

Benchmarking

¿Qué es Benchmarking?

El Benchmarking es en esencia el proceso de identificar los más altos estándares de excelencia de productos, servicios o procesos, y hacer las mejoras necesarias para alcanzar esos estándares, comúnmente referidos como “buenas prácticas” o “mejores prácticas”.

Feigenbaum (1951) habla del Benchmarking como el proceso de continuamente medir y comparar los procesos de nuestra organización contra los procesos comparables en organizaciones líderes para obtener información que ayudará a la organización a identificar e implementar mejoras. La identificación de medidas críticas de desempeño y su comparación con medidas similares de desempeño en organizaciones que son las mejores en su clase es lo más fundamental del Benchmarking.

Benchmarking no es solo análisis competitivo o numérico, no es espionaje o robo, es un proceso para establecer un marco que facilite las disrupciones creativas. Muchas organizaciones publican lo que han logrado, pero no es usual que publiquen los detalles de cómo es que han podido alcanzar esos logros. Más del 70% de las empresas del Fortune 500 utilizan Benchmarking regularmente desde antes de 1995 (Greengard, 1995).

Esta herramienta nos ayuda a alejarnos de lo tradicional, divide cuidadosamente a las organizaciones en segmentos y remueve e inserta piezas para ajustarse a los ambientes cambiantes. El cambio ocurre una vez que el proceso ha comenzado y continuará cambiando y moldeando a la organización mientras los individuos apunten constantemente a la mejora.

Tradicionalmente, el Benchmarking se utilizó como una técnica de solución de problemas. Durante los últimos años, las organizaciones líderes han notado que es mejor enfocar las actividades de Benchmarking buscando maximizar el resultado; la manera más efectiva para asegurar la mejora continua a través del Benchmarking es enfocarse en encontrar las mejores prácticas referentes a los procesos básicos que hacen funcionar la organización. Esta concentración entregará mejores resultados para alcanzar los objetivos y prioridades de la organización.

Benchmarking

Antes que nada, el Benchmarking es una herramienta para la mejora, alcanzada a través de la comparación con otras organizaciones consideradas las mejores en su área. La filosofía del Benchmarking es que uno debería poder reconocer sus propias fallas y reconocer que alguien más está haciendo un mejor trabajo en nuestra área, aprender cómo lo están haciendo y buscar implementarlo en nuestra organización. Solamente cuando esta actitud ha sido inculcada correctamente en toda la organización, es que ella puede tomar ventaja de los estudios de Benchmarking. Esta herramienta provee un enfoque exterior y obliga a las organizaciones a mirar a lo que los competidores están haciendo. Propiamente conducido, un estudio de Benchmarking forzará a la organización a enfocarse en sus ventajas competitivas, mientras busca elevar los otros procesos al nivel de los de sus competidores. En otras palabras, el Benchmarking eleva el estándar de competencia en una industria y remueve a las compañías que no pueden o no saben cómo mantener una ventaja competitiva.

Una de las más tangibles manifestaciones de la gestión del conocimiento es el Benchmarking interno y transferencia de mejores prácticas dentro de la organización, el proceso de identificar, capturar y utilizar el conocimiento para ayudar a la compañía a mejorar los estándares internos de sus procesos en su totalidad y promover la competitividad hacia el exterior. Esto también es evidencia de que la organización puede crecer aprendiendo de sí misma.

Los ejecutivos suelen mantener información hermética sobre lo que están haciendo en sus respectivas organizaciones y la industria termina invirtiendo muchas veces en investigar los mismos procesos y prácticas, y los éxitos no se comparten. El promover buenas prácticas de Benchmarking también ayuda a las organizaciones en la generalidad a elevar los estándares de la industria, y de ello se benefician todas las organizaciones de un mismo sector, y producen mayores beneficios para los consumidores de sus productos o servicios.

