

BENCHMARKING
TRABAJO II – VERSIÓN II
ERICK ESTRADA

Requerimientos

Precisar el tipo de estudio que se realiza, los factores van a ser comparados o considerados como críticos y con que empresas se realizará el estudio. Evaluar el desempeño empresarial en sectores específicos aplicando la metodología propuesta de análisis de desempeño comparativo. Conocer las ventajas y desventajas de este tipo de estudios revisando indicadores de desempeño en forma agregada en contexto organizacional.

Objetivos

Comprender el impacto del proceso sistemático de adquisición, análisis y evaluación de información acerca de competidores conocidos y potenciales, para el establecimiento del proceso de Benchmarking como una alternativa para anticiparse a la competencia. Generar una reflexión sobre la vinculación entre el manejo de la información y la calidad del proceso objeto de comparación. Sensibilizar al participante para identificar la posición estratégica de las corporaciones a través de la búsqueda de la excelencia corporativa. Definir los elementos clave para lograr un manejo efectivo de información valiosa para la implantación del Benchmarking. Desarrollar líneas de acción concretas que permitan la previsión y la obtención de las mejores prácticas en el proceso aplicado.

Actividades a desarrollar

Análisis de los datos:

Definición personal de cómo el Proceso de Benchmarking genera valor. Valoración de algunos Factores Claves de Éxito en la aplicación del Benchmarking (planeación estratégica, cultura de la innovación, satisfacción del cliente, administración basada en procesos y mejoramiento continuo). Análisis de la posición de diversos autores (indicar la fuente). Posición personal. Descripción de los componentes del sistema integral de Medición en el proceso del que se es co-dueño.

Análisis de la posición de cinco (5) autores y (5) sitios de Internet indicando dirección del sitio Web (URL) incluyendo un breve comentarios del artículo relacionado con el Proceso de Análisis de Datos.

Proceso de Benchmarking y cómo genera valor.

Es un proceso que induce a las empresas a realizar cambios y mejoras y se basa en información propia y de otras empresas y en mediciones del desempeño. De acuerdo a lo investigado, debe formar parte de un proceso sistémico para que sea desarrollado en un entorno de integración de las diferentes disciplinas. Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas en la industria a fin de lograr un desempeño superior. Las mejores prácticas se refieren a aquellas prácticas que permiten a una empresa ser líder en su mercado. Benchmarking desarrolla ventajas competitivas, estudia las mejores prácticas y compara el desempeño de una organización con el de otras, a fin de determinar las estrategias a seguir hacia el mejoramiento. Lo cual abre nuevas perspectivas y amplía horizontes de acción.

El proceso de Benchmarking sigue los siguientes pasos:

- a.- Identificar procesos claves que se desean mejorar y que tengan impacto en la satisfacción de los clientes y potencial de diferenciación con la competencia.
- b.- Investigar empresas líderes en dichas áreas de proceso. Identificar las representantes de las mejores prácticas.
- c.- La parte principal de Benchmarking es el proceso de recolección y análisis de la información en las áreas seleccionadas.
- d.- Un equipo de investigación es responsable de planificar y ejecutar la evaluación comparativa del desempeño de la organización.

El proceso de Benchmarking genera valor porque se identifican los procesos claves que tienen mayor impacto en los clientes y se establecen atributos que se deben cumplir para superar sus expectativas. Al mismo tiempo, se identifican cuales de ellos la empresa los cumple en el momento del diagnóstico inicial y se definen las estrategias a seguir para cumplir con los otros atributos que requiere el cliente.

Análisis de la posición de diferentes autores relativas al Proceso de Benchmarking y a la Generación de Valor en los Procesos de la empresa:

1- Documento de referencia: Capítulo VI: Metrics / Measures of Performance del libro Physical Asset Management Handbook. John S. Mitchell. Third Edition 2002.

