

BENCHMARKING UNA VENTAJA COMPETITIVA

Luis Javier Coba

Universidad De La Sabana

Chía, Enero 2006.

## Resumen

El objetivo del siguiente trabajo fue realizar una revisión teórica acerca del tema del benchmarking, sus pasos y la forma de aplicarlo a cualquier empresa. El benchmarking requiere del compromiso de la administración para tomar decisiones difíciles para basar las metas operacionales en un punto de vista concertado del ambiente externo. Los que participan en el proceso pueden y deben aprender de otros y medirse constantemente contra los mejores de la industria. Benchmarking da como resultado prácticas de proceso y metas medibles basadas en lo que se está haciendo mejor en la industria y lo que se espera que hagan las mejores prácticas. Benchmarking es la forma racional de asegurar que la organización esté satisfaciendo las necesidades de los clientes y que continuará haciéndolo según vayan cambiando estas necesidades con el transcurso del tiempo. En definitiva benchmarking refleja una actitud de lucha por la excelencia en cada esfuerzo del negocio.

Palabras Clave: Benchmarking, pasos, industria.

## Abstract

The objective of the following work was to carry out a theoretical revision about benchmarking, taking into account its steps and the way to apply it into any business. Benchmarking requires of the commitment of administration to take difficult decisions and base operational goals in a point of view arranged of an external environment. The ones that participate in this process should be able to learn from others and be measured constantly against the better of the industry. Benchmarking gives as a result process practices and measurable goals based on what it's been doing for the best in the industry and what it is expected to do. Benchmarking is the rational way to assure that the organization is satisfying the needs of the clients and that will continue doing it as long as the needs of the clients change. In conclusion, benchmarking reflects an attitude that is always looking for the excellence in each business.

Keywords: Benchmarking, steps, industry.

## BENCHMARKING UNA VENTAJA COMPETITIVA

El conocimiento de las últimas tendencias en estrategia empresarial constituye siempre un camino para alcanzar una mejora en la eficacia y competitividad de las empresas. Este conocimiento es aún más necesario en la actualidad dado a los diferentes factores que afectan el comportamiento de los negocios como la internacionalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico, la dinamización del ciclo de vida de los productos y el cambio en los hábitos de consumo de la demanda, pueden originar un relativo desconcierto en las empresas.

En el futuro, los productos tendrán que ser desarrollados y producidos de forma más rápida, así como el nivel de calidad deberá ser más alto. Por eso, además de las metas cuantitativas, como costo o tiempo, se tendrán en cuenta las metas cualitativas, como flexibilidad, seguridad de entrega, conocimiento de los procesos, innovación, calidad total y protección del medio ambiente.

Organizaciones de la empresa con división de trabajo funcionales, que eran adecuadas en los años pasados, pierden a menudo su efectividad. Además las estrategias de producción, las cuales se ocupaban de problemas técnicos y se aplicaban con éxito en el pasado, pierden cada vez más su importancia. Los cambios de la estructura de producción son relevantes. La modernización de la organización de la empresa y de la estructura de producción requiere un enfoque global del proceso.

El objetivo en el proceso de Benchmarking es aportar útiles elementos de juicio y conocimiento a las empresas que les permita identificar cuáles son los mejores enfoques de los mejores ejemplos que conduzcan a la optimización

de sus estrategias y de sus procesos productivos. De este modo, no es de extrañar la reacción de las empresas más dinámicas esforzándose por identificar cuáles son los mejores enfoques y las mejores prácticas que conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos en el más amplio sentido. Para lograr este propósito, es preciso el enfoque de la vigilancia del entorno que permita observar si, en algún otro lugar, alguien está utilizando prácticas y procedimientos con unos resultados que pudieran ser considerados como excelentes y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficacia en la propia organización.

Probablemente no se podrá encontrar una empresa que tenga exactamente el mismo plan de organización, procesos o metas. Por lo tanto, empezar la fase de Benchmarking de un programa de mejora de proceso no es un paso que se debe tomar a la ligera. El Benchmarking es un proceso en marcha que requiere modernización constante, donde los compromisos monetarios y de tiempo son significativos. Además es necesario analizar cuidadosamente los propios procesos antes de ponerse en contacto con otras empresas.

