

BENCHMARKING

Michael J. Spendolini

Revisión técnica

Félix Matiz

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN

GRUPO
EDITORIAL
norma

Barcelona, Bogotá, Buenos Aires, Caracas,
Guatemala, México, Miami, Panamá, Quito, San José,
San Juan, San Salvador, Santiago de Chile, Sao Paulo.

Partes de los capítulos 5 y 6 de este libro fueron adaptados de *Outsmarting the Competition: Practical Approaches to Finding and Using Competitive Information*, de John J. McGonagle, Jr., y Carolyn M. Vella, publicado por Sourcebooks, Inc. Copyright © 1990 por John J. McGonagle, Jr., y Carolyn M. Vella. Reproducido con autorización. Reservados todos los derechos.

THE BENCHMARKING BOOK
Copyright © 1992 by AMACOM.
Original English language edition published by
AMACOM, a division of the American Management
Association, New York. All rights reserved.

Copyright © 1994 para todo el mundo de habla hispana
por Editorial Norma S. A.

Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia.
Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción total o parcial de este libro,
por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial.

Impreso por Carvajal S. A. — Imprelibros
Impreso en Colombia — Printed in Colombia
Agosto de 1994

Traducción, Carlos Fernando Villa
Dirección editorial, María del Mar Ravassa G.
Edición, Armando Bernal M., Lucrecia Monáñez T.
Revisión técnica, Félix Matiz
Cubierta, adaptación del diseño original de Paul Chevannes

ISBN 958-04-2746-1

1

El concepto de benchmarking

La historia del benchmarking, como se conoce hoy, es relativamente breve. En 1982 fui a Rochester, Nueva York, a participar en una reunión de especialistas en capacitación y desarrollo organizacional de la Corporación Xerox. La expresión *benchmarking competitivo* se empleó en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores. Se identificaron estándares específicos de mediciones en áreas tales como los costos de producción, tiempo de los ciclos, costos de operaciones, precios de ventas al por menor y características de los productos, y el rendimiento de los productos Xerox se clasificó con respecto a los principales competidores en el mercado, según dichos parámetros. Las noticias no eran buenas. Los asistentes no estaban satisfechos con la información que habíamos estudiado. Sin embargo, la mayoría estaba impresionada con el proceso seguido para identificar mediciones claves, recopilar información sobre otras empresas y presentar los hallazgos en un contexto especialmente interesante.

La expresión *benchmarking competitivo* era nueva para la mayoría de nosotros, y cuando regresé a mi oficina de California, descubrí que también era nueva para casi todos los que yo conocía en el campo de desarrollo y capacitación. Cuando yo explicaba el concepto y el propósito del benchmarking la primera reacción habitualmente era la de reconocer el proceso como un

tipo de recopilación de información clave de la competencia, pero cuando continuaba la explicación, dos facetas del benchmarking cautivaban la atención de la gente. La primera: El benchmarking era un proceso que se podía utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a *cualquier* organización — competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. La clave es separar o aislar medidas comunes en funciones similares (por ejemplo, manufactura, ingeniería, marketing, finanzas) y comparar las prácticas de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial. La idea de la excelencia genérica hace que ello sea posible. Si, por ejemplo, uno acepta el hecho de que una actividad particular, como la elaboración de facturas, es una práctica común en todas las empresas, debe haber por consiguiente, algunas prácticas genéricas de facturación que se puedan observar y medir en cualquier organización. Además, si uno puede investigar las prácticas de facturación de organizaciones que tienen una excelente reputación en ellas, entonces podría comparar esas prácticas genéricas de facturación con las de su propia organización. Incluso podría aprender algo de la otra compañía en relación con las excelentes prácticas. Esta idea de estudiar las prácticas comerciales de otras empresas no sorprendió absolutamente a nadie. Lo que generó reacciones en la gente fue el hecho de que la investigación se realizara en esa forma extensa y sistemática.

La segunda faceta del benchmarking también hizo que algunos tomaran nota. En ese entonces, la recopilación de información clave de la competencia tradicionalmente se enfocaba casi totalmente en medir los resultados o en los productos terminados. Conceptos como el de devolverse a elaborar los planos (reverse engineering) y comparar productos por características eran fáciles de entender. Con la aparición del benchmarking, el enfoque se extendió más allá del campo del producto o servicio terminado para concentrarse extensamente en los aspectos del *proceso*. El énfasis ya no fue solamente en *qué* producían los demás sino también en *cómo* el producto o servicio se diseñaba, se fabricaba, se comercializaba y se proporcionaba. En realidad, una organización era motivo de análisis o inves-

tigación sobre la base de su excelencia en el proceso y no sólo en la excelencia del producto o el servicio. Éste fue un concepto radical para muchos. *Proceso*, después de todo, era un término que implicaba complejidad, e indicaba trabajos internos íntimos. Incluso los procesos dentro de la propia organización están con frecuencia rodeados de misterio y un sentido de propiedad. ¿Cómo se podrá pensar, entonces, en una investigación sobre un proceso con alguien *externo*? Además, para entender realmente el proceso, uno tenía que establecer un vínculo estrecho con otra organización. Simplemente examinando un producto o servicio desde lejos no sería suficiente como para proporcionar información adecuada y alcanzar niveles óptimos de confiabilidad. De alguna manera, el benchmarking era algo más íntimo y profundo que el tradicional análisis de la competencia. En realidad, ya había una apertura y un espíritu (podría afirmarse que un reto) de cooperación entre organizaciones que podrían ser competidoras en el mercado. Entendí entonces que el paradigma de recopilación de información y análisis organizacional había cambiado significativamente.

Xerox continuó desarrollando el concepto de benchmarking competitivo durante los años 80, estableciendo capacitación formal en el tema y presentándoles el concepto a otros por medio de clientes, proveedores, artículos escritos por personal de la empresa y contactos en asociaciones profesionales. Otras compañías, como GTE, comenzaron a usar la palabra en 1983, pero no fue hasta fines de los años 80 cuando *benchmarking* en realidad comenzó a convertirse en lo que hoy es. Hasta ese entonces, el número de artículos sobre la materia no era superior a treinta, y solamente existían unos pocos expertos, si los había, en la práctica del benchmarking, y ello en los campos de la asesoría y la parte académica. Dos eventos de significación fueron los que motivaron el cambio.