Proceso de Benchmarking

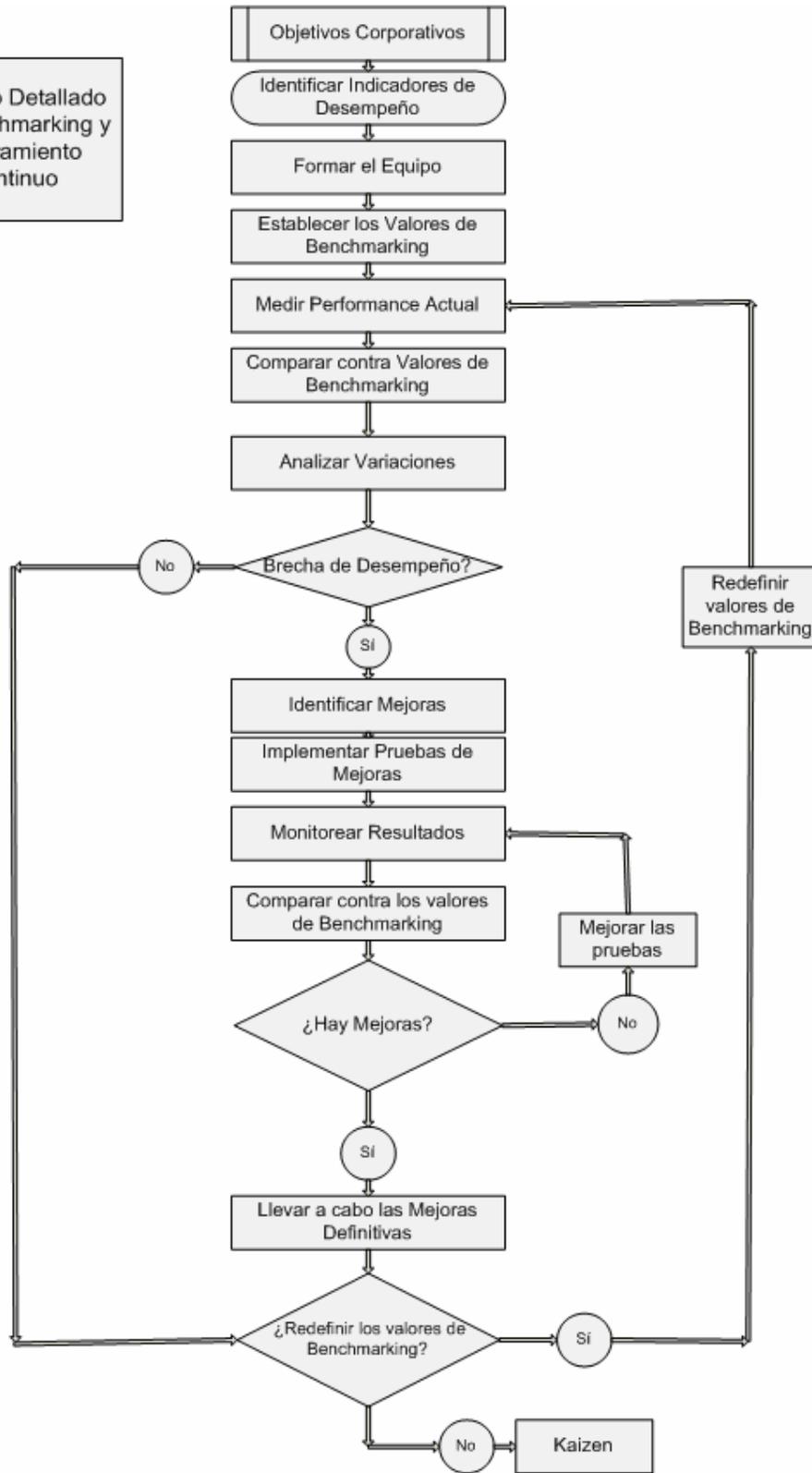
En éste documento, se muestra el proceso general de Benchmarking:

Proceso General de Benchmarking

Seleccionar Funciones
Identificar Performance y Medidas de Efectividad
Recolectar datos
Validar las mediciones y establecer el performance propio
Seleccionar las empresas de comparación
Recolectar datos comparativos
Comparar y Analizar resultados

El detalle del proceso se muestra en el diagrama de flujo a continuación:

Proceso Detallado de Benchmarking y Mejoramiento Continuo



Fuente: Elaboración propia – Tomado de: "Physical Asset Management Handbook- 2002-John S. Mitchell."

Comentario: El documento detalla el procedimiento a seguir en el proceso de Benchmarking. Se muestra el ciclo de redefinición de los valores de referencia de Benchmarking y podemos hacer la analogía con el Ciclo de Deming de mejora continua incorporando así un elemento de calidad de importancia.

2- Documento de referencia: Artículo "Best Practices Maintenance Benchmarks" tomado del Web Site: www.maintenancebenchmarking.com/best_practice.htm

- Proceso de Benchmarking

Best Practices Maintenance Benchmarks	
Category	Benchmark
Yearly Maintenance Cost:	
Total Maintenance Cost/Total Manufacturing Cost	< 10-15%
Maintenance Cost/Replacement Asset Value of the Plant and Equipment	< 3%
Hourly Maintenance Workers as a % of Total	15%
Planned Maintenance:	
Planned Maintenance/Total Maintenance	> 85%
Planned & Scheduled Maintenance as a % of hours worked	~85-95%
Unplanned Down Time	~0%
Reactive Maintenance	< 15%
Run to Fail (Emergency + Non-Emergency)	< 10%
Maintenance Overtime:	
Maintenance Overtime/Total Company Overtime	< 5%
Monthly Maintenance Rework:	
Work Orders Reworked/Total Work Orders	~0%
Inventory Turns:	
Turns Ratio of Spare Parts	> 2-3
Training:	
For at least 90% of workers, hours/year	> 80 hours/year
Spending on Worker Training (% of payroll)	~4%
Safety Performance:	
OSHA Recordable Injuries per 200,000 labor hours	< 2
Housekeeping	~96%
Monthly Maintenance Strategies:	
Preventive Maintenance: Total Hours PM/Total Maintenance Hours Available	~20%
Predictive Maintenance: Total Hours PdM/Total Maintenance Hours Available	~50%
Planned Reactive Maintenance: Total Hours PRM/Total Maintenance Hours Available	~20%
Reactive Emergency: Total REM/Total Maintenance Hours Available	~2%
Reactive Non-Emergency: Total RNEM/Total Maintenance Hours Available	~8%
Plant Availability:	

