

BENCHMARKING Y EL PAPEL DEL CLUB GESTIÓN DE CALIDAD

Club Gestión de Calidad

I. INTRODUCCIÓN

La presión de la competencia y los éxitos alcanzados por las empresas a la hora de analizar e implantar las "mejores prácticas" de otros, han convertido al benchmarking en práctica habitual de las organizaciones de vanguardia, en muchos países.

El tipo de benchmarking a realizar dependerá de los objetivos específicos del análisis. La gama de opciones que abarca el benchmarking es casi tan amplia como el número de organizaciones que las realizan. Las empresas han sometido a un análisis de este tipo áreas tan distintas como la confección de pedidos, contabilidad, desarrollo de nuevos productos, almacenamiento, desarrollo del personal, o gestión de proveedores.

El término "benchmarking" se ha puesto de moda entre altos ejecutivos aunque, tradicionalmente, eran los ingenieros industriales los encargados de aplicar los principios fundamentales en los que se basa: medir y mejorar la productividad y el rendimiento. A medida que se afianzan las iniciativas de calidad total, los altos directivos reconocen que la idea de establecer indicadores de rendimiento puede aplicarse de forma más general, a través del benchmark, con el fin de mejorar el rendimiento global de la organización.

II. DIMENSIONES DEL BENCHMARKING

Al seleccionar una función, actividad o proceso para someterlo a un estudio de benchmarking deberían abordarse las cuestiones que a continuación exponemos:

- ¿Ofrece el proceso un alto valor añadido para clientes u otros grupos de interés para la empresa?
- ¿Están satisfechos los clientes con el rendimiento actual de la función?
- ¿Supone el proceso una inversión económica significativa o incide de manera importante en otras dimensiones clave no económicas?
- Disponer de información adicional sobre la función o proceso ¿nos ayudará de modo significativo a planificar o llevar a cabo acciones correctoras?
- Un cambio en el proceso ¿sería interpretado como un signo positivo y supondría un estímulo para introducir mejoras en las demás áreas de la organización?

Una vez seleccionado el tema, deben determinarse los objetivos clave del análisis de benchmarking. El planteamiento del estudio debe tener presente en todo momento cómo se utilizarán los resultados del análisis para respaldar decisiones y acciones específicas.

El valor particular de las diversas opciones de benchmarking depende de los límites del estudio y de su contenido. Los planteamientos de benchmarking más habituales se diferencian básicamente de cinco maneras:

II.1. Tipo de información

La información comparativa que puede recogerse es muy diversa, desde el simple recuento de empleados o de los datos de coste hasta la evaluación cualitativa de las filosofías y prácticas de liderazgo. Entre estos dos extremos se encuentra la información sobre resultados y ratios de productividad, satisfacción del cliente, niveles de calidad, disposiciones organizativas, prácticas operativas y otras características comparativas que pueden también ser recopiladas.

II.2. Ambito dentro de la organización

El benchmarking puede contemplar distintos niveles y áreas en la organización, permitiendo establecer comparaciones a nivel corporativo, de división, departamental o entre instalaciones. La información puede obtenerse con el fin de reflejar diferencias nacionales o internacionales.

II.3. Dispersión funcional

El benchmarking nos permite analizar procesos, funciones o actividades de una organización. En su caso más simple nos permite analizar actividades de una función en varios departamentos dedicados a esa misma función (por ejemplo, las actividades de recursos humanos realizadas por los departamentos de recursos humanos). En casos más complejos, se recoge información sobre actividades funcionales con independencia del título de los departamentos contemplados en

el estudio (por ejemplo, las actividades de recursos humanos que llevan a cabo todos los departamentos).

II.4. Nivel de detalle del estudio

El benchmarking puede realizarse a distintos niveles de detalle dentro de una organización. Se puede obtener información a lo largo de una escala de niveles de trabajo dentro de la empresa: proceso empresarial, función, subfunción, actividad y tarea. Un ejemplo de esta escala de niveles sería el siguiente: Solicitud de pedido (proceso empresarial); contabilidad (función); facturación y cuentas a cobrar (subfunción); recepción del pago (actividad); registro del recibo de pago (tarea).

