

1.- BENCHMARKING.

1.1. DEFINICIONES.

Cada experto en Benchmarking puede dar su definición de lo que entiende por éste; pero esencialmente y de acuerdo con una investigación realizada por Michael Spendolini todos convergieron hacia una definición que tiene como objetivo, el conocimiento de procedimientos utilizados en las empresas de alto éxito para ajustarlo o mejorarlo en una organización.

Si bien éste es el objetivo general de todas las definiciones que se pueda encontrar, podríamos decir que el:

“ Benchmarking es 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”.¹

Esta definición enmarca de una manera sencilla y lógica los conceptos claves para comprender qué es el Benchmarking.

Benchmarking es un proceso sistemático porque involucra una serie de acciones que definen problemas, hace análisis, estimula cambios, así como también se vale de un método o modelo que nos lleva a seguir una determinada secuencia que nos guiará hacia nuestro objetivo final.

¹ Michael Spendolini; *Benchmarking*. Págs.11. 1994.

Tanto socios como clientes, no necesariamente serán ajenos o externos a la empresa que hace Benchmarking; sino que éste dependerá del tipo de Benchmarking que se aplicará. Esto se explicará un poco más adelante.

El objetivo del Benchmarking (planificar, organizar analizar, evaluar, etc.) es el aprendizaje de nuevas técnicas o métodos, así como las nuevas ideas que ayuden a una organización a ser mejor cada día.

La empresa debe actuar como un sistema abierto donde interactuará con su mundo exterior recibiendo y dando información que le sirvan para su mejor desarrollo. Esta información la conformará como una "organización que aprende", porque sabrá aprovechar la información adquirida, así como transformarla para su propio beneficio.²

Esta herramienta servirá a las empresas porque se basa en la creatividad y en la innovación. Entendiendo por creatividad la generación de ideas y por innovación la materialización de éstas.³

1.2. TIPOS DE BENCHMARKING.

Existen tres diferentes tipos de Benchmarking:

- a) Benchmarking Interno.
- b) Benchmarking Competitivo.
- c) Benchmarking Genérico o funcional.

² *op.cit.*

³ Héctor J. Fernández; *Benchmarking*,; *Administrare Hoy*. Febrero/ Marzo 1995.

Cada uno se define como el objetivo de la actividad de Benchmarking que se va a realizar.

Sin embargo, no hay que olvidar que el proceso básico de Benchmarking es el mismo en los tres tipos.

A continuación se dará una explicación breve de las principales actividades y ventajas que tiene cada uno.

BENCHMARKING INTERNO.

Este tipo de Benchmarking consiste en realizar actividades similares en distintos sitios, departamentos, países, etc., identificando las diferencias entre los distintos procesos de trabajo. Se puede decir que es el punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos de la organización.

Su objetivo principal es identificar la medida de desarrollo interno que se está dando en la organización.

Como punto adicional, se puede decir que este tipo de Benchmarking ha servido muchas veces para romper las barreras existentes entre los empleados de una misma organización, de esta manera se facilitan la recolección de datos necesarios, así como la solución, análisis e implantación de futuras mejoras.

De algunas ventajas que se pueden observar, tenemos que los datos suelen ser fáciles de recopilar, ya que la información que se requiere es de la misma empresa u organización. No se requiere ir a otras fuentes o correr el riesgo de que no se nos quiera o puedan

proporcionar los datos o información deseada.

Otra ventaja es que da excelentes resultados para compañías de clase mundial que se encuentran diversificadas; esto se debe a que ayuda a conocer, verificar o mejorar operaciones o actividades que se están haciendo en otros sitios y ajustarlas o cambiarlas para tener un grado operacional homogéneo en toda la organización.

Sin embargo, también existen algunas desventajas como son los prejuicios internos que aparecen en la organización. Esto se debe a la antipatía o recelo que puedan tener los demás miembros de la compañía respecto a la información o a los miembros del equipo de Benchmarking.

