

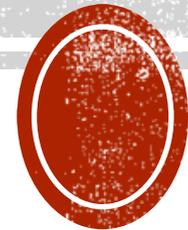


Universidad Autónoma Del Estado De México

Unidad Académica Profesional Tianguistenco

Unidad II: Benchmarking

Unidad de Aprendizaje: “Tópicos de Calidad”



Elaboró:

M. en Ed. Raul Mendez Ramirez

21.05.15

CONTENIDO

Guión explicativo

- 2.1 Conceptos.
- 2.2 Metodología.
- 2.3 Usos.
- 2.4 Aplicaciones.
- 2.5 Ejercicio de aplicación



GUIÓN EXPLICATIVO

El Desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la Organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema.

Benchmarking se inicio primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos unitarios. Estas primeras etapas se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto. Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas. Benchmarking cambió esto, ya que empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, entre otras., como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de Benchmarking.



GUIÓN EXPLICATIVO

En esta unidad de aprendizaje aprenderemos a identificar las mejores prácticas en procesos industriales de las empresas líder en su ramo, para poder aplicarlas a otras empresas. Y así, cumplir con los objetivos particulares del programa que se enlistan a continuación:

- **Cognitivo:** Reconocer y aplicar la técnica de Benchmarking en el sector productivo o de servicios.
- **Procedimental:** Aplicar Benchmarking paso a paso en un proceso productivo.
- **Psicomotriz:** Elaborar el procedimiento de la técnica de Benchmarking en un proceso productivo o de servicio.
- **Actitudinal:** Demostrar un pensamiento lógico, estructurado y sistemático al explicar los resultados obtenidos en el procedimiento de Benchmarking en un proceso productivo o de servicio.



2.1 CONCEPTOS DE BENCHMARKING

Gracias a la búsqueda continua de mejoras, tanto en los procesos industriales como en los comerciales, se llegan a encontrar formas de aplicación que se traducen en resultados positivos para las empresas. Tal es el caso del benchmarking (comparación referencial) que nació a partir de la necesidad de saber cómo se están desempeñando otras empresas para tener información que sirva para mejorar los procesos y entrar en un amplio nivel de competitividad.



BENCHMARKING

Existen dos proverbios que justifican la existencia del benchmarking.

Uno de ellos es de origen chino y data de hace más de mil 500 años: “Si usted conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo, no tiene por qué temer el resultado de 100 batallas”, escribió el general **Sun Tzu**.

El otro se originó en Japón y proviene de la palabra **dantotuzu** que significa “luchar por ser el mejor de los mejores”.



BENCHMARKING

Entonces **¿qué es el benchmarking?**, se trata de un proceso de investigación constante que busca nuevas ideas para llevar a cabo métodos, prácticas y procesos de adaptación de las características positivas, con el fin de obtener lo mejor de lo mejor.

El benchmarking se puede llevar a cabo tanto en la parte industrial como en la comercial y administrativa pues no se limita a un área en especial. Se basa firmemente en contemplar y comprender no sólo el mundo interno de la compañía, sino más importante aún, evaluar constantemente el externo.



BENCHMARKING

Es una forma de compara lo que usted hace con las mejores prácticas (*best practices*) implementadas por otras empresas de éxito reconocido para evaluar el desempeño y determinar los cambios.

La palabra **benchmarking** proviene del inglés *bench mark*, que significa **marca** o **punto de referencia**; es decir se tome un punto de comparación para medir lo hecho por nosotros y por los demás.



BENCHMARKING

Es importante, ahora, definir lo que no es benchmarking:

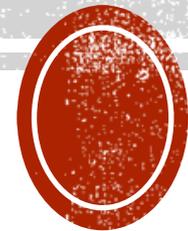
- Benchmarking **no es una panacea o un programa**. Tiene que ser un proceso continuo de administración que requiere una actualización constante.
- Benchmarking **no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requiere buscar los ingredientes para aplicarlos y obtener un resultado**. El benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje, se deben observar cuáles son las prácticas y proyectarlas al desempeño del futuro.
- Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de referencia que asegure la corrección de la fijación de objetivos. Es un nuevo enfoque administrativo.



2.2 Metodología

EL PROCESO DE BENCHMARKING

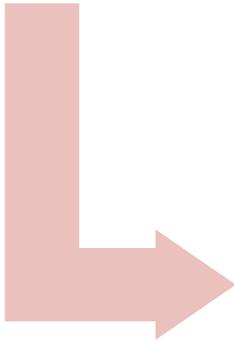
Proceso estructurado.



¿Por qué un modelo de proceso?

