

7 790780 032089

Benchmarking

José Luis Llorente

BENCHMARKING

¿Qué Es Benchmarking ?

Benchmarking es el proceso continuo de comparación de nuestros procesos, productos y servicios, frente a los de los competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como líderes permitiendo identificar y adoptar prácticas exitosas.

Historia del Benchmarking

- ✳ Creada por Xerox Corporation en 1979
- ✳ En 1989, el reconocido premio Malcolm Baldrige distinguió los resultados logrados por XEROX, en lo que se refiere al Benchmarking.
- ✳ Comparaban sus productos con los de sus competidores.
- ✳ A partir de 1990 se aplicó a otras áreas.
- ✳ Finalmente se buscó superar la competencia.

BENCHMARKING

Definiciones de Benchmarking

Todas las definiciones de Benchmarking tienen en común cuatro puntos:

- ✍ Desarrollar ventajas competitivas
- ✍ Estudiar las mejoras prácticas de cualquier industria.
- ✍ Comparar el desempeño entre industrias para lograr una mejora en su organización y/o producción.
- ✍ Es un proceso de mejora continua.

BENCHMARKING

Es el proceso continuo de comparación de los indicadores de gestión de productos y/o servicios.

➤ **TODO** está sujeto a cambio: los clientes, la tecnología, los procesos, los productos, etc.

Es el proceso continuo de comparación de los indicadores de gestión de productos y/o servicios.

- Las diferencias cuantitativas en el desempeño entre las compañías líderes y la propia muestran el tamaño posible de la mejora.

Es el proceso continuo de comparación de los indicadores de gestión de productos y/o servicios.

- Los sistemas de *indicadores de gestión* ofrecen control y entendimiento profundo de cada proceso (ó área) y cómo ésta contribuye a la calidad de servicio y rentabilidad.
- Facilitan la gerencia del negocio al permitir una toma de decisiones más acertada y oportuna.

Es el proceso continuo de comparación de los indicadores de gestión de productos y/o servicios.

➤ El Benchmarking puede ser aplicado a todas las áreas de negocio de la compañía.

Es el proceso continuo de comparación de los indicadores de gestión de productos y/o servicios.

➤ **¿A QUÉ SE LE PUEDE APLICAR BENCHMARKING?**

- **Productos y servicios**
- **Operaciones y funciones**
- **Procesos de trabajo**
- **Prácticas comerciales**
- **Desempeño organizacional**
- **Estrategia**

Búsqueda de oportunidades de mejora

Principales fuentes de oportunidades

- Las que crean valor agregado para los clientes.
- Las que generan contribuciones competitivas significantes.
- Las que aportan una contribución económica considerable.
- Las que son factores claves para la industria o actividad.
- Capacidades críticas fundamentales.
- Competencias críticas principales.
- Áreas críticas de desempeño.
- Procesos críticos.

BENCHMARKING

Búsqueda de oportunidades de mejora

Metodología de búsqueda



BENCHMARKING

...compañías reconocidas como líderes...

Independientemente del sector económico al que pertenezcan: qué hacen, cómo lo hacen, qué tan bien lo hacen!!!

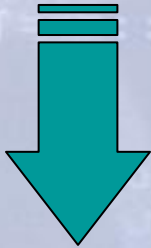
... identificar y adoptar prácticas...

- La diferencia entre hacer Benchmarking y hacer un análisis de competencias es que Benchmarking exige cambios dentro de la organización. La información recolectada debe permitir implantar el cambio.

La Correcta Visión del Benchmarking

Benchmarking NO es

Mi competidor tiene un coste del 10% inferior al nuestro.



Yo debo reducir mi coste en 8% o más.

Benchmarking ES

- La mejor empresa tiene un coste 10% más bajo que el nuestro.
- Las razones de estos costes son.....
- Los pasos que ellos siguieron para llegar allí fueron.....
- En un período de tiempo de.....
- Los procesos que utilizan son.....
- Un objetivo apropiado para nuestra empresa es.....
- Lograremos este objetivo mediante los siguientes pasos.....



¿Por qué Medir?

BENCHMARKING

¿Que Es Medir?

Es la actividad que permite calcular, evaluar, comparar y establecer un punto de partida, de llegada o parámetro sobre cualquier aspecto.

¿ Por Qué y Para Qué Medir?

“LO QUE NO SE MIDE,

NO SE ADMINISTRA.”

Al medir es posible identificar puntos deficientes, tomar decisiones y valorar los resultados de las estrategias que ya se han implantado.

¿ Qué Es Cultura De Medición?