Aunque el Benchmarking es una herramienta efectiva, tiene sus limitaciones. El principal problema es que se enfoca mucho en los datos, sin embargo, esta práctica está cambiando cada vez más por un Benchmarking basado en procesos y no en problemas. El enfoque inicial en datos está siendo reemplazado por el enfoque en el proceso y en cómo funciona y qué lo hace funcionar.

Benchmarking

Benchmarking en procesos de Compra y Venta

El Benchmarking también puede aplicarse a los procesos de Compra y Venta. Estos procesos ayudan a las organizaciones a entender cómo utilizar datos para descubrir las causas raíz de los problemas de compra/venta individuales y penetrar en las barreras verdaderas que impiden el éxito. Deberíamos notar que la adopción y aplicación del benchmarking a las funciones de compra/venta ha sido bastante lenta, más lenta de lo esperado y mucho más de lo necesitado.

Muchas organizaciones ofrecen asistencia en el proceso de benchmarking de compra/venta, estas compañías han desplegado aspectos del benchmarking en la profesión de ventas en varias formas y modas, pero es importante notar que se ha definido un proceso que puede ayudar a las empresas en sus procesos de compra/venta:

1. Identificación Métrica:

El primer paso para ejecutar un benchmarking efectivo en compras/ventas es identificar los métricos que hay que medir. Cada variable se define en términos de negocios de la compañía. La meta es identificar las actividades clave que se están desempeñando en el proceso y que tienen el mayor impacto en la calificación correcta para una compra o en el cierre de una venta.

Además de métricos de productividad, es importante tomar en cuenta otra variable: el costo. Al hacer al mismo tiempo un benchmarking del proceso y del costo, podemos optimizar los procesos de compra/venta.

2. Recolección de Datos:

El primer objetivo de este tipo de benchmarking es tener un detallado y claro entendimiento de cómo se desempeña la compañía internamente. El proceso para recolectar datos sobre los métricos seleccionados es altamente dependiente de cada compañía y los sistemas que utiliza. La información está en la compañía en algún lado, y aunque pueda ser difícil

Benchmarking

encontrarla, está ahí. Para poder tener una ventaja competitiva, la compañía debe entender cómo se desempeña en relación con sus competidores. Armados con datos internos, la organización debe comparar esta información con una muestra estadísticamente válida derivada de la población general. En este método, se utiliza el muestreo para inferir conclusiones de la población total. Los datos deben reflejar los descubrimientos positivos y negativos, y deben presentarse en una forma objetiva y justa. No deberán usarse medidas de resumen inapropiadas que distorsionen los hechos encontrados. Por esto, la clave para este paso es tener una muestra válida y no sesgada para comparar tu organización con otras similares.

3. Comparar y contrastar

El tercer paso es comparar y contrastar los resultados de datos internos con los externos. Estos son dos grupos de datos distintos. Se debe transformar los datos en información que pueda ser comparada y contrastada.

Para esto hay que cuantificar las oportunidades en términos de las ganancias incrementadas y costos ahorrados. Para hacer esto hay que medir los niveles de ganancias y costos a su nivel de desempeño actual y compararlos con el nivel de desempeño de los grupos de compañías similares

4. Acción enfocada

En este paso, la compañía desarrolla un plan para crear y sostener una ventaja competitiva. La organización ha identificado en qué áreas de los procesos de compra/venta está desempeñándose por sobre el mercado o debajo del mismo, y ha cuantificado las oportunidades que cada área presenta. Este paso se basa en la prueba de hipótesis, que provee a los gerentes con un método analítico estructurado para tomar decisiones, de manera que las probabilidades para cometer errores sean controladas o al menos medidas. No es posible eliminar la incertidumbre en el ambiente gerencial, pero estas técnicas permiten a los gerentes identificar y controlar los niveles de incertidumbre.

Benchmarking

5. Mejora sostenida

El siguiente paso es crear un plan de mejora sostenida que lleva al proyecto de ser un evento único para estar incorporado en los procedimientos operativos de la compañía. El benchmarking en procesos de compra/venta debería ser un procedimiento estándar a través del control de procesos estadísticos.

