es concentrar los recursos en las prácticas de negocios fundamentales y darle energía a la empresa con el propósito de solucionar los problemas básicos. El benchmarking resulta particularmente poderoso cuando todos los integrantes de la compañía se comprometen en el proceso debido a que concentra la atención en los objetivos de negocios correctos. Existen muchas maneras de describir los beneficios del benchmarking para las organizaciones. Sin embargo, son esperables cinco beneficios fundamentales: aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio; garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo; calibrar la verdadera productividad, establecer metas con base en hechos, y volverse más competitivos.

Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio. El esfuerzo funcional de satisfacer las necesidades de los clientes abarca muchos procesos internos distintos que implican vínculos entre proveedores y clientes. Cuando estos procesos se orientan sólo de manera interna, es muy probable que las necesidades del usuario final sufran. Solamente contando con una orientación hacia el exterior es posible determinar, documentar y satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes. El benchmarking ayuda a revelar lo que se necesita para alcanzar las metas organizacionales buscando afuera las mejores prácticas para satisfacer de manera eficiente a los clientes.

Al emular las prácticas de trabajo de aquellos que obtienen los mejores rendimientos, por lo general, una compañía será capaz de mejorar su capacidad de ajustarse a lo que pide su clientela.

Garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo obliga a una evaluación continua del entorno externo. Es por ello que algunas veces se denomina al benchmarking imitación creativa. El propósito del benchmarking es emplear lo que se ha aprendido acerca de su empresa y sus competidores como el medio para identificar lo que es mejor de entre los dos y, después, explotar esta percepción de manera tan creativa como sea posible. Además, no habrá cimiento más creíble para establecer metas que basarlas en los mejores procesos. Cuando los objetivos de una compañía se basan en las mejores prácticas disponibles, no habrá debates internos acerca de su veracidad.

Calibrar la verdadera productividad. La verdadera productividad es el resultado de que todos los empleados en la empresa solucionen problemas reales. En otras palabras, cuando ellos se concentran en comprender su rendimiento y cómo éste satisface a la siguiente persona en la fila en el proceso de trabajo (o al usuario final), son capaces de orientar sus actividades a satisfacer las necesidades de dicha persona. Esto sólo sucede cuando existe un conocimiento claro de lo que la empresa hace bien y una percepción real de la forma en que otras organizaciones llevan a cabo

funciones comparables. El benchmarking ha demostrado ser un proceso confiable para obtener dicha información básica y convertirla en acciones que darán como resultado una verdadera productividad.

Establecer metas con base en hechos. Para ser competitiva, una empresa debe comprender, desde luego, a la competencia, pero también debe cuestionar su forma actual de hacer las cosas. Esto se lleva a cabo de mejor manera adoptando nuevas ideas y prácticas del exterior. De este modo, una búsqueda constante y externa de ideas, métodos y prácticas exitosos y su función con los planes y programas de una empresa ha demostrado ser un enfoque poderoso para garantizar la competitividad a largo plazo. Cuando las nuevas prácticas adoptadas por la compañía se basan en hechos sólidos, formarán los cimientos para la construcción de los planes de negocios y estrategias funcionales que se convertirán en recursos y planes valiosos de operación.

Volverse más competitivo. Se observa que, a menudo, las compañías no realizan los cambios hasta que el dolor de la competencia se vuelve grave. Con demasiada frecuencia, cuando la organización siente el dolor, ya es necesaria una operación quirúrgica que amenaza su existencia o el tiempo de iniciación no es suficiente para permitirle ponerse al día. Mediante el benchmarking, es factible ver que el dolor se aproxima. El proceso real -de buscar la información estratégica de manera externa- y el compromiso - para usar lo que se ha aprendido- son lo que, en última instancia, llevarán a que la empresa se vuelva competitiva.

Beneficios para los Administradores

¿Cuáles son los beneficios que ofrece el benchmarking para los administradores? En primer lugar, el benchmarking es capaz de aumentar el desempeño de los administradores porque les permite capturar las mejores prácticas de otras industrias e incorporarlas a sus propias operaciones. En segundo término, proporciona a la gente que participa en el proceso (los empleados del administrador) tanto el estímulo como la motivación para mejorar su rendimiento, a medida que aumenta su conciencia e interés en el mejoramiento del proceso. A su vez, esto ayuda a reducir su renuencia al cambio. Estos efectos, por sí solos harían a cualquier administrador disfrutar de un grupo de trabajo más concentrado y activo que se dedique a las cosas correctas. Pero el mayor valor que ofrece el benchmarking a un administrador es descubrir nuevas percepciones mediante el aprendizaje de prácticas que otros emplean y que son mejores que aquellas actualmente en uso. Es un proceso que consiste más en encontrar formas mejores que en reinventar la rueda.

