

II.- EL PROCESO DE BENCHMARKING.

Basado en su investigación de cómo las compañías aplican benchmarking, M. J. Spendolini hace pensar que el proceso genérico para el benchmarking tiene 5 fases. La primera fase involucra a los clientes para la información del benchmarking y sus requisitos, definiendo los asuntos específicos que van a ser comparados, identificando y afianzando los recursos requeridos. La segunda fase del proceso del benchmarking involucra seleccionar, orientar, y manejar a un equipo de benchmarking. En la tercera fase, se identifican las fuentes de información para la documentación del benchmarking. Las posibles fuentes incluyen a los empleados de las organizaciones, consultores, analistas, voceros de la industria y literatura del comercio. La recolección real de la información formará la cuarta fase del proceso del benchmarking. La información es reunida según un procedimiento establecido y resumido para el análisis. La información se analiza según los requisitos originales y recomendaciones para la acción que se produce. La última fase del proceso involucra tomar acciones llevando a cabo las recomendaciones e identificando cualquier actividad apropiada, incluso la continuidad del proceso del benchmarking.

G. H. Watson divide el proceso de benchmarking en cuatro fases principales:

- 1) Planear el proyecto del benchmarking.
- 2) Coleccionar los datos necesarios.
- 3) Analizar los datos para la actuación, abrir espacios y actividades.
- 4) Mejorar adaptando las habilidades al proceso.

Durante el primer paso, la compañía identifica a los competidores en cuanto a su capacidad, procesos importantes, y los factores de éxito críticos. El proceso que va a ser

comparado se documenta y caracteriza para determinar su capacidad inherente. Además, se establecen requisitos para la selección de socios del benchmarking o para la caracterización del grado de relevancia que cualquier compañía particular puede tener como un socio de benchmarking potencial. El segundo paso del proceso del benchmarking consiste en coleccionar primero los datos al interior y después en la búsqueda de datos externos y de investigación secundaria. Durante la colección de los datos internos y externos, las respuestas para las preguntas “¿Cómo lo hacemos nosotros?” Y “¿Cómo lo hacen ellos?” Se buscan. La investigación secundaria se usa para buscar información sobre un asunto en particular usando fuentes indirectas. Las actividades específicas, incluidas en el paso de análisis de los datos del proceso del benchmarking, están organizadas y se presentan los datos gráficamente para la identificación de espacios incompletos en el desempeño, normalizando el desempeño sobre la base de la medida común, comparando el desempeño actual con la referencia, identificando el desempeño que abre un espacio y determinando su raíz y proyectando su desempeño de tres a cinco años en el futuro, desarrollando “mejores prácticas”, el caso se estudia y se aíslan las habilidades del proceso, se hace una comparación para obtener mejoras y evaluar la naturaleza de las habilidades del proceso para determinar su adaptabilidad a la cultura de la compañía. El cuarto paso del proceso es la base para la acción que actualiza benchmarking como un proceso de dirección de cambio estratégico. El objetivo para llevar a cabo las mejoras seleccionadas en la organización es la aplicación del conocimiento obtenido durante el proceso del benchmarking. Las actividades incluidas en el último paso están seleccionadas; los cambios se proyectan y se fijan metas para mejorar; desarrollando, aprobando, y llevando a cabo las acciones que se plantean, fijando metas para las acciones que se plantean, reconociendo al

individuo y las contribuciones del equipo, al mismo tiempo que se supervisan los requisitos del benchmarking.

M. Christopher ha definido el acercamiento de las cinco fases de los servicios del benchmarking logístico como lo muestra la figura 2.

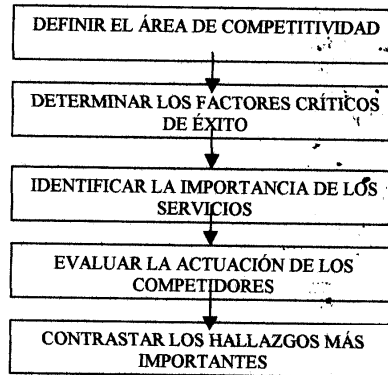


Figura 2. Servicio del benchmarking logístico.

El objetivo para la primera fase del proceso es definir el contexto competitivo o ambiente para una compañía que esté compitiendo. La pregunta ¿Con quién está comparándose la compañía, ambos tienen potencial de clientes reales y con quien quiere una compañía ser comparada?

En la segunda fase, se entrevistan clientes para identificar el factor crítico de éxito al lograr estar con el proveedor preferido. El propósito de las entrevistas es describir a los clientes las definiciones de los componentes de servicio de la logística en sus propias palabras. El resultado de la investigación del cliente es una inscripción de los problemas de servicio más detectados por los clientes. La tercera fase del benchmarking de servicio logístico involucra e identifica la importancia relativa de los clientes de cada uno de los

servicios definidos durante la fase anterior. Los clientes diferentes tienen las prioridades de servicio normalmente y así el objetivo es buscar los segmentos de servicio en que los clientes puedan agruparse según la fuerza del comercio en el servicio. Christopher hace pensar en el uso de análisis para determinar las prioridades en los elementos de servicio. Durante la cuarta fase del proceso de Benchmarking, se pide a los clientes evaluar a la compañía en los elementos de servicio diferentes comparando a los competidores. Basado en el análisis, la dirección puede construir perfiles de servicio para cada competidor y puede tomar varias decisiones cruciales acerca del plan de las políticas de servicio rentables. En la quinta fase, el objetivo es contrastar los dos hallazgos importantes, la importancia de los elementos de servicio y la actuación de la compañía en esos elementos. Christopher hace pensar en desplegar los datos en la forma de una matriz de actuación de servicio. El análisis puede ser extendido más allá incluyendo los datos competitivos de la actuación que permiten posicionar la compañía con respecto a los elementos de servicio que usan tres posiciones estratégicas: la ventaja competitiva, la calidad competitiva y la desventaja competitiva.

J. Cavinato ha definido 11 acercamientos básicos para el funcionamiento del benchmarking logístico. Los acercamientos pueden ser clasificados en:

- 1) Comparar la actuación total con algún otro sistema.
- 2) Comparar la actuación de componentes individuales de la logística con otros.
- 3) Usar fuentes de datos de la industria.
- 4) Los presupuestos.
- 5) Crear sus propias normas de eficacia logísticas.

Los acercamientos básicos son los siguientes:

- 1) Comparar la actuación de un sistema de distribución total con la de otra compañía.
- 2) Comparar la actuación de un sistema de distribución total contra un competidor mayor.
- 3) Comparar la actuación de un sistema de distribución total contra la calidad del funcionamiento en uso por una empresa en otra industria.
- 4) Comparar un componente logístico específico contra otra división.
- 5) Comparar un componente logístico específico contra un competidor.
- 6) Comparar un componente de la logística específico contra cualquier otro mercado.
- 7) Comparación de los datos de la industria.
- 8) Los presupuestos.
- 9) El presupuesto basado en cero.
- 10) El lineamiento de las bases.
- 11) La metodología del campo.