Mediante el uso de esta metodología para realizar procesos de Benchmarking para los procesos de compra/venta, se asegura que estos se mantengan a la vanguardia del mercado y provean información necesaria para que la gerencia tome decisiones y cree planes respecto de la creación y mantenimiento de ventajas competitivas que desea mantener la organización sobre los competidores del mercado.

Tipos de Benchmarking

Existen distintos tipos de Benchmarking:

- De desempeño:

Es la comparación de medidas de desempeño con el propósito de determinar qué tan buena es nuestra compañía en comparación con otras.

- De proceso:

Métodos y procesos son comparados en un esfuerzo para mejorar los procesos en nuestra propia compañía.

- Estratégico:

Este estudio se lleva a cabo cuando se intenta cambiar la dirección estratégica de la compañía y se hace una comparación con la estrategia de la competencia.

- Interno:

Es cuando hacemos comparaciones entre departamentos o divisiones de la misma compañía u organización.

Benchmarking

- Competitivo:

Es realizado contra la mejor competencia para comparar desempeño y resultados.

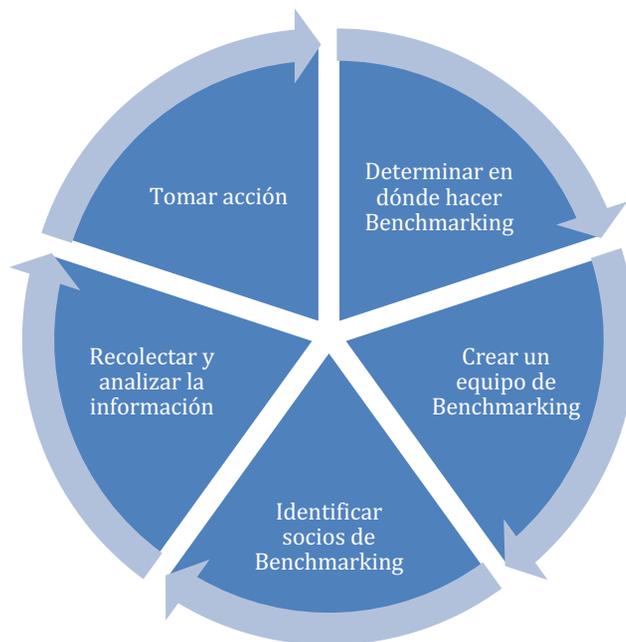
- Funcional:

Es un estudio de Benchmarking que compara la tecnología y procesos dentro de una misma industria o área tecnológica. El propósito de este tipo de estudio es ayudar a la organización a ser mejor en esa tecnología o proceso en particular.

- Genérico:

Es la comparación de procesos contra los procesos de mejores operadores de ellos sin importar la industria en que se ejecutan.

El Benchmarking lo debemos entender como un proceso continuo, que sigue principios similares a los del círculo de calidad de Deming.



Adaptado de Camp (1989)

Benchmarking

La planeación detallada para un proceso de Benchmarking se puede definir como sigue:

1. Planea el estudio. Los equipos de liderazgo divisionales o corporativos usualmente deciden qué se estudiará en el Benchmarking, aunque hay compañías que usan equipos particulares para hacer Benchmarking. En cualquier caso, la decisión de lo que se va a estudiar deberá ser guiado por los factores críticos de éxito, es decir, la organización deberá hacer Benchmarking para procesos alineados con la dirección estratégica de la compañía.
2. Forma el equipo de Benchmarking. Entrenamiento apropiado se provee a los miembros del equipo en el campo del Benchmarking. El equipo desarrolla un plan que incluye la designación de roles dentro del equipo y de responsabilidades, metas y objetivos a alcanzar, y fechas de terminación realistas; un estudio de Benchmarking típico toma de cuatro a seis meses en completarse.