El benchmarking también aumenta la posibilidad de que un administrador logre llevar a cabo un avance importante derivado de una nueva percepción de un proceso o tecnología. A todos nos viene bien un poco de éxito personal. Incluso si no se alcanza el progreso significativo requerido, el benchmarking establecerá, sin duda alguna, una red personal que le ofrecerá oportunidades de mejoramiento potencial.

Para encontrar las mejores prácticas, tiene que observar a otra organización para entender lo que hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Esto es la esencia del benchmarking.

Modalidades

El benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor. Los administradores expertos de las asociaciones de benchmarking saben que es precisamente esta conciencia dentro

de la organización lo que constituye el ímpetu para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción específicos que mejorarán su desempeño.

Para formar parte integral del proceso de administración, el benchmarking depende, en última instancia, de dos actividades; el respaldo de la alta dirección y el compromiso para emplearlo de manera efectiva. El punto de arranque, como administrador de benchmarking, será asegurarse de seleccionar las actividades y mediciones más adecuadas contra las cuales compararse, llevando a cabo una revisión de la mejor inteligencia competitiva

Una vez que se obtenga un sentido claro de lo que debe y puede establecerse como parámetro, el siguiente paso es determinar el tipo más adecuado de estudio de benchmarking que se realizará. El proceso de benchmarking se clasifica, más comúnmente, en tres tipos: interno, competitivo y funcional (descrito en ocasiones como "benchmarking genérico"). Cada uno tiene sus ventajas y desventajas.

Benchmarking Interno

En muchas empresas, operaciones de negocios semejantes se realizan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones. Esto es especialmente cierto en las multinacionales, que funcionan a nivel internacional. Por esta razón, muchas compañías inician sus actividades de benchmarking comparando internamente sus prácticas comerciales. Aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificar las mejores prácticas comerciales internas es, no obstante, un punto de partida excelente. Por ejemplo, Xerox empezó su proceso de benchmarking con su filial japonesa, Fuji-Xerox y hoy día lleva a cabo comparaciones de estándares con esa empresa junto con sus filiales en Europa, tales como Rank Xerox y su industria manufacturera en Europa, Canadá, Brasil y Aguascalientes, México.

El argumento más poderoso para efectuar un benchmarking interno es que, a pesar de que forman parte de la misma organización, las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultura casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales. Como consecuencia del descubrimiento de "innovaciones locales", muchas empresas han sido capaces de obtener una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la propia compañía.

La mayoría de los expertos defienden el benchmarking interno como el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en el benchmarking, pues permite a una empresa hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos de benchmarking en términos comerciales realistas, aunque sencillos y concentrados. Si no se hace esto antes de visitar a otra compañía, simplemente regresaremos con un lío de información y tendremos dificultades para adecuarla a lo que se hace internamente.

Benchmarking Competitivo

El benchmarking competitivo es el método más ampliamente comprendido y aplicado. Es el más sencillo de entender para la gente debido a que se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. Los empleados saben que esta clase de información es valiosa porque están conscientes de que las prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales, proveedores y observadores de la industria. La ventaja clave cuando se lleva a cabo un proceso de benchmarking entre sus competidores es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que usted y un competidor aprenden mutuamente se transfieren, por lo general, con mucha facilidad.

Los estudios de compensación de la industria son, tal vez, el ejemplo más común de cómo compartir datos cooperando con los competidores.

Benchmarking Funcional (Genérico)

Al igual que el benchmarking competitivo, el benchmarking funcional se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objeto del benchmarking funcional es relevar la mejor práctica de una compañía reconocida como líder en un área específica. El benchmarking funcional se aplica en general. Con frecuencia se le denomina genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercadotecnia, distribución, facturación y nómina, para mencionar sólo a unos cuantos.

Fitz-enz (1993) menciona el ejemplo de varias compañías dedicadas a la biotecnología que tenían dificultades para reclutar químicos, especialistas en inmunología y biólogos. Recurrieron a una oficina dedicada al reclutamiento de físicos e ingenieros para empresas de electrónica. Al compartir información acerca de sus estrategias y métodos de reclutamiento en las universidades, ambas partes aprendieron algo que fueron capaces de aplicar a sus propios esfuerzos de reclutamiento. Por ejemplo, las de biotecnología aprendieron acerca de cómo procesar grandes volúmenes de reclutamiento y las electrónicas, cómo apalancar a las sociedades técnicas de estudiantes y cuerpo docente para referencias.