Uno de ellos fue la introducción del Premio Nacional de la Calidad Malcolm Baldrige. El decreto de creación de este premio anual en los Estados Unidos, ley pública 100-107, fue firmado por el presidente Reagan el 20 de agosto de 1987. El propósito de este premio es promover los conocimientos de calidad, reconocer los logros en calidad de las compañías estadounidenses y hacerles publicidad a las estrategias exitosas de calidad. Los

criterios para su otorgamiento constan de siete categorías, cada una de las cuales incluye áreas específicas que identifican actividades y procesos claves de calidad, y que son recomendadas por el comité de adjudicaciones.

Un hecho que impulsó el Premio Baldrige fue el de las comparaciones externas. A los usuarios de estos criterios los animan a considerar la naturaleza y la eficacia de sus prácticas y resultados de calidad en relación con los de otras organizaciones que son consideradas simplemente como "las mejores en su clase" o "de clase mundial" (la organización Baldrige no se atreve a identificar esas organizaciones ni a decir cómo localizarlas. Pero eso es otra historia). Así, los que aplican estos criterios deben comparar sus prácticas de calidad no sólo con los competidores sino también con cualquier organización que haya logrado notable excelencia en sus procesos o en sus resultados. El único inconveniente de esta recomendación era que las directrices no prescribían ningún método para hacer estas comparaciones — es decir, no lo prescribieron hasta 1991. Cuando se publicaron, en 1991, la solicitud y las pautas para el premio, se hizo una importante adición al léxico del Baldrige. En la categoría de "información y análisis", el artículo 2.2 se tituló "Comparaciones competitivas y benchmarks". Este artículo dice: "Describa el criterio de la compañía en la selección de comparaciones competitivas relacionadas con la calidad y los tipos de benchmarking de clase mundial que sirven de apoyo a la planificación de la calidad, a la evaluación y a las mejoras". Este énfasis fuerte en benchmarking se repitió cinco veces dentro de las pautas de 1991, en áreas tales como evaluación de esfuerzos continuos de mejoramiento, resultados de calidad en productos y servicios, resultados de calidad de proveedores y determinación de la satisfacción del cliente.

El énfasis en los procesos y los resultados comparados estimuló un interés sin precedentes en el benchmarking; las organizaciones dispuestas seriamente a seguir las pautas del Baldrige, o a concursar por el Premio, estaban motivadas para aprender acerca del tema y descubrir cualesquiera recursos disponibles que pudieran ayudarles adecuadamente en el benchmarking. El problema era la falta de normas explícitas, pautas o reglas, lo mismo que de modelos o expertos que

podieran ayudar a entender y a poner en práctica el benchmarking en sus organizaciones.

El otro evento significativo había tenido lugar dos años antes, en 1989. Robert Camp, de Xerox, un ingeniero experto en logística, escribió el libro *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*, en el cual describe en forma detallada sus siete años de experiencia en actividades de benchmarking en Xerox. El libro se desarrolló alrededor del proceso de benchmarking de diez pasos de Xerox, en los cuales el autor colaboró en los aspectos relacionados con el diseño y la aplicación. El libro de Camp incluyó ejemplos específicos en las áreas de logística y distribución, lo cual le proporcionó al lector ejemplos concretos del proceso que estaba en uso y los resultados que podían esperarse. Fue el libro de Camp la primera descripción detallada del benchmarking en acción, disponible para el comercio en general, convertido pronto en best-seller entre quienes tenían la responsabilidad de investigar y ejecutar el benchmarking en sus organizaciones.

La publicación del libro de Camp no podría haber sido más oportuna, pues en 1989 Xerox Corporation (División de Productos Empresariales y Sistemas) fue una de las dos ganadoras del Premio Baldrige (sólo tres compañías lo habían ganado el año inaugural, el anterior). Por lo tanto, como era de esperarse de los ganadores del premio, Xerox fue asediada para que diera información acerca de sus procesos de calidad y sus prácticas. De hecho, una de las responsabilidades de los ganadores del Premio Baldrige es compartir información de estrategias de calidad, e impulsar a otras compañías hacia el logro de los estándares de calidad. Xerox tuvo entonces una gran audiencia ansiosa de comprender los éxitos de la empresa con su estrategia de "liderazgo por medio de la calidad".

Desde los primeros años 80, Xerox había posicionado tradicionalmente su estrategia de calidad como un escabel de tres patas, una de las cuales era — ¡ya habrá adivinado usted! — el benchmarking. Por lo tanto, cientos, e incluso miles de personas estudiaron el proceso de calidad de Xerox y escucharon los mensajes sobre la calidad de la empresa; claramente el benchmarking había sido una de las claves del éxito. El hecho de que el libro de Camp ya estuviera disponible hizo que fuera

un éxito inmediato. En realidad, tal vez fue la primera fuente profunda de información de benchmarking para la vasta mayoría de lectores.

Cualquiera podría haber pensado que en 1991 se iban a publicar más libros que expandieran las perspectivas disponibles sobre benchmarking. Sin embargo, la realidad fue que en 1991 el libro de Camp seguía siendo el único en su clase, y pocas empresas asesoras habían desarrollado programas de capacitación para ayudar a explicar y a expandir programas de benchmarking. Artículos aparecidos en las publicaciones de negocios y comercio generales continuaron repitiendo los mismos ejemplos, tratando de "posicionar" el benchmarking entre los lectores. Así, a pesar de que el interés en el benchmarking era extraordinario, la información sobre el tema, especialmente sobre cómo realizarlo, seguía siendo escasa.