Available Time/ Maximum Available Time	> 97%
Contractors:	
Contractors Cost/Total Maintenance Cost	35-64%

Fuente: www.maintenancebenchmarking.com/best_practice.htm 2006.

Comentario: la tabla de referencia, muestra los indicadores típicos orientados al área de mantenimiento principalmente, excelente patrón a la hora de establecerse parámetros de medición comparativos en los diferentes procesos de una empresa.

3- Documento de referencia: Benchmarking: Un acercamiento al concepto por Miguel Angel Aguirre. Web Site: www.sht.com.ar/archivo/marketing/benchmarking.htm

- **Proceso de Benchmarking**

“Al proceso continuo de medir y comparar una organización con las organizaciones líderes en cualquier lugar del mundo, a fin de obtener información que les ayude a ejecutar acciones para mejorar su desempeño, se denomina Benchmarking o estudios de desempeño comparativo.”

Comentario: en éste artículo se presenta un concepto de Benchmarking que destaca el aspecto de medir y comparar. La medición es fundamental en cuanto a la mejoración de un proceso en la empresa. Esto implica recopilar los datos adecuados y asegurarse de la veracidad de los mismos. Cabe señalar que debe asociarse este aspecto con la Calidad que debe estar presente en los procesos. Si se considera el Ciclo de Deming en la empresa, se utilizarán herramientas de apoyo que requieren estos datos que puedan llevar a cabo las diferentes mediciones.

4- Documento de referencia: Tecnicas y Metodologías del Benchmarking. Web Site: <http://miespacio.org/cont/gi/tecnicas.htm>

- **Proceso de Benchmarking**

“... ”

Para tener éxito en un Benchmarking es necesario tener en cuenta los factores de riesgo, algunos pueden ser:

- No elegir de forma adecuada al mejor competidor.
- Documentación e información excesiva.
- Poco apoyo por parte de la Dirección.
- Entender el Benchmarking como un proceso puntual y no como un proceso sin fin.
- Recursos inadecuados.
- Falta de voluntad o compromiso entre los socios de Benchmarking.
- Objetivos demasiado amplios o mal enfocados.
- Personal inadecuado o poco formado.
- Miedo al cambio o a la innovación.
- Falta de voluntad o compromiso por parte de los socios.
- Objetivos de Benchmarking demasiado amplios. ...”

Comentario: En este escrito, se incorpora un aspecto de interés como lo es el riesgo a considerar. Es posible realizar predicciones en cuanto al análisis de riesgo, utilizando las herramientas estadísticas que a su vez utilizarán los datos recopilados en el proceso de Benchmarking.

5- Documento de referencia: Benchmarking como herramienta competitiva. Profesor D. Enrique de La Rica. Web Site: www.ganaropciones.com/benchmarking.htm

- Proceso de Benchmarking

“...Etapas para la realización de Benchmarking: Los pasos para la realización de un Benchmarking son:

1. Definir el área, propósito y objetivos del Benchmarking
2. Crear un Equipo de trabajo.
3. Determinar las empresas a las cuales vamos a estudiar
4. Desarrollar un método de recogida de datos
5. Realizar la recolección de datos
6. Resumir los datos encontrados en el proceso de Benchmarking
7. Establecer las diferencias entre nuestra organización y las investigadas
8. Actuar: aplicar lo aprendido.....”

Comentario: es el artículo indicado, se hace referencia al procedimiento a seguir para realizar el Benchmarking. Es un complemento a la información en cuanto a la planificación a seguir. Destacan los elementos de un proyecto de calidad como la creación de un equipo de trabajo y la acción de recopilación de datos.

6- Documento de referencia: Balanced Scorecard en la Gestión de Mantenimiento. L. Amándola. Universidad Politécnica de Valencia. España. 2003.

“..El Balanced Scorecard es traducir la estrategia en cuatro perspectivas: Cliente, Negocio Interno, Innovación y Aprendizaje y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un set de objetivos, indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto. El valor agregado de ésta propuesta es que elimina el abanico de múltiples e indefinidos indicadores que diluyen la estrategia, centrándose tan sólo en cuatro áreas específicas...”