Hoy día vemos este deseo de obtener descubrimientos a través de los esfuerzos de benchmarking en organizaciones que están en etapas de reingeniería. Estas empresas seleccionan a sus socios de benchmarking con base en sus enfoques innovadores hacia los procesos comerciales. Al estudiar "procesos análogos en una variedad de industrias", confían en descubrir un abanico de ideas aplicables para llevar a cabo la reingeniería (Richman y Koontz, 1993, p. 27).

OTRAS MANERAS DE CATEGORIZAR EL BENCHMARKING

Además de clasificar las investigaciones de benchmarking por su sujeto, esto es, interno, competitivo o funcional, es posible clasificarlas en términos de sus metas. Así, existe el "benchmarking de desempeño, el estratégico y el de procesos" (Watson, 1992). Clasificar el proceso de benchmarking de esta manera es útil porque permite que cualquier organización construya sus capacidades de benchmarking de manera gradual. Al iniciar con el benchmarking de desempeño, que requiere muy pocos recursos, se familiarizará con el proceso mediante una inversión mínima. Cuando se sienta cómodo recopilando y utilizando la información, le será posible continuar con el establecimiento de sociedades con un conjunto específico de compañías, para entender mejor los aspectos estratégicos. Finalmente, cuando sea capaz y se sienta seguro al adaptar la información del benchmarking, iniciará un programa de capacitación de equipos para que ayuden a los grupos de trabajo a conducir sus propios estudios de benchmarking de procesos.

Benchmarking de desempeño

Si el propósito de una investigación de benchmarking es identificar quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad, el benchmarking de desempeño es la forma más sencilla de estudio. La categoría de desempeño en el análisis de benchmarking incluye todos los estudios basados en investigaciones, y los datos provendrán tanto de competidores como de líderes funcionales. El benchmarking de desempeño requiere un apoyo menor de recursos debido a que depende del análisis de información proveniente de búsquedas en bases de datos y encuestas que un bibliotecario experto o profesional en la investigación de mercados puede conducir.

Muchas empresas también consideran que la investigación del desempeño es una buena forma de iniciar el benchmarking porque no requiere contacto con las organizaciones estudiadas. Eso, a su vez, significa que no habrá visitas costosas a las plantas. Además, con base en dicha investigación, fácilmente es factible llevar a cabo un estudio ampliado con visitas a los lugares e investigación más profunda.

Benchmarking estratégico

El benchmarking estratégico va más allá del análisis del liderazgo en el desempeño para examinar a los líderes no industriales en un intento por identificar las tendencias significativas capaces de proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejoramiento potencial. El benchmarking estratégico, por lo general, se realiza estableciendo alianzas de benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras. El benchmarking estratégico se ha vuelto cada vez más popular debido a que requiere sólo una inversión limitada, generalmente un equipo pequeño de profesionales que cuenta con suficientes recursos financieros y tiempo para establecer una continuidad de largo plazo. Como ya se observó, durante muchos años, las empresas que estudiaban las prácticas de compensación de la industria han utilizado este enfoque.

Benchmarking de procesos

El benchmarking de procesos requiere un compromiso más profundo y experiencia. Significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos, sin importar quiénes sean los candidatos para las mejores prácticas. El benchmarking de procesos requiere la participación de expertos en la materia, el propietario de un proceso y el equipo de trabajo de dicho proceso (las personas que realizan efectivamente las tareas) tienen que participar en la investigación.

Además de un apoyo dedicado, el benchmarking de procesos requiere una amplia capacitación, visitas a las plantas y viáticos; es probable que también conduzca a cambios considerables en los procesos. Aunque las inversiones son grandes, también lo son las recompensas (J. Finnigan, 1997).

Benchmarking tradicional

Estrategia, Calidad Total y Benchmarking

El pensamiento estratégico en los negocios es la adecuación de las oportunidades de una compañía con sus recursos a fin de desarrollar un curso de acción que conduzca al éxito. El patrón de pensamiento implicado considera la competencia técnica diferencial de una compañía y las capacidades de su cadena de valor (proveedores y distribuidores de sus bienes y servicios) así como los recursos disponibles para respaldar las decisiones. La asignación de recursos sigue a la

consideración cuidadosa de aquellos factores relacionados con los competidores y con el análisis complementario de los riesgos técnicos y empresariales asociados con las diferentes opciones de desarrollo del producto y el mercado.

