

BENCHMARKING

RESEÑA HISTORICA

En 1982, en Rochester, durante una reunión de la Corporación Xerox donde se trató el aspecto organizacional de esta, con respecto a sus competidores, se utilizó por primera vez la palabra **Benchmarking** Competitivo y cuyo **sistema** impresionó por la manera en que se recopiló la **información**. Allí se conocieron dos facetas del Benchmarking; la primera era un **proceso** para entender a los competidores o no competidores, donde su clave era separar las medidas comunes en **funciones** similares, la segunda se enfatizó en los aspectos del proceso, no solamente de la **producción**, sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el **servicio** o **producto**.

A raíz de esto Xerox continuó perfeccionando el **concepto** de Benchmarking Competitivo durante los años 80 y solo a finales de estos se dio forma a lo que es hoy.

CONCEPTO:

- El **benchmarking** es una técnica empleada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo.
- El Benchmark es también un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.
- Su funcionalidad se asemeja al trabajo realizado por los ordenadores como: **CPU, RAM, TARJETA GRAFICA**, etc.

POSIBLES ORIGENES

- La palabra *benchmarking* es un **anglicismo** traducible al castellano como *comparativa*
- Proviene del **término inglés** benchmark de donde se denomina **bench** (banquillo, mesa) y **mark** (marca, señal), lo cual podría traducirse como *medida de calidad*. Término originado en Inglaterra siglo XIX, cuando los agrimensores realizaban un corte o *marca* en una piedra o en un muro para medir la altura de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado *bench*, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición.

FUNCIONALIDADES

- Los benchmark tienen las siguientes funcionalidades:
- Comprobar si las especificaciones de los componentes están dentro del margen propio del mismo
- Maximizar el rendimiento con un presupuesto dado
- Minimizar costes manteniendo un nivel máximo de rendimiento
- Obtener la mejor relación costo/beneficio (con un presupuesto o unas exigencias dadas)
- Con ayuda a lograr una posición más competitiva

TIPOS DE BENCHMARKING

- **BENCHMARKING INTERNO:** para aplicar esta técnica debe contarse con facilidad de datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Aquí se busca establecer la mejor práctica dentro de la organización e incorporarla a los procesos de la compañía.

Beneficio: 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.

- **BENCHMARKING COMPETITIVO:** Identifica los productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.

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:** Identifica los productos, servicios y procesos no necesariamente de los competidores directos.

BENEFICIO: 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:** El **beneficio** de esta forma de benchmarking, 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 las mejores prácticas.

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.

Otros tipos de Benchmark

- Trabajo compartido: mide el rendimiento en las modernas tecnologías de distribución de procesos
- Consumo de energía
- Cumplimiento con estándares ambientales, contenido de materiales y manejo del final del ciclo de vida del producto
- Disipación de calor
- De Juguete: detectar y medir componentes básicos de un computador
- Redes
- Reducción de ruido
- Servidores

- Soporte técnico

Alguno de los programas de Benchmark más populares.

- Ciusbet
- Dhystone
- iCOMP
- Linpack
- Livermore
- SPEC (SPECint y SPECfp, orientados a la unidad de enteros y punto flotante, respectivamente)
- Whetstone

¿Por qué emplear el benchmarking?

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines:

- Algunas posicionan el Benchmarking como parte total de un proceso global de solución de **problemas** con el claro propósito de mejorar la organización.
- Otras posicionan el Benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

¿A que podemos aplicar el proceso de benchmarking?

Prácticamente cualquier cosa que se pueda observar o medir puede ser objeto del Benchmarking.

Productos y servicios Productos terminados; características del producto y el servicio

Procesos de trabajo En qué forma un producto o servicio se produce o recibe apoyo

Funciones de apoyo Trabajo indirecto: no asociado directamente al proceso de producción o al de apoyo (por ejemplo, financiamiento, recursos humanos)

Desempeño organizacional Costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad

Estructura

Cualquier tipo de modelo de proceso de Benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación de Benchmarking. Además, debe ser lo suficientemente flexible como para animar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus necesidades y a los requerimientos del **proyecto**.

Lenguaje común

Los diversos pasos o etapas de un modelo también ayudan a establecer un lenguaje común entre sus usuarios. Los pasos del proceso ayudan a definir grupos de actividades o tareas relacionadas. El modelo de Benchmarking ha proporcionado un lenguaje especial que les permite comunicarse con eficacia sobre un proceso que puede ser relativamente nuevo para ellos.