Esta falta de información, de modelos, ejemplos y guías se hace muy notoria cuando se examinan los procesos de benchmarking en la actualidad. Muchos, quizá la mayoría de los procesos de benchmarking, pueden rastrear su genealogía directamente hasta el modelo de Xerox de los primeros años 80 o hasta uno o dos enfoques originarios de unas pocas empresas. A pesar de que la parte esencial de los enfoques es similar, la mayoría de las organizaciones que siguen los procesos han desarrollado sus definiciones y enfoques para adaptarse a los modelos o programas existentes en su entorno. Además del proceso de benchmarking de diez pasos de Xerox, existen el proceso de nueve pasos de AT&T, el de seis de ALCOA, el de cinco fases/catorce pasos de IBM, el de cuatro fases de DEC y otros. Un observador nuevo del benchmarking tendrá mucha dificultad en producir una definición del proceso de benchmarking que esté de acuerdo con más de unos pocos de los modelos existentes.

Hacia una definición de benchmarking

En algunas ocasiones, las definiciones parecen un mal necesario, por lo cual a muchas personas no les agradan. Apenas se propone hacer una definición, parece que la gente se opusiera;

cuanto más se posiciona una definición como *la* definición o se embellece con recomendaciones, más defectos le endilgan. Definir el benchmarking en este momento parece una proposición sin sentido porque a *benchmarking*, como vocablo, le han quitado partes y lo han adaptado a sus circunstancias tantas organizaciones, que intentar definirlo podría tan sólo aislar o irritar a esas mismas organizaciones que han intentado trabajar formalmente con ese proceso. Esas organizaciones ya tienen sus propias definiciones, y podrían no estar de acuerdo con otras. Por otra parte, las que son nuevas en materia de benchmarking podrían tomar nota de una nueva definición de benchmarking, y al compararla con otras definiciones en el mercado, adaptarla a sus propios propósitos.

Yo decidí correr el riesgo de proponer una definición empírica con la idea de posicionarla a la luz de las varias existentes. A mediados de 1991, hice un sondeo de varias organizaciones que eran conocidas como practicantes de procesos formales de benchmarking, y cuyos resultados habían sido satisfactorios. Seleccioné algunas después de examinar varias fuentes: artículos sobre la materia, fuentes expertas de varias asociaciones profesionales, contactos con las empresas consideradas expertas en benchmarking, y experimentados asesores en la materia. Consideré organizaciones sin tener en cuenta ni su tamaño, ni sus orientaciones en lo concerniente a productos y servicios, ni si eran privadas o públicas. Con estos criterios identifiqué cincuenta y siete compañías como objeto de mi investigación.

Visité las cincuenta y siete empresas, y traté de entrevistar a sus expertos en benchmarking. Pude entrevistarlos brevemente, y los temas tratados fueron su definición de benchmarking, el empleo de cualquier tipo de proceso formal, descripciones de aplicaciones típicas de benchmarking, lo mismo que información sobre capacitación, posicionamiento del benchmarking con respecto a otras prácticas de calidad y herramientas, y otros muchos asuntos de benchmarking. De las cincuenta y siete empresas que inicialmente contacté, cuarenta y nueve habían implantado algún tipo de definición formal de benchmarking. De las cuarenta y nueve definiciones, cuarenta y una eran variantes de otras definiciones que habían sido expuestas por

los expertos por medio de conferencias sobre la materia, por asesores e instructores o por contacto con otras empresas, como Xerox.

El menú del benchmarking

Después de recopilar las cuarenta y nueve definiciones, traté de profundizar en patrones de lenguaje. La mayoría de las definiciones eran de una o dos frases largas, en las cuales aparecían los acompañamientos acostumbrados de acomodaciones, frases de cajón y otras. También había algunos patrones definidos en el lenguaje empleado para describir el benchmarking. El reto entonces era resumir la lista de palabras para desarrollar una sola definición que pudiera servir de base genérica para el término. Después de muchos intentos, finalmente me sentí satisfecho con el resultado. Decidí entonces realizar una prueba piloto con algunos de mis colegas y con expertos en benchmarking que había contactado antes. ¡Qué cosa! Como lo había previsto, todos querían modificar la definición, agregar algunas cosas y cambiar unas pocas palabras. Era obvio que cualquier definición que yo propusiera sería cuestionada o variada de alguna manera. Parecía que no había ninguna manera de satisfacerlos a todos.

Se me ocurrió una idea entonces — un viejo juego en el cual las frases se forman eligiendo palabras de grupos de sustantivos, adjetivos, verbos, etc., que después se unen. Era como un menú en el cual se elige una palabra de la columna A, otra de la columna B, etc. Si yo pudiera aislar grupos claves de palabras, podría crear un menú que le permitiera a cualquiera llegar a una definición que satisficiera sus preferencias y, a la vez, mantuviera la integridad básica de la definición. Este modelo también obliga a los definidores a pensar en las palabras de cada grupo con un poco de más cuidado y los involucra creativamente en el proceso de creación de su propia definición. Yo traté este enfoque con el mismo grupo que había reunido antes, con excelentes resultados. Prácticamente, todos los integrantes pudieron reconstruir sus propias definiciones de benchmarking, y algunos jugaron con el menú y crearon algunas interesantes

— y en algunos casos, extravagantes — variantes de sus definiciones.