Este enfoque del pensamiento estratégico puede ser definido como un conjunto de consideraciones que entra en una jerarquía natural de metas, estrategia y acción. Las metas (visión del futuro alcanzable) están en el vértice de esta jerarquía y son el resultado de la dirección estratégica -lo que la organización se compromete a lograr-. La estrategia, el centro de la estructura, lleva a cabo las acciones para alcanzar dichas metas; los planes para dichas acciones son el mapa que indica la ruta del presente al futuro. Una acción, parte de la base de la jerarquía, es un conjunto específico de tareas que transforman la estrategia en realidad. Esta estructura jerárquica proporciona un modelo básico para el despliegue estratégico o político dirigido desde los niveles superiores de la compañía, mediante la utilización de un esquema de tres niveles. El nivel superior representa al equipo de dirección de la empresa; el nivel medio representa a todas las gerencias medias; el tercer nivel representa la acción de los equipos operativos -los individuos que ponen en práctica los planes-.

En la siguiente figura, esta estructura aparece como un conjunto de tres círculos superpuestos. Debe existir interacción y comunicación entre los niveles organizativos, y se debe proporcionar feedback (devolución, retroalimentación) al nivel máximo para que la estrategia se pueda hacer adaptativa. (G. Watson, 1995).

¿Qué es el benchmarking estratégico?

El benchmarking implica la aplicación de técnicas y métodos de benchmarking de proceso para el desarrollo de una mayor comprensión de los asuntos concernientes a la estrategia, con la cooperación de compañías que participan en alianzas empresariales de largo plazo.

¿Cuáles son las cuestiones que aborda el benchmarking estratégico a diferencia del benchmarking "operativo"?

Entre ellas figuran: el desarrollo de competencias clave que contribuirán a mantener una ventaja competitiva; el objetivo de un cambio específico en la estrategia, como ingresar en nuevos mercados o desarrollar nuevos productos; el desarrollo de una nueva línea de negocios o la realización de una adquisición; y la creación de una organización que esté en mejores condiciones de aprender cómo responder a un futuro incierto, porque ha incrementado su aceptación del cambio.

Se trata de responder a necesidades como la de:

- Conoce sus procesos mejor de lo que sus competidores conocen los suyos;
- Conoce a los competidores de la industria mejor de lo que estos le conocen;
- Conoce a sus consumidores mejor de lo que sus competidores conocen a los suyos;
- Responde más rápidamente a las conductas del consumidor que sus competidores;
- Utiliza los recursos humanos con más eficacia que sus competidores;
- Compite por la participación en el mercado sobre una base de "cliente a cliente".

De otra parte el mejoramiento de la calidad, es decir, el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente, así como el interés y participación del empleado, se aceptan, por lo general, como los dos elementos básicos de la administración de la calidad total. ¿Por qué? Para ejecutar de manera efectiva la calidad total, una empresa tiene que lograr unir a sus empleados bajo el lema de mejoramiento continuo como el medio para alcanzar niveles más altos de satisfacción del cliente y

productividad. La pregunta se transforma a: ¿En qué tipo de esfuerzos deben concentrarse los empleados para mejorar de manera continua? De este modo, el benchmarking se convierte en una herramienta para la calidad total debido a que proporciona el medio para que una organización identifique aquellos procesos que le darán una ventaja sobre sus competidores. Por esta razón, el benchmarking es un elemento clave de cualquier estrategia de calidad total.

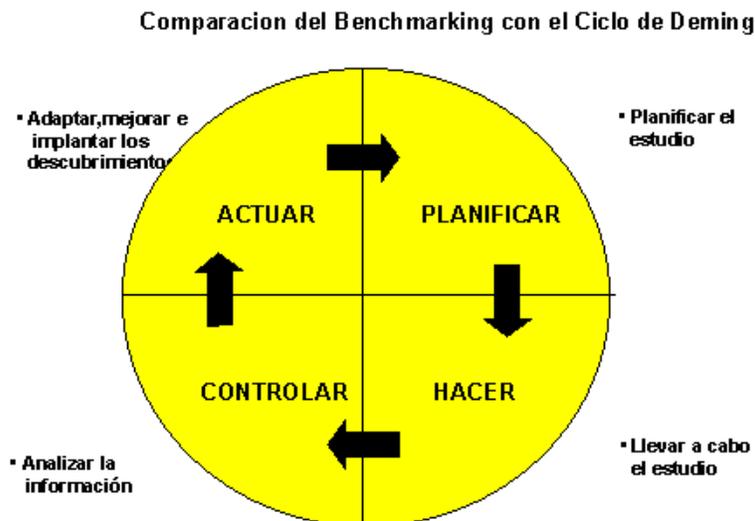
Las compañías que aspiran a ser consideradas como de clase mundial dentro de la nueva economía tendrán que dominar el benchmarking porque es la mejor forma de llevar a cabo cualquier proceso de mejoramiento continuo. Ayuda a una organización a determinar los aspectos más importantes a mejorar, así como los caminos más convenientes para lograrlo.

