



Conciencia Tecnológica

ISSN: 1405-5597

contec@mail.ita.mx

Instituto Tecnológico de Aguascalientes
México

Romo Picazo, Sergio Humberto
Benchmarking: retos y riesgos para el ingeniero industrial
Conciencia Tecnológica, núm. 13, 2000
Instituto Tecnológico de Aguascalientes
Aguascalientes, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94401306>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

BENCHMARKING: RETOS Y RIESGOS PARA EL INGENIERO INDUSTRIAL

Ing. Sergio Humberto Romo Picazo

Departamento de Ingeniería Industrial

Instituto Tecnológico de Aguascalientes

E-mail: sergiahumberto@yupimail.com

RESUMEN

Los métodos para el análisis y solución de problemas que tradicionalmente ha usado el *ingeniero industrial* pueden adoptar un enfoque distinto, usando el concepto de *benchmarking*. El *benchmarking* representa una herramienta muy importante para los ingenieros industriales, ya que bien aplicada conduce al mejoramiento de los procesos. Sin embargo, todo ingeniero industrial debe conocer las limitaciones y riesgos que implica la decisión de llevar a cabo un proyecto de *benchmarking*, aquí se señalan algunos de ellos.

PALABRAS CLAVE:

El ciclo PHVA, Mejores Prácticas, Proceso continuo, Proceso de Solución de Problemas, Productividad y Competitividad.

INTRODUCCIÓN

El perfil de un ingeniero industrial le obliga a asumir dos responsabilidades fundamentales: diseñar e implementar nuevos centros de producción eficientes y la mejora en el desempeño de los centros existentes. Para lograr esto, debe buscar la mejor combinación de los recursos, que ya se sabe son limitados.

En el mundo industrial de hoy, se escuchan y discuten tantas herramientas que prometen solucionar los problemas de manera eficaz. Se escuchan términos como *JIT*, *QFD*, *Lean Manufacturing*, *AMEF*, *MRP*, *MRP II*, *CPR*, *ERP*, *SPC*, *ISO*, *TPM*, *CTC*, *SMED*, *Ingeniería Concurrente*, *Outsourcing*, *Downsizing*, *Reingeniería*, *Benchmarking* y otros que pronto se irán agregando a esta larga letanía. Sin embargo, la tentación de aplicar alguna de ellas puede ser muy grande, después de todo se desea estar a la vanguardia. Pero, ¿en realidad responde alguna de ellas a nuestras necesidades o solamente la aplicamos porque está de moda? Éste sería el caso del *benchmarking*. Con frecuencia se escucha en las empresas el deseo de aplicarlo a tal o cual proceso, -después de todo su ejecución no es cosa del otro mundo- se afirma con cierta ligereza. ¿Qué precauciones deben tomarse para evitar el fracaso en su aplicación? El propósito de este trabajo es delinear algunas precauciones que deben tomarse al embarcarse en proyecto de *benchmarking*.

El *benchmarking* es una herramienta que ha sido utilizada desde 1979 por XEROX [1], que la ha definido como "un proceso continuo para medir nuestros productos, servicios y prácticas contra nuestros mejores competidores o aquellas compañías reconocidas como líderes mundiales". Camp [2] lo define como "la búsqueda de las mejores prácticas en la industria que conduzca a un desempeño superior".

Con la correcta aplicación del *benchmarking* pueden obtenerse beneficios tales como la satisfacción de las necesidades de los clientes, establecimiento de metas y objetivos efectivos, medición verdadera de la productividad, hacerse competitivos y las mejores prácticas de la industria, entre otros.

El ciclo *PHVA* (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar planes de mejora de calidad, con el cual los ingenieros industriales estamos muy familiarizados. Debido a su filosofía, este ciclo es muy útil para realizar mejoras en cualquier etapa del proceso de manufactura, y resulta imprescindible si se está bajo el ambiente del *Control de la Calidad Total*. Mustafa [3] sostiene que la característica distintiva del *benchmarking* es que sigue un proceso continuo apoyado en el *ciclo PHVA*, y esto es cierto si se atiende a las siguientes definiciones:

Planear. Se enfoca a decisiones tales como seleccionar las funciones y procesos a comparar y el tipo de estudio de benchmarking que se realizará.

Hacer. Se realiza un estudio de nuestro propio proceso para caracterizar al proceso seleccionado usando mediciones y documentando las prácticas del negocio.

Verificar. Se refiere a la comparación de los hallazgos vía un *análisis de la brecha*¹ para observar las brechas positivas o negativas que existan entre la compañía comparada y el socio benchmarking.

Actuar. Se refiere al lanzamiento de los proyectos en el que debe decidirse si cerrar las brechas negativas o mantener las brechas positivas.