En suma, para aspirar a ser una empresa con un alto nivel competitivo no solo necesita conocer a los líderes del ramo, sino primero conocerse la empresa misma, para saber exactamente su funcionamiento y solo entonces así poder compararse con sus similares.

BENCHMARKING COMPETITIVO.

Al tener conocimiento de Benchmarking quizá este tipo sea el único que creemos que existe o es del único que hemos oído hablar.

Esto se debe que es en este tipo donde se da la comparación entre empresas del mismo tipo. Por ejemplo: existe el benchmarking entre IBM y APPLE, ambos son productores de computadoras.

El Objetivo del Benchmarking competitivo es identificar la información específica de los productos, los procesos y los resultados comerciales de la competencia, de ésta mane-

ra procederá a comparar éstos con los de su empresa u organización.

El Benchmarking competitivo tiene muchas ventajas, entre ellas tenemos la de obtención de información directamente relacionada con los resultados del negocio, es decir,

aquella información que resulta básicamente importante para nosotros ya que trata acerca del mismo producto o servicio que nosotros producimos o prestamos.

Las prácticas o tecnologías que realicen las otras compañías pueden servirnos de gran utilidad en el sentido de comparar la nuestra con la de ellos, esto no puede significar que necesariamente sean mejor las comparadas, sino que nos da una pauta para conocer nuestro grado de competitividad o en su defecto ajustar nuestro proceso al de ellos.

Quizá éstas empresas puedan tener información obtenida de sus propios estudios de Benchmarking que quieran compartir con nuestra compañía, ésto ayudaría mucho ya que nos servirían como una información adicional que sería de mucha utilidad en nuestro proceso de estudio, aunque claro está, que se tienen restricciones a cerca de la información delicada o sobre algunas leyes de patentes. Sobre este punto debe quedar muy claro, que no se puede o no se debe querer obtener información que por razones de seguridad de la propia organización no se pueda proporcionar. Un consejo que se da a todos los equipos de Benchmarking, es solicitar solo aquella información que uno esté dispuesto a brindar.

Uno de los principales obstáculos que se presentan al tratar de aplicar éste tipo de Benchmarking, es la recolección de información, ya que a diferencia del Benchmarking interno, éste si tiene que ir a otros lugares, como consultorías de asesores, proveedores, asociaciones comerciales, reportes financieros, prensa especializada, etc. Se puede observar como el proceso de recopilación de información se complica un poco más.

Otra desventaja que podemos encontrar son las resistencias de querer confiar en su competidor o competidores. Quizá este es uno de los prejuicios más difíciles de erradicar en la forma de pensar de los representantes de las organizaciones.

Para poder suprimir este obstáculos lo único que queda por hacer es hablar con sinceridad y franqueza a sus socios donde se explique de manera clara y sencilla los objetivos de hacer el Benchmarking antes de pedirles formalmente que participen en el mismo. Esta relación se debe basar en el respeto y confiabilidad de ambas partes. Pero la mejor manera de romper con el antagonismo es involucrándose y conociendo el proceso en sí mismo.

BENCHMARKING FUNCIONAL (GENÉRICO).

Este proceso o tipo de Benchmarking consiste en identificar aquellos productos, servicios y/o procesos de organizaciones o empresas que no necesariamente son competidores directos de nuestra organización.

El objetivo principal del Benchmarking funcional es detectar aquellas empresas de cualquier tipo que cuenten con las mejores prácticas que han logrado que se conviertan en organizaciones de excelencia.

Según Spendolini se le llama funcional "porque...comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada, como por ejemplo, manufacturara, marketing, ingeniería recursos humanos".

Se le llama genérico porque se enfoca más a las prácticas de procesos excelentes de trabajo que en las prácticas comerciales de alguna organización o industria determinada.

Este tipo de Benchmarking, ayuda a descubrir prácticas innovadoras que beneficiaran a la organización, así como también se encontrará con tecnologías o prácticas que puedan adaptarse a los procesos o servicios de la empresa, y lo más importante sin ser necesariamente los mismo productos o servicios; con este tipo de ventaja viene otra, como lo es el estímulo para los integrantes al ver los resultados positivos obtenidos de éste procedimiento, lo cual hace sentir al empleado que toda actividad realizada tuvo sus logros tanto personales como a nivel equipo.

