

BENCHMARKING O EMULACIÓN

Por:

- MIGUEL ÁNGEL SUÁREZ CABRERA

Índice.

1. Concepto, características y tipología de Benchmarking
2. Relación del Benchmarking con otras técnicas de la Gestión de Calidad Total
3. Etapas a seguir para la aplicación del Benchmarking
4. Obstáculos al Benchmarking
5. Código de conducta del Benchmarking
6. Preguntas propuestas al Modulo 6

6.1. Concepto, características y tipología de Benchmarking

Concepto de Benchmarking

Establecer objetivos realistas e indicadores eficaces para medir la productividad y el rendimiento de una organización es una tarea complicada, como demuestra la gran cantidad de veces que las metas previamente establecidas no se logran o los indicadores definidos no aportan información clara, fiable y relevante para la gestión de la empresa.

Una opción que en la actualidad está cobrando fuerza a la hora de definir objetivos alcanzables y cuantificables es la comparación con la competencia. Mediante la comparación de una organización o de sus procesos con otros considerados de categoría mundial se fijan los objetivos adecuados y posteriormente se aplican para fomentar el cambio requerido.

A este proceso estructurado de establecer objetivos de mejora y métodos para cumplirlos, basados en las mejores prácticas existente, se le conoce como Benchmarking. Este concepto surgió como respuesta a la actitud de letargo ante el cambio que existía en muchísimas empresas. Durante los años setenta y ochenta se produjeron gran cantidad de incursiones en nuevos mercados que arrebataron cuotas de participación, ingresos y beneficios de manos de los que no veían la necesidad de cambiar. El Benchmarking reveló, por comparación, los éxitos que los demás habían cosechado.

Robert Camp, pionero en la aplicación y desarrollo del método en Xerox y principal divulgador del mismo en su libro *Benchmarking, The Search for Industry Best Practices that Head to Superior Performance* (1989) comenta en la introducción la frase de Sun Tzu "si conoces a tu enemigo y te conoces a tí mismo, no has de temer el resultado de cien batalla". Esta frase, escrita 500 años antes de nuestra era, condensa la esencia del Benchmarking.

Desde un punto de vista formal podemos definir el Benchmarking como el proceso sistemático, extensivo a todas las funciones de la organización, que mide nuestros productos, servicios y/o formas de actuar con respecto a los de nuestros mejores competidores y/o los de aquellas empresa reconocidas como líderes, todo ello con el fin de buscar las mejores prácticas, asimilarlas, beneficiarse mutuamente y conseguir la excelencia.

Otra definición de Benchmarking es la aportada por G.E. Medical Systems en su Guía del Benchmarking. En este documento se define el Benchmarking como el proceso continuo de entender tus propios procesos y métodos de trabajo y compararlos con las mejores prácticas tanto internas como externas, con el fin de obtener mejoras en el desempeño y alcanzar una ventaja competitiva.

Conviene diferenciar desde este primer apartado del Módulo el concepto de Benchmarking (verbo) del concepto de Benchmark (sustantivo) ya que tienen distinto significado y en multitud de ocasiones se emplean indistintamente. Por Benchmark hemos de entender un modelo o punto de referencia, que será el empleado para realizar la comparación. Los Benchmark o referencias son dos: la forma en que se lleva a cabo el proceso y los resultados obtenidos de él. Sin embargo, Benchmarking, como ya se ha dicho, es el proceso de realizar la comparación con los Benchmark y aprender de los resultados.

Características del Benchmarking

Para comprender en su totalidad los principios en que se sustenta el Benchmarking es preciso ahondar en sus características principales. Podemos resumir en 4 los principales rasgos que caracterizan al Benchmarking

