



QUALITY
CONSULTING

Serie Métodos:

Benchmarking

Toda comparación no es una ofensa

**Federico Salvador Wadsworth
Presidente Ejecutivo
Quality Consulting SA**





Benchmarking

Toda comparación no es una ofensa

Comparando lo incomparable

Nos resulta habitual comparar las cosas para entenderlas mejor. Decimos que una empresa o su organización podrían compararse a un circuito eléctrico y que las desconexiones de este último significarían fallas en la comunicación o en el sistema de decisiones. Comparamos a un líder con un conductor, porque va adelante y nos guía hacia un objetivo, pero sabemos que la comparación hecha no puede ser exhaustiva. Es decir la comparación sirve para mostrar algunas características, pero no necesariamente todas. Todos entendemos que la analogía entre el líder y el conductor no es completa. Esto hace de las comparaciones algo imperfecto. Sería muy difícil hallar algo que pueda ser absolutamente comparativo.

Un joven maestro galileo dijo a sus acompañantes, hace unos 19 siglos, lo siguiente: "Sed pues vosotros perfectos, como vuestro padre que está en los cielos es perfecto". No les pedía nada menos a sus discípulos. Por si no lo sabe, la exigencia sigue siendo la misma hoy para usted y para mí.

Sin embargo, la comparación no se entiende a plenitud a menos que comprendamos que la palabra perfecto, en el griego koiné (el idioma original en que fue escrito el nuevo testamento), significa completo, maduro. De manera, que la perfección requerida de un pequeño niño es diferente que la que se exigiría a un adulto, así como será diferente la exigida a quienes han sido más o menos instruidos o a quienes han tenido más o menos oportunidades en esta vida. Compleja comparación, ¿verdad?

Un requerimiento insoslayable

Nuestro mundo competitivo de hoy hace que los consumidores comparen cada vez con mayor perfección. Comparan las características de productos sustitutorios, analizan precios y ventajas en el largo plazo, especialmente si el bien tendrá alguna duración específica o si su costo es relativamente alto. Su horizonte se ha ampliado al existir una mayor oferta de productos, gracias a los medios de comunicación, que han eliminado las distancias. Hoy puede comparar los servicios que recibe en su ciudad o país con los que reciben aún en otros continentes. Sabrá diferenciar un servicio adecuado de uno que no lo sea.

Siendo que los consumidores son capaces de realizar tal nivel de comparación, ¿deberían las empresas permanecer indiferentes con respecto a su actual nivel de performance y suponer que no deben compararse con sus pares a nivel local y mundial? No hacerlo les costará en el futuro su segmento del mercado. Una técnica imprescindible en el mundo de hoy es el benchmarking.

Benchmarking: un intento de definición

El benchmarking es un proceso proactivo y positivo para cambiar las operaciones de forma estructurada para lograr un performance superior mediante la comparación con los líderes del mercado y la adopción de sus ventajas competitivas. Otra forma de definir esta importante técnica es decir que se trata de 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 prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

En el año 500 AC, Sun Tzu, un general chino escribió en el libro "El Arte de la Guerra": "Si usted conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no necesita temer el resultado de cien batallas". Quisiera aclarar este concepto. Esta idea no dice que si conozco a mi enemigo le voy a ganar siempre. Si sé que me tengo que enfrentar en un ring con Floyd Mayweather Jr., sé que de cada 10 combates me ganará 11. Estoy seguro que me romperá el alma cada vez, o como dicen mis compatriotas españoles, me dará hasta el carnet de identidad. Lo que dice es que no tendré dudas sobre el resultado. Tal vez en este caso preferiré enfrentarlo en una partida de ajedrez. Puede ser que tenga un poco más de oportunidades de ganarle...

En los negocios, la estrategia para triunfar debe ser conocer tanto las fortalezas del competidor (para buscar cómo adoptarlas, minimizar su efecto o enfrentarlo en un campo más propicio, como en mi caso con mi amigo Floyd...) como conocer sus debilidades para explotarlas. Pero sin duda que se requiere talento y capacidad de afrontar el cambio si uno desea vencer.