En definitiva, el Benchmarking serio surge como una respuesta totalmente natural a la demanda de fórmulas que permitan no solamente subsistir, sino competir con éxito. Las empresas de referencia se habrán de buscar tanto en el propio sector como en cualquiera que pueda ser válido.

#### Historia

En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Camp (1993) afirma que el 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 copiadoras 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 en los Estados Unidos para adoptar las metas de benchmarking 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 en 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 postventa, 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.

#### Hacia una definición del benchmarking.

Existen numerosas definiciones respecto de este concepto. Sin embargo, de forma genérica la mayoría de los autores coinciden, con algunas definiciones, en los principios fundamentales. Así, algunas posibles definiciones podrían ser:

Es una técnica gerencial basada en la comparación, que puede definirse como el proceso sistemático de buscar, e introducir las mejores prácticas de negocio en una organización. Fue utilizado tradicionalmente para comparar los resultados o el desempeño de una empresa contra los líderes en ese campo, y promover mejoras.

Boxwell (1995) sostiene que benchmarking es dos cosas: proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros, aprendiendo cuánto y, quizás lo que es mas importante como.

Definir el benchmarking sería una proposición sin sentido porque a benchmarking, como vocablo, le han quitado partes y lo han adaptado a sus circunstancias tantas organizaciones, que intentar definirlo podría tan solo aislar o irritar a esas organizaciones que han intentado trabajar formalmente con ese proceso.

Spendolini (1990/1994) visitó 57 empresas para entrevistar a los expertos en benchmarking, de las 57 empresas que contactó, 49 habían implantado algún tipo de definición formal de benchmarking. De las 49 definiciones, 41 eran variantes de otras definiciones que habían sido expuestas por los expertos por medio de conferencias, por asesores e instructores o por contacto con otras empresas, como Xerox.

Después de recopilar las 49 definiciones, profundizó en patrones de lenguaje, donde las definiciones eran de una o dos frases, resumiendo la lista de palabras para desarrollar una sola definición que pudiera servir de base genérica para el término. Finalmente creó un menú en el cual se elige una palabra de la columna A, otra de la columna B, etc. Este menú permite a cualquiera llegar a una definición que satisfaga sus preferencias y, a la vez, mantenga la integridad básica de la definición. Este modelo también obliga a los definidores a pensar en las palabras de cada grupo con un poco de más cuidado y los involucra creativamente en el proceso de creación de su propia definición.

Spendolini (1990/1994) como resultado de este paso definió benchmarking como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son

reconocidas como representantes de las mejores practicas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales

Otra definición dada por Spendolini (1990/1994) es el benchmarking como “aprendizaje”, específicamente este concepto es otra forma o alternativa de desarrollo profesional que complementa las otras maneras en que la gente aprende. Dentro de este contexto, se encontró que el benchmarking era muy razonable y complementaba los métodos de un desarrollo profesional. Es importante que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el benchmarking como experiencia están los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. Un término de mayor importancia es la organización que aprende, y su concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca de mundo.

Spendolini (1990/1994) sostiene que el benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración, en esencia, una herramienta para la organización que aprende.

Hay varias bases sobre las cuales se puede definir benchmarking como una actividad. Camp (1996) presenta tres definiciones de lo que se puede entender como benchmarking, una definición formal que tiene una amplia aplicación, la definición del diccionario Webster`s, y una definición de trabajo.

Camp (1996) señalo que la definición formal se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación, la cual entiende al benchmarking como el proceso continuo



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

Esta definición muestra aspectos importantes tales como proceso continuo. Es decir, el proceso debe ser continuo para que sea efectivo, puesto que las prácticas de la industria cambian constantemente y solo aquellas que lleven con disciplina el proceso de benchmarking llegaran con éxito a un desempeño excelente. Por otro lado el término benchmarking se refiere a medición, esta puede darse de dos formas, se pueden comparar las prácticas internas y externas para así documentar diferencias importantes, o las prácticas se pueden cuantificar para mostrar una medición analítica de la diferencia de las prácticas, cuantifica el tamaño de la oportunidad. En esta definición también se puede ver que benchmarking puede ser aplicado a todas las facetas del negocio, benchmarking puede aplicarse a los productos y servicios básicos, a los procesos que se utilizan en la fabricación de esos productos, y en general se puede aplicar a todas las practicas y procesos que respalden llevar con efectividad esos productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Y por ultimo esta definición implica que el proceso se debe dirigir hacia aquellas empresas y procesos que están reconocidos como las mejores prácticas o como líderes de la industria.

