

BENCHMARKING

1. ¿QUÉ ES EL BENCHMARKING?

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Traducido literalmente, "benchmark" es la marca que se emplea para señalar el nivel que alcanzaron los ríos durante inundaciones que se produjeron en años precedentes. A partir de esta primera acepción, algunos diccionarios de lengua inglesa definen "benchmark" como "punto fijo o criterio de referencia". Otros lo definen como "una señal de referencia sobre la que establecer comparaciones".

En el entorno empresarial, el término "Benchmarking" se utiliza para hacer referencia a un instrumento de mejora que, integrado con otras técnicas de gestión de calidad, va mucho más allá de la simple comparación entre empresas o departamentos. Existen muchas definiciones, en el presente documento se analizan dos:

Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave: Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector. Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.

Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente. Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.

Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.

Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora. El benchmarking es el proceso de estudiar las mejores prácticas o estrategias externas para producir un mayor perfeccionamiento, cuando se busca competir con ventaja. Se analiza el por qué y el cómo las prácticas, estrategias, procesos o productos pueden producir resultados excepcionales, aplicar el proyecto de benchmarking representa beneficios operacionales y económicos (recursos humanos, ventas, marketing operativo, servicio al cliente).

"El benchmarking es un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas y el propósito es el mejoramiento organizacional" (M. Spendolini, 1992).

Las palabras clave de esta definición son: Evaluación, continuo, mejores prácticas, sistemático y mejoramiento.

Evaluación: El primer objetivo del benchmarking es evaluar un proceso. Por esta razón, las mediciones son necesarias; los resultados tienen que ser medidos. Medir constituye la esencia del benchmarking. En los años setenta la palabra evolucionó hacia el vocabulario más amplio de los negocios, donde empezó a significar un proceso de medición mediante el cual se llevan a cabo comparaciones entre las empresas.

Al evaluar un punto de referencia, la orientación es hacia una práctica comercial o un proceso de trabajo, debido a que sólo se lograrán mejoras en una organización realizando ajustes en los procesos actuales. Esto significa que para que el benchmarking resulte una

herramienta de evaluación eficaz, debe empezar con la práctica antes de determinar qué sistema la medirá mejor. Bob Camp (1989), inventor del benchmarking, insiste en que la métrica del benchmarking siempre es el resultado de la comprensión de las mejores prácticas y no a la inversa.

Continuo: El benchmarking requiere mediciones continuas debido a que, desafortunadamente, sus competidores no van a esperar a ser alcanzados. Aunque la búsqueda continua de mediciones tal vez parezca una carga, solo unos cuantos profesionales se oponen a buscar constantemente las mejores prácticas, debido a que la gran mayoría sabe que el intercambio continuo de ideas es necesario para que una industria mejore. Los profesionales de hoy comprenden que el mundo está cambiando rápidamente y que aquellos que titubeen perderán. "En el mundo actual, se trata de la supervivencia de los más rápidos", más que de la de los más aptos (L. Platt, 1992).

Mejores prácticas: El proceso de benchmarking se concentra en las actividades más exitosas. Es por ello que el benchmarking es más que un análisis de la competencia. El objetivo es aprender no simplemente qué se produce, sino también cómo se produce. En Japón lo denominan dantotsu -lo mejor de las mejores prácticas, la mejor de las clases, lo mejor de la raza- sin importar en dónde se encuentran: en la propia compañía o industria o fuera de ella.

Puesto que el objetivo es identificar las mejores prácticas, los socios más convenientes para el benchmarking no son necesariamente los competidores directos de la empresa, sino los que marchan a la vanguardia, sin importar en qué área destacan.

Sistemático: Benchmarking no es un método arbitrario de reunir información. Más bien se trata de un proceso sistemático, estructurado paso por paso, para evaluar los métodos de trabajo en el mercado. La clase de datos que el benchmarking proporciona permite a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores.

Mejoramiento: Benchmarking constituye un compromiso con el mejoramiento debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo en las operaciones de la organización.