Algunas desventajas que se pueden encontrar son:

* Dificultades para transferir prácticas a un medio diferente.

En este sentido, se puede decir que uno debe verificar las condiciones reales en el que se encuentra nuestra organización (Benchmarking Interno), para saber si en verdad podemos adaptar o ajustar determinadas prácticas a nuestra organización.

* Alguna Información no transferible.

Posiblemente algún tipo de información requerida es importantísima en nuestro negocio pero debido a políticas o reglas de la empresa no es posible utilizarla en nuestra organización por lo que el saber que existe o está en algún sitio no nos ayudaría mucho.

* Consume mucho tiempo.

Quizá esta desventaja es una de las principales causas por la que no se pone en práctica este tipo de proceso. Si bien es sabido que el tiempo es uno de los peores enemigos en los procesos, aquí podemos verlo como una inversión, ya que el tiempo que tomemos al realizar el Benchmarking nos traerá resultados positivos que pondrán a nuestra organización en ventaja con otras compañías y un poco más cerca de aquella compañía que se encuentra a la vanguardia en el marco funcional donde se aplicó el Benchmarking.

Para obtener resultados satisfactorios se debe hacer el Benchmarking con disciplina y dedicación sin dejar que cualquier cosa ocurra al azar.

1.3 BENEFICIOS DEL BENCHMARKING EN LAS ORGANIZACIONES.

Al hablar de los tipos de Benchmarking ya se habló implícitamente de los beneficios que obtendrían las organizaciones, pero en este punto se tratará de especificar el porque se debe utilizar Benchmarking.

Como en cualquier proceso a iniciar se debe tener en claro cual será el objetivo de utilizar una técnica o modelo a seguir. Suena lógico pensar que al tratar de implantar una teoría de calidad se pretenda el mejoramiento total de la empresa, tanto en el producto, proceso y/o servicio. Sin embargo, quizá definir el propósito específico de la empresa es una de las tareas más difíciles de lograr.

Partiendo de la definición del objetivo de la empresa, se empieza con base en que el proceso puede usarse en diversas situaciones ya que ayuda en:

PLANEACION ESTRATEGICA.

PRONOSTICOS.

NUEVAS IDEAS.

COMPARACIONES PRODUCTO/PROCESO.

FIJACION DE OBJETIVOS.

ETC...

PLANEACION ESTRATEGICA.- El Benchmarking sirve para ordenar un conjunto de acciones que derivarán en un plan estratégico para lograr un objetivo. En el proceso de planeación, la información obtenida dará origen a una situación real que dará la pauta a seguir en la resolución de problemas o en su caso dará a conocer los riesgos que se pueden correr al querer incursionar en ciertos mercados.

PRONOSTICOS.- El Benchmarking sirve para hacer predicciones basadas en la información recolectada de la competencia. Se podrá definir de una forma más o menos acertada

(siempre respetando el margen de error) la forma de comportamiento de nuestra áreas, departamento, o empresa en el futuro.

NUEVAS IDEAS.- Proporcionará nuevas técnicas o procedimientos a utilizarse en pro del mejoramiento de nuestra organización. El tener el pensamiento abierto a nuevas tendencias hace crecer nuestras expectativas de mejoramiento. Es mejor salir al encuentro del mundo donde los cambios suceden de un segundo a otro y no quedarnos encerrados en nuestro cubículo conformándonos con que nuestra empresa funcione.

COMPARACIONES PRODUCTO/PROCESO.- Comparar nuestros productos y procesos con la mejores organizaciones hace que deseemos que nuestros productos sean los mejores, por lo tanto trataremos de mejorar de la manera más eficiente para lograr rebasar a nuestro "modelo" o por lo menos alcanzarlo.

FIJACION DE OBJETIVOS.- Como se dijo anteriormente, la fijación del objetivo es importante. Sin embargo, para lograr que el proceso de Benchmarking funcione de una manera positiva se planearán objetivos de desempeño para lograr las prácticas modernas que han hecho de las empresas lo que son.