Camp (1996) señala que el diccionario Webster`s define un benchmark como una marca del agrimensor, de una posición previamente determinada, y que se usa como un punto de referencia, un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.

Esta definición sirve para reforzar la idea de que benchmark es un estándar para la comparación y un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

Camp (1996) afirma que una definición de trabajo es realizada por alguien que a participado del proceso por varios años, y lo ha implementado muchas veces, la definición de trabajo para benchmarking es la búsqueda de las mejores practicas de la industria que conducen a un desempeño excelente.

Se prefiere esta definición porque es comprensible para las unidades de negocio y funciones orientadas hacia las operaciones. La definición cubre todos los posibles intentos de negocios tanto si se trata de un producto, un servicio o un proceso de apoyo. La atención se centra en las practicas, se concentra en lograr el desempeño excelente, lo mejor de las mejores practicas, lo mejor de su clase, lo mejor de su especie, es decir, aquellas practicas mejores que es necesario buscar con independenciam de donde existan, en la propia compañía, en la industria, o fuera de la industria propia.

Bejarano (1998) muestra que entre otras definiciones se encuentra la señalada por la comunicación interna del banco de Colombia, define benchmarking como un proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de las empresas reconocidas como representantes de las mejores practicas, cuyo propósito es el mejoramiento organizacional.

Este proceso es de gran ayuda para la vida diaria de la organización, a veces mirar lo que hace el vecino le sirve a uno de ejemplo o de eferencia a lo que se debe ejecutar o más bien, a lo que valdría la pena evitar.

Con una evaluación de nuestras diferencias, normalmente lo que se podría hacer sería un plan mediante el cual se tendrían que establecer prioridades para desarrollarlo paso por paso ir reduciendo la diferencia con los competidores. Así, se estaría estableciendo un mecanismo que lleva al mejoramiento continuo hasta llegar al punto de igualar a la competencia, superarla, o bien, llevar la compañía propia hasta el máximo nivel posible.

Según Valderrama (1997) de la revista portafolio dice que: “benchmarking nos permite realizar un ciclo a partir de un plan, hacer una serie de tareas de recolección de datos y de investigación, después de las cuales entramos a hacer un análisis que lleva finalmente a una adecuación de nuestras características o de nuestro estado para llevarlo a un mejoramiento concreto”.

### El Proceso De Benchmarking

El benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura de un proceso de benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso.

Según Spendolini (1990/1994) define un modelo de cinco etapas:

La primera etapa es determinar a que se le va a hacer benchmarking. Esta etapa consiste en identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer el benchmarking. Una vez definido lo anterior se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios.

La segunda etapa es formar un equipo de benchmarking. El benchmarking puede ser conducido por individuos, pero el mayor esfuerzo en

el proceso son actividades realizadas en equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso. Designa los papeles y las responsabilidades específicas a cada miembro del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de cada uno de los miembros sean claras.

La tercera etapa, consiste en identificar los socios del benchmarking. En esta tercera etapa el proceso es identificar fuentes de información que se utilizarían para recoger cualquier tipo de información que sea necesaria para alcanzar el objetivo. Estas fuentes son los empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de negocio y comercio, informes industriales y bases de datos. También se incluye en esta etapa el proceso de identificar las mejores prácticas industriales y organizacionales.

En la cuarta etapa se recopila y analiza la información de benchmarking. Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos más específicos y necesarios de recopilación de información. En esta actividad es muy importante que sea realizada por expertos en estos métodos. Se contacta a los socios del benchmarking y se recopila información de acuerdo con un cronograma establecido, y luego se resumen para hacer un análisis global. La información se analiza teniendo en cuenta las necesidades del cliente original, y se generan recomendaciones para la acción.