Procedimiento

Una visión general del proceso de benchmarking

Este proceso sigue un plan básico en cuatro etapas.

Dichas etapas siguen el método fundamental de calidad descrito por el ciclo de Deming o Shewhart: planificar, ejecutar, evaluar, actuar (PHCA) que se representa en la figura adjunta. En la primera etapa -planificación del benchmarking-, es necesario seleccionar y definir el proceso que va a ser analizado; identificar las medidas de desempeño; evaluar la propia capacidad o aptitud en este proceso; y determinar qué compañías deberían ser estudiadas.



La primera etapa se puede limitar a responder a dos interrogantes fundamentales:

1. ¿Qué es lo que deberíamos comparar?
2. ¿Frente a quién deberíamos compararnos?

El segundo paso del proceso es la investigación primaria y secundaria. Esto incluye un análisis de las revelaciones públicas del proceso particular en las compañías-objetivo. Es importante averiguar tanto como sea posible antes de hacer algún contacto directo, ya que muchas compañías ignoran

completamente lo que se ha escrito sobre ellas en la prensa y las publicaciones de la industria. La comunicación directa con las compañías puede consistir en encuestas telefónicas, cuestionarios por escrito o visitas al lugar para hacer observaciones detalladas.

La tercera etapa del proceso es el análisis de la información reunida a fin de determinar los hallazgos y las recomendaciones. El análisis consiste en dos aspectos: la determinación de la amplitud de las brechas de desempeño entre las compañías, utilizando las medidas de benchmarking identificadas durante la fase de planificación; y la identificación de los facilitadores del proceso que permitieron mejoramiento en el desempeño de las compañías líderes.

La etapa final del proceso de benchmarking incluye la adaptación, el mejoramiento y la implantación de los facilitadores. El objetivo del benchmarking es introducir cambios en una organización de tal manera que mejore su desempeño. Por eso, este es un proceso con una tendencia inherente a la acción; eso va más allá de la simple conducción de un proceso de análisis empresarial o del hecho de obtener una medida relativa del desempeño de la empresa (G. Watson, 1995).

Análisis detallado por etapas (G. Watson, 1995)

Primera etapa. Planeamiento del proyecto de benchmarking

Algunas personas creen que no se trata de otra cosa que de aplicar el sentido común a una rigurosa secuencia de hechos. En gran parte, están en lo cierto. Sin embargo, la secuencia de hechos en la etapa de planeamiento es introspectiva, y por lo tanto requiere un gran esfuerzo para lograr objetividad. La consecuencia de estos hechos es lo que permite a una compañía evaluar una dirección para la subsiguiente orientación en el exterior. Hay tres fases para la etapa de planeamiento en el modelo del proceso de benchmarking.

1. La compañía debe determinar su sentido estratégico, sus competencias clave, sus capacidades, sus procesos empresariales clave y los factores decisivos para el éxito.
2. El proceso particular a ser evaluado debe estar documentado y caracterizado, a fin de determinar su capacidad inherente. En esta fase se aplican las herramientas básicas de calidad al análisis del proceso empresarial.
3. Deben establecerse ciertos requerimientos para seleccionar los asociados de benchmarking, de acuerdo con el objetivo de la evaluación y con la importancia que puede tener alguna compañía en particular como un potencial asociado.

Los criterios de selección se utilizan para establecer las condiciones propicias para el aprendizaje, observando las analogías entre los procesos que se tomarían en consideración al seleccionar a los asociados del benchmarking. Seleccionar un asociado que está "mal alineado" en su propia cultura empresarial o en el proceso de toma de decisiones puede resultar en una implantación ineficaz de los factores descubiertos en el benchmarking. Por eso, el criterio para considerar y seleccionar a los potenciales asociados debería complementarse con una exhaustiva recopilación de datos, la cual debería ser usada como una base para crear un cuestionario preliminar al estudio de benchmarking.

Este cuestionario se puede utilizar para dirigir el proceso de recolección de datos y asegurarse de haber reunido toda la información necesaria. La siguiente lista muestra una serie de condiciones que hay que tener en cuenta para un estudio de benchmarking.

- Tipo de negocio.
- Cultura empresarial.