Es una Estrategia que busca desarrollar en la organización la habilidad permanente de evaluar las diferentes áreas, o procesos de gestión, con el objetivo de conocer los puntos críticos de desempeño y generar planes de trabajo sobre debilidades, oportunidades y fortalezas identificadas en las evaluaciones realizadas.

¿ Por Qué Contar Con Una Cultura De Medición?

Porque entendemos que es la estrategia que nos permite tener control y entendimiento profundo de cada proceso, producto o servicio, y su contribución a los objetivos de la organización.

¿ Que Se Debe/Puede Medir?

Todos aquellos aspectos que permitan valorar qué tan bien se están haciendo las cosas, y qué tan eficiente es la utilización de los recursos para lograr hacerlas.

¿Cómo Comenzar Un Proceso De Medición?

- ➔ Conocer la misión, la visión y los factores críticos de éxito del negocio.
- ➔ Identificar los procesos críticos que al ser mejorados aportarían un mayor valor agregado para la empresa.
- ➔ Definir los indicadores que de la mejor manera posible, nos indiquen el comportamiento de los procesos críticos.
- ➔ Establecer los datos necesarios para calcular los indicadores.
- ➔ Determinar el origen de los datos.
- ➔ Establecer un cronograma de medición y un responsable para controlar el proceso.

¿Por Qué Efectuar Mediciones?

- Las organizaciones requieren herramientas de seguimiento y control de su negocio para, entre otros aspectos:
 - Detectar cambios en los mercados, la demanda y la competencia.
 - Tener una medida real de la productividad en la Cadena productiva.
 - Planificación estratégica.
 - Obtención de una posición competitiva.

¿Cómo Optimizar El Valor Entregado?

➤ Factores para la generación de mayor **Riqueza**

■ **MAXIMIZAR**

- Ventas

→ **MAYOR PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

■ **MINIMIZAR:**

- Costo Operacional
- Costo de Capital
- Costo de las Ventas Perdidas

→ **MENORES COSTOS OPERATIVOS**

→ **PERMANENCIA**

■ **TENIENDO EN CUENTA:**

- Nivel de Servicio superior a la expectativa
- Tiempo de Respuesta inferior a la expectativa

→ **MEJOR NIVEL DE SERVICIO**



BASE PARA LA ESTRATEGIA

BENCHMARKING

Indicadores De Gestión: Conexión Entre Estrategia Y Ejecución

Iniciativas Concretas para Implantar las Estrategias



Ejecución a Todo Nivel Consistente con las Estrategias

BENCHMARKING

La Utilidad de un Sistema de Indicadores

Que provea información útil.

Que sea oportuno y exacto.

Que esté ligado a los objetivos corporativos.

Que sea práctico.

Que sea estandarizado en su definición y cálculo.

Que sea presentado en formatos sencillos, fáciles de leer.

Que no provea más información de la necesaria.

Su cálculo debe poderse repetir.

Que exija el análisis y generación de planes y acciones.

La medición debe estar dirigida al proceso que se quiere medir.

Que esté atado al sistema de evaluación y compensación.

Indicadores De Gestión

- **La medición de indicadores de gestión debe ser sistematizada y debe dar a conocer la operación de un negocio.**
 - Es una forma de supervisión a las metas
 - Es la herramienta básica del autocontrol
 - Cualquier proceso que se mide genera mejoras instantáneamente!!!
 - Alimenta el proceso de toma de decisiones
 - Evalúa y recompensa
 - Refleja el valor que se entrega al negocio
- **“Los indicadores se deben utilizar para desarrollar y generar comportamientos.”**

Indicadores De Gestión

**Alta
dirección**

Información para fijar estrategias,
políticas y toma de decisiones

Gerencia media

Planificación y toma de
decisiones

Supervisión

Operacional, planificación y
control

Nivel operativo

Procesamiento de
operaciones

**NIVEL JERÁRQUICO DEL USO DEL SISTEMA
DE INFORMACIÓN**

Gerencia Basada En Resultados

- **Metas específicas y medibles**
- **Responsables y evaluaciones**
- **Tiempos para alcanzarlas**
- **PERMITE:**
 - **Asignación de recursos más adecuada a las necesidades.**
 - **Identificar necesidades y requerimientos de entrenamiento.**
 - **Nota: Un entrenamiento también debe generar algún impacto, candidato de ser medido.**