II.5. Comparación interna/externa

El benchmarking puede ser interno o externo. Este último nos permite comparar organizaciones pertenecientes al mismo o distinto sector de actividad, mientras que el primero analiza el rendimiento de un departamento de la organización comparándolo con el de otro u otros departamentos o con sus propios objetivos. Los datos obtenidos mediante benchmarking interno, que pueden servir para establecer comparaciones con otras organizaciones, nos permiten además disponer de una información más profunda sobre distribución de recursos, procesos, costes y resultados.

Cada una de las dimensiones del benchmarking aporta un valor particular y único a la organización al permitirle mejorar su competitividad y efectividad. El planteamiento de benchmarking que deba aplicarse en cada caso dependerá de los objetivos específicos del análisis. Así, por ejemplo, si el objetivo primordial es elaborar un diagnóstico e identificar las principales oportunidades de mejo-

ra, lo mejor será realizar una simple comparación cuantitativa con otras organizaciones a nivel función y subfunción; por el contrario, si el objetivo es descubrir acciones de mejora específicas, lo más adecuado será realizar un examen interno más detallado de la información cuantitativa y cualitativa a nivel de actividad y tarea. En la *Figura 1* se representa la relación entre diferentes objetivos del benchmarking y sus dimensiones.

III. TIPOS DE BENCHMARKING

Aunque las distintas dimensiones del benchmarking pueden aparecer formando múltiples combinaciones, en la práctica, los tipos más frecuentes son:

- Benchmarking cuantitativo simplificado
- Benchmarking a nivel departamento
- Benchmarking a nivel función
- Benchmarking vertical

A medida que se desciende en la relación, aumenta el grado de profundidad de las evaluaciones realizadas, lo que arroja mayor información para tomar decisiones y formular acciones.

III.1. Benchmarking cuantitativo simplificado

Una empresa farmacéutica que arrastraba niveles cada vez más altos de gastos de capital decidió llevar a cabo un estudio de benchmarking cuantitativo simplificado a fin de determinar el nivel de personal adecuado para su función corporativa de ingeniería. Así, estableció las comparaciones oportunas en cuanto a número de empleados y costes de la función con empresas de la competencia y otras de superior rendimiento. El análisis

quedó circunscrito a las actividades de ingeniería y gestión de proyectos de la unidad corporativa de ingeniería.

El benchmarking cuantitativo simplificado resulta particularmente útil para establecer, a nivel general, el grado de competitividad en costes de una unidad de negocio. Sin embargo, también plantea numerosas limitaciones: el grado de comparación de los datos de distintas organizaciones es cuestionable, sobre todo en lo referente a funciones muy dispersas. Es más, puesto que estas funciones normalmente aportan distintos grados de valor a sus organizaciones resulta difícil obtener comparaciones de elementos de la misma especie. Finalmente, aunque el análisis nos descubra algunas oportunidades de mejora fundamentales, no nos indica qué acciones debemos realizar para obtenerla. La *Figura 2* muestra un ejemplo de resultado de un estudio de benchmarking cuantitativo simplificado.

III.2. Benchmarking a nivel departamento

Una empresa editorial que experimentaba una disminución de sus ventas se decidió por este tipo de benchmarking para evaluar la eficacia y eficiencia de sus centros de operaciones telefónicas. El análisis permitió descubrir los niveles de productividad de distintas subfunciones como la recepción de pedidos y su transmisión a proveedores externos, así como las "mejores prácticas" utilizadas en distintos centros operativos.

El benchmarking a nivel departamento nos permite definir con más exactitud que en el benchmarking cuantitativo simplificado, las oportunidades de mejora y las mejores prácticas, aunque comparte con él muchas de sus limitaciones: posibilidades de establecer comparaciones, evaluación

del valor añadido o la capacidad de establecer medidas prescriptivas.

III.3. Benchmarking a nivel función

Una empresa de telecomunicaciones que deseaba revisar la efectividad de sus operaciones de ventas en toda la empresa, decidió llevar a cabo un estudio de benchmarking a nivel función. Así, recogió información sobre operaciones de ventas y actividades de apoyo ajenas a las definiciones de los departamentos de la organización, y recopiló información sobre costes, asignación de recursos y prácticas hasta nivel de subfunción (por ejemplo, administración interna del departamento de ventas) y en algunos casos de actividad (por ejemplo, llamadas de ventas).

