

2 Generalidades del benchmarking

Definición del benchmarking

BENCHMARKING es la búsqueda de las mejores prácticas que conduzcan a un rendimiento o desempeño superior.

Desde el punto de vista del círculo del mejoramiento de procesos y operaciones, la técnica del benchmarking se define como un patrón de medida, el cual puede ubicarse en la etapa de chequeo o verificación, donde la empresa revisa que la implementación de sus planes rinda los frutos esperados.

El benchmarking es un proceso continuo de medir los productos, servicios y prácticas de una empresa, para compararlos con los competidores más fuertes que existen, es decir, con esas compañías reconocidas por la industria como líderes.

PROCESO CONTINUO: El Benchmarking es un mejoramiento propio y un proceso manejable que debe de ser continuo para ser efectivo. No puede ser ejecutado una vez y después ser dejado al olvido en la creencia de que la tarea fue obtenida, debe ser un proceso continuo porque las prácticas industriales cambian constantemente y los líderes industriales cada vez son más poderosos. Las prácticas deben ser continuamente

monitoreadas, para asegurar que las mejores de éstas sean descubiertas, y únicamente esas empresas que persiguen el benchmarking con disciplina, podrán lograr satisfactoriamente la Superioridad, ya que en un ambiente de constantes cambios el ser conformista es fatal.

MEDICION: El término "benchmarking" implica medición, tanto para las prácticas externas como para las internas, las cuales se comparan; y una exposición de significativa diferencia puede ser documentada para describir una oportunidad de cambio hacia el mejoramiento. Una medida analítica de las prácticas ayuda, a quienes aplican el benchmarking, a cuantificar dicha oportunidad, y esta métrica es casi siempre la medida primordial que todo gerente desea. Debido a esto, el benchmarking no investiga solamente las prácticas externas, sino que también hace una investigación interna muy profunda, para determinar cuáles son las prácticas que están siendo utilizadas para asegurar efectividad y cuáles son las prácticas que están logrando las métricas.

PRODUCTOS, SERVICIOS Y PRACTICAS: El benchmarking puede ser aplicado en todas las prácticas del proceso y en los métodos que se están empleando, para lograr que los productos y servicios, sean eficientes al cliente y satisfagan sus necesidades.

El benchmarking sobrepasa el análisis tradicional competitivo, no únicamente revela cuáles son las mejores prácticas industriales, sino que también ayuda a obtener un claro entendimiento de cómo son utilizadas.

COMPAÑIAS RECONOCIDAS COMO LIDERES INDUSTRIALES: El benchmarking no solamente debe ser dirigido hacia un producto directo de la competencia, en realidad esto sería un error, ya que los competidores pueden tener prácticas que son menos que deseadas. El benchmarking debe ser dirigido hacia esas

funciones de empresas que son reconocidas como las mejores o como líderes industriales. La compañía que sirve como marco de referencia, no es siempre obvia; debido a esto, la investigación debe hacerse cuidadosamente para poder obtener la información deseada.

En el caso formal, el benchmarking es una constante investigación y una experiencia educativa que asegura que las mejores prácticas serán descubiertas, analizadas, adoptadas e implementadas; esto se debe, a que es él quien determina cuáles son las prácticas superiores que existen y ofrece una clara explicación de cómo son ejecutadas; además, determina el valor de las mejores de ellas y dice cómo pueden ser desempeñadas para competir al más alto nivel.

Qué es y qué no es el benchmarking

El benchmarking no es una metodología a corto plazo, tampoco es un sistema de reducción de costos, puesto que la información cuesta y la información es tecnología; pero sí es un sistema para el trabajo en equipo; es un sistema que sólo mentes de administradores y directivos maduros se atreven a usar, ya que pone a sus empresas en un contexto de realidad, algunas veces frustrante, permitiéndoles conocer a la competencia con el fin de que realicen evaluaciones objetivas y logren la "alta" conformidad.

El benchmarking es creíble, más no debatible; es proactivo. Conduce a un liderazgo empresarial, soluciona problemas reales, ayuda a conocer los puntos positivos y negativos de una empresa; proporciona información real para comprender concretamente a la competencia y de esta manera adquirir nuevas ideas y nuevas tecnologías probadas.

El benchmarking crea un alto compromiso de buscar proactivamente el cambio dirigido hacia la Excelencia, hacia la Calidad Total; para lograrlo, proporciona las mejores alternativas y caminos.

El benchmarking debe ser un proceso continuo gerencial, puesto que requiere automatización constante, colección y cernimiento de las mejores prácticas, desempeños externos en la formación de decisiones y funciones comunicativas a todos los niveles de la empresa. El benchmarking debe ser una estructurada metodología que asegure una terminación exitosa de una detallada y acertada investigación; sin embargo, ésta debe ser flexible para incorporar nuevas maneras de recabar información difícil de obtener. Los pasos del proceso del benchmarking pueden ser aplicados repetidas veces y aún ser adaptables.