1. El Benchmarking es un proceso sistemático. El Benchmarking no es el resultado de un intercambio casual de vistas a las instalaciones de la/s empresa/s colaboradoras. No surge de una serie de reuniones imprevistas entre los participantes, sino todo lo contrario, requiere de un esfuerzo estructurado por parte de las organizaciones interesadas en el aprendizaje mutuo. En definitiva, el Benchmarking eficaz exige que se acometa un proceso de planificación y organización del estudio, así como una dirección y control del mismo, tal y como se detalla a lo largo de este Módulo.
2. El Benchmarking se focaliza en la medición de productos, servicios y formas de actuar: Tradicionalmente las empresas han aplicado, sin la denominación de Benchmarking, la comparación de sus productos y servicios con los de la competencia. Así, es normal que las organizaciones realicen "autopsias" de los productos/servicios rivales, con el fin de destriparlos y conocer en qué aspectos se comportan mejor que los suyos propios y por qué motivos. Sin embargo, lo que sí es novedoso, y caracteriza al Benchmarking, es que el análisis y la emulación se realiza con gran frecuencia sobre los procesos o las prácticas de otras compañías. De esta manera, son objeto de comparación y adopción por ejemplo los procesos de facturación, gestión de inventarios, promoción del personal, pagos de nóminas, comunicación interna, generación de pedidos de clientes, compras a proveedores, recepción de mercancías, etc.
3. El Benchmarking propone la comparación y emulación de los mejores competidores o líderes de un sector/industria: Dado que uno de los objetivos finales del Benchmarking es establecer metas e indicadores de medida que permitan a la empresa mejorar y caminar hacia la excelencia, es condición indispensable que los modelos de referencia (benchmark) utilizados sean reconocidos como los mejores en sus campos de actuación.

Pensemos en el atleta que quiere prepararse para competir en una gran final. Si desea tener alguna posibilidad de triunfo, en su entrenamiento deberá considerar las técnicas empleadas por los mejores especialistas en su deporte, así como los resultados obtenidos por ellos en las competiciones (las mejores marcas o récords). Un camino seguro hacia el fracaso sería el considerar como referencia las prácticas de adiestramiento y las marcas obtenidas por atletas mediocres.

4. El Benchmarking presupone beneficio mutuo: Otra de las características diferenciadoras del Benchmarking es que considera el beneficio mutuo (el aprendizaje compartido) como principal fuerza impulsora del proceso y como una consecuencia lógica del mismo. Por tanto, el Benchmarking no es un espionaje industrial ni una investigación de mercado, Con el Benchmarking los miembros cooperan e intercambian información con base en un tema central para desarrollar una investigación útil para todas las partes.

Tipología de Benchmarking

Una de las principales controversias que surgen cuando las organizaciones entran el estudio de viabilidad de un proyecto de Benchmarking es el miedo a “abrir las puertas” a los competidores o la incredulidad de que ellos procedan de manera honesta durante el desarrollo del proceso.

La respuesta a estas contrariedades es que existen varios tipos de Benchmarking y que en algunos de ellos no se involucran empresas que son rivales directas. Por este motivo, es más fácil que este tipo de Benchmarking tenga lugar. Veámoslo:

1. **Benchmarking Interno:** Se produce entre empresas que tienen divisiones, centros de trabajo, delegaciones, sucursales, etc. Es sencillo de realizar ya que, en general, no existen problemas de confidencialidad ni reticencias sobre la honestidad o comportamiento ético de los colaboradores. Esta clase de Benchmarking se produce en muchas organizaciones, aunque tiene un carácter informal dado que se desarrolla en reuniones, visitas, etc. que normalmente no son planificadas ni organizadas de acuerdo a las etapas de un proyecto de Benchmarking.
2. **Benchmarking Competitivo:** En este tipo de Benchmarking se trata de comparar los productos, servicios y/o prácticas de una organización con las de su competidor directo, el cual es reconocido como líder en su mercado. Es el más difícil de realizar, tanto por la dificultad de encontrar socios que deseen participar como por los problemas de obtención de información fiable y útil. Cuando se consigue realizarlo es a base de poner énfasis en los procesos y mediante intercambios del tipo “a mi me interesa tu proceso X, y a cambio te permito estudiar mi proceso Y”. La lógica que subyace bajo este tipo de Benchmarking es “para cuando tu seas tan bueno como yo en el proceso X, yo ya seré mucho mejor”.
3. **Benchmarking Sectorial:** Probablemente este sea el tipo de Benchmarking que más beneficios puede proporcionar, ya que es relativamente fácil de realizar y puede aportar gran cantidad de ideas novedosas provenientes de industrias y actividades totalmente distintas a la de nuestra organización. Se trata de comparar las prácticas de la empresa con las industrias reconocidas líderes en aquella actividad (proceso) concreto, pero cuyo negocio es completamente distinto al nuestro. Por ejemplo, el sistema de almacenamiento basado en la utilización de códigos de referencia para la ubicación física de los repuestos de un concesionario de automóviles podría ser empleado por una industria alimenticia para emplazar los productos terminados que van a ser objeto de despacho.

