

## **PASO 2**

### **IDENTIFICAR COMPAÑÍAS COMPARATIVAS (SOCIOS DE BENCHMARKING)**

#### **LOS MEJORES LIDERES DE LA INDUSTRIA.**

*Aquí se cubre no solamente el proceso de identificar las compañías que se van a comparar sino también la revisión seleccionada de las fuentes que se van a necesitar para obtener información. Los tipos básicos de BENCHMARKING pueden estar conducidos en operaciones internas, en competidores directos del producto, dirigentes funcionales de la industria, y procesos genéricos. El cuadro 2.1, muestra parte de las características clave para conducir tipos diferentes de BENCHMARKING.*

*Cuando se va a realizar un BENCHMARKING, inmediatamente se contactan varias compañías para establecer visitas. La experiencia ha mostrado que este puede ser un serio error, ya que primero se deben explotar todos los recursos de información disponibles y después se deberán realizar las visitas. El beneficio que se obtiene es que toda la información obtenida ayuda a definir la investigación y a enfocar con precisión las prioridades más altas. La parte más seria del BENCHMARKING, son las visitas en sitio. La información ya disponible en el dominio público debe manipularse para comparar compañías y obtener información acerca de ellas.*

*Lo más deseado son operaciones de medición donde se usen las mejores prácticas, métodos, o procesos. Con una definición más amplia de "competidor" se puede realizar una búsqueda para encontrar sinceramente los mejores contrastes para comparar.*

*Se necesita algún nivel de medición, por ejemplo, niveles de satisfacción del cliente y características del manejo del producto que deben ser similares. Las empresas con alta satisfacción de clientes deben ser comparadas con operaciones internas de alta satisfacción de clientes.*

*En las investigaciones también se deben descubrir las mejores prácticas dondequiera que existan, aunque en industrias diferentes. Estas consideraciones se pueden observar en el cuadro 2.2.*

## **TIPOS DE BENCHMARKING.**

*Por lo menos hay cuatro tipos de BENCHMARKING:*

- (1) BENCHMARKING contra operaciones internas.*
- (2) BENCHMARKING contra comparaciones del producto directo externo.*
- (3) BENCHMARKING contra mejores operaciones funcionales externas o dirigentes de la industria.*
- (4) BENCHMARKING del proceso genérico.*

### **\* BENCHMARKING INTERNO.**

*Las investigaciones de BENCHMARKING más fáciles de realizar son las comparaciones con operaciones internas; éstas pueden involucrar comparaciones de operaciones de logística por diferentes divisiones o por ejemplo entre Canadiense, Estados Unidos, Europeos, y operaciones de Lejano Oriente.*

*La investigación interna puede también ayudar a definir el alcance de un estudio externo.*

### **\* BENCHMARKING COMPETITIVO.**

*Las mediciones entre los competidores del producto directo son las más obvias de obtener. Cualquier investigación de BENCHMARKING tiene que mostrar ventajas y desventajas comparativas entre competidores directos. Se debe de tener cuidado en entender donde las operaciones de los competidores no son sinceramente medibles. El tamaño de la operación puede tener un efecto en las mediciones. La medición de la productividad puede reflejar diferencias comparando una función de logística para una empresa mayor contra una operación de logística desempeñada para productos similares pero para una empresa significativamente más pequeña. El método para intercambiar la información puede estar a través de una tercera parte tal como una consultora garantizable, en anonimato y confidencialidad, si así se desea.*

**\* BENCHMARKING FUNCIONAL.**

*Hay gran potencial para identificar competidores funcionales o industrias líderes de empresas de BENCHMARK aunque en industrias diferentes. Un ejemplo puede ser la identificación de L. L. BEAN como un líder en la industria en la función de cumplimiento de orden y almacenaje de operaciones. Los competidores funcionales o líderes en la industria pueden tener un BENCHMARKING aún sin ser industrias similares. La clave para el éxito de esta investigación es determinar si los dirigentes de la industria están conducidos por las mismas necesidades del cliente, tal como alta satisfacción del cliente que se mencionó anteriormente. Por otro lado las características del producto que conducen a las operaciones de manipulación son generalmente el tamaño, forma, peso, y la fragilidad.*

**\* BENCHMARKING GENERICO.**

*Algunas funciones de negocios o procesos son los mismos independientemente de diferencias en las industrias. El proceso genérico de BENCHMARKING revela una práctica que con posterior desarrollo y adaptación está siendo ahora utilizada en muchos almacenes mayores, contiene el potencial de revelar la mejor de las mejores prácticas. La mayor necesidad es la objetividad y receptividad por parte del investigador. Este es el concepto de BENCHMARKING más difícil de aceptar. Cabe mencionar que los estudios genéricos podrían descubrir mejoras en el proceso y tecnologías transferibles.*

**TIPOS DE FUENTES DE INFORMACION**

**\* LAS BASES DE DATOS PUBLICAS.**

*Las bases de datos automatizadas son un buen punto de partida, relativamente barato, y que permite un rápido enfoque en la información deseada; contiene citas a otras fuentes de palabras clave del tema. La dificultad en usar bases de datos es determinar cual es la palabra clave para extraer citas y resúmenes. Estas pueden ser obvias en algunos casos tal como querer información para vender a un precio. Las bases de datos están actualizadas con una frecuencia definida. Los artículos más recientes que no estén codificados se tendrán que investigar en las biblioteca. El resto estará dejado al ingenio del investigador de BENCHMARKING.*

**\* LAS ASOCIACIONES PROFESIONALES.**

*Las asociaciones profesionales y de comercio son probablemente la segunda fuente más productiva de información. Pueden servir para identificar líderes de la industria así como proveer datos e información de la industria. Las fuentes de información pueden obtenerse de una lista de publicación, programas de entrenamiento, conferencias anuales, y seminarios así como servicios de bibliotecas especializadas.*

*Una dificultad con los datos de una asociación es que están presentados generalmente para proveer anonimato.*

**\* OTRAS FUENTES.**

*Primero, los contactos pueden realizarse con consultores, con servicios de bases de datos, o con gente considerada experta en la cuestión del tema en empresas específicas de interés. Se dedicará solamente algún tiempo, meses o quizás un año para que el investigador desarrolle una comprensión de que datos e información están disponibles, dónde y cuán rápidamente accesible son.*

*Segundo, se debe considerar que los procesos de la industria son ahora electrónicos y basados en la computadora, lo que es más acertado para tocar un campo específico.*

*Tercero, los consultores que sean expertos en sus campos son fuentes excelentes para identificar firmas de BENCHMARK. Otras fuentes son las referencias de clientes, contactos, o su propia experiencia.*

*Finalmente, los profesionales funcionales dentro de cada empresa son fuentes de información. El o ella recibirá publicaciones periódicas, diarios comerciales y desarrollará un sentido de quienes tienen prácticas buenas.*