

EXPERIENCIA EN LA APLICACIÓN DEL BENCHMARKING COMO MÉTODO DE MEJORA DE PROCESOS

Autores:

Dr C. Ernesto Negrin Sosa; Mg. Columba Consuelo Bravo Macías, Dr. C. Miryam Félix López; Mg. Víctor Pazmiño Mena (ernestonegrinsosa@gmail.com; columbabravo@hotmail.com; mefelixlopez@hotmail.com; victor_pazminom@yahoo.com)

RESUMEN

Mediante este trabajo investigativo se exponen consideraciones teóricas y prácticas relacionadas con dos temas de notable importancia y actualidad en el contexto empresarial, el benchmarking y la mejora de procesos. El objetivo que se plantea es establecer los vínculos entre ambos instrumentos de gestión mediante los argumentos de autores reconocidos y experiencias internacionales en instituciones que han obtenido relevantes resultados con su instrumentación efectiva. Se utiliza en este trabajo la revisión documental para el sustento teórico y para el análisis práctico un índice integral, medidores de desempeño con los instrumentos para establecer sus niveles de importancia y puntuación actual. Se constata la creciente difusión de experiencias favorables de su aplicación en las empresas como parte de la gestión y mejora en un entorno de elevada competitividad y transformaciones que impone el entorno.

Palabras clave: Benchmarking, procesos, mejora

INTRODUCCIÓN

Actualmente las exigencias y competitividad del mercado resultan extremadamente exigentes y las organizaciones se ven sometidas a hacer esfuerzos en la búsqueda constante de recursos y nuevas técnicas que permitan competir y lograr de manera sostenible una buena posición en el mercado.

Este contexto ha motivado el surgimiento de innumerables técnicas y estrategias que permiten posicionar, mantener y permanecer activas en el mercado a las organizaciones y una de esas técnicas es el Benchmarking, que ha logrado ubicarse gradualmente como un tema relevante y de significativo valor práctico.

El benchmarking hace referencia a que tan bien se desempeña una organización con respecto a otra, o a los bienes y servicios, es un proceso continuo que permite

comparar y medir el rendimiento con respecto a los mejores del mercado (Bogan y English 2013).

Constantemente las organizaciones realizan procesos de seguimiento con respecto al desempeño y cómo se comporta un bien o servicio en el mercado, pero tradicionalmente se hace la comparación con respecto al comportamiento del bien o servicio en el período inmediatamente anterior, lo que supone un proceso de mejora sobre las propias falencias encontradas. El benchmarking propone comparar el desempeño y ofrecer acciones de mejora pero con respecto al mejor del mercado lo que implica una verdadera mejora en cuanto a la competencia real del mercado (Boxwell, 2011).

Negrin (2003) argumenta que muy relacionado con todo esto resulta el enfoque de gestión por procesos, que desde hace unas décadas se ha incorporado a las buenas prácticas gerenciales a nivel internacional y que forma parte relevante de instrumentos de gestión ampliamente reconocidos como el Cuadro de Mando Integral, Normas ISO, Modelo EFQM de calidad total y el propio Benchmarking.

Teniendo como punto de partida el precepto que señala que la mejora de una organización tiene como base la mejora de los procesos que le integran en la presente investigación se plantea como objetivo establecer los vínculos entre el benchmarking y la mejora de procesos desde las perspectivas teórica y práctica, lo cual será un soporte importante para la mejora empresarial y la toma de decisiones gerenciales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el cumplimiento del objetivo de esta investigación se emplearon diferentes métodos e instrumentos de gestión que son argumentados a continuación:

Revisión documental: Consistió en la revisión crítica de textos, artículos e investigaciones relacionadas con el benchmarking y la gestión por procesos.

Indicadores integrales: Es un instrumento que de manera integral agrupa diferentes indicadores que son medidos de manera conjunta mediante una expresión matemática. En esta investigación se empleó el método de suma ponderada con su fórmula correspondiente.

Medidor: Refleja el análisis de un indicador relevante en la gestión de una empresa que se evalúa con base a un patrón de referencia con un comportamiento deseado en el contexto de estudio.

DESARROLLO

El Benchmarking (BM), ha alcanzado una gran difusión y popularidad en las últimas décadas, en la medida en que diversas organizaciones empresariales han logrado mejorar sus operaciones a través de la investigación de las prácticas estratégicas de las empresas líderes. (Figura 1)



Figura 1. Visión del Benchmarking. Fuente: En aproximación a Bogan y English, 2013.

