

## **PASO 1**

### **QUE SE VA MEDIR.**

#### **PRODUCTOS QUE SE VAN A MEDIR EN BENCHMARKING.**

*Identificar que productos de BENCHMARKING se van a medir es uno de los pasos más difíciles en el proceso.*

*La clave para determinar que se va a medir es identificar el producto de la función de la empresa. Este producto no es muy fácil de identificar, aunque se puede ver, medir y comparar con otros productos de la competencia. Es difícil identificar el producto que se quiere medir así como los clientes de estas funciones. Pero hay que aclarar que no solamente se pueden medir las prácticas y procesos de la empresa sino también productos físicos o servicios proporcionados o el nivel de satisfacción del cliente, en este sentido es usado el BENCHMARKING para desarrollar un estándar o medida con respecto a lo que se debe medir. En el cuadro 1.1 se muestran algunos otros candidatos para el BENCHMARKING. El objetivo aquí es identificar los productos de la función, ver quién quiere estos productos y quiénes son los clientes para los productos de la función.*

*Por lo menos hay dos modos para aportar mayor claridad al producto de la función. Uno es empezar en un nivel de concepto estratégicamente alto y bajar hasta los conceptos individuales. El otro es evaluar una lista de preguntas que podrían revelar los productos de la función o áreas problema necesitadas de BENCHMARKING; en una función típica de logística los servicios estratégicos son:*

- 1) el nivel de satisfacción del cliente esperado;*
- 2) el nivel de inventario que se mantendrá o la rotación de inventario que se obtendrán, y*
- 3) el costo por unidad o nivel de costo que se obtendrá.*

*Estos son los servicios que los administrativos deben de realizar para satisfacer a sus clientes, tanto externos como internos. Un conjunto de preguntas se muestra en el cuadro 1.2. El objetivo no es solo asegurar que los productos lógicos de las funciones sean medidos o comparados, sino también que se identifiquen las áreas problema tanto actuales como futuras.*

### **LOS PRODUCTOS IDENTIFICABLES.**

*Una vez que se ha declarado la misión y que se han definido e identificado los productos, es posible desglosar los productos en elementos específicos que pueden ser medidos. Mediante el método de ensayo y error, se puede definir un grupo razonable de productos.*

*Una definición podría ser:*

- 1) dividir el costo unitario en cuatro a seis medidas, dependiendo de los principales pasos del proceso del producto desde la fuente hasta el cliente, y*
- 2) desagregar las medidas de satisfacción del cliente y rotación de inventario en tres a cuatro niveles.*

### **PROBANDO LO ADECUADO DE LOS PRODUCTOS QUE VAN A SER MEDIDOS.**

*Cómo sabemos si los productos que van a ser medidos son los apropiados? Si se desarrolló un cuestionario, se obtendrán respuestas útiles?*

*Las preguntas o las áreas de discusión que se van a explorar directamente describen los métodos de negocios y las prácticas sobre las cuales se basará el BENCHMARK?. Para saber si los productos que van a ser medidos son los apropiados se deberá tener en cuenta si hay o no un cliente al que le interesen esos datos y esa información.*

*El nivel de detalle para el desglose de productos es una cuestión de criterio; el producto debe ser documentado a un nivel de detalle necesario para un análisis de costo, análisis de tareas clave y mediciones; además una manera posterior de definir los productos de la funciones es transformando los problemas tratados y retos enfrentados en declaraciones de problemas. Un diagrama de Ishikawa puede ser útil para desarrollar un cuestionario comprensivo.*

## **ENTENDER Y DOCUMENTAR EL PROCESO DE TRABAJO.**

*Es importante para entender y documentar la función, poseer primero procesos de trabajo interno. Se deben involucrar documentos con las etapas del proceso y las prácticas utilizadas, así como definir las mediciones críticas utilizadas y analizar un proceso cubriendo la entrada, salida y cada etapa del proceso. También analizar las interrelaciones de las etapas del proceso secuencial. Las unidades de medida expresadas como razones, son la clave métrica que la investigación de BENCHMARKING querrá descubrir para cualquier industria nueva en su mejor práctica. Conociéndolas por adelantado permite la preparación de un cuestionario o planes para una visita de sitio para incorporar y garantizar su documentación.*

*El criterio para seleccionar que medir tiene que ser considerado en la formulación del estudio. Las razones para la existencia de esa medición pueden obtenerse por la naturaleza crítica del proceso y las prácticas asociadas ó satisfacción del cliente. Hay que considerar qué tan importante es el proceso en la cadena interna del proveedor-cliente, en los usuarios y en la satisfacción o necesidades del cliente.*