

SISTEMAS DE CALIDAD



Los estudios de mercado miden los principales aspectos que ayudan a la cadena logística a resultar más competitiva

El 'benchmarking' aumenta el rendimiento y la competitividad de la cadena de suministro

El 'benchmarking' se presenta como una técnica de evaluación que mejora los procesos y la estructura de la cadena logística

Las investigaciones de mercado permiten conocer el posicionamiento de la empresa respecto al de sus competidores directos

Judith Estallo Barcelona

■ Aprender a aprender. Esta es la consigna del *benchmarking*, un proceso continuo de medición de resultados, tanto de procesos como de servicios. "Tradicionalmente se ha aplicado con mayor énfasis en los sectores de producción y logística", explica Francesc Xavier Berjano, director general de Mediterranean Consulting, quien opina que "uno de los factores determinantes en este proceso es implementar una serie de indicadores que reflejen resultados y permitan medir las diferentes etapas del proceso logístico". En este sentido, Berjano explica

que "el adecuado uso y aplicación de estos indicadores y la mejora continua en los procesos logísticos de las organizaciones, son la clave para obtener ventajas competitivas sostenibles, así como el posicionamiento de la empresa frente a los competidores".

El servicio, el almacenamiento, la gestión de inventarios, el transporte y los costes son los principales temas a analizar en el estudio de evaluación, aunque, tal y como apunta Enrique Yébenes, director técnico de IDE-CESEM, "no hay una regla general, lo importante es siempre la valoración del cliente y es la razón que hace a una empresa competitiva y diferente respecto a la enorme y despiadada competencia".

Una compañía puede verse obligada a realizar un proceso de *benchmarking* cuando sus métodos de trabajo no son competitivos, la presión de la competencia aumenta, los clientes se quejan con frecuencia, pierde participación en el mercado, sus procesos resultan obsoletos, detecta que los procesos de la competencia o de empresas de otros sectores son mejores que los suyos propios, o desea someterse a un rediseño. Cuando esto sucede, los expertos recomiendan un proceso

El proceso de 'benchmarking'

PLANTEAMIENTO

- Identificar objeto de estudio
- Identificar compañías comparables
- Determinar métodos de recopilación de datos

ANÁLISIS

- Determinar la brecha actual
- Proyectar futuros niveles de desempeño

INTEGRACIÓN

- Comunicar conclusiones (validación de resultados)
- Establecer metas funcionales (por proceso o área con los responsables)

ACCIÓN

- Desarrollar planes de acción
- Poner en práctica y supervisar la ejecución de planes de acción
- Fijar nuevamente metas del benchmarking

MADUREZ

- Posición de liderazgo alcanzada
- Prácticas completamente integradas en los procesos

FUENTE: ESUMER

de cambio, no sin antes, realizar una investigación de la propia organización y del mercado.

"Conociendo perfectamente el mapa de procesos de la empresa, se elabora un cuadro de mando integral en el que se incluyen los aspectos que realmente valora el cliente y los que se deben cuidar con exquisito mimo", asegura Yébenes. Estos aspectos y los indicadores de la gestión económica señalarán las áreas de mejora de la propia empresa, y, además, mostrarán cuáles son las organizaciones líderes en su segmento.

TIPOS DE 'BENCHMARKING'

Según los expertos, el *benchmarking* puede ser interno, competitivo, funcional o genérico, y se aplica, según las necesidades de cada momento.

El *benchmarking* interno suele utilizarse cuando se buscan mejores prácticas dentro de los propios límites de la empresa. El competitivo, el más complicado según los estudios, realiza una comparación de la propia compañía con las de la competencia, y, en este caso, la complicación surge en la evaluación de la competencia directa, que guardará sus ventajas estratégicas a buen recaudo. Aún así, es uno de los más utilizados



MACARIO LLORENTE S.A.

Las propuestas de los operarios de la cadena logística mejoran el proceso

Un cambio en la mentalidad organizativa permite a los trabajadores exponer sus ideas para facilitar su labor en la plataforma logística

Aprender de sectores ajenos ayuda a diferenciarse de la competencia para conseguir nuevos clientes y generar ventajas estratégicas

Judith Estallo *Barcelona*

■ “El punto clave ha sido el cambio de mentalidad organizativa que ha permitido a las personas que trabajan en el almacén promover cambios de manera continua para facilitar su propia labor y, al mismo tiempo, incrementar el nivel de servicio proporcionado al cliente”. Enrique Yébenes, director del área técnica de IDE-CESEM, habla así del proceso de *benchmarking* llevado a cabo por Macario Llorente S.A., una empresa que distribuye grandes marcas en el sector nacional del ciclismo, y que decidió evolucionar apoyándose en el uso de las nuevas tecnologías para automatizar el almacén. Su responsable de logística interna, Manuel García, explica que “fue fundamental involucrar a los usuarios de la plataforma logística, de hecho fue el primer paso: explicarles qué se iba a hacer, cuándo y cómo. Nos trasladamos de sede, rediseñamos los procesos y a partir de ahí, cambiamos tanto la forma de trabajo como la cultura”.

