

## **PASO 4**

### **DETERMINACION DE LA ACTUAL BRECHA COMPETITIVA**

*Hasta este punto del proceso de BENCHMARKING, se ha definido el rendimiento y la mejor función de operación de interés, obtenida a través de visitas o cualquier otro método de recopilación de datos conducido y se ha documentado la información. El siguiente paso es el analizar la información y comparar los datos para operaciones internas.*

*La brecha común competitiva es una medida de la diferencia entre el desempeño interno de nuestra organización y el mejor desempeño en la industria. La brecha positiva deberá recibir reconocimiento apropiado, sin embargo es la brecha negativa la que será discutida principalmente en este paso. Primero porque es negativa y muestra un desempeño inconveniente y segundo, porque provee la base para oportunidades de mejora.*

#### **TIPOS DE BRECHA DE DESEMPEÑO.**

*Hay tres tipos de brecha de desempeño: la positiva, la negativa, y una posición donde las operaciones están en igualdad (Cuadro 4.1). Lo que se desea en el análisis de la brecha, es una evaluación objetiva de la magnitud así como una explicación de porque la existencia de esa brecha. Se debe realizar un análisis detallado para determinar si las prácticas se pueden implementar en forma total o si necesitan ser modificadas y adaptadas para obtener los mayores beneficios.*

*El proceso básico de análisis se basa en la comprensión de diferencias; es decir es un análisis comparativo que se puede realizar ya sea cualitativa o cuantitativamente.*

#### **\* BRECHA NEGATIVA**

*Donde exista una brecha negativa significa que las operaciones externas son el objetivo del BENCHMARK. Aquí se requiere un esfuerzo mayor para cambiar las prácticas internas y métodos que nos permitan reunir o exceder los descubrimientos externos.*

*El análisis comparativo se deberá enfocar principalmente en tratar de explicar por que existen diferencias y la contribución específicas de factores que requieren cambios.*

*Estas prácticas cambiadas serán las que proveerán mejoramiento y resultados eventualmente en desempeño superior o una ventaja competitiva.*

**\* OPERACION EN IGUALDAD.**

*Se da una brecha de paridad, donde las operaciones están en igualdad; es decir, se han realizado las investigaciones y no se han encontrado diferencias significativas. Puede haber ligeras diferencias en los métodos utilizados pero los resultados son esencialmente los mismos.*

*Cuando haya una posición de igualdad se deberán evaluar la contribución de factores. Los análisis de procesos de trabajo, estándares, condiciones ambientales y factores económicos o culturales se deberán evaluar para ver de que manera contribuyen en las prácticas existentes.*

*Aunque una posición de igualdad pueda encontrarse, las actividades de BENCHMARKING deberán estar dirigidas continuamente hacia métodos que nos permitan superioridad.*

**\* BRECHA POSITIVA.**

*Una brecha positiva es indicativa de operaciones internas que muestran una superioridad clara sobre operaciones externas. El objetivo es llegar a un nivel de desempeño superior.*

*Cuando hay superioridad en las operaciones internas, éstas deberán ser probadas analíticamente. Esto significa que las mediciones clave de desempeño serán superiores y que la operación experimentada debe comprobar que es más efectiva de acuerdo al costo.*

*En resumen, las investigaciones de BENCHMARK pueden revelar que las operaciones internas son el objeto de BENCHMARK o bien son superiores. Donde las operaciones se encuentren por debajo de BENCHMARK, es ahí donde debe estar el reto para lograr la igualdad o exceder un nivel de esas fallas encontradas y ser superior.*

**ANALISIS COMPARATIVO DE LA BRECHA.**

*Hay dos modos de comparación: el cualitativo (por análisis descriptivo de oportunidad operacional), como por ejemplo una orden de comprobación mas rápida a través del uso de código de barra, y lo cuantitativo (por la cuantificación analítica del tamaño de la oportunidad) como por ejemplo 100 artículos por hora.*

*Existe una tendencia significativa y natural a enfatizar lo cuantitativo antes que lo cualitativo. La experiencia ha mostrado que concentrarse en la métrica de una investigación de*

*BENCHMARKING y excluir lo cualitativo puede ser un error serio. Lo cualitativo explica el porque la métrica es lo que es. Explica la razón de la diferencia que muestra la brecha medida analíticamente.*

*¿Cómo se realiza el enfoque cualitativo para analizar una operación?. La mayoría de las operaciones se desempeñan paso a paso; en cada operación hay un proveedor o entrada, un proceso de trabajo con prácticas repetidas y clientes que reciben sus salidas o producto. Cabe preguntarse si hay un comienzo, un fin y un proceso de por medio que puedan descomponerse en pasos secuenciales lógicos. El nivel de detalle es cuestión de juicio y experiencia y estará en función del impacto potencial que se desee revelar.*

### **DESEMPEÑO METRICO.**

*Si una descripción cualitativa de las mejores prácticas industriales describen la oportunidad para cerrar la brecha, entonces la descripción cuantitativa determina el tamaño de la brecha y las medidas de oportunidad.*

*Lo cuantitativo puede ser propenso a errores, y cuando se acopla con la incredulidad, es un argumento fuerte para un entendimiento cualitativo de las mejores prácticas. Si el proceso de análisis cualitativo en la investigación de BENCHMARKING se llevó a cabo correctamente, entonces este sostendrá las métricas cuantificadas añadiendo credibilidad.*

### **LA CUANTIFICACION.**

*Un aspecto importante que se debe considerar es el hecho de que las operaciones tienen que ser comparables a fin de obtener validez en los datos de BENCHMARK.*

*También es importante tomar en cuenta la precisión que se desea en la cuantificación. Por otro lado sería de gran ayuda tener un plan para determinar y clasificar donde aparecen las mayores prácticas industriales. El plan ayudaría a organizar la investigación así como preparar visitas y proveer una declaración lógica la cual se decidió en discusión con socios de BENCHMARKING externos. Hay al menos tres componentes principales de prácticas que se deben considerar: las prácticas de proceso, las prácticas de negocios y la estructura operacional.*

*Finalmente, hay evidencia de las mejores prácticas en la industria cuando se conduce un cierto número de visitas y se observa la misma práctica varias veces.*