



ejecutivos de finanzas

Boletín No. 5

**Comité Técnico Nacional
de Tesorería 2004**

BENCHMARKING

boletín técnico®

boletín técnico



Comité Técnico Nacional de Tesorería

NUM. 5 / 2004

Benchmarking

Autor: C. P. Raúl Cos Razo

Colaborador: C. P. Armando Mendoza González

INDICE

- 1.1. Introducción.
- 2.2. Perspectiva Histórica.
- 3.3. Definición de Benchmarking.
- 4.4. Lo que es, lo que no es.
- 5.5. Conclusión sobre definiciones.
- 6.6. Aspectos y Categorías Del Benchmarking.
- 7.7. Aspectos :
 - 7.1.7.1. Calidad.
 - 7.2.7.2. Productividad.
 - 7.3.7.3. Tiempo.
- 8.8. Categorías :
 - 8.1.8.1. Benchmarking Interno.
 - 8.2.8.2. Benchmarking Competitivo.
 - 8.3.8.3. Benchmarking Funcional.
 - 8.4.8.4. Benchmarking Genérico.
- 9.9. Metodología :
 - 9.1.9.1. Proceso de Robert C. Camp.
 - 9.2.9.2. Proceso de Michael J. Spendolini.
 - 9.3.9.3. Proceso DEA.
 - 9.4.9.4. Proceso implementado en John Deere.
- 10.10. Factores Críticos de Éxito.
- 11.11. Socios de Benchmarking.
- 12.12. Enfoque y Proceso del Benchmarking
- 13.13. Conclusión.
- 14.14. Bibliografía



Consejo Directivo Nacional 2004

C.P. Ignacio Treviño Camelo
Presidente

Ing. Emilio Illanes Díaz Rivera
Presidente Coordinador Area Técnica

Lic. Agustín Humann Adame
Secretario CDN y Director General IMEF

COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE TESORERÍA

C. P. Francisco Javier Santos Pérez
Presidente del Comité

MIEMBROS

Act. Roberto Galván Pallach

C. P. José Antonio Hernández Ramírez

C. P. Armando Mendoza González

C. P. Alfonso Gómez Cardoso

Act. Ileana Gutiérrez Reyna

Lic. Salvador Diego Fernández

C. P. Salim A. Hamue Medina

Lic. Carlos Ramírez Galán

C.P. Raúl Cos Razo

C. P. Víctor Araiza Martínez

C. P. Gabriel Bello Hernández

Lic. Federico José Buitier Viviers

C. P. Alberto Arellano Fernández de Lara

C. P. José Rogelio Velasco

L.C. Jorge Zúñiga Carrasco

Lic. Mary Carmen Castro Sánchez

C.P. Francisco Esquivel Reyes

C. P. J. Antonio Hernández H.
Coordinador del Comité Técnico Nacional de Tesorería

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas de otros lugares y países, lo anterior debido a la globalización que se ha estado presentando. Es por lo anterior que las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos. Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking.

En este trabajo se presentará primeramente una breve perspectiva histórica sobre el benchmarking para tener una idea clara sobre cuáles han sido los pasos o la evolución del mismo que lo ha llevado a convertirse en una herramienta tan usada y valiosa para la mejora de las empresas que la utilizan. De igual manera se presentará una definición que describa de forma clara lo que es benchmarking.

Existen un gran número de autores que han escrito sobre el tema, por lo que el número de definiciones sobre el tema es muy variado también, igualmente variado es el tipo de métodos para hacer benchmarking, ya que dependiendo del autor o de la empresa donde se haya practicado este proceso son los pasos y fases del estudio. En este trabajo presentaremos diferentes tipos de procesos usados de manera que las empresas puedan elegir el método que mejor les acomode dependiendo de el giro, estructura, tamaño, recursos, etc. de la misma.



PERSPECTIVA HISTORICA

La cronología que se presenta aquí es la de Xerox Corporation. Xerox tuvo la fortuna de descubrir y aplicar benchmarking a principios de su campaña para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra la necesidad y la promesa de benchmarking.

En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copadoras producidas por Fuji - Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambió el estilo de producción el EUA para adoptar las metas de benchmark fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios.



Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordenó que en todas las unidades de negocios se utilizara el benchmarking y el 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking. Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia a parte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a la reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

DEFINICION DE BENCHMARKING

Como ya se mencionó antes, existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es benchmarking, A continuación se presentan algunas definiciones.

Definición Formal.

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación :

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.

(David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Definición del Webster´s.

Esta definición también es informativa y define benchmarking como :

Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como

punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.

Sirve para reforzar la idea de que benchmark es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

Definición de trabajo.

Es la definición desde el punto de vista de alguien que ha trabajado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces, y es :

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp).

Esta definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas. Insiste en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, el dantotsu, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el benchmarking.

Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos.

Entre otras definiciones tenemos la extraída del libro BENCHMARKING de Bengt Kallöf y Svante Östblom la cual es :

Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.

Como vemos en esta definición se vuelve a mencionar el hecho de que benchmarking es un proceso continuo. También se presenta el termino de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del benchmark. Estos autores se centran, a parte de la operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización lo cual representa la calidad, y la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la productividad.

Benchmarking.- *Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reco-*

nocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Michael J. Spendolini

LO QUE ES, LO QUE NO ES.

- Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos de resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante - la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.
- Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- Benchmarking no sólo es

una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.

- Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

CONCLUSIONES SOBRE LAS DEFINICIONES

Por lo que podemos ver existen varias definiciones sobre lo que es benchmarking, y aunque difieren en algunos aspectos también se puede notar que concuerdan o presentan una serie de elementos comunes. Para empezar en la mayoría de ellas se resalta el hecho de que benchmarking es un proceso continuo y no sólo una panacea que al aplicarla en nuestra empresa resuelva los problemas de la misma, sino que es un proceso que se aplicará una y otra vez ya que dicho proceso está en búsqueda constante de las

mejores prácticas de la industria, y como sabemos la industria está en un cambio constante y para adaptarse a dicho cambio desarrolla nuevas practicas, por lo que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana.