La quinta y última etapa, es actuar. Esta etapa del proceso se encuentra afectada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información recolectada. La acción que se realiza puede fluctuar entre producir

un único informe o producir un conjunto de recomendaciones para implementar el cambio, basado, en la información recopilada durante la investigación.

Otros autores muestran pasos fundamentales en el proceso de benchmarking Camp (1996) describe un proceso 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.

La primera fase es la fase de plantación. 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.

¿Qué debe ser objeto de 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 se puede 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 y pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

¿Contra quien o contra que haremos la comparación? 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 se habrá 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.

¿Cómo se recopilan los datos? La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. Se requiere de curiosidad y de ingenio, pero lo más posible es que resulte productiva la combinación de métodos que cumplan mejor con las necesidades del estudio. Las fuentes de información solo están limitadas por la imaginación del investigador. Lo más importante es reconocer que el benchmarking es un proceso no solo para derivar metas y blancos cuantificables sino, que también es útil para investigar y documentar aquellas mejores prácticas de la industria que permitan el logro de las metas trazadas.

La segunda fase es la fase de análisis. Otro proceso del benchmarking se refiere a analizar los datos y compararlos con las operaciones internas. Lo que mostrará la comparación es una brecha competitiva o de desempeño positiva o negativa. La brecha competitiva actual es la medida de la diferencia entre el desempeño interno de la organización y el de la mejor empresa en la industria. Hay tres tipos de brechas de desempeño: positiva, negativa y una posición donde las operaciones se encuentran en paridad. Lo que se desea en el análisis de la brecha es una evaluación objetiva de su magnitud así como una explicación de porqué existe. Las brechas de desempeño de más interés son las diferencias en las prácticas, en particular cuando las operaciones externas son mejores. Se deben analizar para determinar si las prácticas se

pueden poner en uso en conjunto o si es necesario modificarlas y adaptarlas para obtener la parte principal de sus beneficios.

Existe una brecha negativa cuando las operaciones externas son el benchmark, es decir que sus mejores prácticas son superiores. La medición puede ser el costo unitario, el nivel de satisfacción del cliente o las rotaciones de los inventarios. Se necesita de un esfuerzo importante para cambiar las prácticas y métodos internos para que igualen o excedan a los hallazgos externos. El punto principal es explicar porqué existen las diferencias y los factores contribuyentes específicas que requieren de cambios, ya que las prácticas cambiadas son las que proporcionarán la mejoría y con el tiempo darán como resultado un desempeño superior o una ventaja competitiva.

Cuando las operaciones se encuentran parejas, se han realizado investigaciones pero no se han encontrado diferencias importantes, ambas operaciones tienen medidas de desempeño similares. Quizá existan ligeras diferencias en los métodos usados, pero el resultado o los resultados son esencialmente los mismos. Aunque estos resultados neutrales pueden ser consoladores no deben resultar cómodos durante cualquier periodo de tiempo. Las prácticas de benchmarking se examinan y documentan en un momento en el tiempo y mientras tanto las prácticas de la industria y los métodos competitivos cambian y la opción de paridad tiene poca duración. Al mismo tiempo se debe evaluar la posición de paridad para determinar los factores que contribuyen a la misma. Se deben evaluar los análisis del proceso de trabajo, los estándares, las condiciones ambientales y los procesos económicos o culturales para conocer su aportación a la existencia de prácticas. Lo más

probable es que el análisis revelará que se pueda obtener un cierto nivel de simplificación para proporcionar una mayor efectividad y que en realidad no exista la posición de paridad. Aunque se encuentre una posición de paridad, las actividades de benchmarking se deben dirigir continuamente hacia métodos que conducirán a la superioridad.

Una brecha positiva es señal de que las operaciones internas muestran una clara superioridad sobre las operaciones externas. Quizá éste sea un hallazgo sorprendente, pero que no debe ser inesperado si se lleva a cabo el benchmarking durante un largo periodo de tiempo. El objetivo es llegar a un nivel de desempeño superior hasta el grado en que existe un desempeño superior, incluso en las operaciones secundarias, debe recibir la visibilidad y el reconocimiento adecuados. El insistir en un desempeño superior conducirá a patrocinar la búsqueda continua de formas de cerrar las brechas negativas. Quizá exista un nivel de escepticismo con relación a si las operaciones son realmente superiores pero existen varias formas de lograr esta tarea que se deben usar para confirmar y justificar los hallazgos superiores. Se obtienen en forma analítica o son pruebas obtenidas del mercado.