Implantación de Indicadores

- **IMPLANTACIÓN:**
 - Detallar objetivos claramente
 - Introducción de los indicadores
 - Detalle de cada indicador y sus variables
 - Ajustes en los códigos contables
 - Programación y generación de informes
 - Evaluación y revisión
- **CAMBIOS CULTURALES:**
 - Compromiso de todos en la organización
 - Establecer consenso en las personas
 - Educación y aprendizaje
 - Uso y seguimiento



EJEMPLOS DE INDICADORES LOGISTICOS

Tipos:

- 1. Pedidos Entregados Completos**
- 2. Pedidos Entregados A Tiempo**
- 3. Días De Inventario**
- 4. Ciclo De La Orden De Compra**
- 5. Costes de Distribución**
- 6. Documentación Sin Problemas**
- 7. Faltante de Producto**

. Pedidos Entregados Completos



Es el porcentaje de Pedidos efectivamente Entregados / Recibidos sobre el Total de *líneas y cajas* efectivamente Solicitadas / Entregadas en un período dado.

De *Líneas y Cajas* ENTREGADAS / RECIBIDAS completas

Total de *Líneas y Cajas* SOLICITADAS/ ENTREGADAS en el período X

2. Pedidos Entregados a Tiempo

Es el nivel de cumplimiento del proveedor / CD, para realizar la Entrega de los Pedidos en la fecha o período de Tiempo pactado con el cliente o la sucursal.



Pedidos ENTREGADOS/RECIBIDOS a tiempo en un período

Pedidos SOLICITADOS/RECIBIDOS en el período

3. Días de Inventario

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20

Es la relación existente, *expresada en días*, entre el Coste Promedio del Inventario y el Coste Total de los productos vendidos en un período dado.

$$\frac{\text{COSTE PROMEDIO DEL INVENTARIO EN EL PERIODO X}}{\text{COSTE TOTAL DEL PRODUCTO VENDIDO EN EL PERIODO X}} * \text{DIAS DEL PERIODO X}$$

4. Ciclo de la Orden de Compra

Es el *Número de horas* que transcurre entre la generación de la orden de compra y la recepción física del producto.



Promedio de los tiempos de atención de los pedidos entregados / recibidos en el período x

5. Costes de Distribución

Es la relación existente entre los Costes Totales de Distribución de los Productos y las Ventas del Período, y el número de Bultos Vendidos.

Costes de Distribución del Período X

Ventas del Período

Costes de Distribución del Período X

de Embalajes de Productos Vendidos

6. Documentación sin Problemas



Es el porcentaje de Facturas Cobradas sin Problemas, sobre el total de los mismos documentos cobrados en un período dado.

N° total de facturas cobradas sin problemas en el período x

N° total de facturas cobradas en el período x

7. Faltantes de producto



Corresponde al porcentaje de Productos Faltantes , en relación al número Total de Productos que deberían estar disponibles.

N° de Productos Faltantes en el Período X

N° Total de Productos que deben estar disponibles



El proceso de benchmarking

OBJETIVOS:

- * **Encontrar** y comprender las prácticas que ayudarán a alcanzar nuevos estándares de desempeño.
- * **Otorgar** poder a los empleados para que avancen hacia el cambio en las prácticas de trabajo existentes.
- * **Basar** sus metas en una orientación externa.
- * **Concentrar** a toda la organización en las metas de negocios cruciales.

BENCHMARKING

BENEFICIOS PRINCIPALES

- * **Aumentar** la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes, de manera correcta y desde el principio.
- * **Garantizar** que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo.
- * **Calibrar** la verdadera productividad.
- * **Establecer** metas con base en hechos.
- * **Volverse** más competitivos.

BENCHMARKING

TIPOS DE BENCHMARKING

POR SUJETO

- INTERNO
- COMPETITIVO O EXTERNO
- FUNCIONAL

POR METAS

- DESEMPEÑO
- ESTRATÉGICO
- PROCESOS

BENCHMARKING

TIPOS DE BENCHMARKING POR SUJETO

* INTERNO:

Sobre operaciones de negocios semejantes que se desempeñan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones especialmente en empresas transnacionales.

Tipos de Benchmarking ¿Con quién?

Benchmarking Interno

**Primera etapa
antes de
desarrollar estudios
de Benchmarking
Externo**

Benchmarking Externo

BENCHMARKING

Benchmarking Interno

**Aprendizaje
Cooperativo
Interno**

Entre unidades
diferentes,
sobre procesos y
temas iguales
o similares

Es necesario romper:

- * Reinos
- * Barreras de colaboración entre:
 - ✓ Unos y otros
 - ✓ Unidades
 - ✓ Gerentes, Jefes, etc.