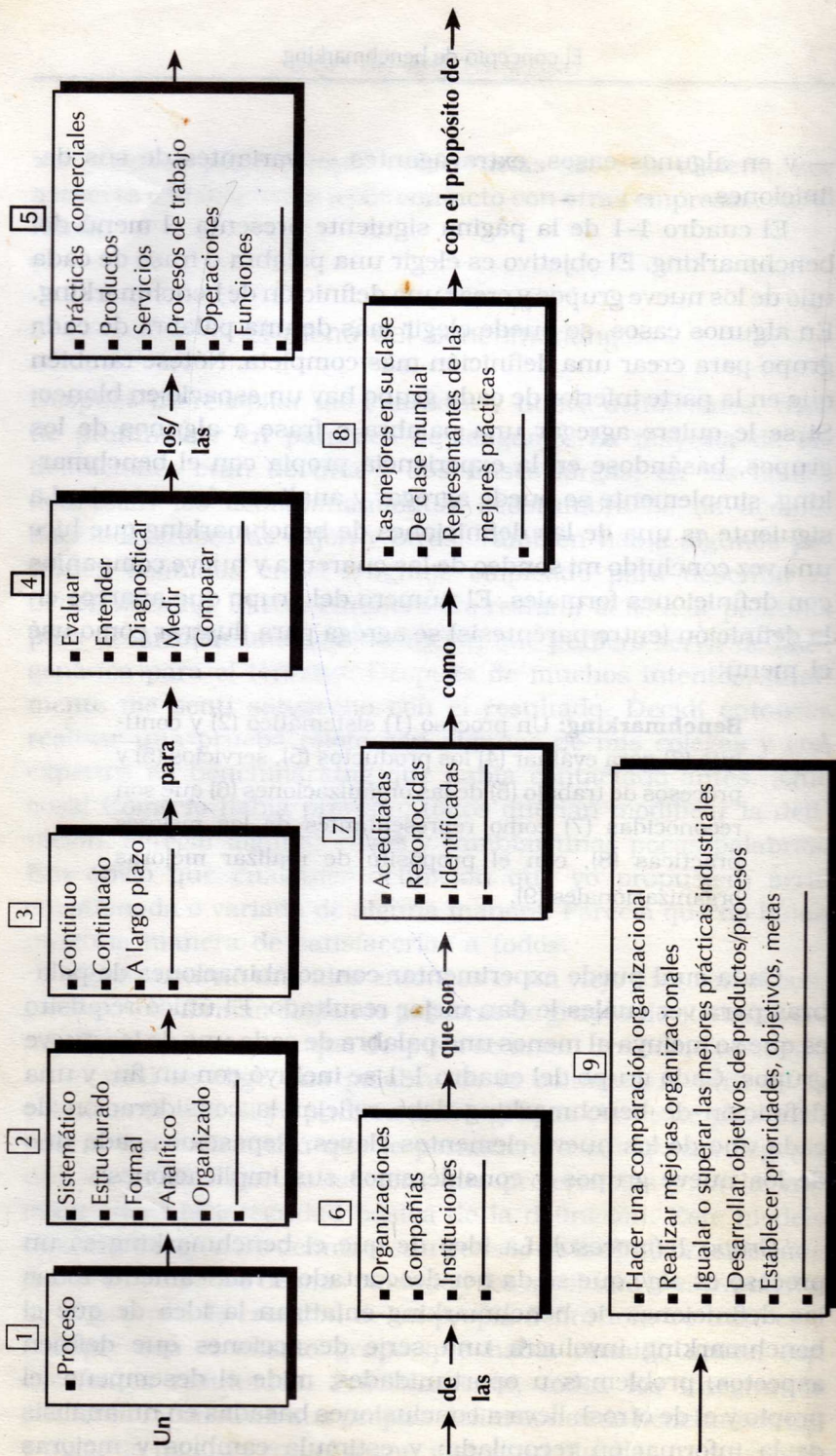
El cuadro 1-1 de la página siguiente presenta el menú del benchmarking. El objetivo es elegir una palabra o frase de cada uno de los nueve grupos y crear una definición de benchmarking. En algunos casos, se puede elegir más de una palabra de cada grupo para crear una definición más completa. Nótese también que en la parte inferior de cada grupo hay un espacio en blanco. Si se le quiere agregar una palabra o frase a algunos de los grupos, basándose en la experiencia propia con el benchmarking, simplemente se puede agregar y analizar cómo encaja. La siguiente es una de las definiciones de benchmarking que hice una vez concluido mi sondeo de las cuarenta y nueve compañías con definiciones formales. El número del grupo que aparece en la definición (entre paréntesis) se agrega para ilustrar cómo usé el menú:

Benchmarking: Un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos (5), servicios (5) y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7) como representantes de las mejores prácticas (8), con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9).

Cada cual puede experimentar con combinaciones de palabras para ver cuáles le dan mejor resultado. El único requisito es que se incluya al menos una palabra de cada uno de los nueve grupos. Cada grupo del cuadro 1-1 se incluyó con un fin, y una definición de benchmarking debe reflejar la consideración de cada uno de los nueve elementos claves. Repasemos cada uno de los nueve grupos y consideremos sus implicaciones:

Grupo 1 (proceso). La idea de que el benchmarking es un proceso es algo que se da por descontado. Prácticamente todas las definiciones de benchmarking enfatizan la idea de que el benchmarking involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de otros); lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras

Cuadro 1-1 El menú del benchmarking



organizacionales. Si se examina el proceso de benchmarking de diez pasos de Xerox, el de seis de Alcoa, el de catorce de IBM o el de nueve de AT&T, el hecho es que hay un énfasis en los procesos de benchmarking.

Grupo 2 (sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado). Hay un método para hacer benchmarking. Para la mayoría de las compañías, este hecho se demuestra mediante la existencia de algún tipo de modelo o gráfico de un proceso de benchmarking, que estimule un conjunto de acciones recomendadas en un orden particular. Estos modelos representan una secuencia coherente y esperada que puede ser repetida por cualquier miembro de la organización, lo cual indica que el benchmarking no es un ejercicio imprecisamente estructurado de recopilación de información. Las ventajas de tener cierto nivel de formalidad y de estructura se evidencia cuando una organización extiende el uso del benchmarking a un amplio número de empleados. Éstos no tienen que inventar ni adaptar el benchmarking a necesidades particulares ni al lenguaje de sus departamentos. Hay coherencia entre las funciones y las secciones de la organización, lo mismo que un conjunto de expectativas en cuanto a los resultados realistas del benchmarking.