- Estructura organizativa.
- Perfil del empleado (incluso trabajo en equipo y facultades para la toma de decisiones).
- Demografía de la compañía (magnitud, estabilidad y prestigio de la marca).
- Representación geográfica (incluye la diversidad de la mano de obra y la representación gremial).
- Tamaño o complejidad del producto.
- Tecnología del producto.
- Tecnología del proceso.
- Indicadores clave del desempeño financiero (ventas netas, coste de ventas, inversión en investigación y desarrollo, producción, ratio: deudas-capital, administración del inventario, entre otros).
- Canales de distribución.
- Criterios de producción y volumen.
- Estilo directivo de la toma de decisiones.

Estos criterios proporcionan una base racional más completa para seleccionar las compañías, lo cual también impide que las consideraciones emocionales o influidas por la publicidad incidan sobre la selección de los potenciales asociados en el benchmarking.

Las actividades específicas emprendidas durante la etapa de planeamiento de un estudio de benchmarking son:

- Identificación del sentido estratégico empresarial, de las competencias clave y de las capacidades de la compañía.
- Selección de los procesos empresariales clave para evaluar.
- Selección del proceso específico para el benchmarking.
- Lograr la participación del responsable del proceso.
- Selección del líder y los participantes del equipo de benchmarking.
- Identificación de las expectativas y perfiles del consumidor.
- Análisis de las medidas de desempeño y flujo del proceso.
- Definición de las entradas y salidas del proceso.
- Documentación y realización del flujograma del proceso.
- Comprensión y medición de los factores decisivos para el éxito.
- Selección de los factores decisivos para el éxito a ser evaluados.
- Desarrollo del criterio de selección de la compañía.
- Determinación del método de recopilación de datos.
- Desarrollo de un cuestionario preliminar.

Segunda etapa. Recopilación de los datos necesarios

Comparada con la secuencia de acontecimientos en la etapa de planteamiento del modelo de benchmarking, que es introspectiva, la secuencia en la fase de recopilación de datos está más orientada al exterior. El desarrollo de un cuestionario preliminar proporciona un puente a esta segunda etapa en el proceso de benchmarking. Dicho cuestionario sirve como una herramienta que organiza a los criterios del equipo acerca de la búsqueda de datos. Esto se logra al orientar las respuestas de los participantes de la encuesta hacia temas específicos, utilizando una referencia común. Así, esta herramienta proporciona una base de comparación para la selección entre las diferentes compañías.

Los asociados comprometidos en el estudio de benchmarking deben ponerse de acuerdo acerca de los temas a tratar en el cuestionario preliminar, antes de iniciar cualquier actividad. El consenso sobre la materia permite la definición operacional y proporciona los detalles de cuáles son los datos necesarios. El posterior refinamiento del cuestionario facilita la encuesta que todas las compañías

participantes deben completar como parte del proceso de recolección de datos. También se puede llevar a cabo como una encuesta telefónica, por correo o a través de entrevistas personales. No se puede sobre enfatizar que la encuesta debe ser checada antes de intentar utilizarla para la recolección de datos. La claridad y validez de la encuesta debe ser verificada por un observador imparcial, a fin de asegurar que las instrucciones, las preguntas y el criterio analítico proporcionen los datos que son necesarios.

La segunda etapa del modelo de benchmarking -que se concentra en la recolección de datos- incluye tres fases: la recolección de datos internos (aplicación de las herramientas de calidad); la investigación secundaria; y la recolección de datos o investigación primaria externa (utilizando el mismo criterio que para la recolección de datos internos). La primera y tercera fases son casi idénticas. Consisten en responder a las preguntas: "¿Cómo lo hacemos NOSOTROS?" y "¿Cómo lo hacen ELLOS"? El mismo grado de detalle del proceso se debe reunir de los propios procesos como de los de la compañía asociada, utilizando los mismos criterios y parámetros en la recolección de datos.

La investigación secundaria se inicia en la segunda fase de la etapa de recolección de datos. Consiste en buscar información acerca de un tema en particular, utilizando fuentes indirectas. Eso evita repeticiones y ahorra esfuerzo al equipo, que puede concentrar las interacciones directas en aquellas áreas donde la información es reciente y no ha sido públicamente difundida. Esto puede proporcionar información sobre antecedentes del proceso que tiene la empresa y revelaciones públicas, al tiempo que establece un punto de vista externo de la "excelencia del proceso" de los potenciales asociados de benchmarking. Asimismo, proporciona perspectivas históricas al estudio de benchmarking, y ayuda a desarrollar un estándar independiente para la comparación del progreso potencial del asociado en el mejoramiento del proceso en el tiempo.