Mejora y acelera

Simplifica
los procesos

Reduce los
tiempos de ciclo

Agrega valor y
satisfacción
para el cliente
y para la
organización

La comunicación y el acceso a la información
La percepción y la comprensión
La curva de aprendizaje

BENCHMARKING



*** COMPETITIVO:**

Orientado hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos.

* FUNCIONAL O GENÉRICO:

Dirigido a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan. Las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos.

TIPOS DE BENCHMARKING POR METAS

*DE DESEMPEÑO:

Identificación de quién se desempeña mejor, con base en mediciones de productividad. Incluye todos los estudios basados en investigaciones, y los datos provienen tanto de competidores como de líderes funcionales.

*ESTRATÉGICO:

Estableciendo alianzas de benchmarking con un número limitado de empresas no competidoras en un intento por identificar las tendencias significativas capaces de proporcionar una mayor percepción de las oportunidades de mejora potencial.

*DE PROCESOS:

Significa buscar las mejores prácticas a través de estudios personales y observaciones de procesos clave, sin importar quienes sean los candidatos para las mejores prácticas.

ETAPAS DEL BENCHMARKING

1. DECIDIR QUE COMPARAR

- **Importancia para los clientes**
- **Es coherente con los objetivos de la empresa**
- **Es reflejo de una necesidad industrial**
- **Es significativo en términos de costes**
- **Va a influir en los planes de acción**

2. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

- **Elección del líder y del equipo**
- **Definición del alcance y de la medida**
- **información que se ha de conseguir**

BENCHMARKING

ETAPAS DEL BENCHMARKING

3. CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO PROPIO

- Características y modo de medirlas

4. ESTUDIANDO A OTROS

- Elección de empresas de estudio

5. APRENDIENDO DE LOS DATOS

- Cuantificar las diferencias encontradas
- Elementos útiles para lograr la mejora

6. UTILIZANDO LOS RESULTADOS

- Plan de actuación

BENCHMARKING

EL EQUIPO DE BENCHMARKING

El trabajo de BM debe realizarse en equipo con un enfoque multidisciplinar. En consecuencia, los integrantes de dicho equipo deben tener las siguientes características:

- ✳ Estar acostumbrados a trabajar en equipo y a comunicarse con personas de otras disciplinas.
- ✳ Conocer lo suficiente el proceso en su conjunto para que sea posible la comunicación entre ellos.
- ✳ Ser innovadores y dinámicos, puesto que deben ser capaces de identificar oportunidades de mejora y de plantear cambios en el proceso.
- ✳ Tener prestigio y credibilidad dentro de la empresa y ser capaces de comunicar los resultados de su trabajo al resto de la organización.
- ✳ Tener una mente abierta que les permita percibir los detalles que diferencian soluciones distintas y comprender las causas de esas diferencias.

BENCHMARKING

FASE 0. GENERAR EL AMBIENTE NECESARIO PARA INICIAR EL BENCHMARKING

La Dirección debe liderar el benchmarking para que el resto de la organización se sienta respaldada, para lo cual deberá comprometerse activamente con el benchmarking, y dicho compromiso se manifestará:

- ✳ Aportando los recursos humanos, materiales y técnicos necesarios.
- ✳ Permitiendo los ensayos pertinentes para la adaptación de prácticas externas en nuestros procesos.
- ✳ Aprobando definitivamente las prácticas que se implanten con éxito.
- ✳ Participando activamente en la búsqueda de socios de benchmarking.
- ✳ Autorizando la divulgación de nuestras prácticas a los socios de benchmarking.
- ✳ Divulgando las mejoras conseguidas en el seno de la organización y recompensando a los equipos de benchmarking que las obtengan con el fin de motivar a todo el personal.

BENCHMARKING

Causas posibles de fracasos

- ❁ Selección confusa de lo que se analiza, compara y mejora.
- ❁ No se seleccionan los procesos que son críticos para el cliente.
- ❁ Los que más conocen el proceso a mejorar no participan de la mejora.
- ❁ La propuesta de mejora no es clara ni creíble.
- ❁ Actitud negativa para sustituir un paradigma por otro más ventajoso, necesario y probado.
- ❁ El Management no brinda apoyo al comienzo, o bien durante el proyecto.

FASE 1. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA ORGANIZACIÓN

La Dirección debe definir sus objetivos estratégicos y sus indicadores de medida.