Independientemente de los modelos adoptados al realizar un estudio de *benchmarking*, en el momento en que una organización decida conducir el proyecto, debe tener mucho cuidado de no caer en errores u omisiones que a la postre llevarán al fracaso parcial o total. Un fracaso puede crear desconfianza en los usuarios potenciales y difícilmente se lograría borrar esa imagen. A continuación se discuten algunos aspectos que pueden conducir a situaciones no deseables y que el ingeniero industrial debe tener en mente.

SITUACIONES QUE DEBEN EVITARSE

Como el *benchmarking* tiene un enfoque externo, una comparación puede gozar de los beneficios de las mejoras continuas. Para quienes no están muy familiarizados con el proceso de *benchmarking* podrían dudar de la eficacia de éste, después de todo ¿por qué querría una compañía compartir su información valiosa con otros? En realidad existen muchas razones para ello. Por ejemplo, algunas compañías que son reconocidas como las mejores en su clase y han recibido algunos premios de excelencia no tienen ningún empacho en proporcionar información sobre ciertos aspectos de sus

¹ La brecha es la medida de la diferencia entre el desempeño interno de la organización y el de la mejor empresa en la industria. Existen tres tipos de brecha: Negativa (Las prácticas externas son superiores), Paridad (No hay diferencias importantes en las

mejores prácticas; otras en cambio, pueden compartir información en alguna área como información recíproca del socio de *benchmarking* a su contraparte, o bien, pueden hacerlo como un servicio a la industria o a la comunidad. Sin embargo, la experiencia ha comprobado que el *benchmarking* funciona cuando las dos partes no están involucradas en un negocio competitivo.

El *benchmarking* es un proceso estructurado, empero tiene más de arte que de ciencia. Se mencionó arriba que el *benchmarking* ofrece oportunidades valiosísimas a los ingenieros industriales para hacer mejoras en la calidad y productividad del proceso, sin embargo, por la formación que recibe en el aula es probable que tenga dificultades para manejar el proyecto de manera eficiente. Debe mostrar disposición para trabajar en un equipo interdisciplinario. Por ejemplo, el mero hecho de que se requiere la cooperación de varias compañías puede llevar al ámbito legal por cuestiones sobre las leyes de confidencialidad. Esto conduce a trabajar con el asesor legal de la empresa.

El *benchmarking* es una herramienta que requiere una aplicación cuidadosa. Se recomienda que un estudio de *benchmarking* deba ser realizado por personal entrenado junto con los propietarios del proceso a quienes afectará el cambio. Como un estudio típico puede llevar hasta seis meses y consume una buena cantidad de recursos humanos y financieros, la decisión de aplicarlo debe tomarse con mucho cuidado y responsabilidad. Debe evitarse el espejismo de que si

otras organizaciones lo han conducido con éxito, ¿nosotros por qué no?

Se han documentado muchas aplicaciones que no han dado el resultado deseado. DeToro [4] hace un análisis de las situaciones que pueden originar resultados indeseables en la conducción del *benchmarking*. Se delinean a continuación algunas situaciones que deben tomarse en consideración para evitar el desastre en la conducción del proyecto de *benchmarking*.

- *Falta de patrocinio.* Antes de iniciar los trabajos concernientes al *benchmarking* debe buscarse apoyo a través de los niveles administrativos superiores. Un equipo de *benchmarking* sin un gerente que lo apoye y apruebe puede estar trabajando inútilmente.
- *Seleccionar la gente equivocada para el equipo.* Los individuos involucrados en el *benchmarking* deben ser los mismos usuarios del proceso o trabajo bajo estudio. Es inútil para un equipo discutir problemas en las áreas del negocio que no le sean familiares o cuando el equipo no tiene control o influencia.
- *Equipos que no entienden completamente su propio trabajo.* Si el equipo de *benchmarking* no realiza un estudio profundo de su propio proceso, probablemente no pueda relacionar el desempeño de otra compañía con la propia. Recuérdese que se harán comparaciones entre una compañía de *clase mundial* y una que puede tener muchas deficiencias en su desempeño, pero si no se comprende cómo está funcionando nuestra empresa, ¿cómo saber en lo que estamos fallando?
- *Los equipos no delimitan el alcance del estudio.* La tarea que un equipo emprende puede ser demasiado amplia que se convierte en

prácticas) y Positiva (Las prácticas internas son superiores).

inmanejable. Por ello se recomienda que el proyecto debe ser dividido en otros más manejables y más pequeños para que puedan ser enfocados apropiadamente.