La investigación secundaria sigue un criterio básico y requiere dominio de la computación por parte del investigador, o acceso a una biblioteca de investigación (quizá de una facultad o universidad local). El proceso comienza con la determinación de los "términos clave" -temas que se relacionan con el objetivo del estudio de benchmarking o con la caracterización del proceso a ser estudiado. Por ejemplo, los términos clave para comenzar la investigación secundaria sobre "herramientas de computación de apoyo para la toma de decisiones" incluyen: la ingeniería de software, el análisis estructurado, el despliegue de la función de calidad, la productividad del software, la programación, y los nombres específicos de las compañías elegidas. Los términos clave se utilizan para obtener los datos básicos, a través de DIALOG, un servicio de información que asesora sobre lo que las compañías están haciendo en dichas áreas. Los "términos clave" no siempre son específicos en su interpretación, por eso siempre es necesario un criterio iterativo. En este sentido, puede resultar sumamente beneficioso utilizar los servicios de un profesional familiarizado con los diccionarios de palabras clave de varias bases de datos.

Una vez que los datos se han reunido de una serie de fuentes, se clasifican por temas y categorías comunes. Por lo general, es tarea de los especialistas del equipo de benchmarking darle sentido a la información obtenida. Esto lo logran al comparar la información con los parámetros y los datos del propio proceso estudiado.

La investigación secundaria es un elemento clave en un enfoque profesional del benchmarking. Complementada con el uso de los cuestionarios, la investigación secundaria representa el "elemento de transpiración" en el proceso de benchmarking. Hacer progresos lleva tiempo y requiere dedicación, pero suele rendir grandes beneficios. Algunos estudios de benchmarking se han completado solamente por medio de la investigación secundaria, ya que la información necesaria estaba disponible en publicaciones.

Los otros tres medios de conducir la investigación y la recolección de datos ya se mencionaron antes: los cuestionarios telefónicos, las encuestas por correo y las entrevistas personales. Los cuestionarios telefónicos se utilizan para investigar y seleccionar a los potenciales asociados y

determinar su interés en el tema. Las encuestas por correo se utilizan para obtener información más detallada sobre las medidas específicas del proceso y los datos utilizados por otras compañías. Las entrevistas personales se usan como un medio de aclarar y verificar la información previamente obtenida.

Una última manera de recopilar datos es a través de la visita al lugar. Esto suministrará una apreciación directa de las medidas relacionadas con el proceso y ofrecerá la oportunidad de observar las conductas que conducen a una determinada performance del proceso. Estas observaciones, por lo general, son documentadas en un informe por el equipo visitante.

Como la primera etapa del modelo de benchmarking, la segunda puede ser definida como un conjunto de actividades específicas:

- Recolección de los datos internos del proceso.
- Identificación de los asociados potenciales para el benchmarking.
- Investigación de las compañías para hacer las debidas comparaciones.
- Conducción de la investigación secundaria.
- Selección de las compañías para comparar y establecer una asociación.
- Lograr la cooperación y participación de los asociados escogidos.
- Planificar la recolección de datos.
- Desarrollo de una encuesta final, o una guía de entrevista.
- Conducción de la investigación primaria (cuestionario telefónico, encuesta por correo o entrevistas personales).
- Monitoreo de la performance del proceso y análisis de las brechas de performance.
- Observaciones "in-situ", a fin de aclarar y verificar las observaciones previas.
- Reunión posterior a la visita con los miembros del equipo, a fin de registrar las observaciones.
- Síntesis de las observaciones "in-situ" en un informe de viaje documentado.

Tercera etapa. Análisis de los datos sobre las brechas y los "facilitadores" de la performance

La etapa de análisis en el proceso de benchmarking consiste en cinco fases: análisis de los datos, presentación de los datos, análisis de las causas fundamentales, proyección de los resultados e identificación de los "facilitadores". La meta de esta etapa es identificar los facilitadores del proceso que resulten adaptables y que son candidatos para la implantación.

Las actividades específicas son:

- Organizar y representar gráficamente los datos para la identificación de brechas de desempeño.
- Normalizar el desempeño con una base de medición común.
- Comparar el desempeño presente frente al proyectado.
- Identificar las brechas de desempeño y determinar sus causas fundamentales.
- Proyectar el desempeño a un plazo de tres a cinco años.
- Desarrollar el estudio de las "mejores prácticas".
- Aislar los "facilitadores" del proceso que se relacionan con los mejoramientos del mismo.
- Evaluar la naturaleza de los "facilitadores" del proceso a fin de determinar su adaptabilidad a la cultura de la compañía.