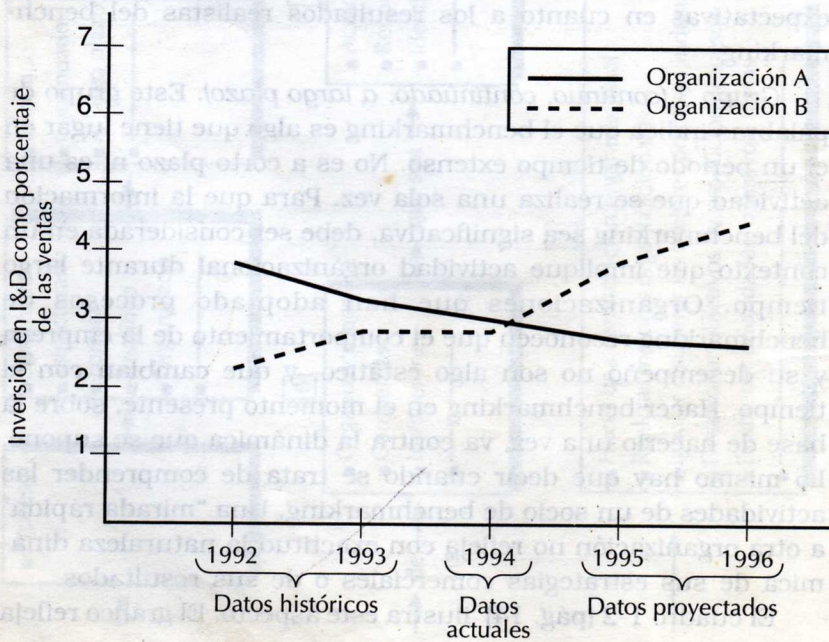
Grupo 3 (continuo, continuado, a largo plazo). Este grupo de palabras indica que el benchmarking es algo que tiene lugar en el un período de tiempo extenso. No es a corto plazo ni es una actividad que se realiza una sola vez. Para que la información del benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implique actividad organizacional durante largo tiempo. Organizaciones que han adoptado procesos de benchmarking reconocen que el comportamiento de la empresa y su desempeño no son algo estático, y que cambian con el tiempo. Hacer benchmarking en el momento presente, sobre la base de hacerlo una vez, va contra la dinámica que se supone. Lo mismo hay que decir cuando se trata de comprender las actividades de un socio de benchmarking. Una "mirada rápida" a otra organización no refleja con exactitud la naturaleza dinámica de sus estrategias comerciales o de sus resultados.

El cuadro 1-2 (pág. 14) ilustra este aspecto. El gráfico refleja

la actividad de la Organización A sobre una medida particular: inversión en investigación y desarrollo (I&D) como porcentaje de las ventas. Esta medida se representa gráficamente durante un período de cinco años, entre 1992 y 1996, considerando a 1994 como el año corriente. Se hace un gráfico de la misma información para la Organización B. Supongamos que su Organización es la A y que B es la de su competidor principal. Si solamente recopila la información de benchmarking para el presente año (es decir, 1994), ¿qué significaría eso para usted? Observe que en 1994 el nivel de inversión en I&D es prácticamente igual para las dos organizaciones. ¿Qué conclusiones se pueden sacar de ello? ¿Qué decisiones podría usted tomar?

Ahora considere una extensión de la misma información para incluir un período histórico (1992 a 1993) y una proyección de futuras inversiones en I&D. Ahora, ¿qué significan los datos?

Cuadro 1-2 Inversión en investigación y desarrollo de las organizaciones A y B (1992-1996)



Su organización (A) ha establecido un nivel relativamente invariable de inversión, mientras que la organización B muestra una curva acelerada. ¿Qué preguntas podrían surgir de lo anterior? ¿Qué tipos de preguntas se pueden derivar, o qué aspectos vienen a la mente? Las perspectivas históricas y futuras le agregan una dimensión más dinámica a la información. Una perspectiva continua o continuada de benchmarking refuerza este tipo de pensamiento durante este proceso. Las medidas "instantáneas" o las perspectivas a corto plazo no producen los resultados más útiles de benchmarking, ni para examinar los propios procesos de trabajo ni los de un competidor o una compañía modelo.

Grupo 4 (evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar). El benchmarking es un proceso investigativo — un proceso de preguntas. Obsérvese que todas las palabras de este grupo denotan acción, no pasividad. El benchmarking no entrega respuestas. Es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación, etc., como se produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. El benchmarking debe ser considerado en forma realista como un proceso investigativo que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones. En forma más simple, el benchmarking es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo y de los demás.

Grupo 5 (prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones). El benchmarking no se limita a una faceta de las actividades de una organización. La gran mayoría de las definiciones de benchmarking ponen énfasis en el hecho de que es útil para entender tanto el proceso de trabajo, como los productos o los servicios que se obtienen con dichos procesos. Al principio, el benchmarking hace que algunos recuerden las definiciones tradicionales del análisis competitivo, en el cual el énfasis se pone en las comparaciones de los productos terminados o los servicios. La idea de considerar prácticas comerciales o procesos que se enfocan en el *cómo* en lugar del *qué* es una difícil transición para muchos. Una perspectiva amplia en relación con los temas potenciales del benchmarking fue recomendada por un partidario del bench-

marking de IBM, que dijo: "Si algo puede ser medido, puede ser aplicado en benchmarking, ¡y punto!"

Grupo 6 (organizaciones, compañías, instituciones). El enfoque del benchmarking no se limita a prácticas, servicios o productos competitivos. Cuando la definición se amplía para incluir procesos comerciales genéricos, se hace evidente que el benchmarking se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. El tipo específico de organización definida de acuerdo con la industria, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis del benchmarking. Para muchos que no han tenido experiencia con un esfuerzo organizado de benchmarking, la idea de examinar los procesos de trabajo de una organización muy diferente de la suya es difícil de aceptar. La mayoría de las organizaciones que practican el benchmarking afirman que se requiere algo de experiencia para aumentar el propio nivel de satisfacción con el proceso.

A todo lo largo de este libro uso el término *socios del benchmarking* para referirme a individuos y organizaciones que suministran información sobre sus mejores prácticas. Algunas personas actúan como corredores de información y dirigen a otros hacia otras fuentes de información sobre las mejores prácticas. Otros asesoran en actividades de benchmarking, como capacitación, facilitación de procesos y recopilación de información. Socios de usted son también los empleados de las organizaciones con las cuales hace benchmarking. La palabra *socios* implica un nivel de cooperación y confiabilidad que coloca al benchmarking en un plano diferente del de otras formas de recopilación de información organizacional. Para muchos de los que son nuevos en benchmarking, el concepto de ser socio implica reevaluación de las relaciones con individuos que son empleados de otras empresas, especialmente si son competidoras.