Para lograr esto se podría pedir la participación de proveedores y toda aquella organización o individuo que puedan ayudar a conseguir los objetivos ya descritos.

En resumen ¿ qué beneficios puede entonces traer a una organización la utilización de Benchmarking ?

- * Conocer los requerimientos del usuario final.
- * Determinar nuestros objetivos, metas, basadas en la realidad.
- * Lograr una posición competitiva.
- * Conocer las mejores prácticas industriales.

Una vez conocidos los beneficios que otorga la utilización del Benchmarking, podemos ahora definir de una manera rápida y concreta que cosas podemos someter al proceso de Benchamrking.

Entre otras tenemos:

- * Productos y Servicios.
 - * Procesos de Trabajo.
 - * Funciones de apoyo.
 - * Desempeño organizacional.
- etc.

Estos factores no son los únicos que se pueden someter al Benchmarking existen otros, de hecho cualquier cosa que se pueda observar o medir puede ser objeto de benchmarking.

1.4. FASES EN EL PROCESO DE BENCHMARKING.

Todo proceso cuenta con una secuencia de pasos que logran un objetivo.

Sería difícil mostrar un modelo establecido de Benchmarking, ya que dicho propiamente así no existe.

Cada compañía puede elaborar sus propios modelos, según sea las necesidades que se tengan. Con esto no quiere decir que se van a empezar a realizar actividades sin orden o secuencia alguna.

Para entender esto tenemos lo que llamaremos: *LINEAMIENTOS GENERALES EN EL ESTABLECIMIENTO DE PROCESO GENERICO DE UN MODELO DE BENCHMARKING.*

Estos lineamientos nos indicarán la pauta a seguir para establecer el modelo más eficientemente en nuestra organización.

Los lineamientos son:

- 1.- seguir una sencilla y lógica secuencia de actividades.**
- 2.- enfatizar la planificación y organización.**
- 3.- enfoque del benchmarking al cliente.**
- 4.- convertir el benchmarking en un proceso genérico.**

Con éstos sencillos lineamientos podemos definir nuestro propio modelo, si lo creemos necesario. Existen diferentes modelos que comprenden desde cinco hasta catorce o dieciseis pasos, diagramados en flujos o circulares. Como se debe entender la cantidad de pasos o la forma en que se presente no tienen una importancia considerable, siempre y cuando los pasos no sean repetitivos o hagan perder la esencia del objetivo que se quiere lograr.

Aún así, construyendo cualquier tipo de modelo se debe de conocer que éstos deben de contar con las siguiente fases:

- 1.- Planeación.**
- 2.- Análisis.**
- 3.- Integración.**
- 4.- Acciones.**

Si nos pudiéramos a analizar los distintos tipos de Benchmarking que se han implantado comprobaríamos que efectivamente los pasos se podrían identificar dentro de cada una de las fases arriba descritas. Quizá algunos modelos se ajustarían al juntar dos fases, por ejemplo, planeación y análisis o análisis e integración, y así sucesivamente.

Queriendo mostrar de una manera general un prototipo de modelo de Benchmarking, se expondra el modelo de cinco pasos ideado por Michael Spendolini:

- 1.- Determinar a qué se le va hacer Benchmarking.**
- 2.- Formar un equipo de Benchmarking.**
- 3.- Identificar los socios del Benchmarking.**
- 4.- Recopilar y analizar la información de Benchmarking.**
- 5.- Actuar.**

Como se puede observar a lo largo de este capítulo se dan los lineamientos generales que se deben de seguir en un proceso de Benchmarking.

A manera de resumen, podemos decir, entonces, que el Benchmarking es:

- * Un proceso continuo.**
- * Una investigación que proporciona información valiosa.**
- * Un proceso para aprender de otros.**
- * Un trabajo que consume tiempo (inversión).**
- * Un trabajo que requiere disciplina.**
- * Una herramienta que sirve para mejorar cualquier actividad de negocios.**