También es casi innecesario sostener que mis propias debilidades, al ser consentidas, se convierten en las fortalezas de mi competidor. Necesito como empresa poseer o acumular todas las fortalezas posibles y no conceder ninguna. No hace falta mencionar





que este reconocimiento (el de las debilidades o incapacidades) requiere de humildad, una de las virtudes menos apreciadas y aceptadas en el mundo de los negocios. Parece ser que es hasta un defecto ser humilde...

Existe otra definición. La de mi profesor japonés Akira Takanaka. Él sostiene que es un eufemismo para explicar la práctica de apropiarse legalmente la idea de otros y luego mejorar en base a ella. Puede parecer una idea menos agradable o académica pero es absolutamente cierta. Evidentemente existen algunos elementos éticos en el benchmarking que establecen un límite entre innovar en base a lo observado y el espionaje industrial. Queda claro, sin embargo, que las empresas no pueden auto convencerse que basta mirar a su propio interior, sino que es su obligación observar su cambiante entorno para actuar antes que sus competidores.

Otro concepto dominante de la filosofía del benchmarking es que debe existir una búsqueda permanente de lo óptimo. No conformarse con lo alcanzado, sino buscar permanentemente a los mejores y trasladar sus prácticas a las empresas. Existe una palabra japonesa, dantotsu, que significa "lo mejor de lo mejor". Esta palabra enfoca el concepto mismo del benchmarking.

Un poco de historia. El concepto de benchmarking se inició en Xerox en 1979. Empezó como una comparación interna con Fuji-Xerox cuyo costo de operación y productividad eran mejores y culminó con la comparación con todas las fotocopiadoras del mercado. En 1981 ya era un esfuerzo a todo lo ancho de la corporación. Fin de la historia. ¿no le dije que era solo un poco de historia?

Propósito del Benchmarking

Entender el propósito de las técnicas y adónde nos puede conducir su aplicación es importante. Podríamos decir que el propósito del benchmarking es ganar competitividad. Completaré el concepto mencionando los siguientes objetivos complementarios.

1. Identificar las mejores prácticas existentes, extendiéndose en un círculo cada vez más amplio: desde la propia persona hasta la empresa mundial más exitosa.
2. Eliminar la ceguera sistemática que existe al observar permanentemente un proceso o servicio desde un único y particular punto de vista.
3. Obtener información importante para el planeamiento estratégico, al analizar el entorno conformado por las empresas que compiten en el mismo sector y extendiéndose hasta cubrir el mercado global.
4. Favorecer la fijación de objetivos compatibles con las metas necesarias para la supervivencia de las organizaciones que comparten un sector industrial.
5. Pronosticar el futuro del sector en base a la percepción de cómo se mueve la competencia.
6. Fomentar la creatividad para acelerar el proceso de cambio requerido.
7. Medir comparativamente el desempeño y la capacidad competitiva de la empresa en relación a sus pares.
8. Evaluar la eficacia de ciertas estrategias en base a las experiencias existentes.

Tipos de Benchmarking

Existen dos clasificaciones para el benchmarking. La primera tiene que ver con el ámbito de aplicación, mientras que la otra está basada en la relación existente con la empresa objetivo.

Si lo clasificamos por el ámbito de aplicación:

- Personal Observación de las mejores prácticas o hábitos de las personas más destacadas de nuestro entorno para incorporarlas en nuestro trabajo o vida diaria. Considero que es el tipo de benchmarking que todas las personas debemos realizar permanentemente y no sólo en el ámbito de trabajo, sino en nuestra vida diaria.
- Interno Involucra la labor de mirar dentro de la organización para determinar si se perciben prácticas que pueden ser aplicadas con ventaja en otras áreas. Una organización que funciona en estancos no desarrolla este tipo de benchmarking que es potencialmente muy beneficioso, además de tener costo cero.
- Competitivo Conocido como ingeniería en reversa. Requiere la investigación de los productos, servicios y procesos de los competidores para incorporarlos a la empresa. Esta investigación puede extenderse a los sistemas y organización de la empresa y sus modelos de funcionamiento, participación y otros.
- Categoría mundial Amplía el benchmarking competitivo hacia organizaciones que no son competencia directa de la compañía para incorporar sus mejores prácticas.