La tercera fase es la fase de integración. Esta fase es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. En esta fase influye la plantación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos de plantación. 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 el validar los hallazgos desde fuentes diferentes.

La cuarta fase es la de acción. Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. 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.

La quinta y última es la 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 auto iniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

Tipos habituales de benchmarking

Según Boxwell (1995) hay tres tipos habituales de benchmarking, Benchmarking competitivo, benchmarking cooperativo y benchmarking colaborador.

El benchmarking competitivo es la forma de benchmarking más difícil porque las compañías objetivo no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de investigadores. La recopilación de la información es la que requiere de más esfuerzo y tiempo debido a que el objetivo son los propios competidores. Estos no desean ser estudiados y pueden hacer lo imposible para desanimar los esfuerzos del equipo investigador. Benchmarking competitivo significa medir funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de los competidores y mejorar los propios de forma que sean, los mejores en su clase, o por lo menos mejores que los de los competidores.

En el benchmarking cooperativo, una organización que desea mejorar una actividad en particular, contacta a las empresas mejores en su clase y se les propone compartir conocimientos. Las empresas objetivo no son normalmente competidores directos, lo que es un factor clave para asegurar la cooperación. En el benchmarking cooperativo, el saber fluye normalmente en una dirección, desde las empresas objetivo hacia el equipo investigador. Aunque el equipo ofrece frecuentemente a las empresas objetivo proporcionarles algún beneficio a cambio, lo típico es que las empresas objetivo den más de lo que reciben.

En el benchmarking colaborador, un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad en particular, esperando mejorar basándose

en lo que va a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores.

Camp (1996) enumera cuatro tipos de benchmarking que se pueden realizar, benchmarking contra operaciones internas, benchmarking contra competidores externos directos de productos, benchmarking contra las mejores operaciones funcionales externas o los líderes de la industria y benchmarking de procesos genéricos.

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 fáciles 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 cuáles 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 diferentes. 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, 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 genérico. 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 posibilidad 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.

Varias empresas aplicaron el benchmarking para llegar al éxito, entre estas se encuentran Alcoa y AT&T.

Boxwell (1995) describe los seis pasos de Alcoa hacia el benchmarking.

El primero de ellos es decidir en que se va a hacer benchmarking. El promotor del proyecto identifica los temas potenciales para hacer benchmarking. El resultado de este paso es una declaración de propósitos que describe el tema en que se va a realizar el proceso y guía las actividades del equipo. Los temas del benchmarking se seleccionan también cuando los equipos que trabajan en el proceso de mejora de la calidad y se encuentren preguntándose a si mismos si se ha enfrentado alguien a un problema similar o como se ha resuelto.

El segundo paso es planificar el proyecto. Se elige un jefe del equipo, y el promotor del proyecto es el jefe de equipo ideal. Si esta persona no esta dispuesta, o no puede asumir el papel Este puede designar al jefe del equipo. El jefe será responsable de que el proyecto se complete con éxito, deberá tener autoridad para hacer cambios en los procesos, productos y servicios basándose en la información del benchmarking. Después de esto se seleccionan a los miembros del equipo, basándose en la gama de habilidades necesarias para realizar el proceso. Finalmente el equipo presenta una

propuesta de proyecto que incluye toda la información obtenida. Una vez se ha aprobado la propuesta el equipo procede al siguiente paso.

El tercer paso es comprender la prestación propia. Este paso está dedicado al estudio de uno mismo. El equipo examina los factores que influyen en su actuación para estudiar cuáles son las características más importantes y cuáles las menos importantes. El equipo estudiará los datos que se relacionan con las características importantes y cómo recogerá y medirá sus datos. Los datos recogidos se utilizarán para crear una línea base y la estructura para las comparaciones del proceso.

El cuarto paso es estudiar a otros. En este paso el equipo identifica a los candidatos al benchmarking, reduce la lista a unos pocos candidatos, prepara preguntas generales y específicas, decide la mejor forma de responder a esas preguntas, y por último se lanza a realizar el estudio. En este paso es importante revisar las pautas relativas a aspectos éticos y legales que podrían influir durante el estudio.

