



MARIA ISABAIS CUERO RODRIGUEZ

Estudiantes de tecno en Negociación
Internacional
Centro Náutico Pesquero (Sena) B/TURA

BENCHMARKING NACIONAL E INTERNACIONAL



I. **Presentación.**

- Introducción

I. **Antecedentes.**

- ¿Qué es Benchmarking?
- Orígenes del Benchmarking
- ¿Por qué Benchmarking?
- Ventajas
- aspecto de Benchmarking

II. **Pasos de Benchmarking.**

- Planeación
- Análisis
- Integración
- Acción
- Madurez

III. **Conclusiones**

INTRODUCCIÓN

El benchmarking internacional

Por lo general las empresas tienen que competir no sólo con empresas de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con otras empresas dentro o fuera del país. Por esta razón las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad de mayor poder competitivos.

Una de estas herramientas o fórmulas es el Benchmarking, sin embargo a nivel **nacional el benchmarking** se implementa como una de las herramientas administrativas, como una solución de corto plazo que implica la comparación cuantitativa y no el aprendizaje

Casos de Aplicación en Colombia de benchmarking

La compañía **ACES**; El mayor beneficio generado del benchmarking ha sido la disminución del tiempo de servicio en tierra, este aspecto es relevante ya que para las aerolíneas el tiempo que se utiliza para servicio en tierra debe ser el mínimo. Esto es debido a los resultados que se dan por situaciones Económicas con respecto a ahorros reales, los cuales en el primer año fueron del orden de 260 millones de pesos ; mas o menos el 5% del presupuesto de gastos de la división y segundo en productividad de personal y de ordenamiento de los procesos.

Otro de los casos exitosos ha sido la realización de tres estudios de Benchmarking:

IAC : (El Instituto Colombiano de Codificación y Automatización Comercial en indicadores logísticos y Scorecard).

ECR : (Respuesta eficiente al consumidor)

EHCR : (respuesta eficiente al consumidor en salud).

Son muy pocas las empresas que han aplicado una metodología de Benchmarking estructurada en sus organizaciones, la única asesoría que pueden recibir es por parte de la Corporación Calidad o de empresas especializadas en Consultoría, donde los costos son elevados y las pequeñas y medianas empresas no tienen acceso a esta herramienta como soporte de su mejoramiento organizacional.