Otro de los puntos importantes que se mencionan es el hecho de que benchmarking no es una receta de cocina, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje continuo en el cual es de suma importancia el concepto de medición y de comparación.

También se vio en las diferentes definiciones que este proceso no sólo es aplicable a las operaciones de producción, sino que puede aplicarse a todas las fases del negocio, desde compras hasta los servicios post venta, por lo que benchmarking es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto de ser los mejores en la industria, observando aspectos tales como la calidad y la productividad en el negocio.

De igual manera podemos concluir que es de suma importancia el hecho de que este proceso se concentrará en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas que sean reconocidas como las mejores prácticas de la industria. Por lo cual es una nueva forma de administrar ya que cambia la práctica de compararse sólo internamente a comparar nuestras operaciones en



base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes del negocio o aquellos que tienen la excelencia dentro de la industria.

ASPECTOS Y CATEGORIAS DEL BENCHMARKING

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de benchmarking que es importante revisar.

ASPECTOS

Calidad :

Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el

costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo

como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

Productividad :

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

Tiempo :

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

CATEGORIAS DE BENCHMARKING

BENCHMARKING INTERNO

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay

funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

BENCHMARKING COMPETITIVO

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la

base de la ventaja competitiva de la empresa.

BENCHMARKING FUNCIONAL

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

BENCHMARKING GENERICO

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibi-

lidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

METODOLOGÍAS

PROCESO DE BENCHMARKING DE ROBERT C. CAMP (XEROX)

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

Fase De Planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.

1.- Identificar que se va a someter a benchmarking. En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de

producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

2.- Identificar compañías comparables. En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.

La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos

de distintas fuentes. La información obtenida puede ser :

- Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggy-backing (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
- Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionario directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Fase De Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el

benchmarking.

4.- Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son :

- Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

5.- Proyectar los niveles de desempeño futuros. Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.

Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales. Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo. Después se muestra el tamaño de la brecha,



y por último se muestra traza la productividad futura proyectada.

Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que muestra primero la gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.

Brecha de Benchmarking. La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se

basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria. A continuación se muestra una gráfica "Z".

Integración

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Infiuye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

6.- Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación. Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación

en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación al validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

7.- Establecer metas funcionales. En este punto se trata de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Acción

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

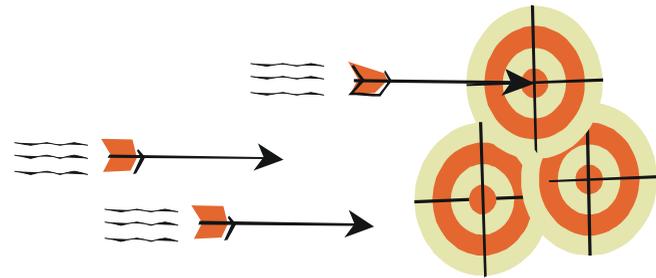
8.- Desarrollar planes de acción. En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo.

Específicamente incluyen.

- Especificación de la tarea.
- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de recursos.
- Establecimiento del programa.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

9.- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo ; y por último la alternativa de nombrar un



"zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

10.- Recalibrar los benchmarks. Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver que aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

MADUREZ

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y autoiniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

LAS CINCO ETAPAS PARA UN BENCHMARKING DE ÉXITO PROPUESTAS POR SPENDOLINI.

- 1.- Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.-
 - Definir quienes son los clientes para la infor-

- mación del benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Diagnóstico del proceso de benchmarking.
- 2.- Formación de un equipo de benchmarking.
 - Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
 - Tipos de equipos de benchmarking.
 - Grupos funcionales de trabajo.
 - Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales.
 - Equipos ad hoc.
 - Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking.
 - Especialistas internos.
 - Especialistas externos.
 - Empleados.
 - Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
 - Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
 - Capacitación.
 - Calendarización.
- 3.- Identificación de socios del benchmarking.
 - Establecimiento de red de información propia.
 - Identificar recursos de información.
 - Buscar las mejores prácticas.
 - Redes de Benchmarking.
 - Otras fuentes de información.
- 4.- Recopilar y analizar la información de benchmarking.
 - Conocerse.
 - Recopilar la información.
 - Organizar información.
 - Análisis de la información.
- 5.- Actuar.
 - Producir un informe de benchmarking.
 - Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
 - Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
 - Visión del proyecto en su totalidad.

DATA ENVELOPMENT ANALYSIS (DEA).

DEA se ha convertido en estos últimos años en un método de Benchmarking muy utilizado por

las empresas. Se utiliza para evaluar la eficiencia del número de productores estudiados y comparados. Una tendencia estadística típica se caracteriza como una tendencia central y evalúa a los productores en base o en relación con un productor promedio. En cambio DEA es un método matemático que compara cada uno de los productores únicamente con el mejor productor. Los métodos que comparan los puntos extremos no siempre son los mejores métodos pero en ocasiones específicas son la mejor opción.

Este método se basa en asumir que si un producto determinado (A), es capaz de producir un número determinado de productos $X(A)$ con una determinada cantidad de insumos $Y(A)$, entonces todos los demás productores deben de poder producir con la misma eficiencia. Es por estos que si un productor es más eficiente que los demás en determinado proceso y otro productor es más eficiente en otro proceso distinto, se pueden intercambiar los mejores procesos y llegar a un producto virtual con los mejores procesos de cada uno de los productores.

Lo importante del análisis es encontrar el mejor productor virtual para cada uno de los productores reales. Si el productor virtual es mejor que el productor original ya sea por producir más productos con los mismos insumos o por producir la misma cantidad de productos con menos insumos, entonces los productos originales son ineficientes.

El procedimiento de encontrar el mejor productor virtual se puede formular como un programa lineal. Analizando la eficiencia de n productores se describe en un grupo de n problemas de programación lineal.