El quinto paso es aprender de los datos, el equipo analiza los datos recogidos cuantifica las brechas en su actuación e identifica qué partes de la información pueden ser útiles para mejorarlas.

El sexto y último paso es utilizar las conclusiones. En este paso el equipo trabaja con el promotor del proyecto para analizar cómo se pueden utilizar de mejor forma las conclusiones arrojadas en el estudio y qué otras organizaciones en la empresa pueden beneficiarse de este trabajo.

El proceso de benchmarking utilizado por la división de servicios de gestión de materiales de AT&T tiene doce pasos, que se dividen en dos

categorías distintas. Según Boxwell (1995) a los pasos 1 a 6 se les llama pasos lo primero es lo primero, porque ayudan a evitar barreras que podrían obstaculizar o incluso destruir el proceso. A los pasos 7 a 12 se les llama pasos de proceso porque comprendían el proceso que sigue el benchmarking.

El primero de ellos determina quienes son los clientes. Los clientes son aquellas personas que utilizaran la información para mejorar sus procesos y estos varían dependiendo la estructura organizacional. AT&T tiene dos grupos de clientes; propietarios y planificadores de procesos, que son los responsables de la mejora en sus divisiones, en sus unidades de negocio, que son los clientes finales de las divisiones.

El segundo paso es haga avanzar a los clientes desde la etapa de alfabetización a la etapa de campeón. En este paso se lleva al cliente a que visualice una noción del proceso que se llevará a cabo y como éste le hará desarrollar mejores procedimientos. Esto ayuda a conseguir el apoyo y la paciencia del cliente.

El tercer esta relacionado con el entorno. Se dedica tiempo observar con los cliente la amplitud de las compras internas y de los recursos comprometidos, para así tener expectativas realistas.

El cuarto paso "Determine la urgencia": en este paso se analiza el entorno del cliente para ver en que grado de optimismo puede encarar el proceso. El pánico y la actitud de encoger los hombros son las barreras que pueden entorpecer el éxito del proceso. Las situaciones más propicias para el benchmarking se dan cuando el cliente este reestructurando sus procesos o

luchando por llegar a ser el mejor. El término medio esta compuesto por clientes que quieren evaluarse a ellos mismos para mejorar sus procesos.

El quinto paso es determinar el alcance y tipo del benchmarking que se necesite. Este paso depende de la urgencia del cliente, de su entorno y de su comprensión y del deseo que tenga para comprometerse con el proceso. El alcance, el tiempo, personas, recursos requeridos, es proporcional al retorno potencial. El tipo de benchmarking determina con que tipo de organizaciones se hará el proceso. AT&T realiza el proceso con tres tipos de organizaciones; los ejecutantes mejores en su clase, independientemente del sector industrial y de su localización, los mejores ejecutantes internos y los mejores ejecutantes de la competencia.

El sexto paso es seleccionar y preparar el equipo. En este paso se trabaja con el cliente y se selecciona un equipo de 6 u 8 miembros. El equipo es responsable de preparar la propuesta e integrar las aplicaciones resultantes recomendadas en el plan para su aplicación. Solo dos o cuatro miembros del equipo visitaran las organizaciones objetivo, aunque todos los miembros estarán formados en el proceso de benchmarking.

El séptimo paso es integre el proceso de benchmarking en el proceso de planificación de la empresa. En este paso el equipo se asegura de que el proceso es aceptado por la alta dirección como parte de la planificación de la empresa.

El octavo paso es desarrolle el plan de Benchmarking. El grado de organización y trabajo de equipo realizado antes de la visita afecta a la efectividad del equipo. El equipo debe preparar una declaración de misión que