Los resultados de un estudio de benchmarking se convertirán en la base de objetivos de corto o largo plazo consistentes con la realidad del mercado. Por esta razón se utilizan para anticipar tendencias en los negocios y descubrir oportunidades de innovación.

3. TIPOS DE BENCHMARKING

1. BENCHMARKING COMPETITIVO: Es una forma un tanto complicada ya que las compañías, empresas o productos a analizar no están generalmente interesadas en ayudar al estudio. La recopilación de datos, que es la labor en la que se emplean más recursos, se hace más difícil puesto que no es una colaboración, sino una competencia en el completo sentido de la palabra.

El benchmarking competitivo implica medir las funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de los competidores y busca mejorar los propios para que sean los mejores en su clase, o por lo menos mejores que los de sus competidores. Recoger y analizar los datos sobre los competidores permitirán conocer, como es la competencia y se podrá valorar con precisión el resto de la información.

2. BENCHMARKING COOPERATIVO O COLABORADOR: El benchmarking cooperativo o colaborador es el más utilizado ya que es el más fácil de practicar. La empresa u organización que desea mejorar su actividad contacta a las mejores empresas de su clase y busca compartir conocimientos para beneficio propio. Un factor clave es asegurar la cooperación para que las compañías objetivo puedan dar lo suficiente a las empresas que están desarrollando el benchmarking.

3. BENCHMARKING INTERNO: Este consiste en que algunas empresas identifican las prácticas del mejor, y extienden el conocimiento sobre estas a otros grupos de la organización. El benchmarking interno es utilizado como el primer paso a lo que será un estudio dirigido hacia el exterior. Este permite al equipo de benchmarking realizar un óptimo aprendizaje, desarrollar o aumentar los conocimientos básicos sobre el tema estudiado y tendrán menos reservas para compartir información con los colegas de otras compañías. Facilita al equipo brindar más a los directivos de las compañías objetivos cuando se busca que cooperen o colaboren con estudio.

Las tres clases de benchmarking buscan impulsar a los directivos para que miren hacia fuera de sus organizaciones, hacia sus competidores o a otras compañías que sean las mejores en su clase, y usar el conocimiento colectivo para fortalecer la propia organización.

4. ¿QUÉ NO ES BENCHMARKING?