DEA es más útil cuando se comparan con los mejores en determinados procesos, donde el analista no pierde tanto tiempo en estudios de procesos pobres e ineficientes. DEA se ha aplicado en muchas situaciones como son :

- Seguro social.
- Educación.
- Bancos.
- Manufacturas.

- Evaluación de administraciones.
- Restaurantes de comida rápida.

Algunas de las características que le proporcionan cierta ventaja al DEA son :

Debido a que esta es una técnica de puntos extremos, el ruido como los errores en las medidas pueden causar problemas significativos.

DEA es bueno al momento de estimar la eficiencia relativa de los productores pero converge muy lentamente hacia la eficiencia absoluta.

Debido a que DEA es una técnica no paramétrica, las pruebas de hipótesis estadísticas son muy difíciles de realizar.

Debido a la formulación estándar del DEA crea un programa lineal distinto para cada productor, se pueden ocasionar problemas intensos computacionalmente hablando.

En el Apéndice I se encuentran un ejemplo ilustrativo de como el DEA se implementa en un equipo de baseball comparando a cada uno de los jugadores.

Benchmarking como se realiza en John Deere.

Es un proceso simple el cual requiere disciplina y a la vez buena autodisciplina. Si alguien quiere hacer benchmarking debe saber en forma precisa que es lo que quiere saber, ya que no podrá saberlo sin antes saber lo que desea, internamen-

te y a detalle saber en cada proceso lo que esperan implementar. El problema más común de la mayoría de las empresas es que no cuentan con procesos fundamentados, una total ignorancia de sus procesos hace que no se puedan implementar cambios.

Menciona como se aprende a pasear en bicicleta por lo general el instructor da una vuelta y después de darla le dice al aprendiz que lo haga, así de sencillo. Es muy importante primero entender bien el proceso. Como se determina quien es el mejor.- las características comunes son que ellos entienden bien el proceso mejor que sus competidores, con características de empresas de clase mundial, conocen a sus clientes mejor que sus competidores, responden más rápido que sus competidores, emplean recursos más eficiente que su competencia, compiten en su mercado en base a las necesidades de sus clientes, estas son formas de identificar quien es el mejor, otra es ver quien gana premios, en base a sus resultados, contratar asociaciones de comercio, afiliarse a organismo de benchmarking.

Parte I.- Planear : Es imposible empezar sin ello, identificar el proceso a mejorar, analizar el proceso como se encuentra actualmente, establecer los objetivos, todo documentado. Seleccionar el equipo de benchmarking, que este ligado al proceso, que otra cosa esta llevando a cabo la otra división, tener en mente que los equipos

de benchmarking no son permanentes.

Parte II.- Colección : Seleccionar a los socios e invitarlos a participar y explicarles lo que queremos llevar a cabo, es necesario ser sincero, honesto, abierto, y que todos los socios ganen.

Parte III.- Analizar : Después de cosechar todos los datos de socios hay que establecer lo que los socios tienen, y después lo que se tiene en la empresa, discutiendo y haciendo las recomendaciones del cambio. Es necesario brindar atención a la cultura de la empresa, a sus valores y a la estructura.

Parte IV.- Implementación : Si se investigó hay que implementar los resultados tanto tú como todos los socios, seleccionar las **r e c o m e n d a c i o n e s** , implementando los cambios requeridos, estableciendo objetivos reales.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN EL PROCESO DE BENCHMARKING.

De la simple pregunta que nos hacemos ¿a qué le vamos a hacer Benchmarking ?, surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones.

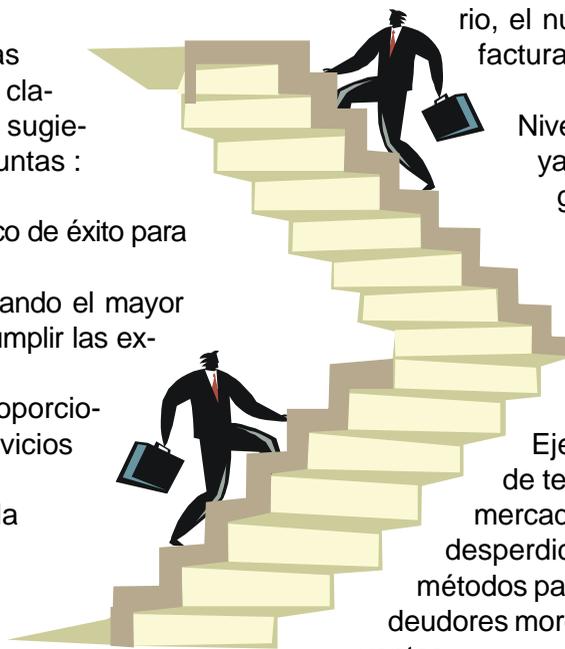
Es necesario tener siempre contemplado que una de las metas es definir los FCE tan claros como sea posible. Xerox sugiere hacer las siguientes preguntas :

1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/organización ?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo, no cumplir las expectativas) ?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y qué servicios se les prestan ?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente ?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización ?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización ?
7. ¿Cuáles son los mayores costos (o costos "conductores) de la organización ?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos ?
9. ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para hacer mejoras ?
10. ¿Qué funciones tienen más influjo (o potencial) para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado ?

Existen tres niveles de especificidad de los FCE :

Nivel 1.- Define una área amplia o tema para la investigación, que puede comprender desde un departamento hasta una función organizacional. El tema suele ser demasiado amplio para acordar cualquier tipo de medida. Ejemplo : facturación, compras, procedimientos de acciones correctivas, niveles de satisfacción al cliente, marketing, promociones.

Nivel 2.- Define un área mucho más específica de investigación con respecto al nivel 1, se define con frecuencia por medio de algún tipo de medidas agregadas, por ejemplo el número de quejas de los clientes, el número de promociones por periodo de tiempo, los niveles promedio de sala-



rio, el número global de errores de facturación.

Nivel 3.- Es el más específico, ya que particularmente por algún tipo de medida o descripción de procesos específico permitan a su socio del benchmarking producir información comparable a la de usted.