6.2. Relación del Benchmarking con otras técnicas de la Gestión de Calidad Total

Tal y como se ha definido el Benchmarking éste constituye primordialmente una herramienta para analizar los productos, servicio y, sobre todo, los procesos de la empresa con el fin último de proceder a su mejora.

Partiendo de este planteamiento, el Benchmarking no es más que una técnica objeto de utilización en la Gestión de los Procesos de una organización (ver el segundo pilar de la Gestión de la Calidad Total citado en el Módulo I). Es decir, el Benchmarking va a permitir a la empresa ejecutar ciertas etapas del proceso de mejora de la Calidad (ciclo PDCA de Deming) de forma más rápida y eficaz ya que:

- Es una fuente de información sobre procesos, productos y servicios a mejorar, como resultado de la comparación del rendimiento de la organización con el del benchmark.
- Proporciona unos objetivos realistas y motivadores de mejora, al poder utilizar los estándares actuales de los socios en el estudio de Benchmarking
- Aporta datos e ideas sobre las causas de no calidad en los procesos, productos y servicios, así como las medidas a tomar para su erradicación. Esto es así porque con frecuencia las causas de la no calidad son el resultado de observar las diferencias en las prácticas entre nuestra organización y las del socio.
- Permite definir planes de acción para la mejora con mayores probabilidades de éxito ya que están basados en la experiencia y actuaciones de la empresa a emular.

Conviene resaltar que cuando los cambios previstos como consecuencia del Benchmarking son radicales y conducentes a grandes alteraciones en los resultados de los procesos, el Benchmarking es más una técnica a emplear en la Reingeniería de Procesos que en la Mejora Continua (Kaizen) de la Calidad.

Para finalizar, decir que aunque la principal utilidad del Benchmarking es la mejora de los procesos de la empresa, por tratarse de una herramienta de comparación y emulación del mejor permite diagnosticarse respecto a la utilización y efectividad de otras técnicas de Calidad. Así, por ejemplo, mediante el uso de Benchmarking se puede estudiar la manera en que varias organizaciones gestionan la contabilización de los Costes de Calidad, o aplican el Despliegue de la Función Calidad (Q.F.D.) en el diseño de productos y servicios, o emplean el Control Estadístico de Procesos (S.P.C.) para medir la capacidad de sus procesos, o han diseñado e implantado un Sistema Normalizado para Asegurar la Calidad (p.e. de acuerdo a normas ISO 9000), etc.

Como conclusión, resaltar que el Benchmarking no es una técnica substitutiva o paralela a otros principios y técnicas de la Gestión de Calidad Total sino que más bien es un complemento muy útil y novedoso de los mismos.

6.3. Etapas a seguir para la aplicación del Benchmarking

Hoy en día ya existen bastantes modelos de Benchmarking. Varían en complejidad desde cuatros escalones hasta 30. No importa los términos que se usen, un reciente estudio revela que todos ellos giran en torno a cuatro grandes pasos o fases básicas:

1. Planificación de estudio/proyecto de Benchmarking
2. Obtención de la información.
3. Análisis de la información.
4. Adopción de la mejoras

A continuación se describe más en detalle las actuaciones a ejecutar en cada una de estas etapas.

Fase 1: Planificación del estudio/proyecto

Esta primera fase básica se divide a su vez en una serie de subetapas que deben ser acometidas en el orden que seguidamente se presenta:

a. Delimitación del alcance del proyecto

La organización, concretamente la alta dirección de la empresa o en su caso el Comité de Calidad, tiene que acotar el alcance del estudio. Esto en la práctica se traduce a que debe definir claramente la actividad sobre las que se desea trabajar en el proyecto de Benchmarking. En el caso de que los que se pretenda sea analizar un proceso, circunstancia más habitual, se tiene que delimitar claramente donde se inicia y donde finaliza el mismo. Con ello se logra eliminar ambigüedades que dificulten la posterior recopilación y estudio de información.