Etapas del benchmarking

El reto en este punto de la investigación fue construir un modelo genérico que cualquier tipo de organización pudiera aplicar a cualquier proyecto de BM. El objetivo era considerar los elementos comunes de los diferentes modelos que estaban funcionando en el mundo real y destilar los diversos pasos y fases de los procesos para formar un modelo sencillo que incorporara los elementos esenciales del proceso, los cuales son cinco etapas, así:

PRIMERA ETAPA

Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

Comienza con una pregunta fundamental: **¿Quién es el cliente para la información de BM?**, cliente significa usuario, una vez que se conozca las necesidades básicas del usuario.

De acuerdo con informes recibidos, uno de los problemas más comunes se relaciona con los recursos necesarios para conducir una completa investigación de BM, gran cantidad de la información recopilada no se utiliza.

Definir Quiénes Son Los Clientes Para La Información De Benchmarking

Este paso es importante por las siguientes razones:

El cliente comienza el proceso de identificar los productos, los servicios o los procesos que es necesario estudiar. La clave para estos requerimientos de información es la necesidad. No se debe utilizar el BM como una técnica general de recopilación de datos para poner a prueba los mercados, o como una manera de establecer contactos con otras compañías.

El Gerente Que Designa

Un gerente o un grupo de gerentes, designan a un individuo o a un equipo para que realice una investigación de BM, después de que los miembros del equipo hayan determinado la necesidad de tomar medidas para su propio progreso.

Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes

Las necesidades del cliente afectan el programa de BM, el alcance del esfuerzo, el formato de los informes y la asignación de los recursos. Personas con experiencia en BM afirman que una total comprensión de las necesidades del cliente ayuda a evitar los esfuerzos perdidos de recopilar información inútil.

El diagnóstico del cliente

Lo llamo diagnóstico porque semeja el proceso de recopilación de información, lo que quiere decir que la prescripción sin diagnóstico es mala práctica.

Este proceso de diagnóstico debe ser la actividad guía en la primera etapa del bm. El formato del diagnóstico consiste en entrevistar a los individuos o grupos que han sido identificados como clientes para la actividad de bm.

La identificación de los clientes

Esto incluye la identificación de individuos y grupos específicos que usarán la información de bm. Estos clientes pueden ser el cliente que designa (el patrocinador) los miembros del equipo de bm y otros usuarios internos o usuarios potenciales de la información de bm.

SEGUNDA ETAPA:

Formar un equipo de benchmarking

Una vez que se conozcan las necesidades del cliente para el bm, puede comenzar el proceso. La planificación, la organización y el despliegue de una investigación de bm bien diseñada implican una considerable cantidad de tiempo y de energía. Los refuerzos atractivos para compartir la carga de trabajo y para desarrollar una división equitativa de la labor no sólo son consideraciones prácticas sino que, en muchos casos, son necesarias. El benchmarking como una actividad de equipo

¿Por qué usar la palabra equipo en lugar de grupo?

Ésta es una distinción importante. Grupo, únicamente significa números, más de uno. No hay implicaciones de desempeño en la palabra grupo, pero la palabra equipo introduce no pocas expectativas en cuanto al comportamiento de un grupo, tales como un propósito común o una meta, coordinación, cooperación, comunicación y motivación.

Tipos de equipos de benchmarking

En general, existen tres tipos de equipos de bm:

Grupos funcionales de trabajo

Este grupo habitualmente se encuentra en una sección aislada, y todos los miembros del grupo son subalternos de un director común. El número de participantes puede ser limitado, según el alcance del proyecto y la carga de trabajo de los diversos miembros del grupo.

Igualmente, el equipo puede hacer ajustes en sus propios objetivos y necesidades, basándose en la información que se produce a medida que progresa la investigación.

Equipos Interfuncionales, Equipos Interdeptales Y Equipos Interorganizacionales

Los individuos seleccionados para estos equipos son escogidos por sus conocimientos específicos o sus niveles de habilidad, pero también actúan como representantes de sus respectivos departamentos, divisiones o secciones. Estos tipos de equipos se integran para trabajar en un asunto o problema específico.

Estos tipos de equipos suelen hacer recomendaciones o producir informes, y les presentan sus hallazgos a los patrocinadores o a la alta administración. En algunos casos, los miembros del equipo están facultados para hacer cambios.

Equipos AD HOC

El equipo ad hoc lo puede convocar un individuo, o se puede formar como resultado de la decisión de un equipo. El equipo ad hoc define un tema específico para el BM y continúa funcionando hasta que la investigación de BM esté completa.