Ejemplos : presupuesto anual, de televisión para publicidad por mercado, procesos para reducir los desperdicios en línea de productos, métodos para determinar los gastos por deudores morosos como un porcentaje de ventas.

Ejemplos de Factores Críticos de Éxito.

- Participación en el mercado :
 - En unidades
 - En valor monetario
- Rentabilidad :
 - Rendimiento sobre ventas
 - Rendimiento sobre activos
 - Rendimiento sobre patrimonio.
- Índices de crecimiento del competidor :
 - Participación de mercado por segmento
- Materias primas :
 - Costo porcentual sobre ventas
 - Costo unitario de compra
 - Volumen anual de compras
 - Tasas de cambio
 - Costos de fletes
 - Calidad
 - Rendimiento (unidad producida por unidad empleada).
- Fuerza laboral directa :
 - Costo porcentual sobre ventas
 - Gastos laborales distribuidos por departamento
 - Remuneración por hora · Prestaciones
 - Promedio laboral horas por semana
 - Horas extra
 - Tarifa de horas extra
 - Productividad por unidad (unidades producidas por hora - hombre)

- Productividad por ingresos (ingreso por producto y hora - hombre)
- Indicadores demográficos (edad, educación, etc.)
- Fuerza laboral indirecta :
 - Costos globales como porcentaje de las ventas
 - Costos laborales por función
 - Administración de la fuerza directa
 - Niveles salariales
 - Prestaciones
 - Tasas de cambio
 - Productividad unitaria
 - Indicadores demográficos
- Investigación y desarrollo :
 - Costos básicos de I & D.
 - Tiempo de desarrollo de nuevos productos.
 - Mejoras de productos existentes
 - Diseño para reducción de costos.
- Costos administrativos, de ventas y generales :
 - Costo como porcentaje de las ventas.
 - Costos distribuidos por organización.
 - Niveles salariales.
 - Planes de bonificación.
 - Planes de prestaciones.
 - Costos de capacitación como porcentaje de ventas.
 - Datos demográficos del trabajador.
 - Costo de deudas incobrables como porcentaje de ventas.
- Costos de capital :
 - Rotación de activos globales.
 - Rotación de activos fijos.
 - Gastos de capital como porcentaje de depreciación.
 - Escalas de depreciación.
 - Costos anuales de arrendamiento.
 - Costos de mantenimiento.
 - Rotación de inventarios.
 - Edad de la cartera.
 - Edad de las cuentas por pagar.
 - Costos de capital.
- Características del producto :
 - Tamaño, forma (diseño).
 - Estilos, colores.
 - Precio estrategias de asignación de precios.
 - Accesorios, garantías, respaldo de servicio.
- Servicio :
 - Tipo y volumen de queja de los clientes.
 - Disponibilidad de asistencia.
 - Tiempo de respuesta.
 - Tiempo promedio de reparaciones.
 - Prontitud de entrega.
 - Calidad profesional del personal que contacta al cliente.
 - Procesos de formulación de pedidos .
 - Disponibilidad de educación a clientes.
- Calidad del producto :
 - Ritmo de producción.
 - Cantidad de retrabajo.
 - Costos de reparaciones.
 - Promedio de vida útil del producto.
- Metodología de calidad Imagen :
 - Reconocimiento público.
 - Penetración publicitaria.
 - Utilización de medios.
 - Inversión publicitaria
 - Esfuerzos de cabildeo.
 - Actividad promocional.
 - Reacción de los clientes a posicionamiento de imagen publicitaria.
- Manufactura :
 - Decisiones de compra o de fabricación.
 - Niveles de especialización de la planta.
 - Maquinaria utilizada en la producción.
 - Niveles de capacitación de la fuerza laboral.
 - Estructura del área de trabajo.
- Niveles de automatización Distribución :
 - Canales.
 - Configuración territorial.
 - Distribución exclusiva o de otra clase.
- Fuerza de ventas :
 - Tamaño.
 - Nivel de experiencia.
- Niveles de desempeño Procesamiento de datos :
 - Inversión en sistemas.
- Tecnología, aplicaciones Recursos humanos :
 - Actividad de búsqueda y contratación.
 - Políticas de remuneración.
 - Políticas de prestaciones.
 - Actividades de capacitación .
 - Sistemas de reconocimientos.
 - Políticas no discriminatorias.
 - Programas de servicio a la comunidad.
 - Políticas de comunicación.

- Servicios de salud y seguridad Finanzas :
 - Política financiera.
 - Percepción social
 - Estrategias y políticas tributarias
 - Política de endeudamiento
 - Políticas de distribución de dividendos

SOCIOS DE BENCHMARKING

Dentro de todos los procesos de benchmarking, uno de los puntos o pasos más importantes es el de la selección o el establecimiento de una relación con las empresas con las que nos vamos a asociar para desarrollar el estudio de benchmarking. La empresa interesada en realizar un estudio deberá buscar las compañías contra las cuales realizar el benchmarking, las cuales serán sus socios en el estudio. Uno de los principales problemas con los que los encargados del estudio tendrán que enfrentar, una vez hecha la selección de la compañía con la cual compararse, es el de convencer o lograr la cooperación de dicha compañía en el estudio como un socio de benchmarking. El tipo de benchmarking que se esté realizando tiene mucho que ver con la selección de los socios, por ejemplo : si se realiza un benchmarking entre operaciones internas del negocio, no debe presentarse ningún problema entre los socios del estudio, ya que al pertenecer a la misma compañía el intercambio de información no debe presentar problema alguno. En cambio al