Grupo 7 (acreditadas, reconocidas, identificadas). El proceso de benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir los nombres de las empresas que son conocidas como excelentes en el área examinada. En esta investigación habitual-

mente se hacen contactos con expertos en la materia que es objeto de benchmarking: expertos de la industria o analistas, asociaciones de profesionales o de comercio, y asesores. La investigación también incluye material impreso, como publicaciones profesionales, prensa comercial y prensa corriente. Por lo tanto, la lista de organizaciones consideradas para el análisis es posible que sea más extensa que la lista que se puede generar basándose simplemente en la experiencia personal, los conocidos o la memoria. El concepto clave aquí involucra una fase investigativa preliminar para ampliar la lista de socios potenciales de benchmarking.

Grupo 8 (los mejores en su clase, de clase mundial, representantes de las mejores prácticas). Las organizaciones seleccionadas para investigación y análisis deben ser las más avanzadas posible en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de benchmarking. Con frecuencia, la identificación de estas organizaciones se alcanza después de haber considerado una extensa lista de organizaciones de renombre.

Grupo 9 (hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, etc.). El propósito del benchmarking suele incluir alguna referencia a comparaciones y cambios. Una vez que se complete la actividad del benchmarking, hay un llamamiento a la acción, que puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio basado (al menos parcialmente) en los hallazgos del benchmarking. La conclusión en este caso es una orientación para realizar algo.

El benchmarking como "aprendizaje"

En alguna ocasión me solicitaron que hiciera una presentación de benchmarking para una audiencia de científicos en las instalaciones principales de una empresa farmacéutica. El encargado de organizar el evento fue muy concienzudo; me dio instrucciones sobre el tipo de auditorio y los requerimientos de éste en cuanto a la presentación. Igualmente, me solicitó que tratara en alguna forma de cautivar la atención del auditorio

para generar interés en el concepto de benchmarking. Al fin y al cabo, este tipo de profesionales habían alcanzado fama en investigación y desarrollo básicos, y podrían no apoyar un proceso en el cual la atención se concentra en las prácticas de investigación de los "externos". Después de pensar un rato en el asunto, propuse que les presentáramos la definición de benchmarking como un proceso de "aprendizaje"; específicamente, quería posicionar el concepto como otra forma o alternativa de desarrollo profesional que complementa las otras maneras en que la gente aprende. Comencé la presentación preguntándoles a los asistentes cómo habían aprendido y habían crecido como profesionales. Entre quienes respondieron había periodistas, miembros de asociaciones y agremiaciones y personal de contacto con otros expertos en sus áreas de especialización. Dentro de este contexto, se encontró que el benchmarking era muy razonable y complementaba los métodos que ellos seguían en su desarrollo profesional.

Este acontecimiento lo recuerdo cada vez que alguien me pide una definición de benchmarking. Siempre incluyo los elementos del aprendizaje y desarrollo profesional en mi respuesta. Quizá la respuesta más sencilla a la solicitud de la definición deba incluir: "aprender de otros". Es importante recordar que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el benchmarking como experiencia están los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. Un término que ha adquirido mayor importancia en los últimos años es *la organización que aprende*. Una de las implicaciones de este concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca del mundo. Esto se realiza cuando uno "expone" su propio pensamiento y hace que ese pensamiento se abra a la influencia de los demás. Dentro de este contexto, el benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración — en esencia, una herramienta para la organización que aprende.

Tipos de benchmarking

Existen varios tipos de actividades de benchmarking, cada uno de los cuales se define como "objetivo" u "objeto" de la actividad de benchmarking. Cuando usted estudie las diferentes definiciones de los diversos tipos de benchmarking, recuerde que el proceso básico de benchmarking es el mismo en todos los tipos. El cuadro 1-3 (página 20) presenta un resumen de los tres tipos principales de benchmarking.

Benchmarking interno

En muchas organizaciones, las prácticas comerciales específicas se desarrollan en más de un sitio, un departamento, una división, e incluso más de un país. Muchas comienzan sus actividades de benchmarking comparando acciones internas. La compañía no da por sentado que descubrirá "las mejores prácticas comerciales" con este esfuerzo, pues es solamente un punto de partida para comenzar a identificar los mejores procesos en la organización. En otras palabras, el proceso de benchmarking comienza por casa.

En el benchmarking interno se da por sentado que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización como resultado de las diferencias en aspectos como la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares, etc. También da por sentado que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo de la actividad de benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de información acompaña al benchmarking interno. Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir luego esa información a otras partes de la organización.

Cuadro 1-3 Tipos de benchmarking

Tipo	Definición	Ejemplos	Ventajas	Desventajas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> ■ Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Prácticas de fabricación en EE. UU. frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón ■ Estrategias de marketing por división (fotocopadoras vs. estaciones de trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Los datos suelen ser fáciles de recopilar ■ Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Foco limitado ■ Prejuicios internos
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cannon ■ Ricoh ■ Kodak ■ Sharp 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Información concerniente a los resultados del negocio ■ Prácticas o tecnologías comparables ■ Historia de recopilación de información 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultades para la recopilación de datos ■ Problemas de ética ■ Actitudes antagónicas
Funcional (genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios/procesos	<ul style="list-style-type: none"> ■ Almacenamiento (L. L. Bean) ■ Rastreo del estado de despachos (Federal Express) ■ Servicio al cliente (American Express) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras ■ Tecnología o prácticas fácilmente transferibles ■ Desarrollo de redes profesionales ■ Acceso a bases de datos pertinentes ■ Resultados estimulantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente ■ Alguna información no es transferible ■ Consume tiempo

“Copyright 1990, Square D Company. Todos los derechos reservados; utilizado con autorización”.