Para seleccionar el objeto del proyecto de Benchmarking la alta dirección o el Comité de Calidad, caso de existir, tiene que tener en consideración aspectos tales como: objetivos estratégicos de la organización, puntos fuertes y débiles detectados en los procesos, productos y servicios, estudios de satisfacción de clientes y empleados, análisis de las quejas, reclamaciones, etc.

Es conveniente elaborar una lista de posibles proyectos de Benchmarking y someterla a continuación a un cribado mediante la aplicación de una serie de criterios de valoración. A modo de ejemplo podrían emplearse criterios tales como:

- Impacto de la aplicación del Benchmarking al proceso sobre otros procesos de la organización.
- Exigencias de formación.
- Plazos estimados de ejecución del proyecto.
- Mejora de la calidad de vida de los empleados.
- Efecto sobre la imagen externa.

- Mejora de la satisfacción del cliente externo.
- Resultados económicos potenciales (en términos de ahorro de costes y/o incremento de ingresos).

Uno de los problemas que en la práctica surgen con el Benchmarking son las expectativas poco realistas en cuanto al ámbito del proyecto. En muchos casos el alcance es demasiado grande, el campo de investigación es excesivamente amplio. Esto conduce a que las personas participantes en el estudio pregunten demasiado y almacenen muchos datos. En el momento en que el proyecto alcanza su fase de análisis de datos el equipo está demasiado cansado como para hacer un trabajo eficaz.

b. Designar al Equipo de Benchmarking

También debe conformarse durante la fase de planificación el equipo de personas que van a estar a cargo de poner en práctica el proyecto de Benchmarking. La selección de los miembros es crítica. El equipo es tan bueno como lo sean sus componentes.

Este equipo, cuyo número ideal podría estar entre 4 y 5 personas, tendrá que estar conformado por personal que tenga responsabilidad directa sobre el proceso objeto de estudio. Así mismo, tienen que ser personas con acceso a la información relevante para el proyecto y tienen que disponer de tiempo de dedicación al mismo. Normalmente los integrantes de los equipos serán clientes internos del propio proceso o personal afectado directamente por el mismo, tales como proveedores internos del proceso o sus propios ejecutores.

A cada uno de los componentes del equipo se le debe asignar un rol de acuerdo a las tareas a desempeñar, tanto durante las sesiones conjuntas con los socios como en el posterior estudio de la información y aplicación de los cambios. Son roles típicos de un grupo de trabajo los de líder, secretario y facilitador (ver para ello el Módulo III "Proceso de Mejora de la Calidad")

La tarea principal del Líder será la de planificar las tareas a realizar por el equipo, organizar, dirigir y controlar la marcha del proyecto. Para el desarrollo de labores organizativas que tengan un carácter administrativo (convocar reuniones, fotocopiar documentación, levantar actas de las sesiones, etc.) el Líder cuenta con el apoyo del Secretario.

El Facilitador tiene como función principal la de suministrar un apoyo técnico a los integrantes del equipo en el desarrollo de sus actividades, así como asesorar sobre posibles personas de apoyo que aporten bases de datos, asesoría legal, etc.

c. Análisis y documentación del proceso seleccionado.

Antes de proceder al intercambio de información y datos propiamente dicho, es condición indispensable que la organización conozca a fondo su propio proceso. Aunque pueda parecer obvio, son muchas las empresas y directivos que no conocen detalladamente sus procesos, existiendo lagunas en cuanto a la secuencia de actividades, el tipo y alcance de las interacciones, los documentos y registros empleados, los recursos utilizados, etc.

Solamente cuando nos sentamos a analizar nuestros procesos es cuando nos damos cuenta del nivel de ignorancia que sobre el mismo poseemos.

Durante esta subetapa, en la fase de recogida de datos de nuestro propio proceso, el equipo debería clarificar aspectos referentes a:

- Objetivo/s del proceso.
- Inputs y outputs.
- Flujo de actividades y recursos involucrados (humanos, materiales, financieros, ...)
- Indicadores de medida y registros (tiempo, costes, índices de productividad, índices de satisfacción de clientes, absentismo, rotación, etc.)
- Identificación de las actividades del proceso que no suponen un valor añadido (aquellas que incrementan los costes pero que no afectan a los ingresos)