Son múltiples los autores que han escrito sobre esta temática, ofreciendo desde diferentes ópticas sus definiciones. Camp (2010), plantea que es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. Boxwell (2011), señala que es proponerse metas utilizando normas externas y objetivas conociendo el "hacer" de los otros, aprendiendo "cuánto" y tal vez lo que es más importante aprendiendo "cómo". Kinni (2012), lo describe como la búsqueda permanente en el proceso de identificación, entendimiento y adaptación de prácticas y procesos superiores de otras organizaciones con el fin de mejorar el desempeño de su organización. Según Spendolini (2011), es un proceso sistemático y continuo

para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Para Leppard y Molineux (2009), el BM, es una vía de buscar las mejores prácticas que conducirán a una actuación sobresaliente de la empresa, algo que proporciona sencillamente un medio para que la empresa compare sus propias prácticas con las que se perciben como excelentes y ofrece no solo una forma de medición, sino también una base para establecer objetivos de mejora.

El análisis de las definiciones anteriores permite identificar un grupo de elementos que caracterizan al BM:

- Puede considerarse como un proceso continuo que se proyecta en la búsqueda constante de las mejores prácticas de la industria.
- No debe aplicarse como una receta estática, inamovible, sino que es un proceso de descubrimiento y aprendizaje sistemático, que puede aplicarse a todas las fases del negocio, por lo cual es una nueva forma de administrar, ya que cambia la práctica de compararse solo internamente a comparar nuestras operaciones en base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes o aquellos que tienen la excelencia dentro del sector.
- Involucra una serie de acciones, aspectos, problemas u oportunidades y en efecto, se mide el desempeño (el propio y el de otros), llegando a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada, estimulando cambios y mejoras organizacionales.

Según Bogan y English (2013) existen un grupo de áreas claves donde resulta de especial importancia para las organizaciones empresariales la aplicación de los procesos de BM, son estas: productos y servicios (características, tamaño, plazos, canales de distribución, postventas, innovaciones), procesos de trabajo (sitios de trabajo, métodos, tecnologías, distribución), funciones de apoyo (personal, finanzas, marketing), desempeño organizacional (costos, ingresos, depreciación, rendimiento, rotación de activos), estrategia (enfocada en las estrategias de cualquier organización que se haya ganado una reputación de excelencia). Para Spendolini (2011), el BM es una evolución natural de conceptos tales como el de análisis de

competidores y del mercado, los programas para la mejora de la calidad y la medición del rendimiento y el establecimiento de estándares de trabajo. Diferentes autores consideran que su origen se puede encontrar en el primitivo despiece de los productos de los competidores para analizar cómo estaban hechos y si era posible realizarlos de la misma forma o mejor, o en las prácticas japonesas.

Kinni (2012) destaca como una de las principales diferencias entre el BM y las “comparaciones Inter-empresas”, que este va más allá del análisis de los simples ratios y explora el proceso, considera no solamente qué se ha logrado en otro lugar, sino cómo, plantea además que debido a que el análisis se desarrolla sobre los procesos, no necesariamente tiene que estar limitado a una industria, lo que motiva en muchos casos que los resultados obtenidos sean más fructíferos cuando los socios del BM no son competidores.

Las aplicaciones del BM internacionalmente se extienden, ganando terreno progresivamente, según un estudio de AT Kearney en empresas con procesos formales de mejora de la calidad y de productividad, el 39% de estas lo utilizaba. En la actualidad el BM constituye uno de los aspectos fundamentales que se consideran en la evaluación para el premio de la calidad Malcom Baldrige en Estados Unidos, en este sentido, los organizadores del premio Deming y el premio Europeo de la Calidad, realizan sus evaluaciones sobre una base estructurada de comparación que sigue los principios básicos del Benchmarking.

GESTIÓN POR PROCESOS

Las empresas y las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos por esto, la mayoría de las entidades que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

Para Zaratiegui (1999), cada vez más el éxito de toda organización depende de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos, por esto el principal punto de análisis lo constituye precisamente la gestión en la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí, que el enfoque en

procesos, después de muchos años de haberse aplicado, constituye actualmente una herramienta de gran utilidad.

El contexto actual impulsa la necesidad de cambiar las formas de gestionar las empresas dado las limitaciones financieras, la necesidad de tiempo, la alta complejidad y las crecientes exigencias de los clientes, potenciando estos retos la necesidad de contar con un sistema de gestión que permita una valoración objetiva de la situación empresarial, posibilite la toma de decisiones gerenciales adecuadas y que sirva de herramienta en la determinación de las desviaciones en los diferentes procesos de la empresa.