realizar un estudio contra la competencia, por lo general se dificulta o se hace imposible la cooperación debido a la desconfianza o a la actitud protectora de información sobre procesos, tecnología, etc. de manera que la competencia por lo general piensa que estos estudios son para robar información y quitar cierta ventaja competitiva a la empresa por parte de la competencia. Autores como Camp, no recomiendan el centrarse y buscar como socios a la competencia, ya que se pueden gastar muchos recursos y esfuerzos para la obtención de información, ya sea de forma legal o ilegal, y al final lo único que se logra es cuando mucho igualar a la competencia y no el superarla, ya que nadie puede asegurar que dentro de la competencia se están llevando a cabo las prácticas más innovadoras y mejores de la industria. En el estudio de líderes de la industria o procesos genéricos, podemos encontrar a los socios de los cuales podemos obtener más beneficios, ya que al compararnos con una empresa que es líder en la industria, pero que no es nuestro competidor, es más fácil establecer una relación con dicha empresa, ya que ésta no se sentirá amenazada por tener como socio de benchmarking a una empresa perteneciente a otra industria o giro de negocios. Por otra parte al no presentarse el problema que se presenta entre compañías competidoras, el intercambio de información se facilita y la oportunidad de descubrir prácticas innovadoras es mayor. A continuación se pre-

sentan algunas consideraciones para la determinación del mejor competidor o líder funcional de la industria :

1.- CONSIDERAR "COMPETIDOR" EN LOS TÉRMINOS MÁS AMPLIOS.

- Que empresa, función, u operación tiene las mejores prácticas de la industria.
- Operaciones comparables donde se usan las mejores prácticas, métodos o procesos.

2.- ASEGURAR LA COMPARABILIDAD.

- Las empresas con alta satisfacción del cliente se deben medir contra empresas con alta satisfacción del cliente.
- Las características de los productos deben de ser genéricas para el proceso. Es decir, las mercancías envasadas se deben medir contra mercancías envasadas.

3.- PERMANECER DENTRO DE LA MISMA INDUSTRIA.

- Definir ampliamente la industria.
- La industria electrónica es un ejemplo.

4.- ¿DONDE SE ENCUENTRAN O ES PROBABLE QUE OCURRAN LOS DESCUBRIMIENTOS EN LAS PRACTICAS DE LOS NEGOCIOS ?

Descubrir prácticas innovadoras donde quiera que existan.

Incluso en industrias disímiles. Una de las consideraciones

más importantes con respecto a los socios de benchmarking es la de el manejo de la información, por lo que se debe establecer un lazo de confianza y cooperación entre los socios de manera que la información que se comparte sea bien utilizada y que no se dañe a la empresa que la proporciona, por lo que la comunicación entre los socios toma un papel de suma importancia.

Enfoque y Proceso del Benchmarking

1. Conseguir el compromiso de la dirección
2. Demarcar tus propios procesos
3. Identificar tus procesos fuertes y débiles y documentarlos
4. Seleccionar los procesos que serán sometidos a benchmarking
5. Formar equipos de benchmarking
6. Investigar lo mejor en su clase
7. Seleccionar candidatos mejor en su clase
8. Formar acuerdos con los compañeros de benchmarking
9. Colectar datos
10. Analizar datos y establecer la brecha
11. Planear la acción para cerrar la brecha/sobrepasarla
12. Implementar el cambio

13. Monitorear
14. Actualizar los benchmarks, continuar el ciclo

1. Conseguir el compromiso de la dirección

Benchmarking requiere mucho tiempo de gente clave, y recursos para traslados a las instalaciones de los socios del benchmarking.

Necesita **autorización** de la dirección. El intercambio de información sobre procesos también requiere **autorización**.

El objeto del benchmarking es descubrir procesos que sustituyan los tuyos o al menos hacer cambios sensibles en ellos, para esto se requiere **autorización**.

Sin el mandato de la dirección no hay benchmarking.

Sin compromiso de la dirección, no proceda en esta secuencia.

2. Delinear tus propios procesos

Si hay calidad total en la organización, es posible que se haya hecho algo de delineación en tus procesos; **antes** de poder usar mejora continua, y **antes** de usar control estadístico del proceso, los procesos en cuestión deben ser **comprendidos**.

Los procesos deben caracterizarse: capacidad, diagramas de flujo, etc. Es importante comprenderlos antes de compararlos con otros.

Importante también es la documentación de los procesos.

3. Identificar tus procesos fuertes y débiles y documentarlos

Los procesos débiles son candidatos a cambio radical vía benchmarking

Los fuertes no lo serán inicialmente; es mejor tratarlos con técnicas de Mejora Continua

Puede ser difícil clasificar los procesos en débiles o fuertes, sobre todo cuando no sabemos fijar las expectativas de ellos

Concentrarse en los débiles sin quitar la vista de los fuertes

Por encima de todo, documente todos los procesos, sólo así habrá beneficios para tus socios

4. Seleccionar los procesos que serán sometidos a benchmarking

Nunca hagas benchmark a un proceso que no deseas cambiar

Los procesos en la lista de benchmark son aquellos que sabemos son inferiores

5. Formar equipos de benchmarking

Los equipos que harán el benchmarking deben contar con gente que opere el proceso (input y output): esta gente es la mejor para reconocer las diferencias entre tu proceso y el de tu socio

El equipo debe incluir a alguien con capacidad de investigación para comunicarse con la contraparte

Todo equipo debe tener un representante de la dirección, no sólo por mantenerla informada, también para brindar el apoyo necesario de la misma, para implantar un cambio

6. Investigar al mejor en su clase

Que puedas encontrar y que esté dispuesto

Puesto que se hace sobre procesos, el benchmarking puede ocurrir en una industria diferente

7. Seleccionar al candidato entre lo mejor en su clase

El equipo decide con el que preferiría trabajar, considerando ubicación y si se trata de un competidor, debe recordar que compartirá información

Los mejores compañeros de benchmarking aportan algún beneficio para ambas partes

La mayoría de las organizaciones mejores en su clase, están dispuestas a compartir sus conocimientos y experiencias

8. Formar acuerdos con los socios de benchmarking

El equipo contacta al socio potencial para formar un acuerdo que abarque actividades de benchmarking

Frecuentemente la parte más difícil es identificar a la persona

en el puesto y autoridad necesaria en la potencial compañía

Determinar la disposición de la compañía para participar, de lo contrario buscar otro candidato

El acuerdo contendrá organización de visitas a ambas compañías, límites de divulgación, y puntos de contacto

Mantenga esta sociedad lo más reservada posible

9. Colectar datos

Observe, colecte y documente todo sobre el proceso del socio, trate de determinar los factores y procesos subyacentes

¿Qué es lo que los hace exitosos en esta área?