concreta lo que se espera, debe preparar la recogida de los datos, debe desarrollar un perfil para seleccionar los socios de benchmarking es decir a las organizaciones a las que se va a estudiar. El equipo debe investigar, pasar un buen tiempo en bibliotecas y centros de investigación aprendiendo cosas sobre la organización u organizaciones en que se esta pensando realizar el proceso. Esta investigación es útil para seleccionar un socio apropiado, y también para preparar adecuadamente la visita al lugar, el equipo deberá elaborar guiones escritos que ayuden a organizar y a dirigir la visita. En estos reportes se deben incluir los análisis en profundidad de las funciones, procesos, tareas, identificados para el benchmarking como las preguntas abiertas para la entrevista, el equipo debe describir como realiza el cliente la función de la que se va a hacer benchmarking. El equipo deberá hacer un conjunto de medidas bien documentadas que se incluye en la descripción de las operaciones reales. Se utilizan comparaciones de medidas para seleccionar el socio y para entender los resultados de la organización, una vez que el equipo ha hecho el plan y elegido el candidato a socio el equipo deberá contactarse con él, para solicitarle una visita a esto le sigue una llamada telefónica para discutir el propósito en mayor detalle y para estimar las perspectivas del procesos de ésta organización.

El noveno paso es analizar los datos. La información que se ha reunido se compara con la forma de operar actual del cliente para determinar que mejoras se pueden realizar. Siempre y cuando sea posible, se debe cuantificar lo que se ha descubierto y sus posibilidades.

El décimo paso es integrar las acciones recomendadas. El cliente adopta las acciones recomendadas por el equipo y las integra a los procesos de planificación, presupuesto, de servicio y en otros en que se puedan emplear.

El onceavo paso es emprender las acciones: el cliente debe llevar a cabo las acciones en los distintos procesos de planificación. Se siguen los procedimientos normales para aplicar los cambios, se asigna la prioridad y se vigila el progreso de los procesos de mejora.

El doceavo y último paso es continuar la mejora; una vez explotadas las oportunidades, el cliente se asegura de que se realicen las actividades de mejora, institucionalizando el proceso en su planificación y en sus procesos de mejora continua, los patrones de benchmarking se recalibran periódicamente porque que estos cambian a medida que emergen los nuevos líderes.

La mayor parte del benchmarking que se está dando hoy sigue una metodología más o menos similar para identificar, estudiar, aprender y mejorar.

Actualmente las empresas se enfrentan a mercados globales que les presentan retos cada vez más grandes. Uno de los retos principales es el de la competitividad, ya que no sólo se enfrentan a empresas locales, sino que la competencia se da entre empresas de todo el mundo. Para ser cada vez más competitivos las empresas recurren a diversas herramientas que les permitan bajar sus costos y aumentar la calidad de sus productos. Entre estas herramientas o fórmulas se encuentra el Benchmarking.

## CONCLUSIONES

Se puede definir al Benchmarking como la estrategia que nos permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en otra empresa, permite no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que da una ventaja competitiva mayor a la de estas.

También se puede concluir que debido a los diferentes enfoques o metodologías que se han aplicado en los estudios de Benchmarking la empresa interesada en realizar un estudio de este tipo, tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades, identificando aquel procedimiento que mejor se adapte a la compañía o aquel al que la compañía se pueda adaptar mejor. En caso de que una compañía no encuentre un procedimiento que cumpla con sus expectativas dentro de los descritos en este trabajo o en otras publicaciones, dicha empresa deberá tomar lo mejor de los procesos y complementarlo de manera que le sea de utilidad.

En general se puede concluir que el estudio de benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, y es de gran utilidad como una herramienta que permite mejorar el desempeño de cualquier negocio al permitir identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que sean más competitivas y se puede alcanzar el éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

## Referencias

- Camp (1996), *Benchmarking*. México D.F, Panorama Editorial.
- Spendolini (1994), *Benchmarking*. Bogota, Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Boxwell (1996), *Benchmarking para competir con ventaja*. Bogota, McGRAW Hill Interamericana de España S.A.
- Harrington (1997), *Administración total del mejoramiento continuo*. Bogota, McGRAW Hill Interamericana de España, S.A.
- Garza (1999), *Administración contemporánea*. México D.F, McGRAW Hill interamericana editores S.A.
- Valderrama (1997), *Increíble sencillez del benchmarking*. Bogota, Portafolio 17.
- Bejarano (1999), *Benchmarking la teoría del éxito*. Bogota, Apertura económica internacional.
- Miranda (1998) *Protagonistas de 59 transformaciones en Colombia*. Bogota, Clase 21-31.