

Benchmarking: Como aprender de los mejores

Comparar una empresa con otra que es líder en el mercado, con el fin de reproducir lo que la ha llevado al éxito...

El Benchmarking es una técnica gerencial basada en la comparación cuyo objetivo es 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, sin tener que pasar por los desgastantes ejercicios de prueba y error por los que ya pasó el líder.

Según los objetivos del proceso, se pueden identificar tres tipos de Benchmarking:

1 BENCHMARKING INTERNO

Consiste en identificar las mejores prácticas en los diversos departamentos, unidades operativas, etc. de nuestra propia organización, para luego poder aplicarlas en otras áreas de la organización que tengan actividades similares.

2 BENCHMARKING COMPETITIVO

El objetivo es identificar información específica acerca de los productos, procesos y resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de nuestra organización.

3 BENCHMARKING FUNCIONAL

Se identifican las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra funcional porque en este campo comprende principalmente actividades específicas en un área funcional determinada, como por ejemplo manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos independientemente de que se trate de empresas de campos totalmente distintos.



Guía de cinco pasos para aplicar Benchmarking:

Las claves
para
implementarlo
con éxito

1 Identifique las áreas de su sector ó empresa en problemas o con oportunidades de mejora: El benchmarking puede ser aplicado a cualquier negocio o proceso. Se necesitará una investigación previa que incluye: charlas informales con clientes, empedados y proveedores, esto mediante focus groups o investigaciones de mercado, estadísticas cuestionarios, encuestas de satisfacción, mapas de procesos, análisis financieros e informes sobre controles de calidad.

2 Identifique las organizaciones que son líderes en esas áreas: Busque las mejores de cada rubro y de cada país. Consulte a clientes, proveedores, consultores, asociaciones empresarias y revistas de negocios para determinar cuales son las compañías que vale la pena investigar.

3 Estudie las mejores prácticas de éstas organizaciones. Un estudio inicial puede hacerse en una buena biblioteca universitaria o en Internet. Esto le dará un panorama general, para mayores detalles se requerirá una visita en forma personal. Llame al CEO y pregúntele si un grupo de ejecutivos y empleados de su empresa pueden visitar las instalaciones por una hora. Sea directo para proponer la visita. La mayoría de los CEOs se sentirán alagados y aceptarán la propuesta. Deje en claro que cualquier información que a ellos les pudiera interesar será compartida con ellos también. Determine qué temas están fuera de estudio, que cosas no les interesan. Pregunte si pueden llevar cámaras fotográficas y de video. Prepare bien dos listas por anticipado: una lista con sus objetivos y una lista de preguntas. Elija entre 2 y 5 visitantes, gente que esté relacionada con el tema que los atañe (por ejemplo si el objetivo del estudio es hacer benchmarking sobre la relación entre el área de sistemas y el área comercial, convoque a personas de esa áreas específicas) que serán las responsables de implementar cualquier recomendación. O sea personas con cargos que cubran una amplia gama de responsabilidades (convoque para la visita a un Director, Gerente ó Jefe) También pueden incluir a un consultor externo al grupo visitante. Encuéntrese con sus empleados para explicarles el propósito de la visita y asignarle a cada uno una o dos preguntas para que hagan a los empleados de la empresa que visiten. Explique qué temas están fuera del estudio. Dígales que piensen en cómo esta visita puede mejorar a la empresa/sector/área y que piensen más preguntas. Deje fuera las preguntas que puedan ser de carácter confidencial (ej. Costos, fijación de precios o el desarrollo de un nuevo producto). Envíe una carta o correo electrónico de confirmación una semana antes, aclarando día, hora, lugar de la visita (a dónde concurrirán) cuántas personas irán y sus cargos, sus objetivos y un listado de posibles preguntas. Las visitas duran aproximadamente entre 1 y 3 horas. Cuando vayan lleven un presente para demostrar que aprecian la oportunidad, no critiquen lo que ven y concéntrense en sus objetivos. Busquen cualquier cosa inesperada o sobresaliente.



Guía de cinco pasos para aplicar Benchmarking:

Las claves
para
implementarlo
con éxito

Tan pronto como vuelvan a sus oficinas vuelquen sus datos por escrito de inmediato. Discutan que han aprendido y cómo aplicarlo satisfactoriamente. Asegúrese luego de que cada visitante tenga un plan de acción detallando como deberán implementar la nueva información en su trabajo. También será necesario diseñar algunos análisis formales como los mapas de procesos del proceso que hayan "benchmarkeado". Después de varias semanas llame de nuevo al CEO para expresarle su agradecimiento y dígame ejemplos concretos de cómo el conocimiento adquirido gracias a la visita será utilizado en su compañía. Envíele una copia de todos los informes escritos por sus empleados en agradecimiento por haberles permitido el acceso a sus instalaciones. Invítelo con su gente a conocer su empresa o área de la que es responsable.

4 Implemente las mejores prácticas:

Delegue la responsabilidad de las acciones a individuos o equipos inter-áreas. Establezca objetivos medibles que deberán cumplirse dentro de un plazo de tiempo especificado. Monitoree los resultados. Consiga que las personas clave de la empresa/sector/área, le entreguen un informe de una página de extensión sobre cómo se está llevando a cabo la implementación de los cambios. Distribuya esta información a toda la organización.

5 Recuerde: El benchmarking es un proceso continuo. Las mejores prácticas siempre pueden mejorar.

En Córdoba existen muchos casos de empresas que han sabido aprovechar enormemente de estas visitas de aprendizaje. Desde una fábrica de caramelos compartiendo experiencias con una fábrica de cemento, hasta fabricantes de grandes transformadores eléctricos aprendiendo de uno de los líderes nacionales en fabricación de juegos de living. Así lo manifestó el Ing. Fernando Piovano, Gerente de Producción de Color Living cuando se refirió a esta experiencia: *"nos pareció buena idea mostrarles a los chicos el área piloto de 5 "S" y hasta para nosotros mismos, saber que existe la posibilidad de trabajar en un ambiente limpio"*.

Los resultados de esta experiencia son enriquecedores para todos los que participan en la actividad, *"la visita fue muy positiva, los chicos vinieron con muchas ganas e ideas que ya se están poniendo en práctica. Los beneficios de la visita, sumados a las 5 "S", están a la vista en el área, con un grupo de gente muy unido y comprometido. Para mí en lo personal me dejó muy claro que existe otra forma de trabajar y que la posibilidad de obtener mejoras depende únicamente de cada uno, del empuje que se le ponga para lograr el objetivo propuesto"*, agregó Fernando Piovano.

Los procesos organizacionales básicos son siempre similares y siempre podemos aprender algo de un líder de su sector.