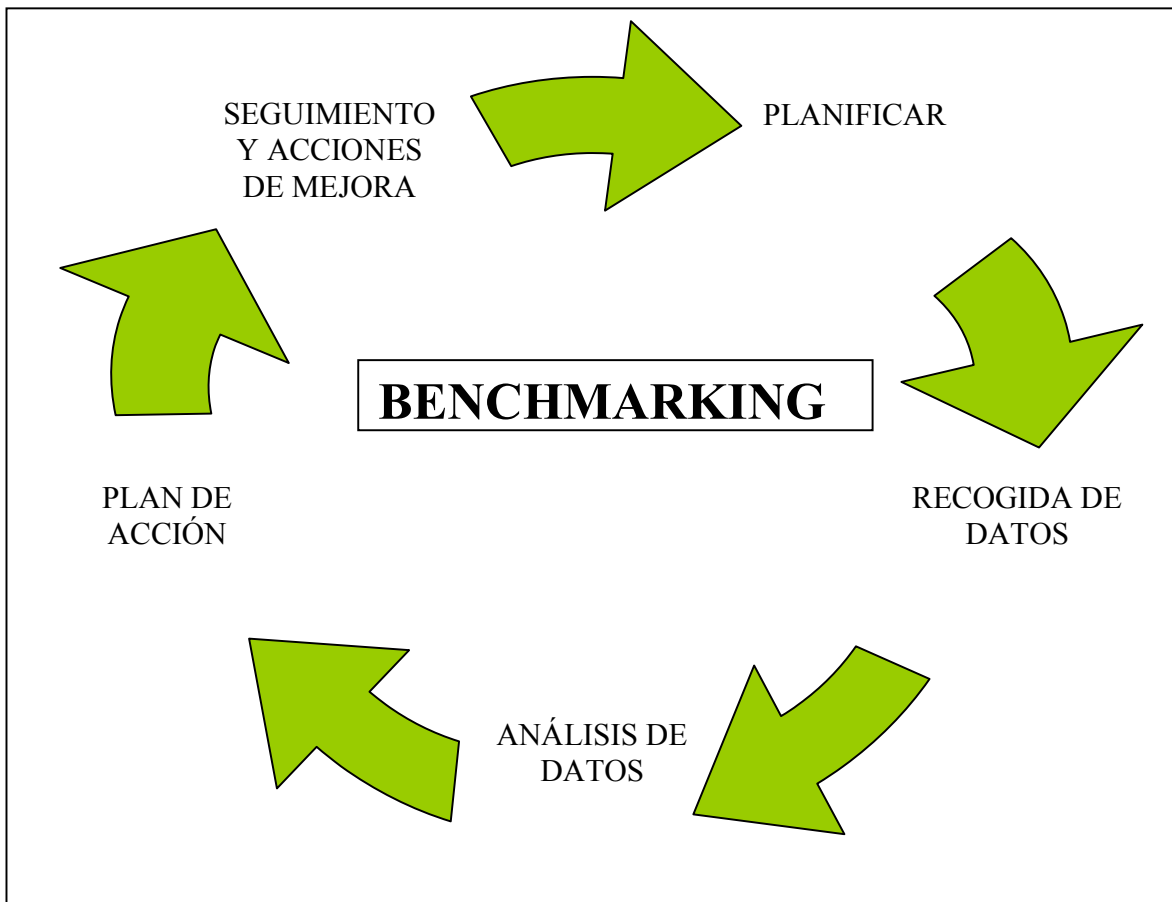
En la actualidad aún existe cierta confusión en el alcance y contenido del BM como herramienta para la mejora continua, por lo que es preciso desechar algunas interpretaciones erróneas:

- *BM NO ES* comparar o discutir entre departamentos sobre problemas o soluciones específicas, puesto que esto no da lugar a mejoras permanentes.
- *BM NO ES* comparar los resultados de la empresa con los competidores (ventas, ratios financieros, cuota de mercado, etc.). Esta actividad, necesaria y útil en el mundo de los negocios, en algunos casos puede servir como actividad previa a un proceso de BM.
- *BM NO ES* copiar, pues una copia exacta pocas veces es útil si las empresas son distintas. No se debe confundir **copiar** con **aprender de otros**. Cuando se copia sin aprender, no se fomenta la creatividad y, a largo plazo, puede ser perjudicial para la empresa.
- *BM NO ES* compararse con la media del sector en encuestas y resultados. La media no es lo mejor.
- *BM NO ES* solo comparación entre unidades de la misma empresa o grupo. Estas comparaciones, aunque efectivamente ayuden a mejorar, suelen aportar ideas muchas veces ya conocidas.
- *BM NO ES* comparar costos de servicios propios con los de empresas especialistas en dichos servicios. Esto puede ser útil para analizar y reducir nuestros costos, pero no genera ideas para mejorar los procesos.
- *BM NO ES* una excusa para reestructurar la plantilla de la empresa o para introducir cambios en el personal, aunque en determinadas ocasiones su aplicación pueda conducir a ello.
- *BM NO ES* una obtención rápida de datos, sino un proceso complejo, llevado a cabo por un equipo especializado para mejorar la actuación en cuanto a costo, tiempo, resultado y atributos del proceso.
- *BM NO ES* turismo empresarial, aunque desafortunadamente en algunos casos se pueda convertir en ello (por ejemplo: proliferación de visitas poco estructuradas en las que se consumen infinidad de horas y no se llega a ninguna conclusión).

- *BM NO ES* espionaje industrial. La información obtenida por BM se debe tratar como si fuera de la propia empresa y asegurar de la misma forma su confidencialidad.