ESTRUCTURA

- Marco de referencia para la acción.
- Ajuste a requerimientos específicos de las organizaciones.
- Flexible, adaptación a necesidades y requerimientos .

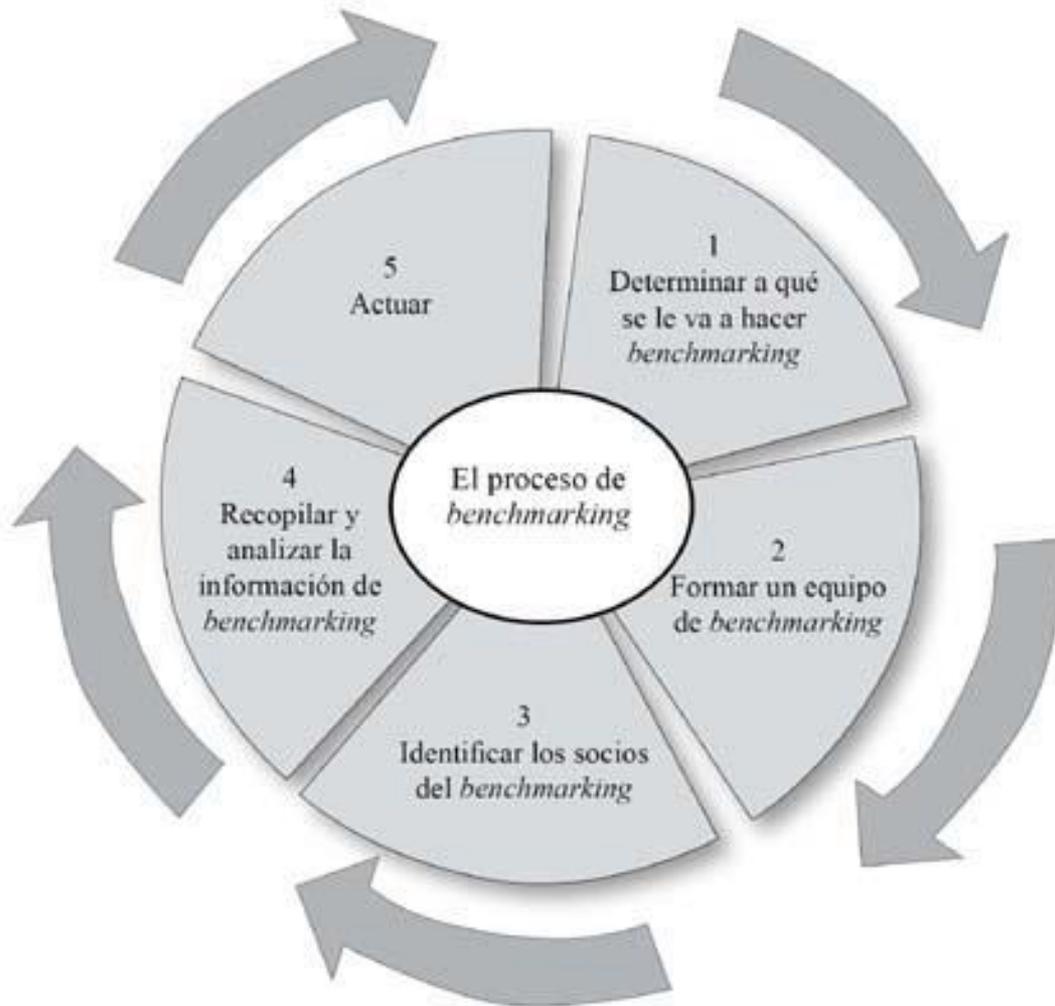


**LENGUAJE
COMÚN**

- Comunicación eficaz.
- Expectativas comunes.
- Evitar pérdida de tiempo.



Las cinco etapas del proceso de benchmarking



1. Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking



Clientes



Necesidades

- **Tiempo**
- **Presupuesto**
- **Personal**
- **Recursos**



2. Formación de un equipo de Benchmarking.

- Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- Grupos funcionales de trabajo.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.



3. Identificación de socios del Benchmarking.

- Identificar fuentes de Información
- Buscar las mejores prácticas



4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.

- Se seleccionan métodos de recolección de información
- Organizar información.
- Se realiza el análisis y se hacen recomendaciones para la acción.



5. Actuar.

- Producir un informe de benchmarking.
- Continuación del proceso de benchmarking (Se incluye actividades apropiadas de seguimiento).