En su estudio de *benchmarking*, Macario Llorente tomó como referencia los conocimientos adquiridos del sector de la gran distribución y, concretamente, de los productos de



Aplicar la tecnología para automatizar los almacenes ayuda a ganar competitividad. / MACARIO LLORENTE S.A.

98,9%

De los pedidos en Macario Llorente son entregados en 24 horas o en el mismo día, dependiendo de la hora de recepción. La clave del éxito: el estudio de ‘benchmarking’ y el cambio de la mentalidad organizativa de las personas que trabajan en la plataforma logística, promoviendo acciones de mejora constantes.

alimentación. “Un sector en el que la agilidad y prontitud en la respuesta es crucial. Un sector en el que el producto no vendido hoy es una pérdida casi inmediata”, explica Yébenes.

“El resultado ha sido espectacular”, asegura el experto, ya que gracias a la evaluación realizada se ha registrado “un índice de respuesta sobre los pedidos de más del 98,9% entregados en 24 horas o en el mismo día dependiendo de la hora de realización de dicho pedido. Con un índice de error de un 0,82% y una reducción de cos-

tes directos de preparación de un 32,4%”, explica el director técnico de IDE-CESEM. A este respecto, el responsable de logística interna de la empresa comenta que “el efecto ha sido bueno porque hemos reducido errores en los inventarios. Ahora es raro que no cuadren. Antes, hace dos años, debíamos cerrar la empresa durante dos días para realizar el inventario anual, con el coste en pérdidas que eso supone... Hoy día, tardamos dos o tres horas porque establecimos un proceso en el que realizamos un inventario diario”. ■

en el modelo de gestión, tal y como explica Berjano: “Es un elemento estratégico como referencia para el alineamiento permanente entre los productos que se fabrican y el cliente objetivo al que van dirigidos”.

En general, el *benchmarking* sólo permite a la empresa llegar a ser tan buena como el competidor principal o mejorar los resultados. En el caso de querer superarlo, es recomendable colaborar con otra compañía del mismo sector o ajena a éste, y aprender de sus buenas prácticas. Es decir, optar por un tipo de evaluación funcional. Este fue el caso de Facosa, propiedad de un grupo multinacional del sector de fabricación de automóviles, que comenzó un proceso junto con otra compañía de su mismo sector para tratar temas de calidad.

Por último, el genérico, permite descubrir prácticas alternativas de otros sectores aplicables al propio sector. Un ejemplo es el de DuPoint, fabricante de cartuchos de medición, que vió en negocios de cosmética los procesos idóneos para instaurar a sus productos, teniendo en cuenta la demanda de sus principales clientes. ■

Los estudios de ‘benchmarking’ en el sector se remontan a los ochenta

■ Uno de los ejemplos más llamativos y exitosos de *benchmarking* se produjo en la década de los ochenta. Xerox, empresa norteamericana fabricante y distribuidora de fotocopadoras, necesitaba mejorar competitivamente su proceso logístico en el envío de componentes y suministros a sus clientes. Distribuía una gran cantidad de tamaños y productos: desde toners, o cilindros para arras-

trar el papel, hasta pequeñas piezas de recambio. Asimismo, la mayoría de los pedidos eran de muy pocas unidades y los clientes se quejaban de los retrasos, aunque se tratase de pocas horas.

Xerox solucionó su problema gracias a la puesta en marcha de un proceso de *benchmarking* cooperativo con la empresa L.L.Bean, especializada en la fabricación y distribución

de productos de pesca, que realizaba ventas por catálogo.

En este caso, Xerox eligió cooperar con una empresa ajena a su sector y aplicar, a su propia estructura, un modelo de gestión de inventarios asistido por ordenador, algo novedoso por aquel entonces. Aunque ambas empresas pertenecieran a diferentes sectores, compartían una característica común: en L.L.Bean

el tamaño de los productos también variaba. Podían recibir un pedido de un grupo de anzuelos pequeños o la solicitud de una canoa.

El sistema automatizado de L.L.Bean se aplicaba, únicamente, a la recepción del pedido. En este sentido, el manipulado de los productos se hacía de forma manual; no era necesario implementar una mayor automatización. Xerox decidió aplicar el mismo sistema y mejoró en la calidad de sus envíos. Tanto es así, que recibió un galardón a la calidad en 1989. A raíz de esta experiencia, el *benchmarking* ganó protagonismo entre un gran número de empresas estadounidenses que decidieron mejorar su competitividad. ■