Una manera de enfocar el análisis del proceso objeto de Benchmarking es empleando el método periodístico y preguntando quién, qué, dónde, cuando, por qué, cómo y cuánto. Estas preguntas pueden aplicarse al Benchmarking de la siguiente manera:

- ¿Qué constituye el proceso?. Hay que denominar al proceso y describir en qué consiste.
- ¿Cómo funciona?. Se requiere realizar un diagrama de flujo de los pasos e interacciones del proceso.
- ¿Quién está implicado?. Es preciso elaborar una lista de personas y funciones.
- ¿Por qué se lleva a acabo el proceso y por qué están implicadas estas personas?. Hay que definir el propósito u objetivo del proceso.
- ¿Dónde radica cada posición en la cadena del proceso?.
- ¿Cuándo se producen las entradas y salidas del proceso?.
- ¿Cuánto cuesta el proceso?.

d. Formación en la técnica de Benchmarking

Puesto que el Benchmarking es difícil de hacer bien, una formación adecuada y práctica de los integrantes del equipo puede incrementar la probabilidad de éxito del proyecto, ahorrar tiempo y reducir posibles frustraciones.

Esta formación debería ser impartida, en términos generales, por empresas especializadas en asesoramiento en proyectos de Benchmarking vale la pena pagar a un experto con los conocimientos teóricos y prácticos precisos para adiestrar al personal de la empresa afectado por el proyecto.

La formación en Benchmarking tiene que incluir al menos la enseñanza de contenidos sobre principios y técnicas de Benchmarking, el trabajo en equipo, la evaluación y asimilación de resultados, factores éticos e imperativos legales.

Con el tiempo, los propios miembros del equipo de Benchmarking podrán conformar un grupo de formadores internos de la empresa, eliminándose o reduciéndose de esta manera los gastos asociados a la contratación de consultoras externas.

Fase 2: Obtención de la información

Esta segunda fase se divide a su vez en una serie de subetapas que deben ser acometidas en el orden que se expone seguidamente:

a. Reclutamiento y selección del socio de Benchmarking

Para realizar la selección del socio del proyecto de Benchmarking, la empresa debe realizar primeramente un proceso de recopilación de potenciales socios con los que trabajar. Es decir se necesita de un listado o inventario de posibles empresas que pudieran ser adecuadas para efectuar el Benchmarking

Para llevar a cabo este "reclutamiento" es necesario que con anterioridad el equipo de Benchmarking defina el perfil del potencial socio, teniendo en cuenta para ello una serie de variables tales como:

- Tipo de negocio.
- Similitud del proceso.
- Cultura empresarial.
- Resultados.
- Credibilidad y prestigio en el mercado.
- Localización/dispersión.
- Tamaño y facturación.
- Tecnología del producto.
- Canales de distribución.
- Experiencia en proyectos similares.
- Evidencias de su compromiso y liderazgo en materia de Calidad.
- Facilidad para establecer contactos.

Atendiendo a estos criterios y realizando una valoración de los mismos, el equipo de Benchmarking seleccionará a aquella compañía que más se adapte a sus necesidades. A continuación se le propondrá la ejecución del proyecto en común, comunicando a los posible socios la siguiente información:

- Propósito del estudio.
- Solicitud expresa de participación.
- Cuestionario preliminar
- Por qué razones ha sido seleccionado.
- Código de conducta (ver apartado 5 de este Módulo)

- Borrador de acciones y “planning”.

Es importante señalar llegados a este punto que en muchas ocasiones no se trata de buscar al mejor socio entre los mejores sino que basta con seleccionar a aquella empresa que haya desarrollado una mejor práctica en el proceso que nos proponemos mejorar. Considerando este factor es muy probable que las posibilidades de que nuestro socio potencial acepte el proyecto serán mayores y casi con toda seguridad el coste del mismo se reducirá -entre otras cosas porque los mejores entre los mejores suelen localizarse a muchos kilómetros de distancia de nuestra ubicación-.

b. Desarrollo de las técnicas de recogida de información y datos secundarios.

Una vez el socio ha aceptado nuestra propuesta, el equipo tiene que pasar a la siguiente etapa en el proceso de recogida de información.

Con los datos del proceso propio recopilados en la Fase 1, es momento de introducirse en la etapa de investigación secundaria, cuyo objetivo es obtener una primera aproximación al funcionamiento del socio que permita aprovechar en mayor medida las siguientes fases del proyecto de Benchmarking. Además con la investigación secundaria puede resultar que o sea precisa una visita a las instalaciones del socio.