¿Uso de Mantenimiento Productivo Total TPM, Mejora Continua, Facultadamiento de personal, uso de estadística?

Comprensión de lo que es su proceso (diagrama de flujo), sus necesidades de apoyo, tiempos, control, relación con procesos precedentes o subsecuentes.

En la planta del socio sea receptivo a nuevas ideas que no estén directamente asociadas al proceso

La observación de la cultura de

otra organización es útil

10. Analizar datos y establecer la brecha

Con los datos en la mano. compararlos contra los datos tomados de tu proceso



En la mayoría de los casos, el equipo establecerá la brecha (diferencia de desempeño entre los dos

procesos) numéricamente. Ejemplo: 200 piezas/hora vs 110 piezas/hora; 2 % de desecho vs 20%

Cuando el equipo concluye que el proceso del socio es mejor, surgen preguntas como: "¿Puede su proceso remplazar al nuestro? ¿Cuánto costará? ¿Lo podemos pagar? ¿Cual será el impacto en los procesos adyacentes?"

La respuesta a estas preguntas es la forma que tiene el equipo para concluir que la implantación es posible.

11. Planear la acción para cerrar la brecha/sobrepasarla

Suponga que el equipo decide que el cambio es deseable, viable y respaldable, y que quiere adoptarlo. La implantación requerirá cierta planeación para minimizar la confusión mientras se hace el cambio y los operadores se acostumbran al nuevo proceso.

Es importante aproximarse a la implantación con la intención de hacerlo, sin prisas. Tenga en cuenta las contingencias y la forma de evitarlas, o al menos esté preparado para enfrentarlas.

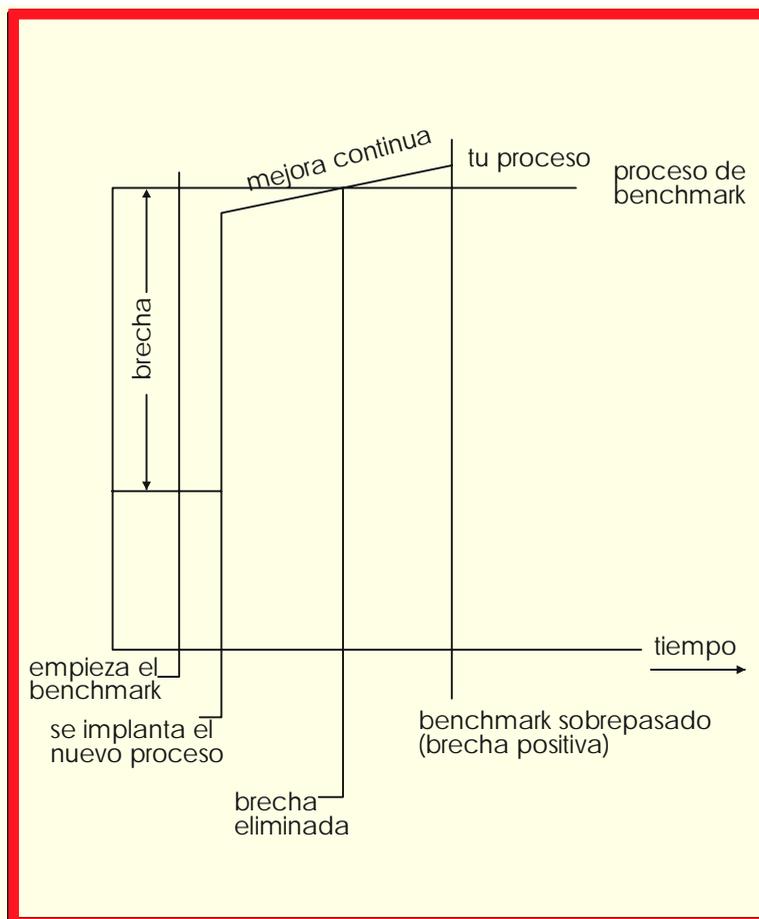
La implantación física puede acompañarse del entrenamiento de los operarios, proveedores o clientes..

La organización debe implantar el cambio solo después de una preparación y entrenamiento a fondo.

No limitarse a trasplantar el proceso del socio; recordar que el objetivo es usar el proceso que sea mejor en su clase, la organización debe sobrepasar el desempeño del proceso de su socio.

Esto puede no ser posible al inicio, sin embargo, la planeación inicial del equipo debe aportar el trabajo de desarrollo necesario para lograrlo en un determinado periodo de tiempo. (ver la figura 1).

Fig. 1 Efecto del Cambio por el Proceso de Benchmarking seguido por Mejora Continua



12. Implementar el cambio

La etapa más fácil de todos puede ser la implantación, suponiendo que la planeación del equipo ha sido profunda y que la ejecución se apegue al plan.

Es posible que haya equipo y personal nuevo o más o menos personal, pero habrá nuevos procedimientos que tomarán tiempo para volverse rutinarios. No se sorprenda de que el desempeño inicial no se compare con el benchmark, después de un periodo de adaptación a los cambios y problemas iniciales, el desempeño de acercara al del modelo.

De no ser así, no se consideró un factor importante, y será necesario otra visita al socio de benchmarking para determinar cual es.

13. Monitorear

Después de que el proceso está instalado y operando, el desempeño debe aproximarse rápidamente al del benchmark. La mejora continua permitirá que la organización sobrepase al benchmark, sin embargo esto será posible con atención constante: monitoreando.

Todos los procesos requieren atención constante a través del monitoreo

El control estadístico del proceso, y otros tipos de gráficas pueden ser muy útiles.