2.3 USOS DE BENCHMARKING

Requisitos para modelo exitoso de Benchmarking

1.- *Seguir una sencilla y lógica secuencia de actividades*

No son los pasos o fases sino la *claridad*

Habilidad de las personas para describírselo a otras personas y explicar por qué es importante.

Traducirlo en *acción*



2. Ponga un vigoroso énfasis en Planificación y organización.

Claro entendimiento de las necesidades del cliente.

Consideración de benchmarking como actividad de equipo.

Herramientas, técnicas e instrumentación.



3. Emplee Benchmarking enfocado en el cliente.

El producto tiene que satisfacer las necesidades del cliente.

Crea una dirección.



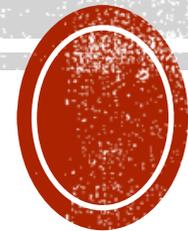
4. Conviértalo en un proceso genérico.

Debe de ser coherente.

Equipo de Benchmarking entrelazados.



2.4 APLICACIONES





Al iniciar la planificación de actividades del benchmarking se debe considerar redactar un código de ética práctico y razonable, teniendo en cuenta el alcance y la intención de los objetivos de la organización.



Guías para desarrollar los términos éticos y legales del Benchmarking

1

Desarrollar una posición formal en asuntos éticos y legales



2

Comunicar la posición de su organización en cuanto asuntos legales y éticos



3

Clarificar los términos legales



4

Poner todos los acuerdos por escrito

5

Clarificar la necesidad de revisión legal



Ejemplos de posiciones éticas y legales de organizaciones de mejores practicas



- Solicitudes de información
- Información delicada
- Leyes antimonopolio
- Confidencialidad
- Entrevistas de trabajo
- Emplear competidores
- Exposiciones y conferencias comerciales



- **Asesores de gestión**
- **Falsas ofertas**
- **Proveedores**
- **Guías telefónicas internas y organigramas**
- **Recorridos por la planta**
- **Ingeniería inversa**
- **Consciencia del nivel organizacional**
- **Aprovecharse de las amistades personales**
- **Revelación completa:**



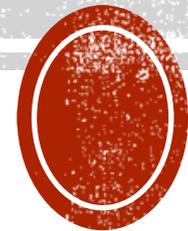
Desarrollar un código de ética propio



- ✓ Produce un fuerte impacto en las personas que no entienden la intención del proceso de benchmarking



CLAVES DEL ÉXITO EN EL BENCHMARKING



El proceso de benchmarking no es complicado ni difícil de implementar

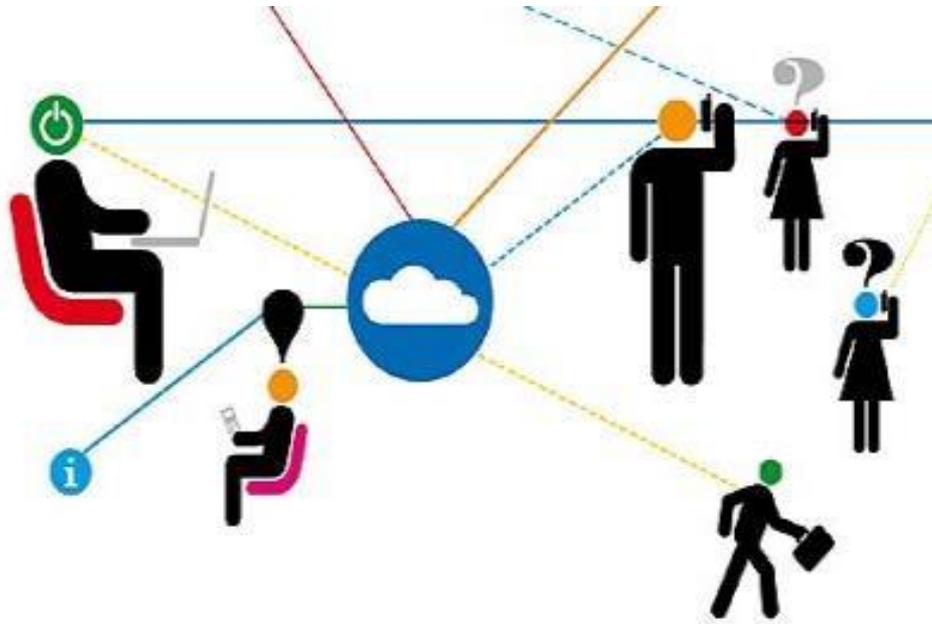
La mayoría de los problemas se deben a la falta de **disciplina** y de un **esfuerzo** para gestionar el proceso de acuerdo con las reglas y los paradigmas tradicionales.