Para llevar a cabo esta investigación secundaria, al equipo se le presenta diversa fuentes de información a las que acudir:

- Entrevistas personales o telefónicas.
- Cuestionarios por correo.
- Clientes y proveedores del socio.
- Centros de documentación y bases de datos.
- Publicaciones periódicas.
- Instituciones de investigación.
- Organismos públicos.
- Asociaciones “ad hoc”.
- Asesores, consultores y expertos sectoriales.

Sea cual sea el método empleado, que deberá de considerar las limitaciones en tiempo y recursos, así como la experiencia y preferencias del equipo, tendrá que focalizarse en la recogida de datos sobre aspectos relevantes de acuerdo a los objetivos internos marcados para el proyecto.

c. Realización de la investigación o aproximación primaria.

En esta subetapa se produce el intercambio de información propiamente dicho.

Antes de comenzar con las visitas o reuniones entre los socios es preciso elaborar una lista de comprobación (*check-list*) que pueda ser utilizada como guía de las cuestiones a tratar en las sesiones de Benchmarking

Este cuestionario de recogida de datos debe ser remitido con anterioridad al socio, para su estudio y aceptación.

También es recomendable que antes de que tenga lugar la reunión de trabajo se produzca un contacto preliminar en el que ambas organizaciones aseguren el acuerdo sobre el propósito del proyecto de Benchmarking, los códigos de conducta, el plan de acciones a acometer (actividades, fechas, horarios, personas, etc.) y los elementos de logística precisos.

Como actuación final de la investigación o aproximación primaria resulta la visita directa y las reuniones de grupo, donde tiene lugar el verdadero proceso de Benchmarking y el aprendizaje mutuo. Es importante tener siempre en cuenta los objetivos que se habían propuesto, así como la *ckeck-list* elaborado, puesto que es fácil dejarse llevar y acabar las sesiones sin haber cumplido más que parcialmente el plan inicial.

Tampoco hay que olvidar que durante las diferentes reuniones de recogida de datos la pregunta fundamental a contestar es: ¿Cómo lo hacen ellos?. Para que la respuesta sea comparable con los datos disponibles sobre nuestro proceso es preceptivo utilizar las mismas herramientas de medición que se emplearon a la hora de analizar el proceso de nuestra empresa. En caso contrario encontraremos dificultades para interpretar los resultados, aprender de ellos y finalmente emular a nuestro socio.

Fase 3: Análisis de los datos y determinación de gaps

Los datos sobre el rendimiento de nuestro proceso y el rendimiento del proceso de nuestro socio muestran los desajustes o *gaps* existentes entre la empresa y la organización empleada como comparación.

Para poder trabajar correctamente con la información recabada primeramente debe ser agregada y, en su caso, normalizada. La normalización de los datos significa establecer ratios, o lo que es lo mismo, relativizar magnitudes, para poder realizar comparaciones métricas. Por ejemplo, si estamos analizando el volumen de producción generado por un proceso podemos caer en el error de comparar valores absolutos, aún cuando las empresas varíen en aspectos tales como número de empleados, tamaño, nº de máquinas, etc. Se precisa relativizar los outputs del proceso calculando ratios tales como producción por empleado.

Una vez identificados los *gaps* el siguiente paso es establecer las causas raíces de estas diferencias. Muchas organizaciones cometen el fallo de intentar cerrar diferencias con el dictado "trabájese más" o "más duro". Sin embargo es posible que la causa de este desempeño diferente sea simplemente que el socio dispone de un proceso con menos pasos o de modo más simple, o puede tener una automatización distinta o sencillamente otra formación. Cuando la causa no es obvia, se exige profundizar en las causas raíces.