14. Actualizar los benchmarks, continuar el ciclo

El objetivo final del benchmark es convertirte en el mejor -en-su-clase.

Esto hace que aquellos con procesos mejores-en-su-clase continuarán esforzándose por un mejor desempeño.

Es posible que las nuevas ideas generen una mejora única, poniendo a tu organización al frente de tu socio de benchmarking. Si eso sucede, tu empresa será buscada como la mejor-en-su-género.

Aunque esto no sucediera, y el benchmark no fuera sobrepasado, lo importante es mantener la meta de ser el mejor.

Los benchmarks deben actualizarse periódicamente. Manténgase en contacto con el mejor. Continúe el proceso.

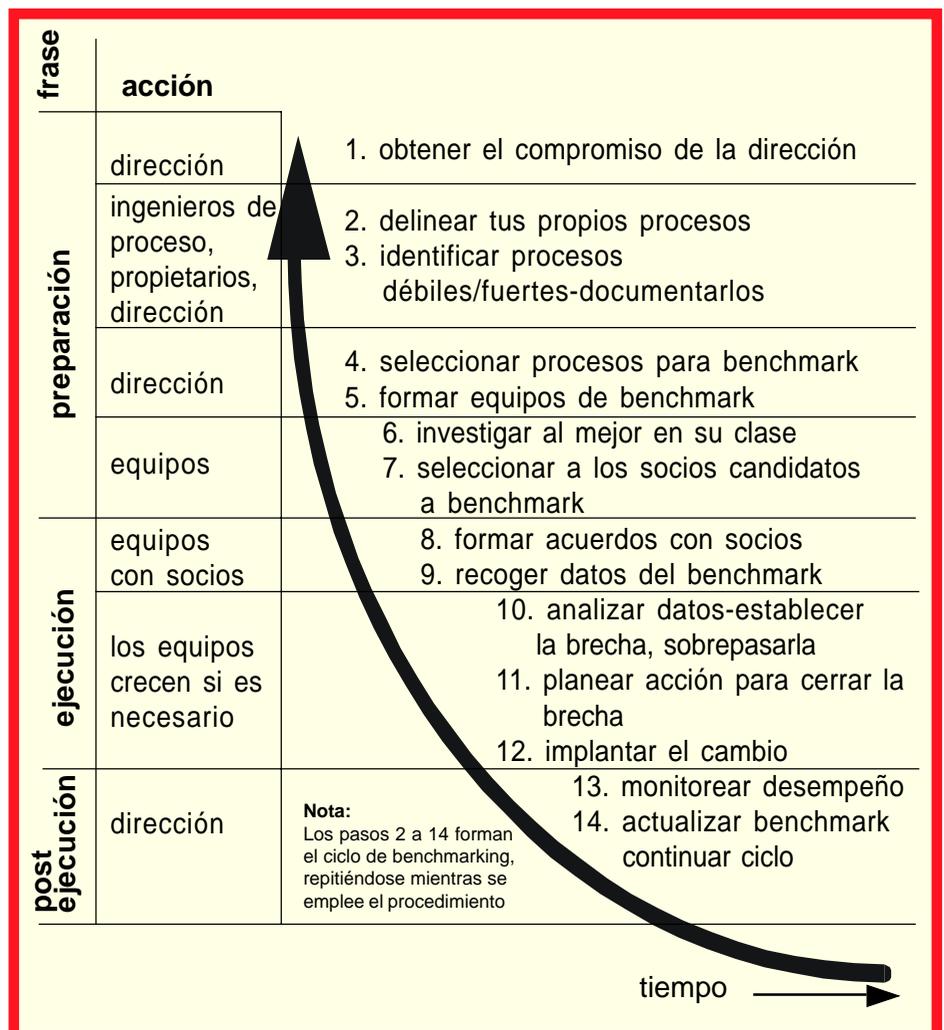
Deje que la mejora continua se ocupe de los mejores procesos, concentre el benchmarking para los procesos que aún están débiles.

Tres fases del Benchmarking

Esta secuencia de 14 pasos representa las tres fases del benchmarking: preparación, ejecución y post-ejecución. La figura 2 ilustra la secuencia del proceso de benchmarking por fase e indica la responsabilidad de acción para cada etapa. Esa misma figura también deja claro que el último paso hace que el ciclo empiece nuevamente en la etapa 2, confirmando la naturaleza interminable del proceso de benchmarking para las com-

pañías que quieren alcanzar o mantener posiciones de liderazgo. Los puntos clave relativos a la secuencia de 14 etapas para implantar el benchmarking son:

- El benchmarking requiere el compromiso, participación y respaldo de la alta dirección.
- Es necesario que una organización comprenda completamente sus propios procesos antes de intentar el benchmarking.
- Los procesos sometidos a benchmarking deben ser aquellos que requieran la mayor mejora.
- Los equipos de benchmarking deben tener operadores del proceso.
- Haga benchmark con el mejor en su clase, no con el mejor en la industria.
- No apresure los nuevos procesos o cambios radicales sin una planeación completa y profunda.
- No se satisfaga con anular la brecha intente sobrepasarla.
- Monitoree cuidadosamente los nuevos procesos o los cambios en el proceso más importante.
- El benchmarking no es un proceso único, continúelo para siempre.



La secuencia/proceso de benchmarking

Papel de la dirección en el benchmarking

La dirección juega un papel crucial en el proceso de benchmarking. Ciertamente, sin la aprobación y el compromiso de la alta dirección, el benchmarking es imposible. Algunas consideraciones sobre el benchmark requieren la aprobación de la dirección antes de que el proceso pueda empezar: compromiso al cambio, fondos, personal, divulgación e involucramiento.