Muchas empresas, como DEC, AT&T y Du Pont, recomiendan, y prácticamente exigen, que todos los esfuerzos del benchmarking se inicien con total comprensión de los propios trabajos internos antes de aventurarse en el mundo exterior. Este conocimiento interno se convierte en la base de todas las subsiguientes investigaciones y medidas en que participan socios del benchmarking externos. También sirve para animar a los empleados a comunicarse entre sí, superando las barreras organizacionales — actividad que no es tan común como puede pensarse cuando se trata de organizaciones grandes y diversificadas. En realidad, los esfuerzos de benchmarking interno en empresas que tienen culturas altamente descentralizadas pueden ser más difíciles que los que se hacen con externos. Como nota positiva, en muchos casos el benchmarking ha sido de gran ayuda para superar fronteras que dividen las organizaciones al estimular las comunicaciones internas y la solución conjunta de problemas.

Con el benchmarking interno no se intenta substituir actividades de benchmarking competitivo o funcional (las cuales se describen en las siguientes secciones). En muchas organizaciones grandes y diversificadas, los solos esfuerzos de benchmarking interno pueden comprender un proceso extenso y complejo. Algunos practicantes podrían creer que por haber recopilado grandes y diversas cantidades de información internamente no necesitan información externa. Eso puede ser un problema si la información recopilada internamente representa un enfoque limitado del aspecto que es objeto del benchmarking, o si un prejuicio de la organización afecta de alguna manera a los hallazgos.

Benchmarking competitivo

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.

Muchas empresas, como DEC, AT&T y Du Pont, recomiendan, y prácticamente exigen, que todos los esfuerzos del benchmarking se inicien con total comprensión de los propios trabajos internos antes de aventurarse en el mundo exterior. Este conocimiento interno se convierte en la base de todas las subsiguientes investigaciones y medidas en que participan socios del benchmarking externos. También sirve para animar a los empleados a comunicarse entre sí, superando las barreras organizacionales — actividad que no es tan común como puede pensarse cuando se trata de organizaciones grandes y diversificadas. En realidad, los esfuerzos de benchmarking interno en empresas que tienen culturas altamente descentralizadas pueden ser más difíciles que los que se hacen con externos. Como nota positiva, en muchos casos el benchmarking ha sido de gran ayuda para superar fronteras que dividen las organizaciones al estimular las comunicaciones internas y la solución conjunta de problemas.

Con el benchmarking interno no se intenta substituir actividades de benchmarking competitivo o funcional (las cuales se describen en las siguientes secciones). En muchas organizaciones grandes y diversificadas, los solos esfuerzos de benchmarking interno pueden comprender un proceso extenso y complejo. Algunos practicantes podrían creer que por haber recopilado grandes y diversas cantidades de información internamente no necesitan información externa. Eso puede ser un problema si la información recopilada internamente representa un enfoque limitado del aspecto que es objeto del benchmarking, o si un prejuicio de la organización afecta de alguna manera a los hallazgos.

Benchmarking competitivo

El benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.

El benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca *posicionar* los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. En muchos casos, las prácticas comerciales de la competencia no representan el mejor desempeño o las mejores prácticas. Sin embargo, la información es muy valiosa porque las prácticas de la competencia afectan a las percepciones de los clientes, los proveedores, los accionistas, los clientes potenciales y los "observadores industriales" — todos los cuales producen efectos directos sobre el eventual éxito del negocio.

El benchmarking competitivo tiene, además, otras ventajas. En la mayoría de los casos, las organizaciones que son analizadas por el benchmarking emplean tecnologías y prácticas comerciales que son idénticas o al menos similares a las de usted. Con frecuencia, sus competidores tienen otras cosas en común con la organización de usted, tales como acceso a los canales de marketing, fuentes de empleo o proveedores internacionales. La identificación de algunas similitudes se puede convertir en una posible ventaja cuando se aplica el benchmarking. En muchos casos, las lecciones que se aprenden de los competidores se pueden aplicar a su organización sin muchas "traducciones". Por ejemplo, un equipo de General Motors puede hacer benchmarking en el proceso de pintura de automóviles con otro productor de automóviles en el mundo, e inmediatamente identificar oportunidades de asimilación o mejora porque la tecnología y los procesos aplicados son muy similares (sin ser idénticos) entre los fabricantes de automóviles.

Otra ventaja del benchmarking hecho con los competidores es que tal vez ellos hayan llevado a cabo sus propios estudios de benchmarking y quizá quieran intercambiar información. Estos tipos de intercambio de información son un lugar común en muchas industrias; pero, obviamente, se aplican las reglas básicas relativas a información delicada o sobre patentes.

En algunos casos, los competidores pueden unir fuerzas para participar en proyectos conjuntos de benchmarking en áreas en que no haya patentes. Estos esfuerzos pueden incluir investigaciones por fuera de la industria del grupo, y generalmente incluyen compartir información entre ellos. Estos tipos de proyectos suelen ser iniciados o patrocinados por un grupo de la

industria, o un consorcio que estimula la participación de información en beneficio mutuo de sus miembros constituyentes. Un ejemplo lo constituye el grupo SEMATECH, un consorcio de catorce productores de semiconductores, entre los cuales había compañías como DEC, Hewlett-Packard, Intel, IBM, Motorola y Texas Instruments. Las compañías del grupo SEMATECH han compartido cantidades enormes de información entre ellas, en el campo de prácticas de administración de calidad total. Otro ejemplo de cooperación de benchmarking entre competidores lo constituye el llamado Consorcio de Benchmarking de Telecomunicaciones, formado por cerca de dieciocho empresas, muchas de las cuales son competidoras directas entre sí (como AT&T, Bell Atlantic, MCI, Ameritech y GTE). Este grupo estableció un documento inicial que expresa el deseo de hacer benchmarking en los principales procesos de interés común.