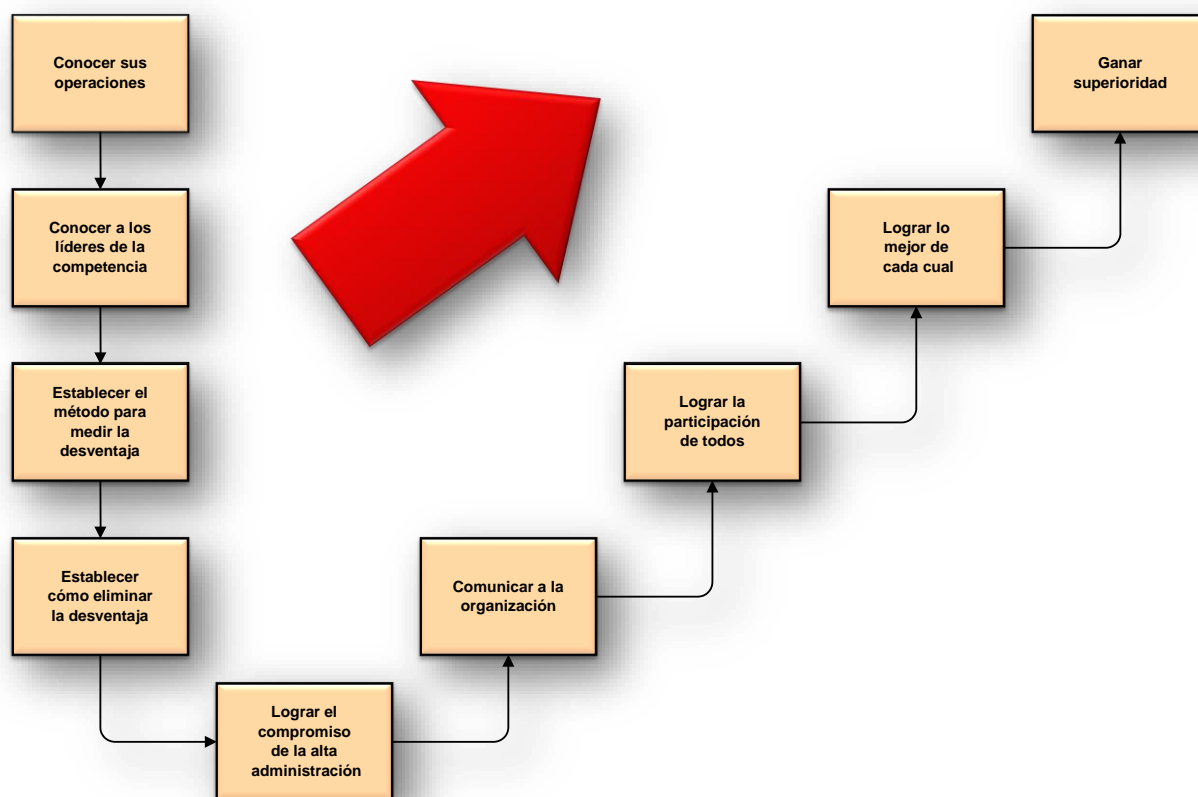
Esto es muy importante debido a que los consumidores identifican con facilidad a los líderes en determinados productos o servicios y comparan. Es posible que si usted administra un supermercado, sus clientes comparen las colas con las de su banco preferido y midan la velocidad relativa.