El benchmarking a nivel función permite a la organización establecer objetivos de rendimiento competitivos y alcanzables a nivel de función. Supera las limitaciones en cuanto a capacidad de comparación de los dos tipos anteriores y, puesto que no se define el valor relativo que las actividades añaden al negocio, el análisis elabora un diagnóstico aún más completo. Las evaluaciones internas pueden realizarse con bastante detalle, si bien la información externa puede resultar más difícil de obtener debido a su grado de detalle y a que cubre gran parte de la organización. La *Figura 3* muestra los resultados de un estudio de benchmarking a nivel función.

III.4. Benchmarking vertical

Una importante compañía aérea utilizó un planteamiento de benchmarking más

general, "vertical", con el fin de descubrir ahorros en los costes y mejoras operativas en sus operaciones de mantenimiento en toda Europa. Así, para el análisis interno se recogió información cuantitativa hasta niveles de actividad y tarea (por ejemplo, control del proceso de producción y elaboración de la planificación de vuelos de las tripulaciones), y para el análisis externo hasta nivel de función y subfunción (por ejemplo, gestión y almacenamiento de materiales). Se evaluaron cualitativamente las filosofías y prácticas de liderazgo de los distintos lugares de trabajo y también de otras empresas del mismo u otro sector de actividad. Por último, también se evaluó el valor que para la empresa revestía cada una de las actividades fundamentales con el fin de establecer prioridades en las iniciativas de mejora.

El benchmarking vertical puede utilizarse para identificar acciones específicas que permitan a la empresa mejorar su competitividad o su efectividad como organización. Normalmente se aplica tras la elaboración de un diagnóstico realizado mediante uno de los tres tipos de benchmarking anteriores. Su principal limitación que, por otra parte, resulta inherente a las actividades de benchmarking externo, estriba en la dificultad que plantea obtener información externa objetiva sobre el valor añadido de cada una de las funciones para la organización. La *Figura 4* muestra los resultados de un estudio de benchmarking vertical.

IV. EL PAPEL DE LAS ASOCIACIONES SECTORIALES O MULTISECTORIALES

La naturaleza de este tipo de estudios y la necesidad de contar con personas experi-

mentadas en medir el rendimiento y comparar la productividad, la eficacia y la eficiencia, ponen de relieve la importancia del papel de entidades sectoriales o multisectoriales de apoyo a la Calidad en el proceso de benchmarking. Con frecuencia, y como parte ajena que es a la función objeto de estudio, el Club Gestión de Calidad o los Institutos de Calidad que el sector empresarial turístico está creando, podrían realizar un papel doble como facilitadores y, al mismo tiempo, asesores técnicos. Entre las actividades que podrían realizar estas entidades, destacan las siguientes:

- Facilitar el desarrollo de los objetivos, límites y planteamiento del estudio de benchmarking.
 - Proporcionar al equipo de benchmarking dirección técnica sobre medición y técnicas analíticas.
 - Recoger información existente o inmediatamente disponible sobre benchmarking .
 - Diseñar mecanismos de recogida de datos y evaluación.
 - Recoger, verificar y analizar información externa o interna.
 - Coordinar las actividades de consultores externos, especialmente las relacionadas con esfuerzos de benchmarking externo.
- Aportar explicaciones que aclaren las diferencias entre organizaciones.
 - Unificar y aportar una visión objetiva acerca de los temas y conclusiones que se deriven de los esfuerzos de benchmarking.
 - Ayudar al equipo de benchmarking a identificar las oportunidades de mejora, desarrollar y evaluar alternativas y elaborar recomendaciones.
 - Buscar socios nacionales o internacionales para las prácticas de benchmarking , bien del sector turístico o de otros sectores.

Aunque el benchmarking se ha convertido en uno de los elementos básicos de los esfuerzos de las organizaciones en calidad total y mejora continua, con frecuencia, las mejoras operativas no han pasado de ser una ilusión. Esto es así porque, generalmente, todos tenemos dificultad para ver más allá de nuestras prácticas habituales y de los límites predefinidos que existen en la organización. Gracias a sus conocimientos y experiencia, los Instituto turísticos para la Calidad y el Club Gestión de Calidad están especialmente cualificados para derribar estas barreras, centrarse en los procesos de trabajo subyacentes y, de este modo, convertirse en el catalizador capaz de favorecer cambios fundamentales en las organizaciones.