El benchmarking no es un recetario de cocina que requiere únicamente el conocer los ingredientes y ser utilizados con éxito. Es una experiencia continua de aprendizaje, que requiere el observar cuáles son las mejores prácticas y proyectar qué capacidad deberían tener en un futuro. Con esta información, podrán establecerse metas funcionales que son realísticas en el contexto del ambiente externo comercial y con las cuales se asegura el logro de las mejores y más factibles prácticas, con el fin de incorporarlas en todas las operaciones del proceso de producción.

El benchmarking no es una novedad, sino una estrategia generadora del negocio; ayuda a los gerentes a identificar las prácticas que pueden ser adaptadas para construir ganadores, credibilidad, planes defensivos y estrategias. Es una metodología que complementa nuevas iniciativas para obtener las más altas y funcionales metas.

El benchmarking es una nueva manera de hacer negocio, obliga hacia una visión

externa para asegurar la perfección en los objetivos establecidos; es un nuevo acercamiento gerencial, obliga a una constante prueba de acciones internas en comparación con estándares de prácticas industriales externas.

El benchmarking promueve el trabajo en equipo para permanecer competitivo y a la vez alentar el interés individual. Es un proceso que involucra la subjetividad en decisiones. El benchmarking no es un estudio sobre la competencia. Es un proceso para determinar la eficiencia de los líderes industriales, midiendo sus resultados.

Objetivos del benchmarking

Quando el benchmarking se aplica en una empresa, espera como resultados ganar Superioridad: competitividad y ventaja, mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Implantar las mejores prácticas, teniendo presente lo siguiente: "saber no es hacer". Para el benchmarking, poseer un valor es ponerlo en práctica, con el propósito de que éste ayude al mantenimiento del proceso de creación, dándole una prioridad a las oportunidades con las cuales se puede lograr el mejoramiento. En otras palabras, el benchmarking busca el mejoramiento continuo y la calidad en pro de lo que el consumidor espera.
- Determinar qué es lo que la compañía tiene que hacer y hacia dónde debe partir, una vez que identifique su situación actual ante la competencia, midiendo sus productos, servicios y prácticas.
- Ubicarse, dentro de las etapas de proceso y operaciones, en el paso de

verificación, con el fin de ayudar a la empresa a determinar cuánto han rendido las implementaciones de sus planes.

- Proporcionar ayuda específica para tomar decisiones con mayor facilidad, debido a que entre las alternativas a escoger ya se tiene una perspectiva bien definida por él mismo, puesto que es él quien ayuda a conocer a la perfección el punto deseado.
- Redefinir los objetivos de una empresa, otorgándole una nueva perspectiva en el sistema de producción y trabajo.
- Colocarse firmemente en una reexaminación de lo que la empresa ha hecho hasta ese momento, es decir, enfocarse en los insumos, en la creatividad, en cómo pueden innovarse nuevos caminos y cómo lograrlos, y continuar con el mejoramiento observando y probando el proceso existente.

Metas del benchmarking

Durante su aplicación en una empresa y con el propósito de conducirla al logro de sus objetivos, el benchmarking se propone lograr las siguientes metas:

- Establecer estándares de medición interna para evaluar sus productos, servicios y prácticas, con el fin de identificar los factores o áreas que están yendo en contra de sus intereses y determinar las oportunidades de cambio hacia el mejoramiento.
- Identificar, entre sus competidores, las compañías reconocidas como líderes

industriales.

- Enfocarla externamente y determinar su posición actual ante la competencia.
- Informarla de una manera intensiva, con el fin de determinar las bases sobre las cuales se medirá al compararse con sus competidores más fuertes.
- Determinar las mejores alternativas para lograr que sus elementos sean objetivos, y ponerlos en acción.

Beneficios del benchmarking

El benchmarking puede beneficiar a las empresas en varias formas:

- Permite mejorar las prácticas de cualquier industria.
- Provee simulaciones y motivaciones a los profesionales cuya creatividad es requerida para cumplir e implementar la búsqueda de puntos de referencia.
- Disminuye la apatía al cambio, basándose en que la gente es más receptiva a nuevas ideas, cuando éstas no son originalmente las de su propia empresa.
- Identifica la tecnología que hubiera sido imposible reconocer y consecuentemente no aplicada, en su propia industria, por algún tiempo.
- Ayuda a encontrar contactos profesionales con una relación recíproca, los cuales son invaluable para un muy buen desarrollo en el futuro; así mismo, permite a los

individuos ampliar su posición y experiencia, ya que es ésto lo que los hace ser de mayor utilidad a su Organización en futuras asignaciones.

Cómo iniciarse en el benchmarking

Para iniciarse en el proceso del benchmarking, existen algunos pasos iniciales ya probados. Primeramente, debe determinarse un punto específico o área de interés, considerando que existe un acuerdo de que los siguientes pasos serán dirigidos hacia la recolección de la información disponible; ésta puede provenir de una búsqueda bibliotecaria y del resultado de ponerse en contacto con personal externo y fuentes de información, lo cual debe de realizarse tempranamente en la investigación del benchmarking.