- *Los gerentes no entienden el compromiso necesario.* Los gerentes que no están familiarizados con un tema de trabajo específico como sus subordinados, tienden a subestimar el tiempo, costo y esfuerzo requerido para terminar exitosamente el proyecto. Al gerente debe informársele que, de acuerdo a una regla empírica que la experiencia ha demostrado, un equipo de cuatro o cinco personas requiere de un tercio de su tiempo durante cinco meses para completar su proyecto.
- *Enfocarse más en las medidas que en los procesos.* Muchas compañías enfocan sus esfuerzos de benchmarking en las metas de desempeño (medidas) en vez de hacerlo en los procesos. Las compañías deben enfocarse en las brechas de desempeño para identificar las oportunidades de mejoramiento. Viendo esas brechas se podría motivar a un equipo a acelerar la mejora de desempeño en su área *mapeando* su proceso y así completar de manera efectiva su proyecto de *benchmarking*
- *No posicionar el benchmarking dentro de una estrategia de largo plazo.* Los ingenieros industriales estamos acostumbrados al uso de muchas herramientas que han contribuido a lograr una buena administración de la *Calidad Total*, tales como la solución de problemas, mejora de procesos y reingeniería del proceso. Ahora, con el buen entendimiento del proceso de *benchmarking*, el ingeniero industrial puede usarlo como una herramienta compatible y

complementaria, con lo que puede asegurarse unos mejores resultados. Como se están haciendo comparaciones con empresas que tienen la reputación de las *mejores en su clase*, no es mala idea, por ejemplo, auxiliar en la mejora de los procesos mediante nuevos procesos descubiertos y propuestos a través de un estudio de *benchmarking*. Esto puede darle una nueva dinámica a trabajos anquilosados.

- *Entendiendo mal la misión, las metas y los objetivos de la organización.* Toda actividad de *benchmarking* deberá ser lanzada por la administración como parte de una estrategia global para cumplir la *misión* y la *visión* de la organización atendiendo primero los objetivos a corto plazo y luego las metas a largo plazo. Esto evitará que algunas áreas que no son prioritarias, de acuerdo a los objetivos de la empresa, se embarquen en proyectos de *benchmarking*, que si bien es cierto, podrían arrojar algunos resultados positivos, no estarían resolviendo los problemas más importantes que podrían contribuir a un mejor desempeño global de la empresa.
- *Suponer que cada proyecto requiere una visita al lugar.* Un paradigma a vencer es que el *benchmarking* es sinónimo de turismo. Se tiene la idea equivocada de que para realizar un proyecto de esta naturaleza debe acudirse a la planta con la que nos vamos a comparar. Reunirse con organizaciones bien administradas es siempre positivo, pero no siempre productivo para las dos partes. A través de los años, se ha comprobado que mucha información es de dominio público, haciendo innecesaria la visita al sitio, con lo que los costos del proyecto se reducen notablemente.

- *Fallar al inspeccionar el benchmarking.* Para que un proyecto de *benchmarking* sea considerado exitoso debe "aterrizarse", es decir que las propuestas sean concretadas a través del establecimiento de los *benchmarks* y la implantación de las mejoras del proceso. Si la administración no le da un seguimiento serio para revisar los progresos y su evaluación, es probable que mucho de lo propuesto se vaya perdiendo.
- *Cuando se trabaja con consultores.* Cuando no se tiene la experiencia en el trabajo de *benchmarking*, puede resultar una buena medida trabajar con consultores externos. Los consultores pueden desempeñar una variedad de servicios que van desde trabajar en una sola etapa del estudio; como la determinación de las mejores compañías de su clase en un área dada, hasta el estudio completo. Empero deben tomarse precauciones para un mejor aprovechamiento de estos servicios, algunas de ellas son:
 - Seleccionar un consultor con reputación.
 - Involucrar a los propietarios del proceso desde el inicio del estudio.
 - Preparar un contrato formal.
 - Revisar los requerimientos del proyecto con el consultor.
 - No divulgar información propia.
 - Asegurar la comunicación irrestricta con el consultor.
 - Asegúrese que el reporte final consigne todo lo concerniente.
 - Usar con precaución la información obtenida.

CONCLUSIÓN

Si bien es cierto, el *benchmarking* es una herramienta que puede enriquecer notablemente el proceso de solución de problemas ya que sigue un proceso estructurado, el reto para el ingeniero industrial es insertar este concepto en el proceso de *solución de problemas*, siempre y cuando se justifique plenamente el uso de los recursos a través de los beneficios esperados a corto y largo plazos. La experiencia ha demostrado que solamente cuando se le toma en serio y no se le subestima, los resultados obtenidos son excelentes. Si se le considera sólo como una simple comparación sin tener claro qué se persigue ni cómo se habrán de utilizar los resultados de la investigación, muchos recursos se habrán dilapidado sin lograr el éxito deseado.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

- [1] Xerox, (1992), *Parámetros Competitivos*, Aguascalientes, Ags.
- [2] Camp, Robert C., (1993), *Benchmarking: La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*, Editorial Panorama, México, D. F.
- [3] Mustafa Pulat B., (1994), *Benchmarking is more than organized tourism*, *Industrial Engineering*, Vol. 26, N° 3, p 22-23.
- [4] DeToro, Irving, (1995), *The 10 pitfalls of benchmarking: Avoid mistakes by understanding these miscues*, *Quality Progress*, vol. 28, N° 1, p 61-63
- Spendolini, Michael J., (1994), *Benchmarking*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, Col.