Varios autores consultados ofrecen en sus obras sus criterios sobre la gestión por procesos dentro de estos Amozarrain (1999) define en forma detallada los conceptos fundamentales relacionados con este enfoque de gestión, (existiendo plena coincidencia con estos por parte del autor del presente trabajo) que resultan necesarios considerar para facilitar su identificación, selección y estudio, son estos: proceso, proceso relevante, proceso clave, subproceso, sistema, procedimiento, actividad, proyecto e indicador.

Negrin 2003 define al proceso de flujo esencial como: "Secuencia ordenada y lógica de actividades desarrolladas por una o más personas en una organización, que caractericen la función principal que estas desarrollan, generando ingresos provenientes de las ventas o servicios prestados, o que se encuentran relacionadas de forma directa con la prestación de un servicio, dirigidas a la satisfacción de un cliente"

Entre los aspectos fundamentales que resaltan la utilidad de identificar y particularizar a los procesos del flujo esencial, está la necesidad imperiosa de las empresas de desarrollar habilidades únicas en materia de operaciones, lo cual puede considerarse un arma competitiva formidable.

Hernández (2010) plantea que existe consenso en centrar el estudio en los procesos claves; o sea, en aquellos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa, señalando que estos procesos tienen un único responsable y se pueden mejorar, ya sea de forma

gradual, adoptando una filosofía de mejora continua, o mediante cambios radicales en caso que se requieran mejoras significativas, aplicando las técnicas de la reingeniería de procesos pertinentes.

Resulta posible resumir que el enfoque en procesos se fundamenta en:

- La estructuración de la organización sobre la base de procesos orientados a clientes.
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana.
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso.
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnologías para eliminar actividades que no añadan valor.

Algunas de las ventajas de su aplicación son las siguientes:

- Direcciona los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.

El enfoque en proceso ha logrado obtener una gran relevancia en la actualidad, integrándose de forma creciente a las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. Las empresas de clase mundial usan su estrategia de proceso como un arma competitiva de primer orden (Heizer y Render, 2009), siendo ilustrativo en este sentido que los procesos representen una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integrado, constituyan uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM de calidad total y sean una de las cinco áreas claves para la aplicación del Benchmarking, lo cual resulta el punto de mayor interés en este trabajo investigativo.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Considerando que la evaluación comparativa o comparación de niveles de desempeño, tiene su base en un marco referencial, lo cual implica la necesaria

definición de los parámetros que reflejen las características más relevantes de los sistemas que se deseen analizar (en este caso un proceso empresarial), puede ser solucionado este requerimiento mediante la selección y análisis de un sistema de indicadores que responda a la finalidad propuesta (medición del desempeño en busca de la excelencia).

En esta fase una vez identificados los indicadores de excelencia de los procesos, se procede a la determinación de los pesos estructurales de cada uno mediante el método de Ranking. Estos valores indican el orden de importancia que los expertos le otorgan a cada uno de los indicadores y la relevancia, que a juicio de estos poseen en la medición de la excelencia del proceso analizado (ver cuadro 1).

Cuadro 1. Pesos estructurales de los medidores de excelencia de los procesos determinados mediante el método de Ranking.

Medidores de Excelencia de un proceso empresarial	Peso estructural (Vi)
1. Calificación del personal	0.11
2. Aptitud formal del personal	0.10
3. Flujo de la información	0.09
4. Calidad del servicio	0.15
5. Aseguramiento material	0.10
6. Adecuación y disponibilidad técnica del equipamiento	0.10
7. Organización y estandarización de las funciones	0.12
8. Capacidad del área	0.07
9. Localización y distribución del área	0.05
10. Cumplimiento de los requerimientos medioambientales	0.02
11. Control de los gastos	0.09
Sumatoria de los pesos estructurales	1

Fuente: Elaboración propia.

Comparación de los indicadores con su estándar de excelencia con enfoque Benchmarking

En el cuadro 2 se muestra la matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia del proceso empresarial con enfoque Benchmarking. Se destaca aquí

que la puntuación otorgada a cada indicador parte de una valoración de su comportamiento en relación a un patrón o estándar de comportamiento ideal, lo cual permite establecer las brechas de desempeño en relación a los niveles de comportamientos de excelencia que es la aspiración o meta a lograr.

Cuadro 2. Matriz de decisiones para la evaluación de los medidores de excelencia del proceso empresarial con enfoque Benchmarking.