- Los indicadores globales, relacionados con la medida de los factores críticos de éxito, se pueden recoger dentro de un cuadro de mando integral (CMI), y una vez que se hayan valorado de forma precisa, se procederá a efectuar un estudio de mercado con el fin de contextualizar los resultados dentro de dicho mercado. A raíz de la autoevaluación y del estudio de mercado, la empresa puede efectuar una comparativa externa que le permita determinar cuales son sus objetivos estratégicos en base a una información real y objetiva sobre cuales son sus fortalezas y debilidades frente a la competencia en términos generales.

BENCHMARKING

Búsqueda de Oportunidades de Mejora

1. Considere lo que es **IMPORTANTE** para los clientes y les agrega **VALOR**.
2. Verifique que el tema a seleccionarse se integra con la **VISIÓN**, **MISIÓN**, **VALORES** y **OBJETIVOS** de la empresa.
3. Escuche la **VOZ DEL CLIENTE**, identifique los atributos claves, las insatisfacciones más fuertes y los procesos que las originan.
4. Encueste las insatisfacciones de los **CLIENTES INTERNOS**: Personal, Directivos y Gerentes.
5. Analice las **FORTALEZAS Y DEBILIDADES** nuestras y las de nuestro principal competidor (matriz FODA).
6. Tenga en cuenta que la mejora del tema a elegirse debe ser superior en términos de valor, satisfacción o rentabilidad, al 30 % de los resultados actuales.

BENCHMARKING

Selección de las Oportunidades de Mejora

1. Los procesos o temas a seleccionarse son los que causan mayor impacto en la satisfacción de los **CLIENTES EXTERNOS** e **INTERNOS**.
2. Determinar cuáles son los **PROCESOS CRÍTICOS** mediante la vinculación de la **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO** con la **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO**.
3. Al seleccionar el tema se elige el tipo de Benchmarking a efectuar (procesos operativos, procesos de negocio, productos, servicios, etc.)

FASE 2. DETERMINACIÓN DEL ELEMENTO OBJETIVO DEL BENCHMARKING

Mediante el valor de calidad del proceso y la valoración del impacto que tiene dicho proceso en la consecución del objetivo estratégico, se podrá obtener el valor de la criticidad de un proceso para un efecto causante de éxito determinado.

	EFECTO CAUSANTE DE ÉXITO: Disminución del nº de reclamaciones		
PROCESOS CLAVE	CALIDAD DEL PROCESO	INFLUENCIA DEL PROCESO	CRITICIDAD DEL PROCESO
Inspección de materias primas			
Elaboración			

Calidad de proceso: 1: Muy bueno, 2 : Bueno, 3 :Medio ,4: Malo ,5: Muy malo

Impacto del proceso: 1: Modesto ,2: Discreto, 3 : Medio, 4 :Elevado 5: Fundamental

BENCHMARKING

FASE 3. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Código de conducta de benchmarking: Preparación, Contactos, Intercambio, Confidencialidad, Uso y Legalidad.

Modos de recopilación de información:

- ✱ Intercambio de datos.
- ✱ Visitas.
- ✱ Entrevistas o encuestas.

FASE 4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1. Determinación de diferencias actuales:

- ✳ Normalizar los datos.
- ✳ Tabulación de la información.
- ✳ Cuantificar la diferencia.
- ✳ Información sobre prácticas y métodos de trabajo.

2. Identificación de las causas de las diferencias:

- ✳ Diagramas.
- ✳ Teorías, pruebas y estadísticas.
- ✳ Priorización de causas.

3. Estudio de alternativas de acción

4. Recopilar los resultados del estudio

FASE 5. DOCUMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO

- ✱ Descripción del estudio.
- ✱ Socios.
- ✱ Métricas utilizadas.
- ✱ Resumen de datos.
- ✱ Resumen de comparaciones.
- ✱ Resultados clave.
- ✱ Conclusiones.
- ✱ Priorización de acciones propuestas.
- ✱ Información clave para la implantación de las mejoras.

BENCHMARKING

FASE 6. IMPLANTACIÓN DE LAS MEJORAS

- ✳ Priorización.
- ✳ Análisis de costes.
- ✳ Análisis de beneficios.
- ✳ Planificación de acciones.
- ✳ Seguimiento de la implantación.
- ✳ Recopilación de datos y resultados.

FASE 7. RESULTADOS

- ✳ Presentación de resultados comparativos.
- ✳ Información sobre el proceso de implantación.
- ✳ Información sobre desviaciones.
- ✳ Conclusiones sobre cumplimiento de objetivos.
- ✳ Conclusiones sobre beneficios.
- ✳ Sistematización.
- ✳ Aprendizaje.
- ✳ Reconocimientos.