A estas causas raíces son a las que se las denomina Agentes Facilitadores y son los responsables del rendimiento superior del socio. Como ejemplo de estos Agentes Facilitadores se muestra la siguiente tabla:

ITEMS	PROCESOS	CULTURA
■ Planes	■ Objetivos	■ Implicación Dirección
■ Recursos	■ Estrategia	■ "Empowerment"
■ Equipos	■ Flujo	■ Actitud
■ Materiales	■ Secuencias	■ Comunicación
■ Dinero	■ Políticas	■ Toma de decisiones
	■ Procedimientos	■ Autoridad
	■ Métricas	■ Formación
	■ Controles	■ Personas
	■ Integración	

Fase 4: Adaptar las mejoras

En esta última fase la organización debe aplicar los que ha aprendido. Para ello se necesita seguir los pasos que a continuación se plantean:

- Valorar la adaptabilidad de las prácticas de nuestro socio a la empresa, incluyendo un análisis coste-beneficio.
- Establecer unos objetivos de mejora del proceso a corto y largo plazo.
- Definir un plan de acciones cuyo eje sea incorporar los Agentes Facilitadores identificados en la etapa anterior. Este plan de acción debería incorporar referencias a responsables, plazos, recursos e indicadores de control. También es recomendable incorporar un sistema de compensación basado en las contribuciones de individuos y equipos.
- Implantar el plan de acción y monitorizar los progresos mediante la medición de los indicadores establecidos. En caso que no se logren los objetivos previstos es necesario revisar el cumplimiento del plan y/o la correcta definición del mismo.

Reiniciar el proceso de aplicación de mejoras tratando de incorporar nuevos Agentes Facilitadores a las prácticas de la organización.

6.4. Obstáculos al Benchmarking

La aplicación práctica del Benchmarking entre las empresas suele verse entorpecida por una serie de obstáculos comunes. A continuación se presenta una relación de los mismos, al objeto de que sean tenidos en consideración por toda organización interesada en emprender un estudio de este tipo.

1. Los plazos de ejecución del estudio de Benchmarking se prolongan durante períodos excesivamente largos, debido principalmente a que se trata de una técnica nueva, a que no se destinan todos los recursos necesarios, no se emplean expertos y se tiende a un alcance excesivamente amplio.

Lo habitual entre las compañías que se deciden por aplicar Benchmarking en su gestión es que tarden entre 9 y 12 meses en llevar a cabo el proyecto. Este plazo, por ser habitual, no deja de ser excesivo. En una empresa pueden cambiar muchas cosas durante este tiempo. Puede que un miembro del equipo pase a desempeñar otro cargo comprometiendo así la continuidad del proyecto, o, peor aún, es posible que la misma Dirección de la empresa cambie y tras meses de duros trabajo el estudio se abandone.

2. El alcance de los estudios de Benchmarking se plantea amplio y profundo, es decir se establece sobre un proceso importante de principio a fin y se analizan pormenorizadamente todos y cada uno de sus aspectos.

Cuando se opta por este enfoque, los equipos se ven envueltos en estudios largos que no conducen a nada. Se invierte excesivo tiempo en acometer las fases de planificación y recogida de datos, perdiéndose el ánimo para enfrentarse con éxito a las etapas de análisis y aplicación de mejoras.

3. Uno de los pasos más complicados del Benchmarking es decidir qué empresa es la mejor. Un error frecuente es pensar que hay que compararse y emular a la mejor empresa. Eso no es así, en primer lugar, porque no existe una organización que sea líder en todos los aspectos. Por todo ello, lo que hay que identificar es aquella empresa que es la mejor en una determinada práctica.
4. Los estudios de Benchmarking son costosos en términos económicos y de tiempo debido principalmente a que se trata de una técnica de la Gestión de la Calidad de reciente aparición y por ende de escasa experimentación en la práctica de las empresas.
5. El Benchmarking es visto como una comparación de los resultados numéricos con la competencia. Este planteamiento redundante en dos obstáculos. Primero, la comparación numérica hará que la empresa se siente bien o mal, dependiendo del lugar que ocupe frente a la competencia. Sin embargo, esta información no aporta directrices sobre la manera de proceder para mejorar. Un segundo obstáculo resulta del hecho de que la limitación de las comparaciones a la competencia niega los beneficios que pudieran originarse de considerar actividades paralelas en todos los sectores, frente a encorsetarse en el sector específica dentro del cual actúa la empresa.

6.5. Código de Conducta del BENCHMARKING

Para que sirva de guía en las reuniones de Benchmarking y facilite el progreso hacia el profesionalismo y la eficacia, el *International Benchmarking Clearinghouse* y el Centro de Calidad y Productividad Norteamericano han adoptado este Código de Conducta común.