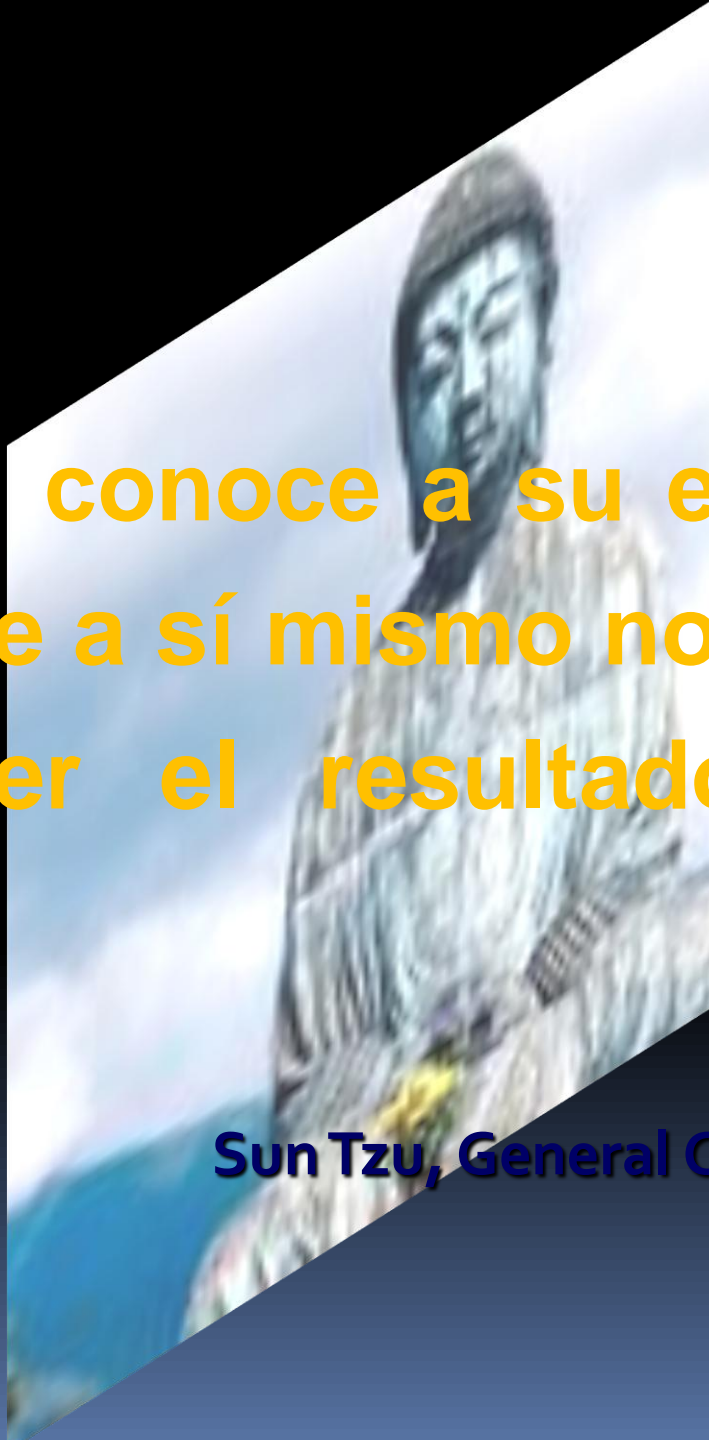
¿QUÉ ES BENCHMARKING?



Es el proceso de identificar, comprender y adaptar las prácticas y procesos sobresalientes de organizaciones de todo el mundo, es un mecanismo que ayuda a las diferentes organizaciones a mejorar su desempeño.

“Si usted conoce a su enemigo y se conoce a sí mismo no tiene por qué temer el resultado de mil batallas”

Sun Tzu, General Chino 500 A.C.



ORÍGENES DEL BENCHMARKING

En 1979 **XEROX** inició un proceso denominado Benchmarking competitivo para combatir la competencia.

Primera etapa: se realizaron comparaciones de la calidad y características de los productos de **XEROX** con los de otras empresas similares.

Segunda etapa: se realizaron comparaciones de costos de producción.



ANTECEDENTES



“ Los competidores vendían máquinas por lo mismo que le costaba a **XEROX** hacerlas”

Gracias al Benchmarking **XEROX** pudo identificar los nuevos procesos, los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción de los competidores.

XEROX cambió su forma de producción adoptando estándares de la industria.

ANTECEDENTES

La alta dirección ordenó que en todas las unidades de negocios y centros de costos se usara Benchmarking.



El Benchmarking y los empleados se definieron como elementos ***fundamentales para lograr la calidad en todos los productos y procesos.***



¿Por qué Benchmarking?

❖ Nos sirve para llevar a cabo cualquier planeación, de presupuestos, programas, políticos y procedimientos dentro de la empresa, el cual permite una mejor planeación estratégica o la elaboración de una nueva.

Proporciona estímulo y motivación a los funcionarios públicos cuya creatividad se requiere para realizar y poner en práctica los hallazgos de Benchmarking.