Después el equipo define el proceso o procesos que serán comparados. Un profundo entendimiento del proceso que será comparado es uno de los principales factores de éxito de estos estudios. Definir el proceso, involucra identificar clientes, definir el inicio y fin del proceso, diseñar un diagrama de flujo, determinar factores críticos de éxito y decidir cuáles son las medidas de desempeño críticas (Pattison, 1994).

3. Identificar socios. El equipo entonces debe identificar socios potenciales para el estudio – compañías que sean consideradas por la comunidad de esa industria como de clase mundial o líderes en ese proceso en particular. Aunque estas organizaciones pueden ser competidores, es más común que sean no competidores dentro de la misma industria. Las organizaciones candidatas a participar en el estudio son invitadas, y se crea un acuerdo sobre la información que será compartida y sobre cómo será utilizada por cada parte. No todas las organizaciones querrán participar, por lo que es imperativo que los beneficios mutuos sean resaltados. Generalmente compartir el reporte de Benchmarking con los socios sirve como un fuerte incentivo para la participación.
4. Recolectar y analizar información. Este paso es la esencia del Benchmarking, no solamente se coleccionan los datos, también se analizan y se transforman en información fácilmente comparable con la propia de la organización. El propósito de esta colección de datos es más que entender qué compañías sobresalen en algunos

Benchmarking

procesos y por cuánto diferencia. Esto no responde la pregunta de cómo se alcanza un desempeño de “mejor práctica”, así que la colección de datos debe ser dirigida hacia el entendimiento de lo que produce el desempeño al nivel de mejores prácticas.

Al analizar los resultados se vuelve evidente que, al entender las variaciones en los procesos de diferentes organizaciones, así como los elementos que facilitan la producción de un desempeño superior se pueden entonces identificar estrategias para la mejora.

5. Adaptarse y mejorar. El último paso del Benchmarking incluye adaptar las mejores prácticas de otras organizaciones e implementar mejoras específicas. Adaptar las mejores prácticas no debe ser confundido con copiarlas. Las mejores prácticas aprendidas de otras organizaciones deben ser adaptadas a la cultura, tecnología y recursos humanos de nuestra organización. Es apropiado planear y fijar metas para esta fase, algunas mejoras serán inmediatas o de corto plazo, y no requerirán recursos adicionales; otras serán a largo plazo y requerirán el uso considerable de recursos. Un buen método de evaluación de las mejoras a través del tiempo es crítico para la adaptación efectiva de mejores prácticas. Las medidas desarrolladas en la fase de planeación pueden ser usadas para monitorear el desempeño de las mejoras regularmente. La mejora medible usualmente toma al menos tres meses después del término del estudio de Benchmarking.

Errores sobre lo que creemos del Benchmarking:

- El Benchmarking por sí mismo le dirá a la organización lo que los clientes desean.

Si el producto o servicio es obsoleto, ninguna cantidad de mejoras en los procesos de producción lo volverá competitivo. El Benchmarking solamente rendirá beneficios si las acciones de mejora son implementadas de forma efectiva. Siempre se deberán hacer esfuerzos para hacer notar cómo es que la organización ha mejorado su desempeño, esto normalmente viene de las personas, no de la administración.

- No involucrar a los empleados durante el proceso de Benchmarking.

Últimamente, estos mismos empleados necesitarán la información obtenida del Benchmarking para mejorar el proceso. Algunas organizaciones tienen dificultad tratando al

Benchmarking

Benchmarking como un proceso continuo, no debe ser visto como un proyecto de una sola vez. Adicionalmente, algunas organizaciones creen que una táctica que no haya sido inventada por ellos es de nivel inferior; otras compañías no hacen Benchmarking porque creen que expone sus debilidades.

- El Benchmarking es demasiado caro.

El Benchmarking sí tiene un precio, pero los costos varían considerablemente. Usualmente hay gastos de viaje y costos indirectos, incluyendo el tiempo que los empleados dedican a reuniones y viajes, pero con una planeación cuidadosa, los costos del Benchmarking pueden ser los mínimos.