La **constancia** también es un punto muy importante para el



Actualmente hay más oportunidades excelentes de hacer benchmarking.

- Hay consorcios de benchmarking que se forman a diario.
- Conferencias y simposios sobre el tema.
- Publicaciones que se enfocan al benchmarking.
- Orientaciones e ideas a personas interesada en benchmarking.



¿Qué esperar del futuro?

Puntos de mejora y oportunidad

- ✓ El desarrollo de consorcios mas profesionales funcionales y de industria, crear redes entre los experimentados.
- ✓ La necesidad de educar a los principiantes sobre la metodología y sobre la disciplina básica del proceso.
- ✓ Mejor utilización de sistemas internos en línea y desarrollo de mejores herramientas de software de apoyo.
- ✓ Esfuerzos adicionales para eliminar deficiencias, estimular mayor disciplina.
- ✓ Esfuerzos más intensos para que el proceso repita el ciclo con eficacia.
- ✓ Más y mejores programas de capacitación.
- ✓ Mejor integración con las herramientas, los procesos y los programas actuales.
- ✓ **Mayor tendencia a hacer del benchmarking un estilo de vida.**

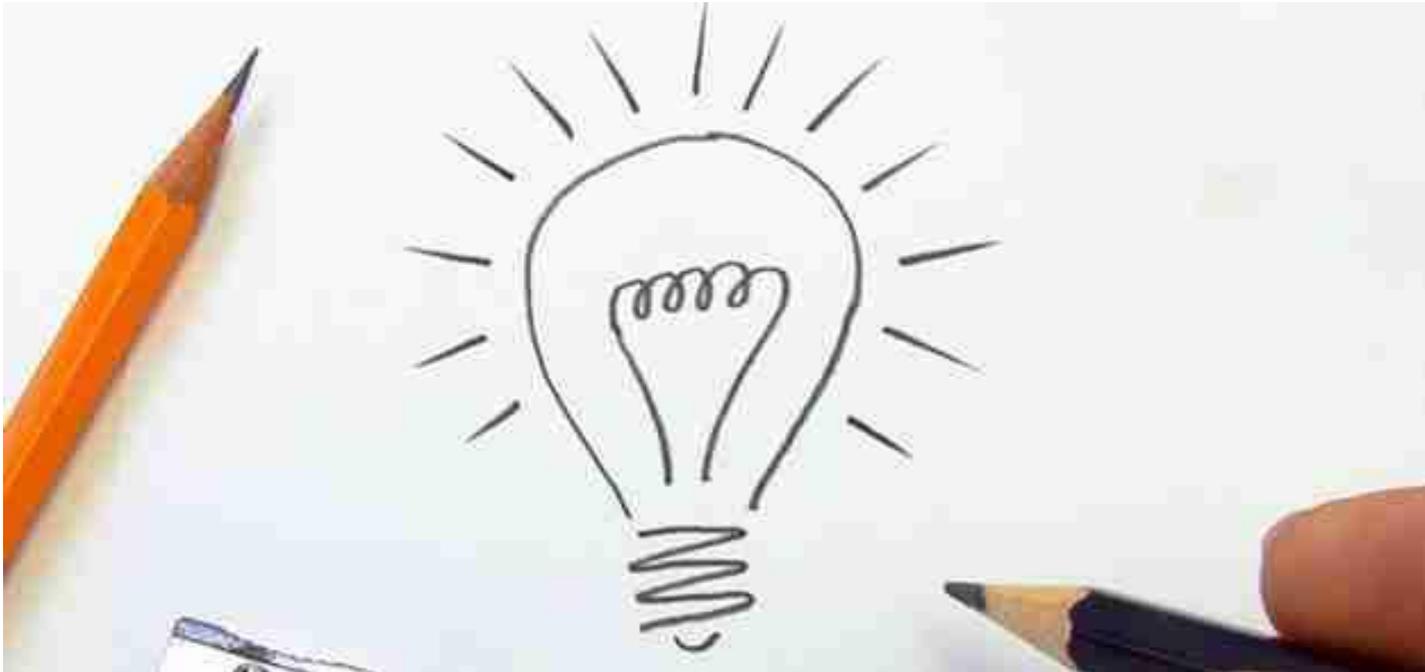


Consejos de los mejores

Busque el cambio y oriéntese hacia la acción Este proceso no está hecho para los que andan a la pesca de ideas ni para los que están resueltos a cambiar.



Sea abierto a nuevas ideas Es un intento por estimular el que una organización “se salga de la caja”



Conózcase a usted mismo antes de intentar conocer a otros
Comprensión total de sus propios productos y procesos organizacionales.