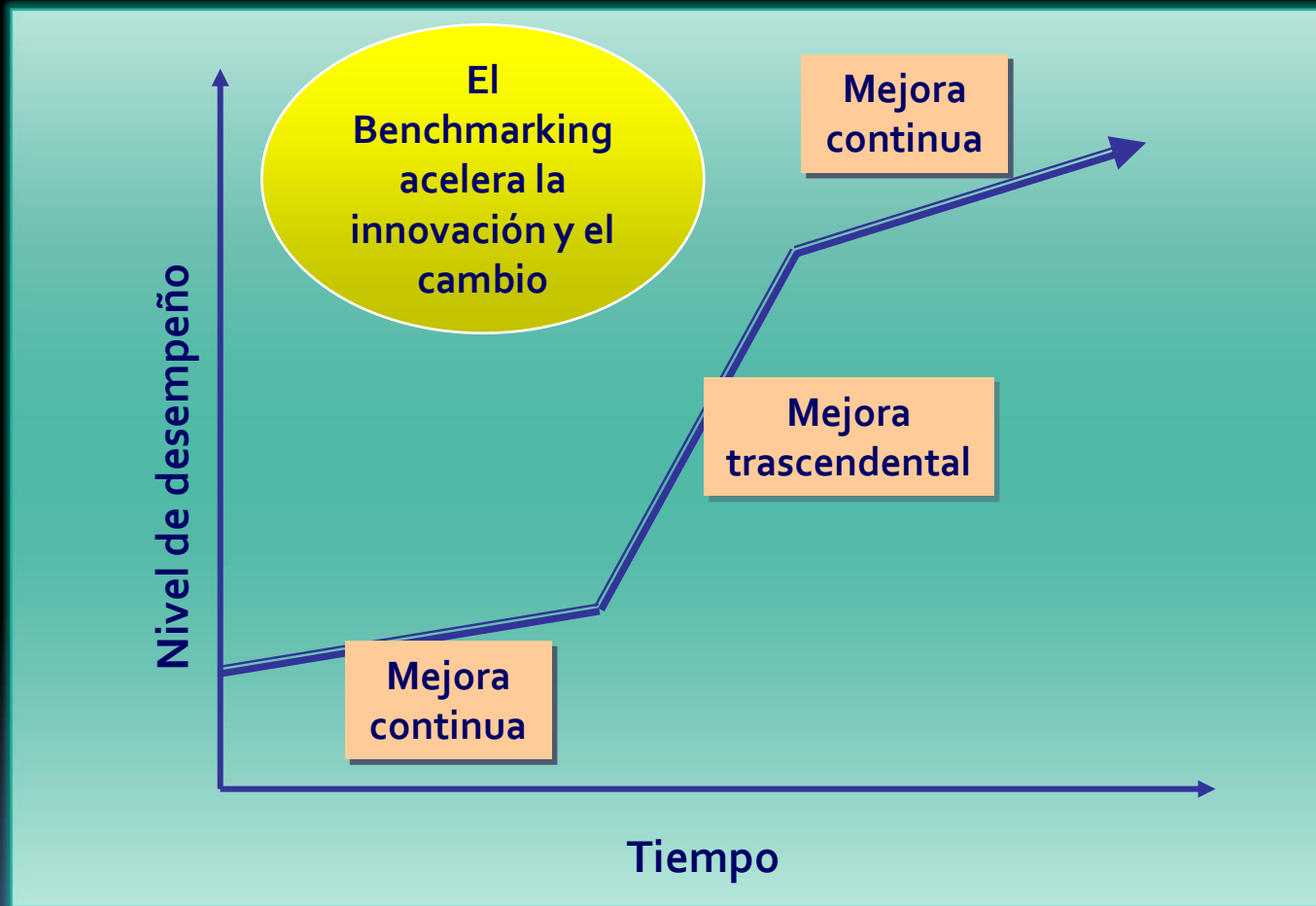


- Supera la renuencia al cambio arraigada en las organizaciones

- El Benchmarking permite a los funcionarios pensar “fuera de la caja”.

- El Benchmarking es parte de la mejora continua en una organización que de manera permanente busca mejorar el desempeño.