BENCHMARKING

FASE 8. RECALIBRAR METODOLOGÍA Y OBJETIVOS


- ✱ Nuevas metas.
- ✱ Nuevos puntos de referencia.
- ✱ Nuevas métricas.
- ✱ Nuevas estrategias.
- ✱ Nuevo impulso.
- ✱ Ciclo de mejora continua.

BENCHMARKING



EJEMPLOS DE BENCHMARKING

BENCHMARKING



En 1979, **Xerox** estaba al borde del colapso. Minolta, Ricoh, Canon y otras firmas japonesas estaban vendiendo fotocopiadoras en Estados Unidos a precios inferiores al costo de producción de Xerox. En 1981, David Dearn, director ejecutivo, lanzó un programa que tenía por objetivo resucitar el espíritu innovador y el poder en el mercado a través de la participación de los empleados y del **Benchmarking**.

BENCHMARKING

Xerox decidió que su **almacén** era un área para mejorar

Robert Camp, gerente de distribución, dio máxima prioridad al proceso de seleccionar los artículos pedidos, embalarlos y enviarlos. Consideraba que ése era un cuello de botella importante en el ciclo de actividades de Xerox. En Xerox, los pedidos grandes eran la excepción. La mayoría de los clientes encargaban artículos pequeños, como una resma de papel copia o una caja de transparencias.

Se enteró de que una firma llamada **L. L. Bean** había aumentado la eficiencia de su sistema de entregas en 45% en sólo dos meses. La empresa había introducido un programa informático que permitía a los 60 empleados del depósito despachar 33.000 órdenes por día. La visita guiada que organizó Camp permitió a la gente de Xerox descubrir métodos simples, pero eficientes y fascinantes. El ordenador minimizaba el esfuerzo de buscar, encontrar, extraer, transportar, empaquetar y despachar. Hasta seleccionaba las cajas más apropiadas para cada despacho.

Una vez completado el estudio, Xerox introdujo modificaciones en la operación de su almacén, adquirió un sistema computarizado propio e hizo del Benchmarking una práctica común en su nueva cultura.

BENCHMARKING

- En 1983, la firma consultora **McKinsey** estudió la incidencia que tienen en el costo las demoras en el desarrollo de un producto. Concluyó que cuando los productos de alta tecnología son completados dentro del presupuesto pero con seis meses de retraso con respecto al programa, sacrifican 33% de sus ganancias potenciales en los primeros cinco años. Por el contrario, los proyectos terminados a tiempo que exceden su presupuesto en 50% pierden solamente 4% de sus ganancias potenciales.
- John Young, director ejecutivo de **Hewlett Packard**, comprendió el significado del informe McKinsey.
- En 1986, puso ante sus empleados el desafío de recortar los **plazos** a la mitad

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. Para lograrlo, se inició un estudio de benchmarking interno entre los diferentes equipos de desarrollo de productos. 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.

BENCHMARKING



En 1982, la compañía **Sunbeam** de aparatos domésticos se propuso captar 30% del mercado de planchas de vapor. Para lograrlo, los investigadores de la compañía compraron y desarmaron planchas de vapor y de calor seco fabricadas en todas partes del mundo, y las analizaron para determinar el **número de piezas** que utilizaban y su **coste** probable.

Descubrieron muchas diferencias. Algunas planchas tenían 147 piezas, otras 74. Llegaron a la conclusión de que las planchas Sunbeam se ubicaban de la mitad para abajo de cada línea. También encontraron una relación lineal entre el número de piezas y el **costo por materiales y mano de obra**.

Por esa razón, decidieron diseñar una nueva plancha de vapor y calor seco

BENCHMARKING



- En 2008 **Eroski** encargó a la consultora Mckingsey un estudio de mercado para averiguar el porqué del bajón de las ventas. El estudio muestra que Eroski presenta resultados favorables en todo pero no se la percibe como el líder en nada concreto. Mientras Carrefour lo es en surtido, Alcampo en precio e Hipercor en servicio.
- Objetivo: enfocar el esfuerzo en **un área** en la que el cliente piense que se sitúa en **primera posición**.



BENCHMARKING EN LA CADENA DE SUMINISTROS

BENCHMARKING

Supply Chain Management

- Globalización - Nuevas economías al mercado mundial - Mercados mucho más competitivos.
- La definición de SCM fue desarrollada en 1994 y modificada en 1998 por miembros del The Global Supply chain Forum:

"Supply Chain Management es la integración de los procesos clave de negocio desde los usuarios finales a través de los proveedores primarios que suministran productos, servicios e información que agrega valor para los clientes y los otros involucrados" .