Concéntrese en la mejora de las prácticas Concentre la atención en el proceso, no en la medición de las operaciones ni en las cifras.



Introduzca y mantenga la disciplina

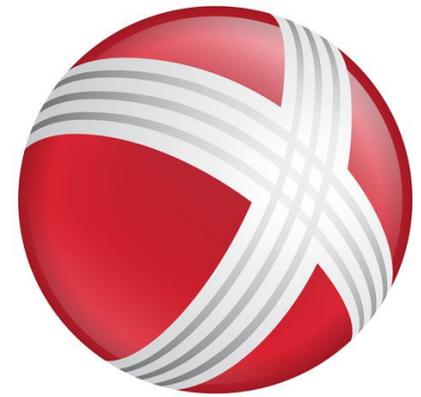


Coordine bien sus recursos para hacer que el trabajo se realice correctamente

- ✓ Asegúrese de asignar el suficiente tiempo para hacer el trabajo correctamente.
- ✓ Haga que participen en el proceso los mejores y más brillantes miembros de su personal.
- ✓ Recompense a los que participen en el proceso.
- ✓ Asegúrese de que su organización comunique adecuadamente la información



2.5 EJERCICIO DE APLICACIÓN



Quizá uno de los ejemplos más llamativos de benchmarking fue el realizado por **Xerox** para mejorar la logística de envío de componentes y suministros de fotocopiadoras a sus clientes. El problema era bastante complicado dada la enorme variedad de tamaños y productos: toners, cilindros para arrastrar el papel, pequeñas piezas de recambio, etc. A su vez, la mayoría de los pedidos eran de muy pocas unidades, y los clientes eran muy sensibles a retrasos, por pequeños que estos fuesen.



EJERCICIO

Xerox solucionó su problema mediante un estudio de benchmarking con L. L. Bean, una empresa de productos para la pesca que realizaba ventas por catálogo. Los productos que L. L. Bean vendía podían variar desde un conjunto de pequeños anzuelos a una canoa. L. L. Bean había desarrollado un proceso de envío en el que los pedidos se ordenan de acuerdo a un proceso computarizado pero el manipulado de los productos se hacía de manera manual, de forma que no era necesaria una mayor automatización.



EJERCICIO

Como consecuencia de las primeras experiencias de Xerox con el benchmarking, pero sobre todo después de que en 1989 consiguiera el galardón a la calidad, los estudios de benchmarking se propagaron rápidamente por un gran número de empresas americanas. Los más conocidos son los realizados por Hewlett Packard, para reducir el tiempo de desarrollo de productos; Ford en el lanzamiento del modelo Taurus, y General Motors, para mejorar los procesos de calidad..



EJERCICIO

En industrias que fabricaban productos de alta tecnología, el intervalo de tiempo que va desde la concepción del producto hasta su lanzamiento al mercado es decisivo para el éxito de dicho producto. Hewlett Packard había detectado problemas en sus equipos de desarrollo que hacían que el tiempo que llevaba desarrollar un producto fuera excesivamente largo. En 1986 estableció el objetivo de reducir a la mitad el tiempo de desarrollo de productos.



EJERCICIO

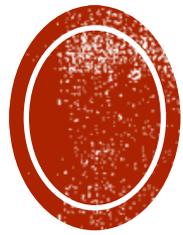
Para lograrlo, se inició un estudio de benchmarking interno entre los diferentes equipos de desarrollo de productos. Se establecieron criterios de valoración para medir la eficacia de los procesos u con el uso de herramientas y modelos estadísticos utilizando el tiempo, medido en meses, como variable independiente, lo que permitía medir el grado de avance de los resultados y la distancia que les separaba del objetivo fijado por el presidente de la compañía. Dicho objetivo no se logró hasta 1994.



EJERCICIO

Durante el estudio se identificaron varias causas que originaban los elevados tiempos de desarrollo. De entre ellas, las más importantes fueron la falta de flexibilidad frente a cambios en las especificaciones del producto y la falta de comunicación entre los diferentes equipos de desarrollo de producto.





REFERENCIAS

- Spendolini, M.J. (2005). Benchmarking. Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo. Ed. NORMA. New York.
- <http://www.monografias.com/trabajos10/bench/bench2.shtml>
- <http://www.soyentrepreneur.com/22889-por-que-hacer-benchmarking.html>
- http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben_mod.asp
- http://es.slideshare.net/patula7/01-benchmarking?qid=00a3be41-e0e6-4a95-9c66-08a0801a618e&v=default&b=&from_search=2