VENTAJAS

1. Contribuye a satisfacer en forma más adecuada las necesidades de los clientes internos y ciudadanos.
2. Ayuda a determinar mediciones pertinentes de productividad.
3. Coadyuva a lograr una posición competitiva.
4. Permite tener conciencia y buscar las mejores prácticas de las organizaciones, sectores y gobiernos en todo el mundo.

Para obtener un buen benchmarking se debe tener en cuenta lo siguientes aspectos

CALIDAD : que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos.

PRODUTIVIDAD: es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital .

TIEMPO : *al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes.*

1. PASOS DE BENCHMARKING

Planeación Planear es tener una visión globalizada de lo que se quiere realizar dentro de la organización.

Dentro de la planeación existen tres pasos que son:

- 1. Identificación de que se va a someter al benchmarking*
- 2. Identificación de organismos comparables*
- 3. determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos*

- a. La clave para determinar a qué se le debe aplicar Benchmarking es identificar el producto o servicio sustantivo de la organización.



También se puede someter a Benchmarking las **áreas con problemas** de la organización

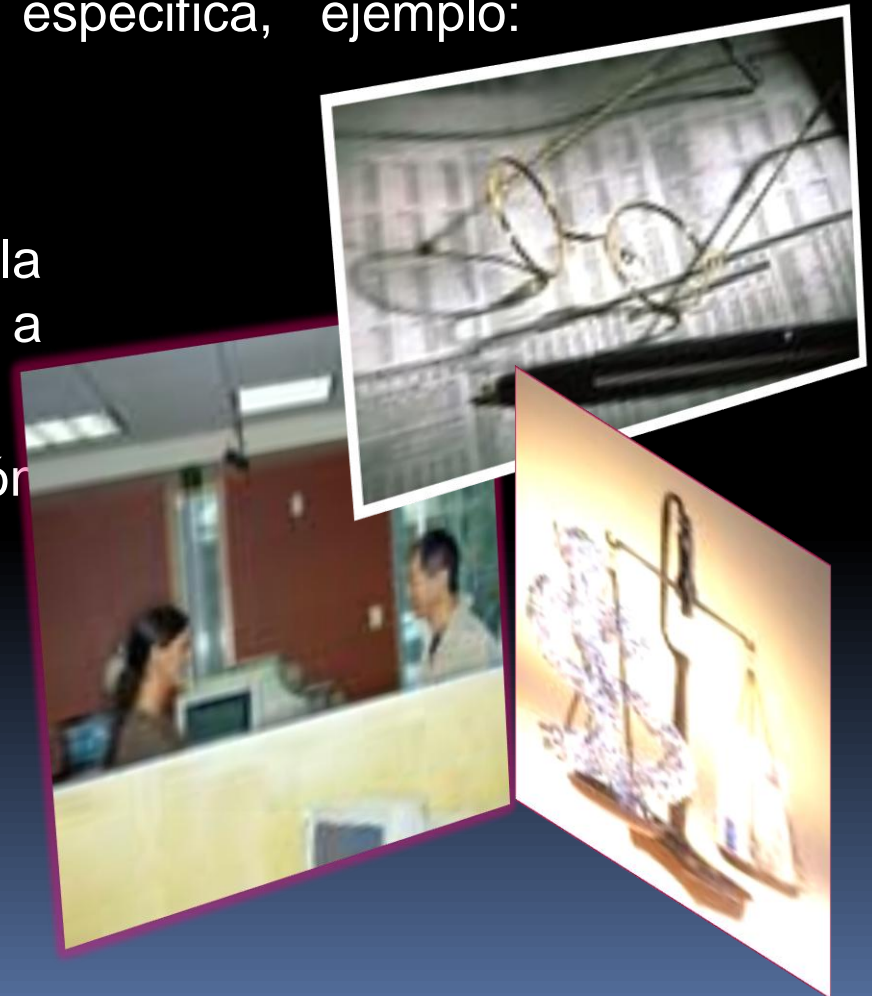
La formulación de preguntas es una herramienta para definir a qué aplicar Benchmarking

- ¿Qué es más crítico para el éxito de la organización?
 - El ahorro de del presupuesto
 - Mayor cobertura en los servicios brindados a los ciudadanos
- ¿Qué áreas están ocasionando los mayores problemas?
- ¿Qué productos se proporcionan a los clientes internos/ciudadanos?
- ¿Qué problemas se han identificado en la operación?
- ¿Qué mediciones de desempeño están siendo atendidas?