Compromiso al cambio

El benchmarking es una empresa seria para ambas partes en el proceso. A menos que exista el compromiso de una firma a cambiar a menos que la organización pretenda completamente mejorar radicalmente sus procesos para estar a la altura de los estándares mejores-en-su-clase el benchmarking no debe considerarse. Desafortunadamente, muchas compañías se lanzan al benchmarking sin ese compromiso, con el resultado de que ambas partes desperdician dinero y tiempo del personal. Además, se elevan las esperanzas y expectativas, solo para ser decepcionadas cuando nada resulta de esto. A este tipo de benchmarking se le conoce popularmente como turismo industrial. Eso es apropiado porque la industria del turismo es su única beneficiaria. Para obtener un beneficio real del benchmarking, cualquier organización debe resolver que

cuando se encuentra un proceso mejor en su clase, hará lo que sea necesario para incorporarlo como un modelo de remplazo (o mejora radical) a su proceso inferior. Eso, después de todo, es de lo que trata el benchmarking.

Fondeo

Solo la dirección puede autorizar el desembolso de fondos para el benchmarking. Estos fondos apoyarán los viajes para los equipos que visitan las organizaciones que tengan los procesos mejores. Los equipos generalmente están compuestos de 5 a 8 personas. Las visitas duran de dos días a dos semanas. Los destinos de viaje son inflexibles, regidos por la localización de las firmas mejores en su clase. Evidentemente, los gastos de viaje pueden ser elevados. La dirección debe poner disponibles los fondos si desea que se lleve a cabo el benchmarking.

Recursos Humanos

De manera similar al fondeo, la dirección debe tener disponibles los recursos humanos necesarios para las tareas de benchmarking. Aunque los costos de recursos humanos son generalmente bastante más altos que los viáticos, la disponibilidad de personal es rara vez un problema.

Divulgación

Puede no ser obvio inmediatamente, pero ambas compañías divulgan información acerca de

sus procesos y prácticas. La dirección puede estar comprensiblemente dudosa para divulgar información a los competidores, ¿pero qué tal el caso de un socio de benchmarking no competidor? Aún así, la dirección puede estar renuente, porque no puede haber garantía de que la información divulgada a un no competidor no encontrará su camino hacia la competencia. La otra cara de la moneda es que pocos procesos o prácticas permanecen en secreto por largo tiempo. Sin embargo, si la organización tiene algún proceso único que le otorgue una ventaja competitiva, el proceso debe tratarse como patentado y no ser sometido a benchmarking. En cualquier caso, solo la dirección puede tomar la decisión de divulgar información.

Facultamiento

La dirección debe estar activa y visiblemente involucrada en cada aspecto del proceso del benchmarking. La dirección debería involucrarse en determinar cuales procesos han de someterse a benchmarking y quienes serán los candidatos a compañeros de benchmarking. La dirección está en una posición única para establecer canales de comunicación entre las compañías, puesto que los altos directivos tienden a asociarse a través de organizaciones profesionales. Debe fomentarse el diálogo entre directivos de alto nivel. Es importante para la dirección estar al tanto de los eventos del benchmarking y estar seguro de que el esfuerzo apoya los obje-

tivos y la visión de la compañía. La capacidad de la compañía para lograr esto mejora muchísimo cuando se involucra directamente. Además, los subordinados reconocerán la importancia puesta en el benchmarking mediante el grado con el que la dirección se hace visible en el proceso. Estando activa la dirección, todos los niveles serán más productivos en sus actividades de benchmarking. Los puntos críticos relacionados con el papel de la dirección en el benchmarking son los siguientes:

- Para que el benchmarking resulte productivo, la dirección debe estar comprometida a cambiar.
- La dirección debe aportar los fondos necesarios.
- La dirección debe asignar al personal adecuado.
- Solo la dirección debe aprobar la información que será divulgada a los socios de benchmarking.
- Los directores de alto nivel deben involucrarse directamente en las actividades de benchmarking.

Conclusiones

1. El benchmarking es un proceso para comparar las operaciones o procesos de una organización con aquellos de un representante de el mejor en su clase.
2. El objetivo del benchmarking es una mejora de desempeño lograda rápidamente.
3. El benchmarking se centra en procesos y prácticas, no en productos.
4. El benchmarking se hace entre organizaciones que así lo acuerdan.
5. Los socios de benchmarking son frecuentemente de industrias diferentes.
6. El benchmarking es un componente de la calidad total.
7. El benchmarking debe hacerse de manera organizada, planeada, con la aprobación y participación de la alta dirección.
8. Los equipos de benchmarking deben incluir a aquellos que operan los procesos.
9. El benchmarking no está restringido a los límites de la industria, sino a los procesos mejores en su clase.
10. Es necesario para el que hace el benchmarking comprender su propio proceso antes de compararlo con otro.
11. Puesto que el mejor en su clase es dinámico, el benchmarking debe verse como un proceso sin fin.
12. La dirección tiene un papel clave en el proceso de benchmarking, incluyendo el compromiso al cambio, tener fondos disponibles, autorizar los recursos humanos, estar activamente involucrado y determinar el nivel adecuado de divulgación.
13. La meta del benchmarking es llegar a ser el mejor en su clase, no simplemente mejorado.
14. El propósito del benchmarking es sustituir un proceso inferior con uno clasificado como mejor en su clase, o mejorar radicalmente un proceso, llevándolo a un rendimiento mejor en su clase, y luego sobrepasarlo.
15. Existen un número de obstáculos para el benchmarking exitoso, incluyendo el enfoque interno, objetivos excesivamente amplios o indefinidos, calendarios imprácticos, composición inadecuada del equipo, no aspirar al mejor en su clase, énfasis inadecuado del equipo, insensibilidad hacia el socio y dudoso apoyo de la alta dirección.

Bibliografía

Deloitte / Galaz, Yamazaki, Ruiz, Urquiza, S. C.

Robert C. Camp
Benchmarking



Estimado Socio:

**Cualquier comentario, observación
o sugerencia a este Boletín,
favor de hacerlo llegar directamente
al autor.**

C. P. Raúl Cos Razo

e- mail:racos@dttmx.com

***Este Boletín, fue publicado
gracias al patrocinio de:***

Deloitte.

Abril 2004