- **Supply Chain Management**, viene a ser un modelo de gestión que sincroniza el flujo de materiales y el flujo de información desde el proveedor hasta el cliente final, dando Visibilidad a toda la cadena.



¿Porqué Iniciar un Proyecto de Benchmarking en la SCM?

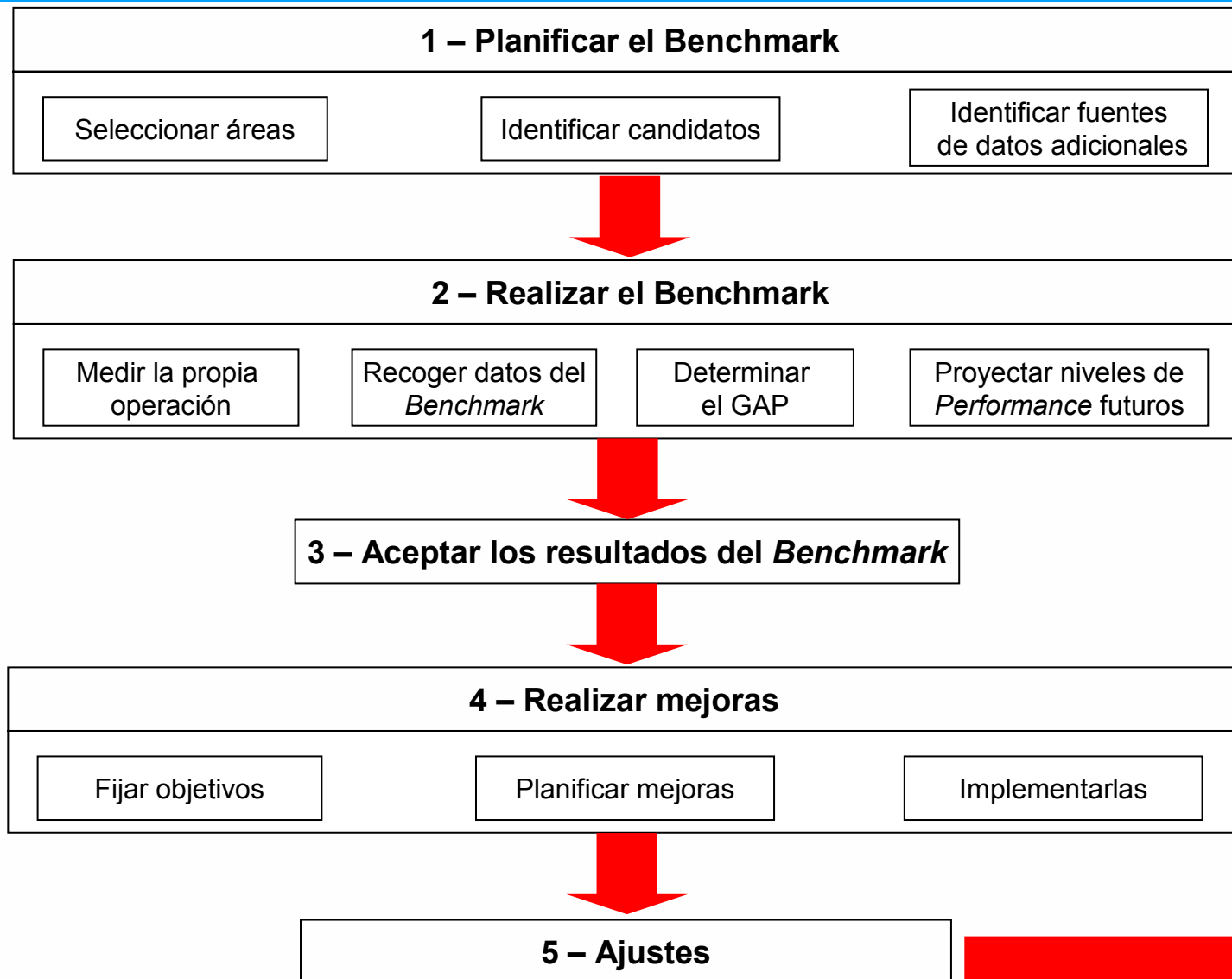
- Porque los Modelos de Gestión y la Estructura de las Empresas son obsoletos.
- Porque tenemos barreras reales en las personas, procesos, tecnología, áreas en la Empresa.
- Porque los materiales y la información no fluyen.
- Porque queremos reducir los Lead Time.
- Falta de agilidad y capacidad de respuesta.
- Por falta de Trazabilidad y Visibilidad,
- Porque queremos bajar el nivel de los Inventarios, con lo que se libera capital y se genera cash flow.
- Porque queremos aumentar las utilidades de la Empresa, reduciendo los costos en toda la cadena.
- Porque queremos seguir en el negocio cuando los commodities bajen de precio.
- Porque queremos generar alertas dinámicas al encontrar un problema.