Medidores	Peso del Medidor V_i	Puntuación Expertos P_i	Excelencia de los Procesos (EPE)
1	0.11	10	1.10
2	0.10	8	0.80
3	0.09	6	0.54
4	0.15	6	0.90
5	0.10	6	0.60
6	0.10	6	0.60
7	0.12	6	0.72
8	0.07	6	0.42
9	0.05	10	0.50
10	0.02	10	0.20
11	0.09	8	0.72
		$EPE = \sum P_i V_i$	7.10

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los resultados obtenidos reflejan que la magnitud obtenida por el proceso analizado del indicador sintético Excelencia del Proceso Empresarial (EPE = 7.1), según la escala propuesta, muestra un comportamiento entre Regular y Bien, lo cual indica la existencia de fuentes de mejoras en el desempeño, por lo que se identifican los indicadores que han incidido negativamente en ese resultado y los problemas asociados al comportamiento deficiente, además de las acciones de mejoras que son necesarias ejecutar para perfeccionar el funcionamiento del proceso y dar cumplimiento a los objetivos definidos para este.

DISCUSIÓN

Se valora que la aplicación del Benchmarking como método de mejora de procesos resulta de gran pertinencia y valor práctico con resultados significativos favorables en múltiples empresas a escala internacional. En este sentido el empleo de un indicador integral que incluye un grupo de medidores que son evaluados y comparados con un patrón de comportamiento referencial constituye una vía válida para lograr la instrumentación efectiva de la evaluación comparativa de los procesos empresariales.

CONCLUSIONES

1. El Benchmarking constituye un valioso instrumento de gestión permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en nuestra empresa, posibilita no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que ofrece una ventaja competitiva mayor a la de estas.
2. La mejora de una organización tiene como punto de partida la transformación positiva gradual de cada uno de sus procesos, por lo cual la instrumentación efectiva del benchmarking como método de mejora de procesos constituye un significativo soporte para el perfeccionamiento de las organizaciones y el logro de ventajas competitivas.
3. Se muestra de forma parcial una experiencia práctica de evaluación de un proceso hotelero con un enfoque de benchmarking mediante el cálculo del indicador sintético de Excelencia del Proceso Empresarial (EPE) integrado por 11 indicadores individuales. El resultado obtenido evidencia potenciales reales de mejora en varios de los indicadores analizados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amozarrain, M. 1999. La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación Cooperativa, ES.
2. Arbide de J. 2009. Benchmarking, una estrategia vencedora. ICE, diciembre No. 724.
3. Band, W. 1990. Benchmark your Performance for Continuous Improvement. Sales and Marketing Management in Canada. Vol. 1 No 35. CA. pp. 36-38.
4. Bogan, C y English, M. (2013). Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation. Mc Graw-Hill, New York, US.
5. Boxwell, R. 2011. Benchmarking para competir con ventaja. Mc Graw-Hill, ES.
6. Camp, R. 2010. Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. Quality Society for Quality Control, Milwaukee. US.
7. González, E. et. al. 1994. Benchmarking. Cultura empresarial para el siglo XXI. ESIC- MARKET. Escuela Superior de Gestión y Marketing. Pozuelo, ES.
8. Heizer, J. y Render, B. 2009. Principios de administración de operaciones. Séptima edición PEARSON EDUCACIÓN, MX. ISBN: 978-607-442-099-9
9. Hernández, A. y García, J. J. 2001. Experiencias de la introducción del enfoque por proceso en la industria del ocio. Memorias del Simposio Internacional Turismo y Desarrollo "TURDES '2001", Varadero, Matanzas. CU. ISBN 959-16-0131-X.
10. Kinni, T. 2012. Measuring Up Benchmarking can be Critical, but it doesn't have to be expensive. Industry Week, US (December 5).
11. McGonagle, J. J. et al. 1997. Nuevas opciones de Benchmarking. Folletos Gerenciales Tecnología. Vol.1 No 5. CETED. La Habana, CU.
12. Negrin, E. 2003. El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de servicios hoteleros. Tesis. Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. (En Línea). La Habana, CU. Consultado, 6 de sept. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20-%20Nacionales/ErnestoNegrinSosaTESIS.pdf>
13. Hernández, A. 2010. Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero. Tesis Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". (En línea), Matanzas, CU. Consultado, 4 de sept. 2017. Formato PDF. Disponible en <http://catedragc.mes.edu.cu/download/Tesis%20de%20Doctorado/Ingeniera%20Industrial%20%0Nacionales/ArialysHern%3%A1ndezNari%3%B1oRESUMEN.pdf>
14. Trischler, W. E. 1998. Mejora del Valor Añadido en los Procesos. Edición Gestión 2000. Barcelona, ES.
15. Zaratiegui, J. R. 1999. La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, Vol.VI, No.330. ES. pp.81-88.