

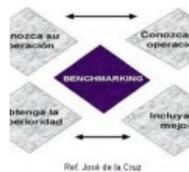
# Benchmarking genérico

## ¿Qué es?

“Es el proceso sistemático de investigar, identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras Organizaciones, de diferente sector, analizando ordenadamente el conjunto de factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en los propios procesos de mejora”. (Ref LM Manene)

Se pueden observar diferentes tipos de benchmarking:

- Interno: comparación dentro de la propia Organización
- Competitivo: comparación confidencial ente entidades competidoras
- Funcional: comparación entre Organizaciones del sector que no son competencia
- Genérico: comparación entre Organizaciones de diferentes sectores



## ¿Para qué sirve?

El mayor valor del benchmarking se encuentra en el impacto que la comparación externa tiene sobre la conducta de las personas, de cara a afrontar cambios relevantes en la Organización. Por ello, podemos destacar que puede servir para:

a) *-Sensibilizar a los responsables y equipos de trabajo sobre una mayor comprensión de los procesos internos objeto de innovación y/o mejora*

b) *-Obtener información sobre la posición de la Organización frente a otras Organizaciones consideradas como excelentes*

c) *-Adquirir, aprender y perfeccionar el conocimiento de las mejores prácticas externas y su forma de aplicación.*

d) *-Facilitar una mayor eficacia y eficiencia de procesos clave de la Organización con el fin de mejorar resultados estratégicos, de clientes u operativos? (ej. rentabilidad, mercado, calidad, productividad, costes, tiempos, etc...)*

R. San Nicolás (2003, México) señala con detalle algunos beneficios que se pueden obtener del benchmarking <http://www.qualitylink.com.mx/qlarticuloimef.html>

Benchmarking genérico

Ventajas	Desventajas
Confianza y <b>transparencia</b> no competitiva	Alto esfuerzo y coste de <b>tiempo</b>
Perspectiva más cercana a la <b>innovación</b> diferencial	Riesgo de <b>incomprensión</b> de nuevas ideas
<b>Rendimiento</b> útil también a medio plazo	Riesgo de fracaso en la aplicación
Apertura <b>cultural</b> a planteamientos diferentes	Proceso de acercamiento <b>complejo</b>

## Explicación

Algunos procesos son similares en diferentes sectores con independencia en las diferencias de las Organizaciones, por ejemplo compras, liderazgo, estrategia, formación interna, etc...

El proceso de benchmarking supone que las Organizaciones estén dispuestas a:

- Hacer públicos sus procesos de trabajo y sus resultados
- Comprender la información y conocimiento de otras organizaciones
- Respetar un código ético de benchmarking, previamente acordado, relacionado con aspectos como la legalidad, veracidad, respeto, confidencialidad, uso de información, entre otros.
- Realizar la inversión en tiempo y, a veces económica, que conlleva el proceso

Por ello, como señala J.A. Arévalo “debe enfocarse a aquellos procesos o servicios, considerados clave por la Organización para mantener su competitividad y un nivel alto de satisfacción del cliente”.

Fases de desarrollo del proceso de benchmarking cooperativo externo:

### 1.- Determinar RESULTADOS a conseguir:

- Seleccionar el sistema o proceso a comparar, que se pretende mejorar
- Preveer qué características medibles y/o resultados se pretende mejorar
- Presentar y obtener el apoyo de la Dirección

### 2.- Generar un planteamiento de benchmarking y un plan de actuación (ENFOQUE)

- Localizar organizaciones excelentes, adecuadas y accesibles para llevar a cabo la comparación
- Determinar la metodología de recogida de información y los recursos asignados

### 3.- Realizar el intercambio de las practicas disponibles (DESPLIEGUE)

- Contactar con la Organización externa y acordar los términos del benchmarking (tema, método, medidas, plazos, participantes, recursos, contacto, etc...)
- Intercambiar información relativa al tema acordado (envío de materiales, información de resultados, buenas prácticas, presentación, aclaraciones, etc...)
- Estudio individual de información remitida a cada Organización
- Realizar sesiones de aprendizaje mutuo (abordaje conjunto de aspectos recogidos en un guión de aprendizaje previamente acordado).