Debido a la complejidad que supone la realización de un estudio de BM, normalmente, se requiere un proceso previo de formación sobre el método y las técnicas necesarias para su aplicación.

5. ETAPAS DEL BENCHMARKING



1. PLANIFICAR

¿Qué procesos deseo medir?

¿Con qué empresas quiero compararme?

¿Cómo vamos a medir las diferencias?

- Habrá que formar un equipo de Benchmarking. Parece aconsejable que cualquier empresa que esté iniciando su andadura en el campo del BM, cuente con un conjunto de recursos humanos y materiales que hagan posible la realización de proyectos de BM. Estos proyectos, además de servir para que se conozca la actividad de BM en la empresa, también pueden facilitar la difusión de la visión de la misma a través de sus procesos (en el caso de que no exista dicha visión). Están constituidos normalmente por:
 - Gerente del proyecto: planifica, organiza, dirige y controla el proyecto de benchmarking. Además eslabona los resultados con otras unidades organizacionales.
 - Recopiladores de datos/analistas: desarrollan y emplean técnicas de benchmarking para recopilar, analizar y presentar datos.
 - Grupos de apoyo de benchmarking: proporcionan apoyo a los equipos de benchmarking

2. RECOGIDA DE DATOS

Procedentes del socio de benchmarking o generales siempre que sean fiables y coherentes con la actividad propia de la empresa para su posterior análisis.

3. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez recopilada la información del socio de BM y comprobada su fiabilidad y coherencia con las preguntas que se formularon, es preciso evaluar sus resultados y elementos causales, compararlos con, los propios e identificar diferencias y oportunidades de aplicar mejoras.

Las etapas de que consta esta fase son las siguientes:

ETAPA 1. Determinación de las diferencias actuales

En primer lugar es necesario obtener una cierta idea de magnitud de las diferencias y plantear las mejoras. No obstante, debe recordarse en este punto que el BM no es un

mero, ejercicio de números. Contestar a preguntas del tipo ¿cómo? y ¿por qué? suele ser tanto o más valioso que responder a la pregunta ¿Cuánto?.

Para determinar las diferencias se deben seguir los pasos siguientes:

a) Normalizar los datos. Es necesario identificar los datos; relevantes del proceso objeto del estudio y analizarlos teniendo en cuenta factores industriales, económicos, culturales y de entorno que pueden influir en los resultados. Así se desmonta el argumento típico: "somos diferentes, cualquier comparación con otros es imposible". Casi todo puede compararse, pero para que la comparación sea válida es preciso normalizar antes los datos. Debe asegurarse que los datos son homogéneos y que no se han visto influidos por otras variables externas no controlables. Algunos factores que pueden hacer necesaria la normalización son:

- Tamaño, de la empresa. Por ejemplo, nº de empleados.
- Contenido de los procesos que se realizan en la empresa.
- Grado de integración vertical.
- Condiciones del mercado.
- Estructura de costos. Por ejemplo, apoyo del gobierno, salarios.
- Diferencias internacionales: leyes, condiciones especiales del país.

Muchas veces al analizar los datos sobre resultados del proceso se pueden identificar medidas diferentes, lo cual puede llevar a replantear las medidas de resultados propias; en otras ocasiones, la no coincidencia de las medidas puede explicar otras diferencias más profundas (por ejemplo, las empresas americanas median sus defectos en %; las tasas de defectos utilizadas por los japoneses eran piezas por millón).

b) Tabular los datos y realizar cálculos estadísticos sencillos. En ocasiones es preciso utilizar medidas estadísticas sencillas tales como medidas de tendencia central o de dispersión. Cuando la información lo permita es útil representarla mediante histogramas, gráficos de tarta, etc.

c) Cuantificar la diferencia. Cuando sea posible conviene calcular el porcentaje que suponen las diferencias entre los resultados de los procesos propios y los del socio de BM:

$$\text{Diferencia (\%)} = \frac{(\text{Empresa propia} - \text{Empresa - comprada})}{\text{Empresa propia}} \times 100$$

Puesto que es esencial para determinar si las diferencias se amplían o reducen, siempre que sea posible se deben reflejar, además de los resultados actuales, la evolución de dichos resultados a lo largo del tiempo. De esta forma es posible reevaluar las acciones emprendidas, los recursos y plazos necesarios e incluso los objetivos planteados en otras ocasiones.