Por su relación con la empresa objetivo, el benchmarking puede clasificarse así:

- **Competitivo** Generalmente se realiza sin una relación con la empresa objetivo y se intenta a través de documentación oficial difundida, informes de revistas o publicaciones técnicas o información proveniente de entidades estatales. Por favor, no confunda el benchmarking con el espionaje industrial. Este último, creo que no hace falta decirlo, no es ético.
- **Cooperativo** La empresa objetivo acepta la visita del equipo de benchmarking, de la otra empresa, para analizar operaciones predeterminadas donde ambas podrían intercambiar experiencias que podrían llevarlas a un beneficio mutuo. Este es un tipo de benchmarking muy difundido. Es evidente que es muy poco probable en el caso de competidores directos pero es perfectamente posible con empresas proveedores o clientes, así como los que pertenecen a otro sector.
- **Colaborador** Un grupo de empresas, generalmente a invitación de alguna entidad, aceptan compartir sus experiencias en ciertas áreas, esperando que todas ellas puedan mejorar sus propios sistemas. Por lo general, deben darse las mismas condiciones del tipo cooperativo.

Preparando el terreno

Observe por favor el gráfico siguiente. Está basado en el libro Benchmarking de Robert Camp, considerado el padre del benchmarking. Camp señala que se requiere un proceso interno previo a la realización del benchmarking. Este proceso de 9 pasos pretende organizar y estimular a la empresa para asegurar la realización exitosa del proceso.



El proceso se inicia analizando las propias operaciones e intentando conocerlas en profundidad. Utilice herramientas de estudio del proceso para adquirir un conocimiento ordenado del mismo. No es posible desarrollar



el benchmarking sin conocer (¿o reconocer?) sus propias debilidades. Es como intentar hacer reingeniería cuando no se ha aplicado ingeniería a un proceso. Identifique luego a quienes son líderes en las operaciones que desea mejorar. Investigue, pregunte, consulte... y sea honesto en reconocer que hay quien lo hace mejor que usted.

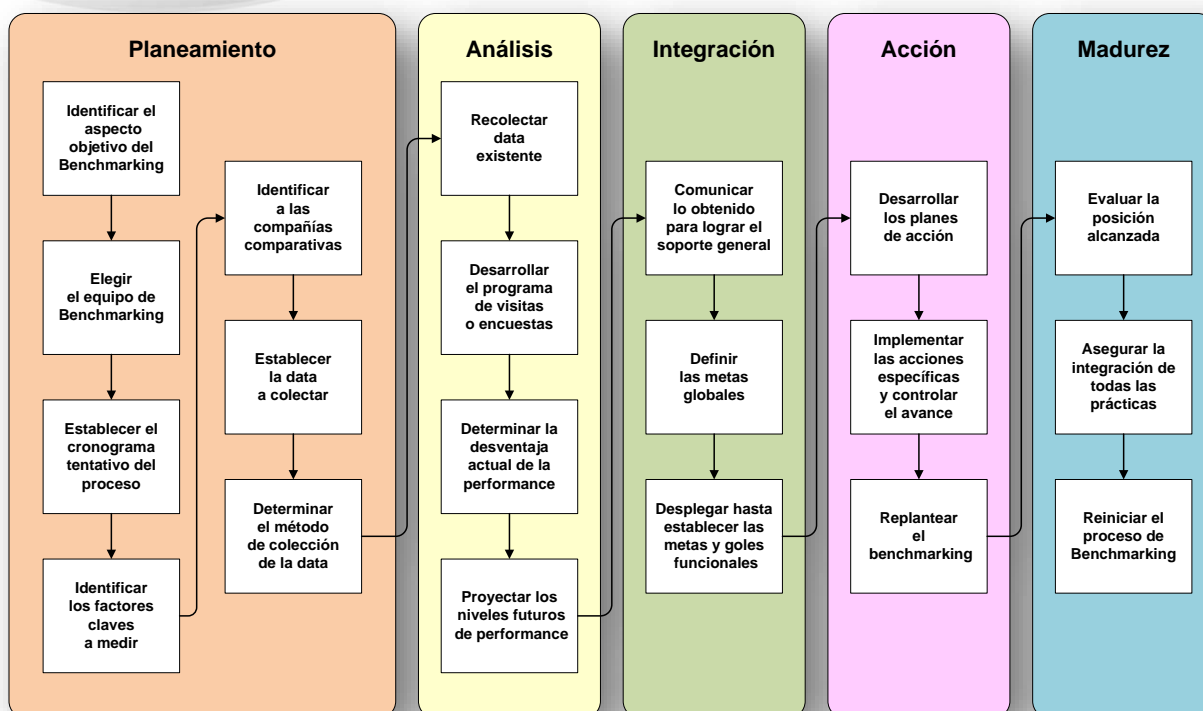
Una herramienta para lograr esto es conocer las mejores prácticas que existen en el mundo para los distintos procesos de un negocio. La herramienta apropiada son los llamados roadmaps. Si no conoce las mejores prácticas, asesórese... podemos ayudarle en eso.

