

3 El proceso del benchmarking

Metodología del benchmarking

Hoy en día, la metodología del benchmarking, es aplicada por las empresas que están buscando ser reconocidas por el hecho de desarrollar una Calidad Total. Ejemplos de ello, son las compañías norteamericanas, quienes inclinan sus pasos hacia el logro de los grandes premios de calidad.

La Metodología del benchmarking se traduce como *"la investigación de las mejores prácticas que conduzcan a un rendimiento o desempeño superior"*.

Para implementar la calidad en su metodología, el benchmarking pregunta:

" ¿ Qué debe hacer usted antes de su próxima junta sobre calidad ? ". Como recomendaciones, ofrece las siguientes:

- Enseñe la calidad "claramente".
- Aprenda los prerequisites del benchmarking.
- No espere al control estadístico de los procesos para mejorar la calidad.
- Deje que los empleados tengan errores "a propósito".
- Maneje los valores de la educación, la calidad se dará.

- Descubra el primer modelo casual para la gestión de la calidad.
- Ponga la calidad en un contexto de desempeño o rendimiento.

El benchmarking es una Metodología, pero no una Metodología a corto plazo, preguntemos a Xerox Corp. después de cuántos años obtuvo los resultados.

Filosofía del benchmarking

Para poder desarrollar su metodología, el benchmarking ha establecido su propia filosofía; ésta es una filosofía básica y consiste en realizar los siguientes cuatro pasos:

1. Conoce tu operación: lo mejor y lo peor de ella.
2. Conoce a tus competidores e identifica quiénes de ellos son los líderes.
3. Incorpora lo mejor a tu compañía: aprende con los líderes.
4. Para ganar Superioridad: competitividad y ventaja, instala las mejores prácticas.

Pasos clave del proceso del benchmarking

El proceso del benchmarking consiste en realizar cinco fases esenciales. Se inicia con las fases de planeación e investigación, prosigue a través de las fases de análisis, integración y acción, y finalmente desarrolla la fase de madurez. La manera de cómo conducir estas fases implica la realización de una serie de pasos, los cuales necesariamente deben llevarse a cabo para poder obtener una conclusión exitosa.

FASE DE PLANEACION: El objetivo de esta fase es el planear la investigación del benchmarking. Los pasos esenciales para llevarla a cabo, son aquellos que cualquier plan requiere: **QUE, QUIEN Y COMO.**

¿ Qué es lo que tiene que hacer el benchmarking ?

Toda función, de cualquier negocio, tiene o suministra un producto. El producto es el resultado final del proceso comercial de una función, sea un artículo físico, una orden, un envío, una factura, un servicio o un reporte. Cuando el benchmarking se aplica, lo primero que debe de hacer es definir en qué tipo de producto se enfocará.

¿ Con quién o con quiénes debemos compararnos ?

Los negocios que comprende la competencia directa de productos, son los candidatos primarios para que el benchmarking realice las comparaciones; pero con el fin de evitar desperdicios de tiempo en comparaciones innecesarias, el benchmarking debe establecer una prioridad entre dichos negocios para identificar quiénes poseen el liderazgo y sobre ellos realizar las comparaciones, no importándole el lugar donde se encuentren. Únicamente de esta forma, el benchmarking podrá asegurarse de identificar el mejor camino para lograr la Superioridad.

¿ Cómo se recaba la información para el benchmarking ?

No existe un solo camino para conducir una investigación del benchmarking y obtener la información requerida, sino una infinita variedad de ellos. Gran parte de la información está rápida y públicamente disponible; para lograrla, se requiere de cierto nivel de indagaciones, realizadas con una combinación de los métodos que mejor satisfagan las necesidades del estudio.

Un punto muy importante, es reconocer que el benchmarking es un proceso, no únicamente para derivar cantidades de metas y miras, sino que también se concentra en la investigación y documentación de las mejores prácticas industriales que permiten lograrlas.

FASE DE ANALISIS: Después de haber determinado los QUE, COMO Y QUIEN, éstos deben ser analizados por medio del benchmarking. El análisis debe contener una detallada información de las prácticas actuales del proceso; pero es, sobre todo, un análisis comparativo que requiere un claro entendimiento, tanto del desarrollo interno actual como del desempeño futuro, y es aquí donde interviene el benchmarking como un proceso continuo de evaluación.

FASE DE INTEGRACION: Esta fase, consiste en el desarrollo de un proceso que utiliza los descubrimientos del benchmarking para establecer miras opcionales de posibles cambios. La integración de la información que el benchmarking obtiene, requiere de una cuidadosa planeación para incorporar nuevas prácticas en la operación y así asegurar que tales descubrimientos sean aprovechados al máximo dentro del proceso de planeación.

Esta fase evalúa, primeramente, qué tanto la administración gerencial y la operación del proceso aceptan los descubrimientos del benchmarking, los cuales deben ser claros y convincentemente demostrados y correctos, para después comunicarlos a todos los niveles de la compañía, con el propósito de obtener respaldo, compromiso y propiedad. La clave de este proceso, es una conversión de los descubrimientos en una exposición de principios operacionales, hacia los cuales la compañía pueda enfocarse para realizar sus cambios; estos principios, la ponen en sobre aviso de que ellos conforman las reglas con las cuales mejorará por sí misma, obteniendo Superioridad y satisfaciendo las necesidades del cliente.

FASE DE ACCION: Los descubrimientos del benchmarking y los principios operacionales que especifica, deben convertirse en acciones específicas e implementativas, las cuales tienen que ser revisadas periódicamente. Las personas que

físicamente desarrollan las acciones, son las más competentes en determinar cómo los logros obtenidos pueden ser incorporados en el proceso de trabajo; es por ello que su talento creativo se aprovecha para desarrollar este paso tan importante; además, cualquier plan de cambio debe contener la información suficiente para "actualizar" constantemente, ya que las prácticas externas cambian día con día. Es importante, dentro de esta fase, comunicar cada progreso a todos los empleados de la empresa, puesto que ellos también desean saber cómo y qué es lo que están haciendo.

FASE DE MADUREZ: La Madurez se alcanzará cuando las mejores prácticas industriales sean incorporadas al proceso y será en ese momento cuando la Madurez se convierta en una faceta constante y esencial. Cuando esto suceda y cuando el panorama de prácticas externas se convierta en responsabilidad del personal de todos los niveles de la empresa, el benchmarking habrá cumplido sus objetivos: asegurar Superioridad, obteniendo así mayor competitividad y ventaja.