

Colores de acuerdo a los Autores:

VERDE: WANDA

ROSA: PATY

HELEN: ROJO

ELENA: AMARILLO

YHUSSEPY: GRIS

POSIBLES DEFINICIONES DE BENCHMARKETING

- Benchmarketing es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector"

(David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation)

- Entendemos Benchmarketing al proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos/externos contra los de un reconocido líder de mercado, tanto interior como exterior al mercado de referencia"

- "Al proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo para obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño se denomina, Benchmarketing o estudios de desempeño comparativo"

Una organización que aplica Benchmarketing, en realidad lo que hace es buscar organizaciones sean o no competidores y analizar procesos de mejora. Se trata de aprender basándonos en la experiencia de los demás. No es precisamente un análisis comparativo de un producto de la competencia frente al nuestro. El Benchmarketing va mucho más allá comparando los procesos de fabricación, lanzamiento, estrategia, organización, calidad etc... También debe entenderse como un proceso continuo de comparación y no meramente como un hecho puntual.

El Benchmarketing no consiste sólo en compararnos con nuestros competidores sino con los mejores, sean o no competencia.
"El Benchmarketing se suele hacer entre organizaciones que así lo acuerdan"
"El Benchmarketing se centra en procesos y prácticas y no solo en productos"

DIFERENTES CATEGORIAS DE BM

1. Benchmarketing interno

Entendemos por BM interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, filiales o delegaciones. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones tomándolos como Standard para iniciar procesos de mejora continua.

Uno de los riesgos del enfoque interno es que no sean conscientes de la comparación de que sus métodos son menos eficientes que los del mejor. Un enfoque predominantemente interno impide tener una visión global del exterior.

2. Benchmarketing Externo

Se subdividen dos categorías: el BM competitivo y el BM genérico.

Benchmarking competitivo:

Este suele ser el más conocido por las empresas. En general consiste en efectuar pruebas de comparabilidad así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos. La matriz DOFA puede ser una buena herramienta.

Esta matriz se utiliza para conocer las:

- Debilidades
- Amenazas
- Fuerzas
- Oportunidades

Tanto de nuestra competencia como de nuestra propia empresa.

Benchmarking Genérico:

Existen funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes. Así departamentos de contabilidad, facturación, control de stocks, logística etc., de otras empresas pueden mostrar similitudes con nuestra compañía, así que también puede parecer lógica la comparación de las mejores prácticas de estas empresas y la adecuación a nuevos sistemas o procesos de mejora.

Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones sin necesidad de aplicar el método Ensayo error. Es decir, perfeccionar un sistema por nuestra cuenta a base, en muchos casos de cometer errores. Además de ser un método lento, suele ser costoso.

3. Benchmarking Funcional

En este caso no nos detenemos solo con compararnos con los competidores directos de nuestros productos.

En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se dice la razón fundamental del Benchmarking reside en que no tiene sentido estar investigando un proceso o sistema determinado si resulta que ese proceso ya existe.

TECNICAS O METODOS PARA APLICAR EL BM

Definir qué queremos analizar

- Determinar qué clientes utilizaremos para la información de Benchmarking
- Identificación de los factores críticos (éxito/fracaso)
- Determinación del proceso de Benchmarking
- Crear los equipos de trabajo necesarios
- Qué equipos utilizaremos
- Grupos funcionales de trabajo
- Equipos Inter funcionales
- Quiénes serán las personas implicadas
- Especialistas internos
- Especialistas externos

- Colaboradores
- Determinar las funciones y tareas de los equipos, así como sus responsabilidades
- Formación de empleados en el caso de que sea necesario
- Programación de actividades
- Elegir las empresas a las que vamos a estudiar
- Redes de Benchmarking
- Determinar qué empresas tienen las mejores prácticas en la industria
- Formar acuerdos con los socios de benchmarking
- Desarrollar sistemas de recogida de información
- Identificar fuentes de información y documentación
- Recopilar y organizar la información
- Análisis de la información
- Resumen de datos
- Establecer diferencias entre ambas organizaciones
- Identificar todas las ideas de mejora
- Aplicación
- Desarrollo del plan estratégico para igualar y superar al mejor
- Puesta en práctica y revisión del sistema

QUE SE PUEDE LOGRAR CON EL BENCHMARKING

- Estimular de una manera objetiva la revisión de procesos, prácticas y sistemas.
- Descubrir y plegar las interconexiones entre las partes de la organización.
- Despertar el sentido competitivo de las unidades mediocres.
- Proporcionar información específica externa sobre métodos de operación.
- Originar preguntas e identificar de manera potencial los mejores caminos para operar.
- Superar la barrera del síndrome "no fue inventado aquí", para lograr el cambio.
- Dar soporte a los propósitos para hacer el cambio.
- Presentar una tarea común para mejorar los procesos.

El benchmarking no provee respuestas, sugiere prioridades, o prescribe una acción.

Un exitoso proyecto de benchmarking produce información, más que opiniones.

El benchmarking puede aplicarse a cualquier proceso del que se disponga información, socios voluntarios y valor significativo potencial.

Las mediciones se aplican a todo lo largo de un proyecto de benchmarking, desde analizar la práctica o el proceso hasta calcular el valor agregado del cambio o impacto.

Los benchmarking necesitan de la medición por cuatro razones:

- Para saber dónde se encuentra el inicio.
- Para decidir si mejorar un proceso de trabajo permitirá generar valor y cuánto será el valor agregado.

- Para calificar socios potenciales de benchmarking.

- Para monitorear y evaluar los resultados del esfuerzo realizado en el benchmarking

ASPECTOS DEL BENCHMARKING

CALIDAD:

Se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. Se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

PRODUCTIVIDAD:

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

TIEMPO:

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

ALGUNOS POSIBLES FACTORES DE RIESGO

No elegir de forma adecuada al mejor

- Documentación e información excesiva
- Poco apoyo por parte de la dirección
- Entender el BM como un proceso puntual y no como un proceso sin fin
- Recursos inadecuados
- Falta de voluntad o compromiso entre los socios de BM
- Objetivos demasiado amplios o mal enfocados
- Personal inadecuado o poco formando
- Miedo al cambio o a la innovación
- Falta de voluntad o compromiso por parte de los socios
- Calendarios poco efectivos

- Falta de sistemas de control de BM
- Objetivos de BM demasiado amplios

LO QUE ES, LO QUE NO ES

- Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos se resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante - la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.
- Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.
- Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.
- Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

CONCLUSIONES

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, aumentar la calidad de sus productos, etc. Entre estas herramientas o fórmulas se encuentra el Benchmarking.

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 nuestra empresa, nos permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que nos dan una ventaja competitiva mayor a la de estas.

Podemos 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.

El estudio de Benchmarking, si es hecho como un proceso constante y se institucionaliza, nos servirá como una herramienta que nos permita mejorar el desempeño de nuestro negocio al permitirnos identificar las mejores prácticas de negocios entre las industrias líderes, de manera que seamos más competitivos y podamos tener éxito en un mercado cambiante y global en el que las empresas tienen que desempeñarse actualmente.

https://www.academia.edu/17618084/BENCHMARKETING_doc_2 (consultado el 2024, febrero 3).