Comentario:

Plantea un control de gestión con una estrategia bajo perspectivas con un número limitado de indicadores claves y donde se aprecia la interacción entre ellos. Dichos indicadores se podrán utilizar en la gestión de Benchmarking.

7- Documento de referencia: Presentación SIX SIGMA. Herramientas para Controlar y Mejorar los Procesos de TI. Alberto Enrique Orgeira. CISA. 2005.

“..Proceso de Negocio: Un proceso de negocio se define como un conjunto de actividades que recibe uno o mas insumos y crea un producto o servicio de valor para el cliente. Michael Hammer & James Champy”.

Comentario:

Destaca la importancia del concepto de un proceso orientado a dar valor agregado al cliente. Six Sigma es uno de los aspectos de la tendencia gerencial Lean (aquella que involucra Six Sigma, Empowerment, Just in Time, 5S, Mejora Continua, entre otros) y que marca como referencia una mínima cantidad de desperdicios en los procesos, específicamente 3,4 partes por millón para Six Sigma. Es también un interesante parámetro de referencia para las mejores prácticas y Benchmarking.

8-Documento de referencia: Ten Rules for Maximizing ERP System Impact. Robert Campbell Pitney. CherryRoad Technologies INC. 2005.

7. Let Process Drive System

ERP implementations aren't simply technical implementations of software. They are transformations that invariably impact business process and organizational design.¹

When public sector organizations experience declining expectations toward their ERP systems, they invariably haven't included process optimization in their projects, and instead have assumed their current processes would be revitalized simply by introducing new technology. Without modifying the organization's business processes to take advantage of this technology, the expectations placed on the software are generally overreaching.

BPO offers its greatest value when it precedes ERP system implementation, thereby letting process drive system design. Under ideal circumstance, business requirements (such as the introduction of self-service as previously described) have been delineated, and the process modifications required to achieve them have been identified and approved before system design has begun.

Once ERP system development begins, process improvement initiatives need to be restricted to those already approved, or those identified as gaps during the system fit/gap analysis. This latter group must be further limited to those that can be addressed by process modifications that do not impinge on system design.

The Cross-Functional Team, as a permanent organization resource, can address unmet business needs and inefficiencies that become evident in the post-implementation environment. In these instances, there is likely to be a mix of opportunities where process drives technology and technology drives process.

¹ A Study of a Change Management Instrument for use by Corporate Trainers to Facilitate Technology, Adoption and Achieve Business Results, by Gary Sadavague.

“..Business Process Optimization (BPO) offers its greatest value when it precedes ERP system implementation thereby letting process drive system design”

Comentario:

En el documento mostrado, se hace un énfasis en la optimización de los procesos en las empresas. Si se analizan otros modelos y tendencias de la gerencia en el tiempo, se apreciará que cada vez el foco de atención es la mejora del proceso o los procesos involucrados. Elemento de valor en cada una de las actividades a desarrollar en las empresas. Es decir, es necesario identificar los procesos, documentarlos de acuerdo a los formatos establecidos o desarrollados para entonces mejorarlos.

9- Documento de referencia: Libro: La Quinta Disciplina de Peter Senge.

“..Practicar una disciplina es diferente de emular un modelo. A menudo las innovaciones en administración se describen haciendo referencia a las “mejores

prácticas” de las llamadas empresas líderes. Aunque estas descripciones son interesantes, causan mas daños que beneficios y generan una copia fragmentaria y el afán de alcanzar a los demás...”...” ...El pensamiento sistémico es la disciplina que integra a las demás...”

Mejores Prácticas y Generación de Valor

Comentario:

Peter Senge alerta sobre el peligro de simplemente convertirse en una empresa que sólo trate de emular a otras, destacando que lo más importante es el pensamiento sistémico en donde además de que la información está en todas las áreas y recursos, se logra la integración entre las diferentes disciplinas.