Si los resultados propios son superiores a los de la empresa con la que se efectúa la comparación habrá que calcular el costo de lograr esos resultados y efectuar un análisis costo-beneficio para determinar si procede mantenerlos.

d) Obtener información sobre prácticas o métodos de trabajo. La información recogida no se debe limitar a aspectos numéricos de los resultados, sino también es necesario conocer los elementos causales existentes.

ETAPA 2. Identificación de las causas de las diferencias

Esta etapa es una de las más importantes del BM puesto que en ella se identifican las causas más significativas de las diferencias entre los procesos. Los pasos a seguir son los siguientes:

a) Análisis de las causas de las diferencias. Una vez que se han identificado, diferencias significativas en los niveles de actuación deben investigarse las causas que originan dichas diferencias. Para ello existen diversas herramientas como el diagrama causa-efecto o el diagrama de relaciones.

También pueden utilizarse diversas herramientas. Por ejemplo, la comparación de varios diseños organizativos, representados por sus respectivos diagramas de flujo, puede sugerir causas que expliquen las diferencias en los resultados:

- Pasos que solo están presentes en un proceso.
- Circuitos de realimentación que solo se encuentran en un proceso.
- Diferentes agrupaciones de tareas en pasos.
- Diferente orden de los pasos.
- Diferente organización de actividades: en serie o en paralelo.
- Diferente conexión entre pasos.

b) Formulación y prueba de teorías. En base a toda esta información deberán formularse teorías explicativas sobre las causas de las diferencias. Muchas veces será suficiente con la simple experiencia del equipo de BM para identificar oportunidades de mejora. Aunque también existen técnicas como la estadística (regresión y diseño de experimentos) o la simulación (dinámica de sistemas) que pueden ayudar a probar las teorías planteadas, la aplicación de estas técnicas cuantitativas exige la utilización de datos que no siempre están disponibles. Por otra parte, siempre será necesario hacer un análisis costo-beneficio antes de aventurarse a emplear una de estas sofisticadas técnicas.

c) Determinación de las causas principales de las diferencias. A continuación debe elegirse, como punto de partida para la actuación, aquellas causas que tengan una incidencia más fuerte en las diferencias observadas. Para lo que será necesario determinar el grado en que cada una de las causas contribuye a la diferencia de actuación observada, ordenándolas según su importancia (por ejemplo, mediante la utilización del análisis de Pareto u otras técnicas de análisis y resolución de problemas).

4. PLAN DE ACCIÓN

a) Estudio de alternativas de acción para corregir las diferencias. Una vez identificadas las causas de las diferencias, el equipo de BM deberá estudiar los cambios

que es necesario introducir en el proceso actual, así como en los planes de futuro existentes para el mismo (por ejemplo: un plan de inversiones).

b) Establecer diferentes objetivos de mejora para eliminar las diferencias entre los elementos causales actuales y aquellos ideales que convertirían a la empresa en una de "primera clase". Estos objetivos se elegirán de acuerdo con su importancia para los clientes.

c) Identificar diferentes alternativas de acción que tiendan a lograr el conjunto de objetivos de mejora anteriores, mediante la adaptación de los procesos propios, incorporando nuevas ideas o sustituyéndolos completamente, a través de un cambio, controlado realizado en el menor tiempo posible. Conviene destacar que al estudiar en profundidad dichas alternativas, puede detectarse la posibilidad de obtener resultados mejores o peores de los inicialmente establecidos como objetivo. Siempre que se presente esta situación, habrá que tenerla en cuenta a la hora de seleccionar los objetivos; y las alternativas de acción.

d) Seleccionar las alternativas de acción que se consideren mas apropiadas para alcanzar los objetivos establecidos, teniendo en cuenta:

- La importancia de dichos objetivos para los clientes.
- Las repercusiones que los cambios originados por la futura. puesta en practica de las referidas acciones puedan tener en otras áreas de la empresa,
- El costo y el tiempo que implican tales acciones.
- La resistencia que pueda encontrarse a la introducción de los cambios.