### 4.- Llevar a cabo el contraste entre las prácticas internas y externas (EVALUACIÓN)

- Estudiar la diferencia entre la buena práctica externa y el desempeño interno
- Valorar los puntos de potencial innovación y/o mejora del proceso interno, en función de los objetivos inicialmente previstos
- Valorar los puntos de potencial innovación y/o mejora de la buena práctica externa

### 5.- Proponer acciones de mejora adaptadas a la propia Organización (REVISIÓN)

- Estudiar la adaptación de los potenciales puntos de innovación y/o mejora a la cultura y al desarrollo de los procesos de la Organización (no se trata de copiar literalmente)

#### H.- BENCHMARKING CAUSAS POSIBLES DE FRACASOS

- 1 SELECCION CONFUSA DE LO QUE SE QUIERE ANALIZAR, COMPARAR Y MEJORAR.
- 2 NO CONOCER BIEN COMO SE LLEVA ADELANTE EL ESTUDIO DE BENCHMARKING, NO EVALUAR LOS CRITERIOS EMPLEADOS Y, POR CONSECUENTE, NO MEJORAR LA METODOLOGÍA UTILIZADA.
- 3 NO SELECCIONAR LOS PROCESOS O TEMAS QUE SON CRÍTICOS PARA EL CLIENTE EXTERNO Y EL CLIENTE INTERNO.
- 4 CUANDO POR EL HECHO DE HACER BENCHMARKING SE ELIGE CUALQUIER TEMA O BIEN UNA EMPRESA CONOCIDA O MUY ACCESIBLE.
- 5 LA PROPUESTA DE MEJORA NO RESULTA CREÍBLE PARA EL EQUIPO DE BENCHMARKING.
- 6 LOS QUE MÁS CONOCEN EL PROCESO A MEJORAR NO PARTICIPAN DE LA MEJORA.
- 7 ACTITUD NEGATIVA PARA SUSTITUIR UN PARADIGMA POR OTRO MÁS VENTAJOSO, NECESARIO Y PROBADO.
- 8 FALTA DE COMPROMISO E INVOLUCRAMIENTO DE LOS PARTICIPANTES DEL EQUIPO.
- 9 NO IMPLEMENTAR LOS VENTAJOSOS CAMBIOS A PARTIR DEL APRENDIZAJE OBTENIDO.
- 10 EL MANAGEMENT NO BRINDA APOYO AL COMIENZO O BIEN, DURANTE EL PROYECTO.

Ref. Dr. Rubén Roberto Rico

Fuente: <http://www.iasvirtual.net/cereco/management/arrico.htm>

- Presentar las acciones de innovación y/o mejora que aporten valor añadido a cada Organización implicada en el benchmarking
- Debatir sobre la rentabilidad y viabilidad de la aplicación de las acciones propuestas
- Decidir la aplicación de las acciones propuestas, su prioridad y las vías de comunicación interna

Como se cita en el Observatorio de Calidad de la Atención a la Salud de Colombia, “la implementación, aunque fundamental, tiene mucho más que ver con las capacidades propias de cada Organización para lograr con mayor o menos éxito implantar internamente los cambios y ajustes derivados del proceso de Benchmarking, por lo que en principio no necesariamente se la considera como una fase propiamente dicha de este”.

<http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea2/presentacion.html> Se pueden ver las fases, con más detalle en:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/benchmarking.htm> En definitiva, como se concluye en <http://www.gerencie.com/benchmarking.html> es un proceso que:

-“Se aplica una y otra vez ya en la búsqueda constante de las mejores prácticas, .....por que no se puede asegurar que las mejores prácticas de hoy lo serán también de mañana”.

-“Supone descubrimiento y aprendizaje continuo, siendo de suma importancia el concepto de medición y de comparación”.

-“Puede aplicarse a todas la fases del negocio”.

Existen diversas redes de benchmarking, públicas y privadas, generales o temáticas. Se pueden ver algunos ejemplos:

-Comunidad de intercambio y benchmarking (Ref. Club de Excelencia e innovación). Incluye Código Europeo de Benchmarking)

<http://www.clubexcelencia.org/Quehacemos/Intercambiodeexperiencias/CIBE> -Club de benchmarking de Recursos Humanos (Ref. IE Business School)

<http://club-benchmarkingrrhh.ie.edu/> -Club de Benchmarking educación (Ref. Red de escuelas católicas de Asturias)

<http://www.fereasturias.org/index.php?page=Benchmarking-Diapositivas>

## Ejemplos prácticos

Se pueden ver algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, modificar o suprimir su acceso).