Una vez que el benchmarking obtiene toda la información básica que requiere, como siguiente paso conduce hacia el enfoque de una segunda área de interés para su investigación. Esta otra investigación que el benchmarking requiere, debe ser más externa y realizada sobre una función específica, cuya información proviene de la asociación que representa dicha función, agencias que ofrecen servicios sobre la misma, consultores que son conocedores de ella y expertos industriales. El contacto inicial con estas fuentes externas, hace que el proceso se asegure de que toda la información pública disponible esté cubierta, y de que la información relevante esté documentada; este contacto inicial tiene éxito, cuando se hace con un acercamiento basado en una planeación sólida y en un cuidadoso entendimiento del alcance de la investigación.

Cuándo aplicar el benchmarking

El benchmarking puede ser aplicado a cualquier hora. En la mayoría de los casos,

se lleva a cabo cuando en una compañía se tiene información que estipula las necesidades de:

- ganar Superioridad: competitividad y ventaja
- mejorar la tecnología y técnicas existentes
- desarrollar programas de calidad
- implementar procesos de ahorros
- mejorar e innovar las operaciones
- realizar cambios de Dirección
- obtener Exito
- reestructurar las estrategias existentes.

El benchmarking se aplica cuando una compañía está en crisis, ya sea porque está perdiendo acciones comerciales, porque su nivel de ganancias es bajo o porque está en peligro, debido a que existe un alto grado de rechazo hacia su producto o servicio por parte del consumidor.

El benchmarking es un paso lógico en el desarrollo de un nuevo proceder, cuando se establecen nuevos objetivos y cuando se crea un mejor desarrollo, con el fin de revitalizar una empresa estancada.

Cuándo no aplicar el benchmarking

El Benchmarking no es un proceso óptimo cuando existe una época donde se presenta un ciclo de cambio acelerado, cuando la competencia está en una escala global o cuando no se reduce la tolerancia de ineficiencia e ineffectividad.

Una compañía debe aplicar el benchmarking porque quiere tener la capacidad de ser competitiva a nivel mundial, porque quiere prosperar en su economía global y desea sobrevivir.

A quién aplicar el benchmarking

El benchmarking puede aplicarse a las prácticas existentes, a las diversas funciones internas o procesos, a los competidores, a las mejoras de la industria y al "mejor en su ramo".

Cuando el benchmarking se aplica para examinar las prácticas existentes que realiza una empresa, identifica las que no están logrando sus objetivos de trabajo. Los atributos específicos que pueden ser examinados en las prácticas son: la calidad de un producto específico, los procesos de entrega y los niveles de servicio al consumidor. La clave está en entender primeramente, qué elementos de mejora son importantes para el consumidor y determinar qué aspectos de la empresa pueden ser afectados.

Cuando el benchmarking se aplica internamente, la Dirección siempre está mirando hacia el exterior, aunque se examine a sí misma antes de obtener la información externa que requiere. Durante la aplicación del proceso del benchmarking, es común que se obtengan mejoras significativas y, en cualquier ejercicio de él, el primer paso es el benchmarking interno, debido a que es éste quien provee la estructura de los métodos para compararse la práctica interna existente con la mejor práctica externa existente.

Dónde aplicar el benchmarking

El benchmarking puede ser aplicado en los estudios sobre los roles de trabajo o la

fuentes de estrategias, así como también en departamentos, funciones, actividades o procesos específicos.

En sus aplicaciones, el proceso del benchmarking tiene una meta definitiva sobre la calidad, la cual requiere un enfoque que visualice las actividades de la compañía con el propósito de satisfacer, de la manera más eficiente y efectiva posible, las expectativas del cliente; es decir, el benchmarking busca proporcionarle al cliente lo que él espera.

Por qué efectuar el benchmarking

Esta es la pregunta más importante de todas para efectuar el proceso del benchmarking. Las respuestas son las siguientes:

- Porque se desarrolla en base a una filosofía que promueve el cambio de una manera proactiva en vez de reactiva.
- Porque establece metas significativas y medidas de mejoramiento que reflejan un enfoque externo, visualiza el cambio que desea lograr y enfoca las oportunidades más redituables.
- Porque crea una temprana prevención de las desventajas que posee una empresa ante la competencia.
- Porque promueve el trabajo en equipo, el cual se estimula para ser cada vez más competitivo, y lo conduce en base a datos, no por intuición o sentimientos personales.

Dónde puede obtenerse información para efectuar el benchmarking

El benchmarking puede efectuarse utilizando información de material publicado en revistas, en reuniones, en juntas de trabajo, en conversaciones con expertos en la industria y con consumidores, entre otros.

Para obtener información interna, el benchmarking analiza y evalúa los productos, servicios y prácticas de una empresa; con los resultados que obtiene, crea una base de datos de información, a la cual añade todo lo que investiga al respecto sobre la competencia.

Otras fuentes de información útil para el benchmarking son las entrevistas, pero para realizarlas se requiere tiempo y dinero.

Cómo se logra el benchmarking

El logro del benchmarking depende de los recursos disponibles y del número de alternativas de información que pueden ser identificadas.

Para describir el proceso del benchmarking, en pocas palabras, el "mejor maestro" es la experiencia; ésto se debe a que el benchmarking se enfoca en un continuo aprovechamiento y en la creación de nuevas estrategias para lograr la calidad.