En base a este estudio se podrá decidir posteriormente la conveniencia o no de acometer acciones seleccionadas para lograr el nivel de actuación establecido por el equipo de BM.

5. SEGUIMIENTO Y ACCIONES DE MEJORA

Antes de pasar a la siguiente fase, el equipo de BM elaborará un informe sobre el trabajo realizado con el fin de facilitar las actividades de las fases posteriores, así como para dejar constancia de las conclusiones obtenidas y de los procedimientos y razonamientos empleados. Este informe consta de las siguientes partes:

- Resumen. Incluye el detalle de los resultados clave, conclusiones, y recomendaciones.
- Descripción del estudio. Incluye la descripción del proceso objeto de BM, las métricas utilizadas, la relación de socios potenciales considerada y la argumentación de las conclusiones.

5. APLICACIÓN DEL BENCHMARKING

El principio fundamental del Benchmarking es aprender de los mejores, indagar en los conocimientos (propios, adquiridos, experiencia de otros), reunir información sobre las empresas o productos objetivos antes de acercarse a estos, analizar la actividad propia para sacar el mayor provecho y practicar lo más pronto posible lo que se ha aprendido. Esta herramienta permite competir con ventaja ya que se puede realizar un completo análisis a la competencia, para mejorar y desempeñarse con mayor eficiencia y calidad.

Su utilidad radica en la enorme potencialidad de generación ideas de mejora que se obtiene con la simple comparación de nuestros procesos y actividades, con los de otras organizaciones o empresas consideradas como líderes. Cuando se busca comprender como las empresas consiguen sus resultados es más importante el análisis y la comparación que tener una métrica exactamente cuantificada, el uso del benchmarking reduce los riesgos de perder de vista lo que se quiere conseguir: aprendizaje útil.

De esta forma el Benchmarking se puede utilizar para mejorar las propias organizaciones y sé esta practicando actualmente por tres razones básicas:

1. Es una herramienta eficiente para introducir mejoras: se puede eliminar el proceso de aprender por tanteo y se pueden utilizar procesos cuya efectividad ya se haya comprobado o concentrar ideas para mejorar los procesos desde 0 o adaptarlos a los procesos existentes en la propia organización.
2. Ayuda a introducir las mejoras más rápidamente: en la actualidad el tiempo es una determinante en la competencia, y los directivos se ven forzados a buscar medios para hacer las cosas mejor y más rápidamente, el benchmarking madura dentro de una empresa y le permite hacer las cosas mejor y más rápidamente, ya que se emplean más a prisa los procesos.

3. En la práctica con el benchmarking se pretende dar a la organización una ventaja competitiva y una capacidad de superación frente a la competencia.

Como conclusión, el Benchmarking tiene aplicaciones muy amplias, pero se deben establecer algunas pautas para determinar, que función, actividad, proceso o producto se estudiará. Se deben adaptar los procesos básicos para ajustarlos luego a las necesidades específicas. La metodología se podría resumir en los siguientes puntos clave:

- Determinar que actividades de la organización son aquellas que una vez mejoradas permitirán un mayor beneficio a la empresa.
- Determinar los factores claves de estas actividades.
- Identificar las empresas con prácticas avanzadas orientadas al valor, ósea encaminadas hacia los costos más bajos o un grado de valor más elevado para los clientes.
- Desarrollar planes para igualar y superar las prácticas avanzadas o para consolidarse como líder.
- Obtener un compromiso en todos los niveles de la organización y comprometerlos en el plan a seguir.
- Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.