

I.- EL CONCEPTO DE BENCHMARKING.

Pueden encontrarse numerosas definiciones del benchmarking en la literatura. Diferentes autores y organizaciones han definido al benchmarking de varias maneras, todas las cuales son valiosas para su comprensión:

- Benchmarking es el proceso continuo de medición de nuestros productos, servicios y prácticas contra nuestros competidores más duros o contra compañías consideradas como líderes.

(Corporación XEROX).

- Benchmarking es el proceso continuo de medición de las funciones comerciales actuales y de comparación con las mejores operaciones de su clase. La aplicación del conocimiento adquirido a través del estudio del benchmarking, hace necesario la creación de una fundación para construir planes operacionales para encontrar y superar prácticas mejores en su industria.

(AT&T Benchmarking Grupo).

- Benchmarking es un proceso en el cual el objetivo de la compañía es mejorar en las áreas de la misma empresa, identificando y estudiando las mejores prácticas de otras compañías en estas áreas e implementando procesos y sistemas nuevos para reforzar su propia productividad y calidad.

(Benchmarking Clearinghouse Internacional).

M. J. Spendolini lo caracteriza como un proceso continuo, un proceso de investigación que proporciona valiosa información, un proceso de aprendizaje de otros, una búsqueda pragmática para las ideas, un proceso laborioso y que consume tiempo, que

requiere disciplina y una herramienta viable que conserva información útil mejorando virtualmente cualquier actividad comercial. Según T. R. Furey, el benchmarking es un proceso analítico de rigurosa medición de las operaciones de la compañía, contra las mejores compañías de la misma clase, ambos dentro y fuera de su mercado. Las metas en el proceso de benchmarking son:

- 1) Identificar las medidas de los cambios para cada función de las operaciones de una compañía.
- 2) Medir los niveles de los cambios internos de la compañía, así también como los niveles en los cambios de las otras compañías.
- 3) Comparar los niveles de los cambios en orden para identificar las áreas de ventaja y desventaja competitiva.
- 4) Llevar a cabo programas para cerrar el vacío existente entre nuestras operaciones internas con las de otras compañías.

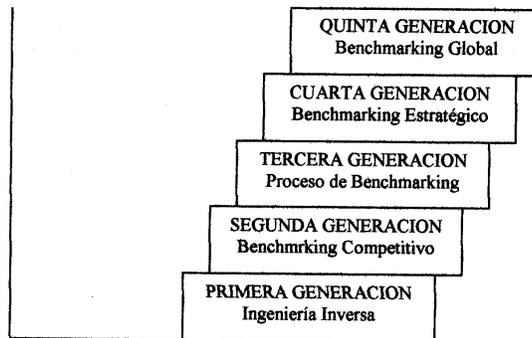


Figura 1. El proceso evolutivo del benchmarking.

G. H. Watson establece que el proceso evolutivo del benchmarking (Figura 1) se parece al clásico "arte en transición a la ciencia", modelo para el desarrollo de una nueva disciplina de dirección, y el benchmarking ha alcanzado el cuarto nivel ahora en el proceso. La primera generación de benchmarking se describe como ingeniería orientada al producto u análisis del producto del competidor con énfasis en comparar características del producto, funcionalidad y actuación con productos o servicios similares a los de los competidores. La ingeniería inversa es un acercamiento técnico, basado en la ingeniería de comparaciones del producto que incluyen el mejoramiento y evaluación de características técnicas del producto. El objetivo del análisis del producto competitivo es comparar rasgos orientados al mercado para evaluar las capacidades relativas de los productos competitivos.

La segunda generación, el benchmarking competitivo, extiende el alcance del benchmarking para incluir comparaciones de los procesos de los competidores. La tercera generación de benchmarking se alzó como líderes reconocidos de mejor calidad, ese aprendizaje es más fácil para las compañías fuera de su industria que de estudios competitivos. El proceso de benchmarking fue propagado por compañías conocidas por sus fuertes prácticas independientes de la industria. La cuarta generación de benchmarking se etiqueta como estratégico ya que puede definirse como un proceso sistemático por evaluar alternativas, llevando a cabo estrategias, mejorando su actuación, entendiendo y adaptando estrategias exitosas de compañías externas que participan en una alianza comercial continua. El benchmarking estratégico puede considerarse como un proceso de aprendizaje que se apoya en el proceso de la reingeniería. La quinta y la generación futura de benchmarking involucra una aplicación global, donde el comercio internacional se une a

procesos culturales y comerciales entre las compañías y sus impactos son para mejorar los procesos comerciales.

M. J. Spendolini defiende a las organizaciones que usen benchmarking para una variedad de propósitos. Para algunas compañías, el benchmarking es parte de un proceso para la solución de problemas globales con un objetivo claro, una mejora orgánica, considerando que otros ven al benchmarking como un mecanismo del proactivo por guardarse, consciente de innovadoras prácticas de negocio. Spendolini identifica las siguientes razones para el benchmarking creciente:

- 1) Recoger la información pertinente y usarla en la planificación de estrategias.
- 2) Prevenir tendencias en áreas comerciales pertinentes, como las direcciones comerciales de los jugadores importantes en el mercado.
- 3) Generar nuevas ideas y un aprendizaje funcional, exponiendo al individuo ante los nuevos productos, procesos de trabajo, y los diferentes recursos de la compañía.
- 4) Coleccionar y usar información sobre los productos o procesos de los competidores, y también, de las compañías excelentes por poner normas de comparación para productos o servicios similares.
- 5) Establecer las metas de la actuación con relación al estado de las prácticas.

Dentro de las razones para el funcionamiento logístico de benchmarking hay que resaltar “una mejor práctica” dentro de la organización, y una mejor visión en el funcionamiento de la compañía, observando una perspectiva “cruz-funcional”, además de identificar y cuantificar problemas organizacionales y operacionales, permitiendo una ordenación de oportunidades para mejorar, analizando la actuación relativa de la compañía, midiendo su actuación y mejorándola.

Los acercamientos al benchmarking pueden dividirse en cuatro categorías principales. Primero, el benchmarking interior se refiere a hacer comparaciones con otras áreas de la misma organización. Los arreglos para el benchmarking interior son normalmente directos a la información pertinente, pueden recogerse relativamente fácil y los resultados son inmediatamente oportunos y disponibles. Sin embargo con el benchmarking interior es improbable llevar mejoras que se encuentren entre las mejores prácticas mundiales. Segundo, un tipo principal de benchmarking es el competitivo. Cuando es casi imposible de conseguir un amplio conocimiento de cómo un competidor directo opera, el benchmarking competitivo es más difícil de realizar que el anterior. La tercera categoría es el benchmarking funcional, involucra el comparar a la compañía con organizaciones típicamente no competitivas que llevan a cabo las actividades funcionales de interés, como almacenaje y obtención. Este acercamiento al benchmarking tiene muchas ventajas, ya que los líderes funcionales se identifican fácilmente en muchas áreas, la confidencialidad normalmente no es un problema, pueden descubrirse nuevas prácticas, y pueden establecerse sociedades bidireccionales. La aplicación de las mejores prácticas descubiertas en la propia compañía, sin embargo, puede ser un problema potencial. El cuarto acercamiento es el benchmarking genérico que compara procesos comerciales que cruzan varias funciones y en industrias diferentes. Es probable que el benchmarking genérico produzca las ideas y descubrimientos más innovadores para una mejora inaudita que, a su vez, son los mejores cambios para implementar en su propia compañía.