Animamos a todas las organizaciones y personas comprometidas con el Benchmarking a que actúen de acuerdo a este Código.

La adhesión a estos principios contribuirá a un Benchmarking eficiente, eficaz y ético.

Principio de Legalidad

- Si hay alguna duda sobre la legalidad de una actividad, no la realice.
- Evite las conversaciones que pudieran llevar a, o suponer, un detrimento en el comercio, planes de reparto de mercado o clientes, fijación de precios, pactos de comercialización sobornos,...
- Evite la adquisición de secretos comerciales por cualquier medio que se pudiera considerar inadecuado, incluyendo la infracción o la inducción a la infracción de cualquier obligación de mantener secreto. No desvele o utilice secreto comercial alguno que se hubiese podido obtener con medios inadecuados o que se desvelase por otros en infracción del deber de mantenerlo en secreto o limitar su uso.
- Como consultor o cliente, no ceda a otra compañía los hallazgos del estudio de Benchmarking, sin haber obtenido previamente la autorización de las partes intervinientes en el estudio original.

Principio de Intercambio

- Este dispuesto a ofrecer a su asociado de Benchmarking el mismo tipo y nivel de información que usted requiera de él.
- Comuníquese plena y tempranamente para aclarar las expectativas de la relación, evitar malentendidos y establecer un interés mutuo en el proceso de Benchmarking y las conductas personales que entraña.
- Sea sincero e íntegro.

Principio de Confidencialidad

- Considere confidencial el intercambio de datos e información del Benchmarking para los individuos y compañías implicadas. La información no debe comunicarse fuera de las organizaciones que forman parte de la asociación sin el consentimiento previo de la organización que compartió la información.
- La participación de una compañía en un estudio de Benchmarking es confidencial y no debe comunicarse al exterior sin su consentimiento previo.

Principio de Utilización

- Utilice la información obtenida mediante el estudio de Benchmarking solamente par los fines de formular una mejora de las operaciones o procesos dentro de las compañías que participan en el estudio.
- La utilización o comunicación del nombre de un asociado de Benchmarking con los datos obtenidos o prácticas observadas requiere del permiso previo de este asociado.
- No utilice la información del Benchmarking o cualquier otra información resultante del intercambio como medio para comercializar o vender.
- La listas de contactos y otras informaciones de contactos ofrecidas en cualquier forma por la International Benchmarking Clearinghouse no se pueden utilizar en modo alguno para la comercialización.

Principio de Contacto de Primera Parte

- Siempre que sea posible, inicie los contactos de Benchmarking con un contacto designado por la compañía asociada.
- Respete la cultura corporativa de la empresa asociada y trabaje con sujeción a unos procedimientos acordados mutuamente.
- Llegue a un acuerdo mutuo con el contacto de Benchmarking designado por la compañía asociada respecto a cualquier entrega de comunicaciones a terceros.

Principio de Contacto de Terceros

- Hay que conseguir el permiso de la persona en cuestión antes de dar su nombre en respuesta a la solicitud de contacto.
- Evite comunicar el nombre del contacto en un foro abierto sin el permiso previo del contacto.

Principio de Preparación

- Demuestre su compromiso con la eficacia y eficiencia del Benchmarking preparándose adecuadamente antes de establecer un contacto inicial de Benchmarking
- Aproveche al máximo el tiempo de su asociado de Benchmarking preparándose plenamente cada sesión de trabajo.
- Ayude a sus asociados facilitándoles un cuestionario y un plan de trabajo antes de las visitas de Benchmarking

Principio de Terminación

- Lleve a buen término y de manera oportuna todo compromiso que haya adquirido con el asociado de Benchmarking
- Termine todo estudio de Benchmarking a plena satisfacción de todos los asociados, tal como se hubiera acordado mutuamente.

4.6. Preguntas propuestas

1. Defina el concepto de b y establezca su tipología y diferencias.
2. ¿Cómo encuadraría el Benchmarking dentro del marco de la Gestión de la Calidad Total?.
3. Piense en un estudio de Benchmarking que podría acometer su empresa y describa grosso modo los pasos que daría en la ejecución del estudio.
4. ¿En qué consiste el Principio de Contacto con Tercero dentro del Código de Conducta del Benchmarking?