

HABLANDO DE TENDENCIAS: BENCHMARKING.

En cuanto a tendencias y además nuevas en el campo de gerencia y del desarrollo industrial hay mucho que decir ya que ellas son la manifestación fehaciente del avance social, tecnológico y económico de los pueblos. Es en base a ellas que se construye el gran edificio del progreso y la efectividad organizacional siendo común entonces, encontrarse con nombres como Benchmarking que ya tienen una historia de la que se registran a diario extraordinarios resultados.

Al reseñar históricamente la Técnica de Benchmarking tenemos que ubicarnos en el año 1979, época en la que la Xerox Corporation la aplicó a principios de su campaña para combatir la competencia. Para los años 80, dicho concepto se aplica para comparar a las empresas norteamericanas con las japonesas y hoy en día, su esencia consiste en comparar tu empresa, de características tal vez muy particulares, con la mejor del mundo. Es pues, un concepto de larga data que lleva aproximadamente unos 20 años siendo aplicado con verdadero éxito.

Ciertamente existen diversas y numerosas definiciones acuñadas por individuos real y altamente exitosos como Robert C. Camp, David T. Kearns, Bengt Kallöf, Svante Östblom y Michael Spendolini entre otros pero, sin embargo, se pueden percibir en ellas aspectos coincidentes como el hecho de que en la mayoría se insiste en que Benchmarking es un proceso continuo que debe ser aplicado una y otra vez ya que a través de él se pretende la implementación de mejores métodos en una industria constantemente en cambio y que para adecuarse al mismo, desarrolla nuevas prácticas casi de manera cotidiana y todo eso puede llevarnos a pensar que las prácticas organizacionales exitosas de la actualidad no serán necesariamente, las prácticas exitosas del mañana empresarial. También se puede decir que es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje ya que hay una reevaluación y revalorización constante, permanente ya que el cambio es el sino de la acción organizacional. Es una estrategia de negocios ganadora porque promueve y conduce al desempeño excelente. Es una innovadora forma de hacer negocios que obliga a tomar en

cuenta el punto de vista externo para la fijación y el logro de objetivos. Es un plan estratégico que fomenta el trabajo en equipo basándose en la observación de las prácticas de los negocios estables y exitosos para permanecer siendo competitivos y en su asimilación de dichos modelo con lo que el interés personal queda de lado eliminando la subjetividad en la posterior toma de decisiones.

El concepto de Benchmarking fue definido en un principio como “el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria” (David T. Kearns, 1979). Ahora se percibe como “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”. Por lo tanto sigue siendo un proceso continuo que considera para su aplicación al producto, al servicio y a la práctica y que conlleva a una meta, logro, objetivo.

Esta técnica, método, perspectiva, planteamiento, considera aspectos ineludibles como la calidad, la productividad y el tiempo. En cuanto a calidad se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Con respecto a la productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden estar reflejados por el costo o capital. Y el tiempo muestra la dirección del desarrollo industrial en los años recientes evidenciado en flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución.

Este concepto también considera, engloba, determina las categorías de Benchmarking Interno, Benchmarking Externo, Benchmarking Competitivo, Benchmarking Funcional, Benchmarking Genérico.

El Benchmarking Interno está representado por el conjunto de operaciones de comparación que se pueden efectuar dentro de una misma empresa, filiales o delegaciones y ello es aplicable a grandes compañías o como Mavesa, Cementos VENCEMOS, Protinal,

Polar, Telcel, Traki, entre otras en Venezuela.

El Benchmarking Externo, se subdivide en dos categorías: Competitivo y Genérico, en donde el Benchmarking Competitivo consiste en efectuar pruebas de comparabilidad así como investigaciones que permitan conocer todas las ventajas y desventajas de los competidores más directos y, el Benchmarking Genérico busca establecer funciones y procesos que pueden ser idénticos en empresas de sectores y actividades diferentes como la fábrica de Cerámicas Carabobo y EPA o la fábrica de guantes de béisbol Tamanaco y Arroz Mary.

El Benchmarking Funcional es aquel que utiliza información compartida con respecto a otras empresas de diferentes sectores para que basados en el interés por la investigación de esos datos que no tienen carácter confidencial se puedan comprender las prácticas en otros lugares con respecto a procesos o sistemas determinados que no existen en la empresa u organización que aplica este tipo de Benchmarking.

Michael Spendolini especifica que hay cinco etapas para un Benchmarking exitoso: Determinar a qué se le va a hacer benchmarking, formar un equipo de benchmarking, identificar los socios del benchmarking, recopilar y analizar la información de benchmarking y actuar. También existe el DEA (Data Envelopment Analysis) que es un método matemático muy utilizado para evaluar la eficiencia del número de productores estudiados y comparados donde compara a cada uno de los productores únicamente con el mejor productor.

En cuanto al sistema educativo en Venezuela se ha aplicado el método DEA con éxito como herramienta del Benchmarking ya que siendo un proceso dinámico y adaptable a diferentes necesidades estimula cambios y mejoras en las organizaciones basándose en información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como de otros. Ha sido el caso de las instituciones de Fé y Alegría, la Universidad Simón Bolívar en el sector público con respecto a las diferentes instituciones también de ese mismo sector tanto nacionales como estatales y el estudio de las diferentes instituciones privadas representadas por Colegios de Educación Básica, Media y Diversificada como Las Colinas, San Pedro, La

Salle; Colegios e Institutos Universitarios como el Fermín Toro, el IUTIRLA, el Antonio José de Sucre, y Universidades como la Yacambú y la Fermín Toro.

Quedan entonces algunas interrogantes en el aire: ¿pueden aprender las instituciones educativas que ahora funcionan mal de aquellas que lo hacen bien?. Claro que si ya que pudiendo percibir en dónde están las ventajas y fortalezas del modelo estudiado se pueden corregir los errores y desaciertos. ¿Es un proceso largo y costoso?. Ciertamente que lo es porque se requiere de tiempo, disposición y recursos ya que es un proceso constante y paulatino que está determinado entre otras cosas por el cambio permanente y el devenir de la época. Lo que realmente debe orientar la aplicación de esta herramienta en el ámbito educativo es la necesidad perentoria de mejorar nuestro sistema educativo y sus diferentes paradigmas para obtener como resultado el venezolano que la patria necesita.

Dolores González.

BIBLIOGRAFÍA.

ALEGRÍA, Gonzalo. Gestión Empresarial. Información para Competir. Publicado Originalmente en El Exportador Digital (revista Digital del ICEX).

AGUIRRE, Miguel Ángel. Marketing. Benchmarking: Un acercamiento al concepto.

PINTO, Ana. Extractos de trabajo de grado. (sin presentar y si publicar). UNEXPO.

PÍRIZ SÁNCHEZ, Raúl. Benchmarking como instrumento para la mejora continuada de las Políticas y estrategias de RR. HH. (Síntesis).

CAMP, Robert C. Benchmarking. Primera edición; 1993. Editorial: Panorama Editorial S. A.

SPENDOLINI, Michael. Benchmarking. Primera edición; 1994. Grupo Editorial Norma.

KARLÖF, Bengt y SVANTE, Östblom. Primera edición; 1993. Editorial John Wiley & Sons.