Cuarta etapa. Mejoramiento a través de la adaptación de los facilitadores del proceso

La etapa final en el proceso de benchmarking proporciona el curso de acción que define al benchmarking como un proceso de administración de cambio estratégico. El propósito de esta etapa es introducir mejoramientos seleccionados dentro de la organización, aplicando el conocimiento aprendido durante el estudio de benchmarking. Esta etapa puede ser dividida en las siguientes fases: selección de los proyectos de mejoramiento, determinación de las metas de mejoramiento, desarrollo de los planes de acción, aprobación de los planes de acción, puesta en práctica de los planes de acción, reconocimiento de las contribuciones individuales y de equipo y monitoreo de los requerimientos de benchmarking.

En esta etapa final del modelo de benchmarking, el esfuerzo de investigación se convierte en "acción para el mejoramiento del proceso empresarial". Descuidar la acción tornará inútil el estudio, excepto como ejercicio puramente académico. Solamente a través de la adecuada selección de las metas y de la implementación de lo que sea necesario para lograr las metas prefijadas puede una compañía verse motivada para el cambio.

Tener la habilidad para determinar el tipo de metas que estimulan de una manera realista a una organización ofrece una oportunidad de mejoramiento. De hecho, este tipo de metas a menudo están determinadas por las compañías líderes ya existentes o nuevas. Estas pueden ser usadas para determinar la dirección de una meta, la magnitud de la misma y la prioridad relativa para la asignación de recursos cuando se contempla la necesidad de mejorar varios procesos. En consecuencia, las metas deberían estar fundamentadas en los datos reales de la mejor performance observada durante el estudio de benchmarking. El desempeño demostrado de un asociado de benchmarking proporciona un cuadro realista de lo que podría ser el cambio cuando se lo implemente dentro de otra compañía.

Hay varios tipos de meta que pueden ayudar a una compañía a través de su proceso de mejoramiento. La figura siguiente muestra cómo se pueden estructurar estas metas específicas a través del análisis de la brecha. Se puede establecer una meta de corto plazo, teniendo la ventaja de implantar optimizaciones -mejoramientos que se advirtieron durante el curso de la investigación del proceso de la compañía. Se puede establecer una meta de paridad aplicando las observaciones de los facilitadores utilizados por el asociado de benchmarking. Una meta de liderazgo es una meta ambiciosa que requiere un mejoramiento que va más allá del observado en otras compañías. Este tipo de meta llega a ser posible integrando lo aprendido de varias compañías y buscando aplicarlo sinérgicamente, a fin de crear un proceso que supere a los de las otras compañías observadas.

Aun así, es necesario tener en cuenta algo. No todos los procesos tienen que ser de nivel mundial. La capacidad de un sistema empresarial debería ser balanceada: un proceso no se debería destacar a expensas de todo el sistema ¿De qué serviría contar con un análisis del proceso financiero y del sistema de información, si el proceso de ventas estuviera fuera de control? La responsabilidad de la dirección es administrar la empresa como un sistema integrado. Deberían asignarse suficientes recursos para los procesos que son imperfectos, a fin de equilibrarlos con el sistema empresarial. Si un proceso proporcionara una ventaja competitiva estratégica, se deberían reasignar recursos para permitir que dicho proceso mejorara.

Las metas contribuyen a orientar la implantación de las actividades de mejoramiento. Sin embargo, hay otro aspecto que se debería tener en cuenta al final del proyecto: la necesidad de premiar la contribución de los individuos y del equipo con un adecuado reconocimiento. Al brindarles un reconocimiento por sus esfuerzos en completar el estudio, la dirección está ratificando el proceso de benchmarking como una actividad viable, a la vez que estimula a los empleados a participar en otros estudios en el futuro. Las actividades específicas de la etapa de mejoramiento en un estudio de benchmarking son:

- Determinar metas para cerrar la brecha de desempeño y luego superarla.
- Seleccionar las mejores prácticas y los "facilitadores" a considerar.

- Modificar los facilitadores del proceso a fin de adaptarlos a la cultura de la compañía y a la estructura organizativa.
- Mejorar aquellos facilitadores basándose en las observaciones del equipo para integrar los mejoramientos del proceso.
- Desarrollar un plan de acción formal para poner en práctica los mejoramientos.
- Lograr la aprobación de la dirección.
- Comprometer los recursos necesarios para la implantación.
- Obtener la aceptación, el respaldo, el compromiso y la responsabilidad para los cambios requeridos.
- Implementar el plan.
- Celebrar los resultados del proyecto de benchmarking.
- Monitorear y comunicar los progresos en el proceso de mejoramiento.
- Identificar oportunidades para un futuro estudio de benchmarking.
- Recalibrar la medida de benchmarking en forma regular y procurar el entendimiento cuando se observa un cambio.