El papel del líder del grupo o gerente de proyecto a menudo lo define el equipo o lo desempeña la persona que inicia la actividad del equipo.

TERCERA ETAPA: Identificar los socios del benchmarking

La tercera etapa del proceso de BM comprende la identificación de los socios del BM. La definición de un socio es: Cualquier persona u organización que le da a usted información relacionada con la investigación de BM. El término socio implica "uno que es aliado" o "uno que forma parte de una asociación" con usted. Las organizaciones que han asumido este enfoque de asociación informan de altos niveles de cooperación y de resultados positivos con las organizaciones que han contactado.

El objetivo: su propia red de información de benchmarking

Piense en la información como en un recurso, algo que usted pueda utilizar como una herramienta para mejorar su proceso de toma de decisiones.

Después de recopilar un conjunto de información, compuesto de hechos, un tomador de decisiones dispone de un periodo determinado de tiempo durante el cual puede utilizar la información para tomar una decisión razonable. Por otro lado, el proceso de recopilar información y de extraerla de fuentes de información útil puede ser más estable y confiable con el tiempo.

CUARTA ETAPA: Recopilar y analizar la información de benchmarking

Ya identifico los clientes, las necesidades de éstos y los factores críticos de éxito (fce) específicos que constituirán el punto central de la investigación.

Ahora, si las etapas iniciales de planificación y preparación del proceso no se llevaron a cabo cuidadosamente, el proceso de recopilar y analizar la información de bm puede ser improductivo, e incluso contraproducente.

Recopilación de información

Estos son algunos factores que determinan los métodos que usted emplea para recopilar información:

Limitaciones de tiempo: la cantidad de tiempo disponible para recopilar información afecta el número de fuentes que se pueden investigar y los métodos que se emplean.

Limitaciones de recursos: el número, el tipo de personas y la cantidad de fondos disponibles para el apoyo a las actividades de recopilación de datos afecta los métodos que se emplean.

Experiencia: las personas tienden a utilizar los métodos de recopilación de información que les son familiares.

QUINTA ETAPA:

Actuar

El objetivo primario del bm es ponerse en acción.

Hay varias clases básicas de actividades que pueden tener lugar en la etapa de acción del proceso de bm.

Algunas organizaciones podrían tratar de llevar a cabo sólo uno o dos. Pero, recuerde: siempre que se satisfagan las necesidades básicas de sus clientes y se produzca información útil, se puede considerar que el proceso es un éxito.

Producción de un informe de benchmarking

Producir informes es una actividad típica cuando el cliente de la información de BM es un gerente.

Cuando se completa el análisis básico, la tarea principal es generar un informe. Ese informe debe cumplir los siguientes propósitos:

Servir de informe para entregar a los clientes del BM.

Servir de resumen de datos recopilados y analizados

Servir de registro de las organizaciones que fueron objeto del proceso de BM y de los contactos claves del proyecto

Servir de producto de comunicaciones para otros empleados y funciones de la compañía

Servir de base fundamental para comunicaciones con las partes externas

Servir de registro para la base de datos y los archivos de BM de la organización

Contenido Del Informe

El siguiente es el contenido global para un informe de BM:

Declaración de necesidad / propósito

Los clientes del proyecto

Necesidades del cliente

Equipo del proyecto

Proceso del equipo

Calendario del proyecto

Temas para hacer el BM

Fuentes de información

Metodología

Resultados / resumen

Relatos

Análisis

Resultados

Próximos pasos

En general, los informes de BM de este alcance son cada vez más escasos porque muchos equipos de BM están orientados a la acción.

Estos tipos de informes detallados son típicos de las actividades de BM que realizan los equipos de tarea cuando el patrocinador del proyecto espera un informe detallado del proceso total.

Sí usted va a producir un informe de BM, a comunicarles sus resultados a otros, a implementar mejoras en los productos o los procesos, o simplemente a aplicar a su propio trabajo lo que aprendió, tiene que generar suficiente energía y seguir adelante para identificar otras oportunidades de BM.

Bibliografía

1. MICHAEL J. SPENDOLINI, BENCHMARKING, NEW YORK, AMACOM, 1992.
TRADUCIDO AL ESPAÑOL POR EDITORIAL NORMA EN 1994, 249 PAGINAS EDICION 2005-
2. DIRECCION DE MARKETING Y VENTAS PAG. 136,137
3. BENCHMARKING, JAMES JHONSON