Bailando con el enemigo

Uno podría prever todo tipo de dificultades cuando se hace benchmarking entre competidores, y el asunto, ciertamente, hay que abordarlo con sensibilidad y cautela. Es interesante que muchas organizaciones admiten que una de las mayores barreras para este tipo de benchmarking son ellas mismas. Los tradicionales estereotipos, según los cuales los competidores no son dignos de confianza, o son enemigos, obstaculizan las comunicaciones básicas entre los competidores. Una de las personas que participaban en una sesión de capacitación en benchmarking que yo estaba dirigiendo se inquietó muchísimo durante la parte del seminario que trata del benchmarking con la competencia. Era evidente que la sola idea de esa actividad quebrantaba todo lo que le habían enseñado a ella sobre negociar con los competidores. Después de mucho vociferar sobre los males de la confabulación, se excusó porque iba a retirarse de la reunión, y dijo que nunca se "sometería a bailar con el enemigo". Sobra decir que el seminario frenó rechinadamente en seco, y nos detuvimos a tratar este asunto más profundamente. Les pedí a los asistentes que escribieran lo que pensaban del tema. Recogí comentarios que no tenían firma, y se los leí a la audiencia. Sus temores eran característicos: "Yo no confío

en que los competidores me darán datos reales". "Nuestros abogados no lo permitirán". "¿Por qué los competidores querrían brindarme cooperación?" "Queremos derrotarlos, no capacitarlos".

Para responder a esta preocupación, uno debe aceptar el concepto fundamental de que el benchmarking no es lo mismo que hacer el análisis tradicional de la competencia. Usted debe abordar a sus socios del benchmarking con sinceridad y franqueza, sin agendas ocultas. Debe presentarles sus propósitos y sus métodos para que los consideren antes de pedirles formalmente que participen. De inmediato comience a tratar de establecer unas relaciones de benchmarking basadas en factores de confiabilidad y respeto. Si usted aborda a un competidor como si fuera un enemigo, obtendrá la predecible reacción de desconfianza. Cuando se hace en forma honesta y profesional, muy frecuentemente se obtiene una respuesta honesta y profesional del competidor.

Los que nunca han participado en un proyecto de benchmarking con un competidor suelen disuadirse a sí mismos de emplear el proceso antes de empezar siquiera. Sus temores y sus actitudes antagónicas probablemente son un obstáculo mayor que las actitudes y las percepciones de sus competidores. Yo he hallado que prácticamente no hay manera de convencer a una persona de los atributos del benchmarking competitivo simplemente hablándole de éste. Habitualmente, la gente toma consciencia de las posibilidades y del potencial del benchmarking competitivo cuando gana experiencia con el proceso.

Benchmarking funcional (genérico)

El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra *funcional* porque en este campo el benchmarking principalmente comprende

actividades comerciales específicas en un área funcional determinada, como, por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos. Tal vez el ejemplo más frecuentemente mencionado de benchmarking funcional es la experiencia de Xerox Corporation y L. L. Bean. Después de una investigación de operaciones de almacenamiento y de manejo de materiales, L. L. Bean fue identificada como un líder industrial en procesamiento de pedidos y en operaciones de almacenamiento. Entonces Xerox inició visitas de benchmarking a la gente de L. L. Bean en la sede de ésta, e inició el proceso de aprendizaje de los procedimientos de almacenamiento y tramitación de pedidos de L. L. Bean.

En una investigación de benchmarking funcional, los expertos funcionales de una organización por lo general limitan su investigación de benchmarking a su propia área de pericia funcional. La diferenciación clave de esta clase de benchmarking es que se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria — por ser el factor común el análisis de las prácticas comerciales excelentes.

Otro término que suele usarse para describir esta clase de benchmarking es *genérico*. La palabra *genérico* indica "sin marca", que está de acuerdo con la idea de que este benchmarking se enfoca más en los procesos excelentes de trabajo que en las prácticas comerciales de una organización o industria particular.

Oportunidades para un pensamiento "de avanzada"

Las organizaciones que tienen experiencia en benchmarking han dado muchos ejemplos de los beneficios del benchmarking funcional fuera de sus grupos industriales. Las ventajas del benchmarking funcional se pueden describir en el contexto de *cambios paradigmáticos*, los cuales suelen implicar alteraciones radicales en la forma en que una organización aborda ciertos asuntos o problemas. Un gerente de marketing de Procter & Gamble se quejó de endogamia entre compañías que compiten en la industria de productos de apoyo a la salud y a la belleza. Aunque los competidores de la industria primaria habían implementado nuevos enfoques en el desarrollo del concepto de

“equipo por tipo de cuenta” [cliente], dicho gerente expresó que gran parte de las nuevas ideas y de los recientes avances habían sido estimulados al analizar las estructuras de marketing de las compañías de computadores y de equipos de oficina. Estas ideas de avanzada podían provenir solamente de fuera de la industria, según él. Los patrones que históricamente habían tenido éxito durante largo tiempo y que se habían desarrollado en la industria a lo largo de los años habían fomentado un sentimiento de suficiencia en el proceso de la toma de decisiones — casi habían inmunizado contra nuevas ideas.

Para el benchmarking funcional se requiere la habilidad de mantener la mente abierta al considerar las prácticas comerciales de una compañía en otro grupo industrial. Un especialista en benchmarking de Alcoa lo expresó perfectamente con estas palabras:

Uno tiene que pensar más en lo que tiene en común con estas compañías, y no caer en la trampa de tratar de criticar las diferencias. Muchos de los nuestros pasan malos momentos tratando de defender o explicar sus diferencias. Nosotros, tan sólo escuchando y tratando de entender, frecuentemente pasamos momentos peores de lo que nos gustaría confesar. Tal vez estamos condicionados para creer que somos únicos y que no podemos aprender de los demás.

La buena noticia es que muchas compañías afirman que la capacidad de tener la mente abierta y desarrollar habilidades para realmente escuchar y observar se acelera y se perfecciona conforme la gente tiene más experiencia en el proceso de benchmarking. Sin embargo, estas compañías también nos aconsejan que prevengamos a los empleados que contactan a las organizaciones externas acerca de la posibilidad de que les cuestionen sus suposiciones. Igualmente, la buena noticia es que la gente puede prepararse mejor psicológicamente para enfrentar ese embate cuando tiene más experiencia en el proceso.