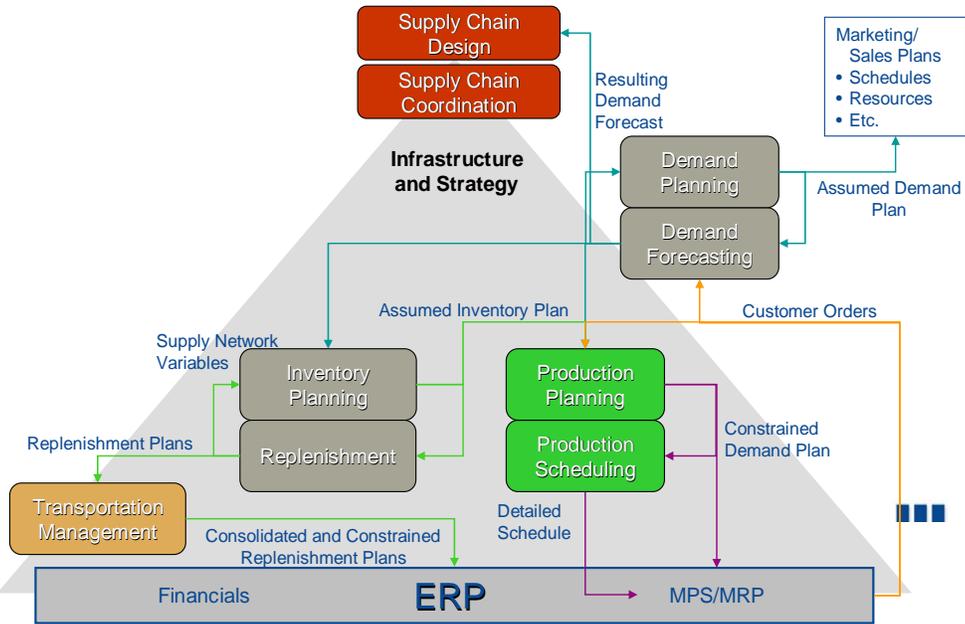
10-Documento de referencia: “Get the right products to market faster than the competition...” Web site: www.SSAGlobal.com Mejores Prácticas – Valor añadido

“..Implement practices that improves source-to-consumption processes- Value-Added Services-

..In order to reduce inventory in the pipeline, as well as product, part, and component obsolescence, value-added services are being pushed to the distribution center or warehouse. SSA Warehouse Management supports value-added work order activities including personalization, assembly, and kitting of products and sub-assemblies closer to the point of sale.”

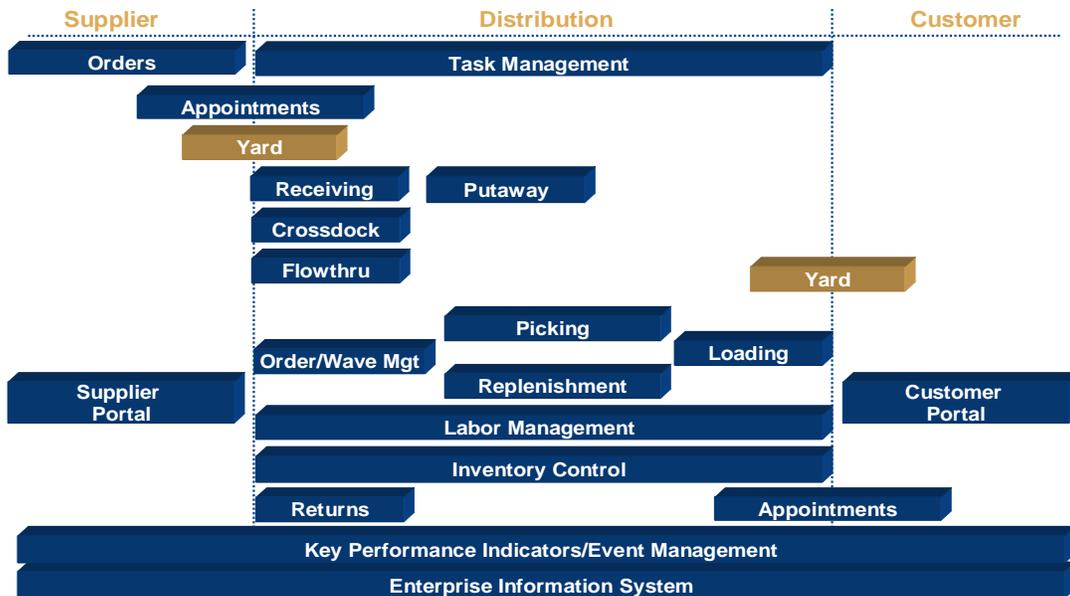
SSAGlobal, proveedor de soluciones en Tecnología de Información, incorpora elementos que añaden valor a los procesos de sus clientes, como son las aplicaciones o soluciones informáticas que tienen como base el seguimiento de indicadores claves de los procesos de sus clientes y de los niveles de satisfacción de sus clientes. Considerar los modelos siguientes:

Unified Supply Chain Model



Fuente: Presentación de SSAGlobal Forward Master. Transform your business with demand driven Supply Chain. Feb 2005.

SSA Warehouse Management Solution Footprint



Fuente: Presentación de SSAGlobal Forward Master. Transform your business with demand driven Supply Chain. Feb 2005.