Cuantificación de Beneficios


Beneficios típicos integrando la Cadena de Suministro

Mejora en entregas	16% - 28% de Mejora
Reducción del Inventario	25% - 60% de Mejora
Cumplimiento del ciclo	30% - 50% de Mejora
Precisión de necesidades	25% - 80% de Mejora
Productividad global	10% - 16% de Mejora
Reducción de costos de supply	25% - 50% de Mejora
Indicadores	20% - 30% de Mejora
Mejorar capacidades atención	10% - 20% de Mejora

Etapas del Proceso de Benchmarking



Alianzas Estratégicas con Proveedores

- Las alianzas estratégicas en Supply Chain Management son relaciones colaborativas de largo plazo para obtener beneficios mutuos , continuos y que sean significativos para cada socio.
- Dichas alianzas se mantendrán en tanto generen un valor importante para cada uno de los socios.
- Evaluación de Proveedores
- Factores de Éxito en las Alianzas Estratégicas 
- Negociación y Contratos Marco

Indicadores de Gestión

Los indicadores de medida del desempeño (Key Performance Indicators - KPI) , a lo largo del tiempo deben de servir para garantizar la mejora continua y se deben de realizar en 4 áreas : **entrega, calidad , coste y tiempo.**

Indicadores de Servicio

- % de entregas perfectas (tiempo y cantidad)
- % de devoluciones /anulaciones/rechazos por el cliente
- Retrasos entrega del proveedor
- % de transmisiones correctas de pedidos
- % del nivel de servicio
- Cantidad de incidentes por mes
- Exactitud de manejo de inventarios
- % materiales baja rotación o no se usan

Uso de la Tecnología

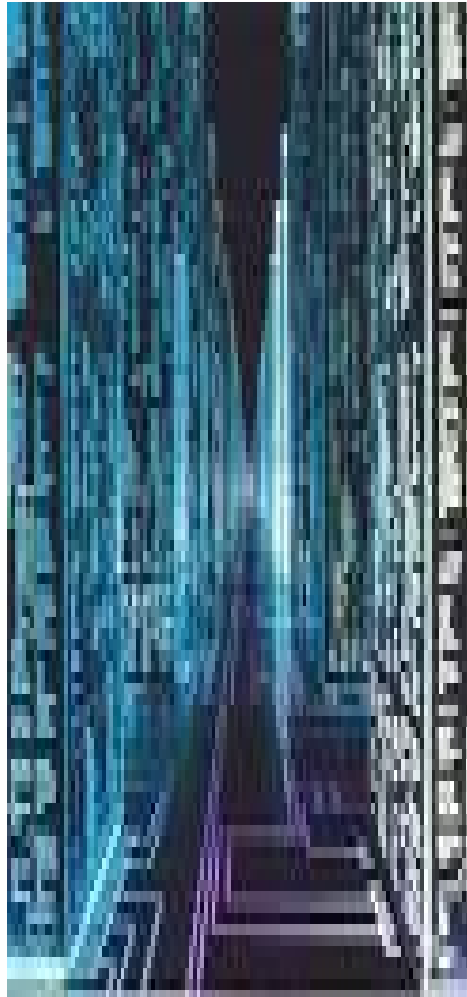
La tecnología hace a la información disponible.
Información = Recurso Crítico.

Obtener la información correcta, en el momento correcto y con las personas correctas.

No olvidar que $VP + NT = VPC$

Viejos Procesos + Nueva Tecnología =

Viejos Procesos Caros



- Internet , Intranet
- Intercambio Electrónico de datos (EDI)
- Correo electrónico
- Transferencia electrónica de fondos
- Publicaciones y Boletines electrónicos
- Base de datos compartidos
- Código de Barras
- ERP – SAP en todos los procesos más relevantes

Conclusiones

Reducir Inventarios

Reducir Devoluciones

Aumentar el Nivel de Servicio

Eficiencia en el Pago a Proveedores

Reducir Tarifas de Transporte

Benchmarking
Supply Chain
Management

Reducir Reclamos de Proveedores

Evitar roturas de stocks

Obtener mejores precios

Tener mayor visibilidad y trazabilidad