- El Benchmarking tiene que llevarse a cabo de principio a fin de forma transversal.

Una manera de controlar costos es hacer Benchmarking un paso a la vez. No es un proceso extremadamente difícil o complejo: las compañías pueden reducir el estrés financiero examinando un proceso a la vez. Los costos pueden ser controlados si la organización hace Benchmarking por grados y define áreas específicas para explorar.

- Los costos de viajes e indirectos no pueden ser evitados.

Es cierto que los costos de viaje y reuniones no pueden evitarse, pero pueden minimizarse si la organización trabaja de forma eficiente y se comunica de manera efectiva. La organización deberá investigar y conocer problemas específicos desde antes que los empleados visiten otras organizaciones. El viaje debe estar claramente definido: qué hay que buscar y qué se desea lograr. Es importante hacer esta información del conocimiento de la otra organización, y ya que el Benchmarking es un proceso de (al menos) dos vías, es importante entender las necesidades de la otra organización y decidir qué es lo que se está dispuesto a compartir con ellos.

- El Benchmarking da demasiada información a los competidores.

Los empleados que proveen información a los socios en un proceso de Benchmarking deben ser prudentes respecto de esta y no entregar el corazón y alma de la organización. En su totalidad, distribuir información y procesos ayuda a los sectores industriales a fortalecerse y ser más competitivos en el mercado global.

Benchmarking

El Benchmarking no puede ser aprendido tomando una clase o leyendo un libro, es una experiencia de aprendizaje práctica, y el problema con este tipo de procesos es que cometer errores es inevitable. Sin embargo, los errores sin sentido pueden ser evitados al fijar metas y seguir las reglas para lograrlas. Las organizaciones que hacen Benchmarking de forma correcta usualmente identifican áreas específicas de debilidad, y encuentran soluciones para convertirlas en fortalezas.

El Benchmarking es un proceso que puede ser y ha sido adaptado para encajar con las preferencias de administración de las organizaciones. Puede ser llevado a cabo en muchos pasos, o solamente en cinco, sin embargo, la esencia se mantiene. Es importante recordar que las mejoras son continuas y los estudios de Benchmarking tienen una obsolescencia rápida; el desempeño de los competidores probablemente continúe mejorando también. El estudio siempre debe ser honesto y altamente profesional.

Durante los últimos años, a través de grandes esfuerzos, las organizaciones líderes han llegado a percatarse de que hay mejores maneras para enfocar las actividades de Benchmarking para tener mejores resultados. Formular una estrategia en un intento por mejorar continuamente los procesos ha llevado a diseños de Benchmarking de múltiples pasos. Siempre debemos recordar que el Benchmarking no es una receta igual cada vez, y que es menester encontrar el diseño de estudio de Benchmarking apropiado para los objetivos que cada organización desea cumplir en determinado momento y de acuerdo con las características del mercado, de la industria y de la competencia.

Benchmarking

Referencias:

Bhutta, M.K. & Huq, F. (1999). Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach, in Benchmarking – An International Journal. DOI: 10.1108/14635779910289261.

Camp, R.C. (1989). "Benchmarking the search for industry best practices that lead to superior performance", Quality Resources, White Plains, NY.

Cantú Delgado, H. (2011). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Cuarta Edición. Mc Graw Hill. México, DF. pp.95-105 ISBN:978-607-15-0572-9.

Feigenbaum, A.V. (1951). Quality control: Principles, practice and administration: An industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses, McGraw-Hill.

Greengard, S. (1995). "Discover best practices from benchmarking", Personnel Journal, November 1995, Vol. 74, No. 11, pp. 62-73.

Pattison, D.D. (1994), "The benchmarking management guide", Management Review. Vol. 69, April, p.42.

Sales Benchmark Index (2008). How To Benchmark Sales: The Guide To Getting Started. Sales Benchmark Index 2451 Cumberland Pkwy, Suite 3481 Atlanta, GA.