Comentario:

La presentación de la empresa SSAGlobal, resumida en los modelos anteriores, muestra elementos que añaden valor a los procesos de sus clientes: Un sistema de información de la empresa y los indicadores claves gerenciales de la misma. En este caso, los modelos se refieren a la cadena de suministro que se debe considerar al entregar un producto solicitado por el cliente. En el mismo, introducen un nuevo elemento que es el “Demand driven supply chain” que incorpora en la cadena de suministro una planificación previa basada en lo que el cliente requiere. Esto tiene un impacto en la parte de Marketing – ver la primera figura. En la misma, por ejemplo, incorpora una tecnología desarrollada por IBM denominada RFID- Identificación por radio frecuencia- que ahorra tiempo y dinero desde el inicio al fin del proceso de entrega de productos ya que a diferencia del seguimiento con código de barras la lectura de las partes y otros datos del producto se realiza simultáneamente.

Los modelos mostrados, son el resultado del estudio de los procesos de los clientes, basados en los requerimientos particulares – personalizados de los mismos y que orientan a las empresas a diferenciarse cumpliendo con el desarrollo de soluciones a la medida del cliente.

11- Documento de referencia: What Is Strategy? De Michael Porter .HBR (Harvard Business Review). Nro. 4134. 2005. Web site: www.hbsp.harvard.edu/products/articles/hbronpoint.html Mejores Prácticas

“Operational Effectiveness: Necessary but Not Sufficient. Operational effectiveness and strategy are both essential to superior performance, which, after all, is the primary goal of any enterprise. But they work in very different ways: A company can outperform rivals only if it can establish a difference that it can preserve. It must deliver greater value to customers or create comparable value at a lower cost, or do both.

Comentario:

En éste artículo de la revista Harvard Business Review escrito por Michael Porter se muestra una importante información que indica que las mejores prácticas son necesarias pero, que se ha de incorporar un elemento de diferenciación en la forma de realizar las actividades y de asegurar que perdure en el tiempo en lo que a la estrategia se refiere.

12 - Documento de referencia: Proyecto “Sistemas de Gestión de Calidad Total”. Organización de Estados Americanos (OEA) y Agencia Técnica de Cooperación Alemana (GTZ). 1982. Calidad y Benchmarking

“... Observación de la Gerencia. La Gerencia debe ser regularmente informada de los costos de calidad y hacerles un seguimiento y relacionarlos con otras medidas de costos, (indicadores) tales como ventas, retorno o valor agregado, de modo que sea posible:

- 1- Evaluar la idoneidad y la efectividad del sistema de gestión de calidad;
- 2- Identificar las áreas adicionales que requieren atención;
- 3- Establecer los objetivos de calidad y de costos.

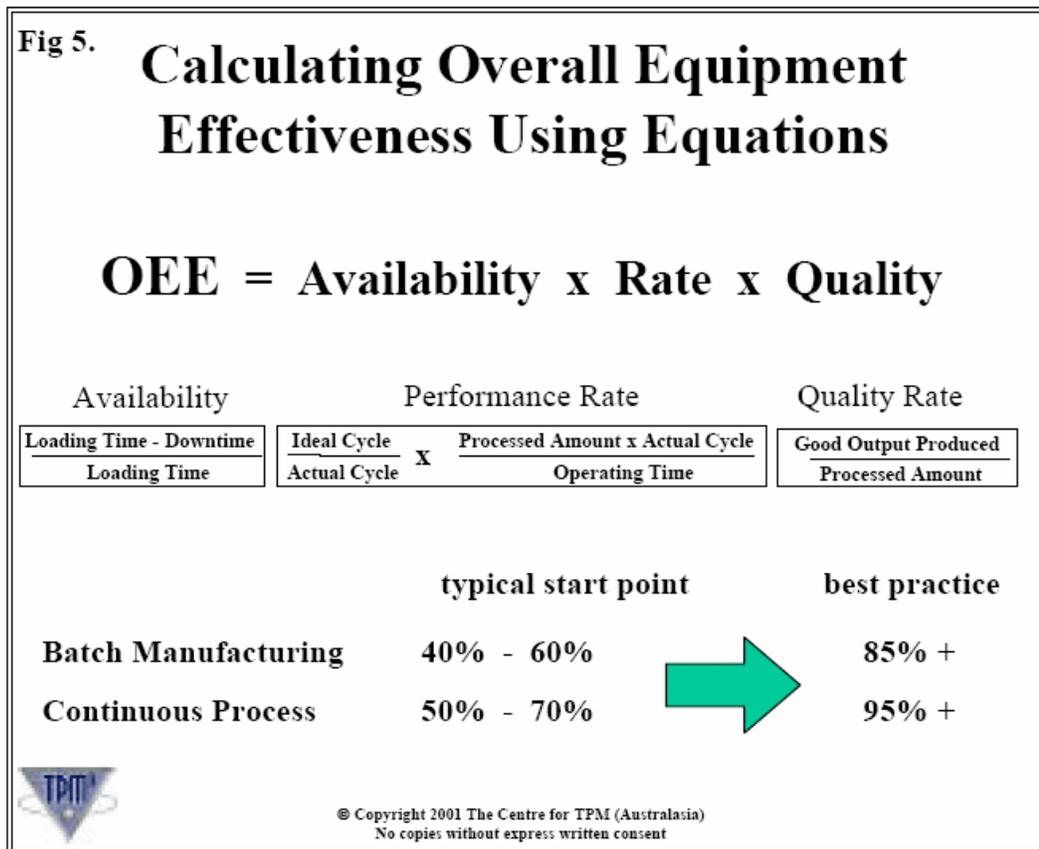
Calidad en Mercadeo: La función de mercadeo debe:

- 1- Determinar la necesidad de un producto o servicio;
- 2- Definir exactamente la demanda del mercado;
- 3- Determinar los requisitos del consumidos;
- 4- Comunicar a toda la compañía los requisitos del consumidor...”

Comentario:

Los sistemas de Gestión de Calidad Total incorporan el proceso de Benchmarking. Esto se está considerando en el trabajo en desarrollo al incorporar la tendencia del mantenimiento productivo total (TPM) en las estrategias a desarrollar. El mantenimiento es la base de la productividad y de la Calidad.

13- Documento de referencia: Cálculo de la Eficiencia Total de los Equipos. Fuente: The Centre for TPM; www.ctpm.org.au; 2001. Benchmarking y Best Practices



Comentario:

La referencia mostrada establece una excelente medida de comparación en general de las empresas en cuanto al performance de su línea de producción. Particularmente, es el caso de Toyota. El rango de “best practice” está entre 85% y 95%.

14- Documento de referencia: El Mantenimiento Productivo Total y su Aplicabilidad Industrial. Ing. Oliverio García Palencia. Segundo Congreso Internacional de Ingeniería en Mantenimiento.

“...el análisis del valor: Es el enfoque organizado y creativo para determinar los costos innecesarios en un producto o servicio...”

Comentario:

Esta afirmación, está directamente relacionada con la tendencia TPM, en donde el cálculo de la efectividad total de los equipos, busca eliminar los costos innecesarios del proceso en análisis.

15- Documento de referencia: Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM).
Web site: www.efqm.org Valor añadido

“...beneficios: Añadir valor para todos los grupos de interés...Incremento de la cuota de mercado...”

Comentario:

Los modelos de Calidad, entre los que destaca el EFQM Europeo, agregan valor a los procesos de la empresa, ratificando que la línea de Calidad debe estar presente en los planes de Mercadeo a fin de asegurar el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.

Establecimiento de la Brecha:

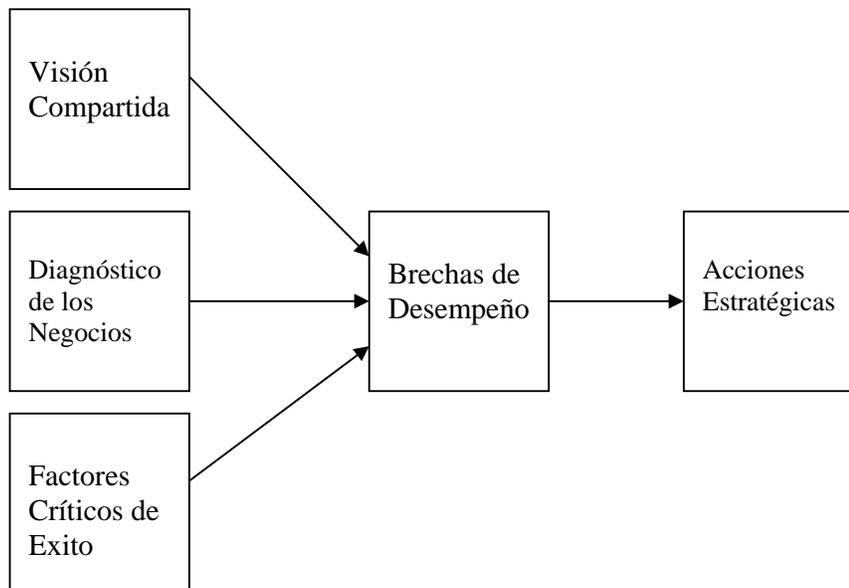
Explicar de qué manera se propone el monitoreo del desempeño del proceso y análisis de las brechas. Comparación entre los datos tomados del proceso interno. Organización y representación gráfica de los datos para la identificación de brechas de desempeño. Normalización del desempeño con una base de medición común. Comparación del desempeño presente frente a la tendencia futura. Identificar las brechas de desempeño y determinar sus causas fundamentales. Proyectar el desempeño a un plazo específico.