-Ejemplos diversos de benchmarking (ref. Findeen)

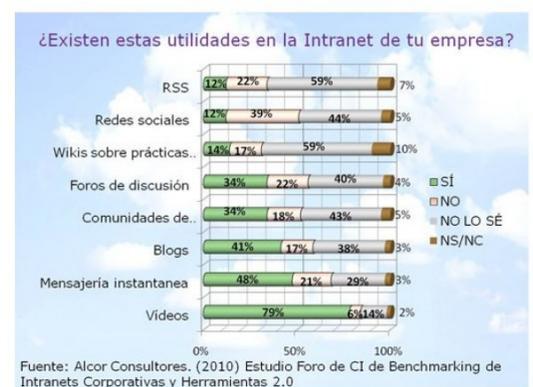
[http://es.findeen.com/benchmarking\\_ejemplos.html](http://es.findeen.com/benchmarking_ejemplos.html) -Ejemplo de Xerox (ref. Simple Organization)

<http://www.ejemplosde.net/negocios/1109-ejemplos-de-benchmarking/> - Ejemplos de empresas que han realizado benchmarking (ref. F. Marcela). Costa Rica

<http://marce-psicolaboral.blogspot.com.es/2009/12/que-es-benchmarking.html> -Benchmarking de Administraciones Tributarias (Ref. Centro Iberoamericano de Administraciones Tributarias)

<http://www.ciat.org/index.php/productos-y-servicios/asistencia-tecnica/programas-especificos/benchmarking.html> Ej. Modelo de benchmarking en restauración (Ref, Revista TURyDES. Cuba)

<http://www.eumed.net/rev/turydes/10/spvd.htm> -Ej Plataforma para el benchmarking universitario (Ref Universidad Politécnica de Cataluña)



<http://cudu.upc.edu/telescopi-espana/bfque-es/introduccion> -Ej. Servicio de benchmark de productos (Ref. Gobierno de Extremadura)

<http://www.extremaduraavante.es/index.php/benchmarking-de-producto> -Ej. Código de conducta de benchmarking (Ref. International Benchmarking Clearinghouse)

[http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben\\_eti.asp](http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben_eti.asp)

## Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Definir objetivos a conseguir y factores a analizar	Documentación del proceso a comparar
E	Acordar ética y condiciones de comparación	Código ético compartido
	Planificar las acciones que se van a realizar	Calendario de actividades de benchmarking
D	Llevar a cabo las acciones informativas y comparativas	Informe de análisis de actividades
E	Valorar el potencial de innovación y mejora	Informe de puntos potenciales de innovación y mejora
R	Proponer innovaciones y mejoras	Informe de propuestas de innovación y mejora

## Cuestiones clave para autoevaluar Puede realizar un chequeo de un benchmarking realizado. Máximo 100 puntos

¿Están claros los objetivos a conseguir y los factores preferentes de comparación?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha realizado un análisis, en profundidad, del estado del propio proceso a comparar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿El benchmarking cuenta con la aprobación y el apoyo de la Dirección?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La Organización seleccionada posee una de las mejores prácticas en el proceso a comparar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha acordado con claridad el plan de actuaciones a desarrollar y sus condiciones?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿La información intercambiada tiene suficiente valor para aportar valor a los propios procesos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha realizado un análisis en profundidad de la información aportada?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Las sesiones de intercambio de análisis conjunto han servido para contrastar el conocimiento del proceso comparado?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha logrado identificar propuestas de innovación o mejora, aplicables, que aportan valor a la Organización en aquellos factores que se pretendía comparar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han conseguido los objetivos previstos en el benchmarking?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Información adicional del autor



Autor: Ángel Minondo Urzainqui      Cargo: Subdirector técnico Cátedra de Calidad de la UNED "Ciudad de Tudela"

Empresa/organización: [UNED Tudela](http://www.unedtudela.es)

Actividad: Formación Universitaria      Contacto: [www.unedtudela.es](http://www.unedtudela.es)