Establezca indicadores que le permitan medir la diferencia entre la performance de sus operaciones y la compañía líder. No intente mejorar algo que no puede medir, ya que luego no podrá saber si lo ha alcanzado. La precisión con la que usted mida la desventaja le ayudará a convencer a otros con argumentos y no en base a impresiones o percepciones.

Planifique los pasos necesarios para eliminar la desventaja apreciada y busque el soporte de la alta administración para obtener los recursos y el apoyo que el proceso requiere. Difunda el objetivo de manera que logre el soporte de todos para alcanzar el objetivo. Si cada cual aporta lo mejor que posee con seguridad su empresa se encaminará hacia el logro de la superioridad.

Manos a la obra

El proceso integral del benchmarking envuelve los pasos mencionados y algunos más. El gráfico a continuación muestra las cinco etapas fundamentales del proceso. El gráfico no incluye todo el detalle, por lo que incluyo la lista de los pasos a continuación.



- Planeamiento
 1. Identificar el aspecto objetivo del benchmarking.
 2. Elegir el equipo de benchmarking.
 3. Establecer el programa tentativo del proceso.
 4. Determinar los factores claves a medir.
 5. Identificar a las compañías comparativas o socios del benchmarking.
 6. Establecer las ventajas y desventajas actuales del aspecto objetivo.
 7. Determinar el método de colección de la data y obtenerla.
- Análisis
 8. Recolectar data existente.
 9. Desarrollar programa de visitas o encuestas.



10. Determinar la desventaja actual en la performance.
 11. Proyectar los niveles futuros de performance.
- Integración
 12. Comunicar lo obtenido para lograr el soporte general.
 13. Establecer las metas y goles funcionales.
 - Acción
 14. Desarrollar los planes de acción para aplicar las mejoras.
 15. Implementar las acciones específicas y controlar el avance.
 16. Replantear el benchmarking.
 - Madurez
 17. Mantener la posición de liderazgo.
 18. Integrar las prácticas totalmente en el proceso (estandarizar).

Una conclusión

Habrás notado que la última etapa es la de la madurez, que es cuando se ha alcanzado todo lo que se podía. No es sinónimo de perfección, como mencionamos al inicio de este artículo. Es evidente entonces, que a pesar de haber sido exitoso en el desarrollo del benchmarking sólo le queda continuar, porque el que para... pierde. La competencia no da tregua, no espera, no se cansa.

La vida es así. No parece dar tregua y sus demandas son cada vez mayores. Se nos exige cada vez más en el terreno profesional, también en nuestra labor como padres (qué peligros hay hoy en día, ¿verdad?) o en nuestras responsabilidades ciudadanas.

La madurez parece estar siempre adelante, apenas alcanzable. No se detenga, búsquela. Está a su alcance. Haga su propio benchmarking individual en sus diferentes campos: profesional, familiar, social, espiritual. Decídase y vuelva a leer la invitación del joven galileo... y busque su ayuda.

Nos vemos.