Propuesta de la Acción para cerrar la brecha / sobrepasarla:

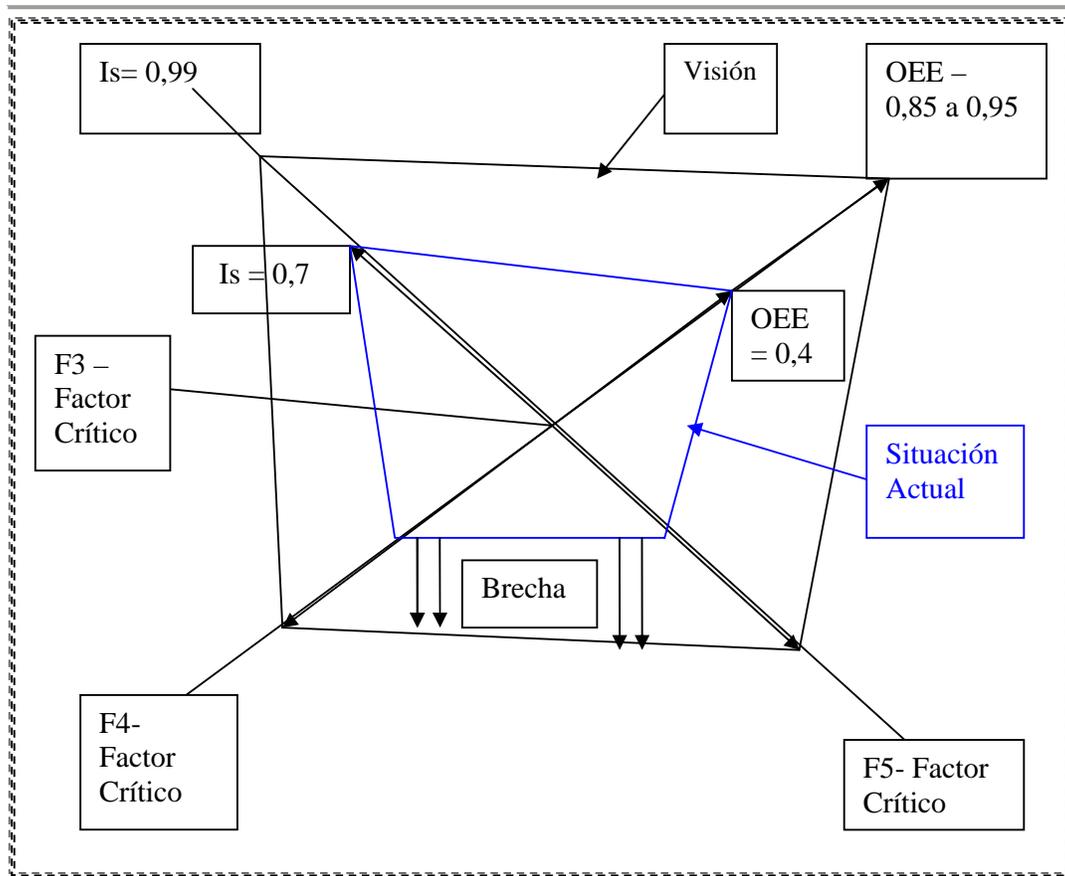
Determinar cuáles son las metas para cerrar la brecha de desempeño y superarla. Definir las “ mejores prácticas”. Propuesta de mejoramiento competitivo del proceso que liderará o se es co-dueño.

Establecer e identificar las áreas de importancia para comparar su propia eficiencia con la de aquellas empresas u organizaciones que representan lo que puede denominarse “las mejores de su clase”. Forma de aproximarse a la implantación. Acciones específicas. Comentar la forma en la que se supervisa el progreso. Contingencias y la forma de evitarlas. De qué manera se está preparado para enfrentarlas. Describir la implantación física, entrenamiento de los trabajadores, proveedores o clientes . Es decir: de qué manera se pretende: Implantar el cambio. Desarrollar un plan de acción formal para poner en práctica los mejoramientos. Monitorear (follow-up). Identificar oportunidades para un futuro estudio de Benchmarking. Actualizar los benchmarks (continuación del ciclo). Presentar una propuesta de cómo recalibrar la medida de Benchmarking (Gauging).

Se ha de considerar el Esquema Metodológico siguiente:



Mediante del Gráfico Radar, es posible establecer las brechas de desempeño para cada Factor Crítico de Éxito:



Fuente: El Autor. 2006.

En el gráfico mostrado, se muestran dos factores críticos principales como son el OEE – Efectividad Total de los Equipos, indicador de referencia de Best Practices del TPM y el Índice de Satisfacción del Cliente (Is) con dos valores típicos locales. La brecha se muestra como la diferencia entre el valor deseado y el valor local encontrado. Otros factores críticos (F3,F4,F5) configuran el Gráfico Radar definitivo. Una vez identificados los procesos claves, se asignan los atributos de requerimientos de los clientes y se establecen las acciones a tomar para llegar a obtener los valores deseados.