Otra herramienta para definir a qué aplicar Benchmarking son las **mediciones actuales de desempeño**. Es necesario ver si son lo suficientemente amplias y si no están orientadas hacia el área específica, ejemplo: recursos humanos, administrativa...

Se deben tomar en cuenta para la selección de lo que se va someter a Benchmarking

- Su importancia para la organización
- Las razones de existencia de los procesos



¿Qué tan importante es el objeto de Benchmarking para la cadena interna proveedor-cliente o para la satisfacción de los usuarios finales “ciudadanos”?

2. Identificar organismos comparables

- Las investigaciones de Benchmarking deben comparar cosas comparables.
- También deben descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan, aunque sea en otros sectores u otros países.



a) Considerar competidor en los términos más amplios

- Identificar operaciones comparables en el sector, donde se usan las mejores prácticas, métodos o procesos.



b) Asegurar la comparabilidad

- Las organizaciones con alta satisfacción del cliente se deben medir contra organizaciones con alta satisfacción del cliente.
- Las características de los productos deben ser genéricas.



Tipos de Benchmarking

1. **Benchmarking interno**

Comparación de las operaciones internas, de funciones similares en diferentes unidades de operación.



Ventaja: facilidad para obtener datos e información, no existen problemas de confidencialidad.

2. *Benchmarking competitivo*

- . Comparación contra las organizaciones que ofrecen los mismos servicios



vs.



Ministerio de Cultura
República de Colombia

Muestra ventajas y desventajas comparativas entre organizaciones similares.

3. *Benchmarking funcional*

Comparación contra organizaciones líderes aun cuando se encuentren en sectores disímiles al de la propia organización.



Premio Innovación y Calidad en Administración Pública 2002.

Ventaja: Aceptación más fácil de las prácticas encontradas en sectores disímiles que de aquellas del mismo sector. Se enfoca sobre una base más objetiva.

4. *Benchmarking genérico*

Comparación de funciones o procesos similares no importando que el producto, servicio o sector sea distinto.

Proceso de licitación



vs.



Ventaja: Descubrimiento de una tecnología fácilmente transferible, de resultados ya probados, replicable con sólo pequeños ajustes.

PLANEACIÓN

Una vez que se ha logrado comprender a qué se va a aplicar Benchmarking y el tipo deseado de Benchmarking (o la combinación) se tiene que identificar las mejores organizaciones, las cuales las podemos encontrar en:

- ***Publicaciones de las cámaras industriales***
- ***Bases públicas de datos***
- ***Asociaciones profesionales***
- ***Embajadas***



Fuentes Externas

- Asociaciones profesionales
- Publicaciones sobre el sector
- Informes especiales del sector
- Publicaciones funcionales del giro
- Periódicos funcionales
- Seminarios

PLANEACIÓN



3. Determinar el método para recopilación de datos y recopilar

datos

Fuentes internas

- Base de datos de bibliotecas
- Revisiones internas
- Publicaciones internas



- Expertos
- Fuentes universitarias
- Observadores de organizaciones
- Anuncios
- Boletines
- **Investigación Original**
- Retroalimentación de los ciudadanos
- Encuestas telefónicas
- Servicio de preguntas
- Redes
- Firmas de consultores



Tipos de brecha

Negativa



Las prácticas externas son superiores

Paridad



No hay diferencias importantes entre las prácticas

Positiva



Las prácticas internas son superiores

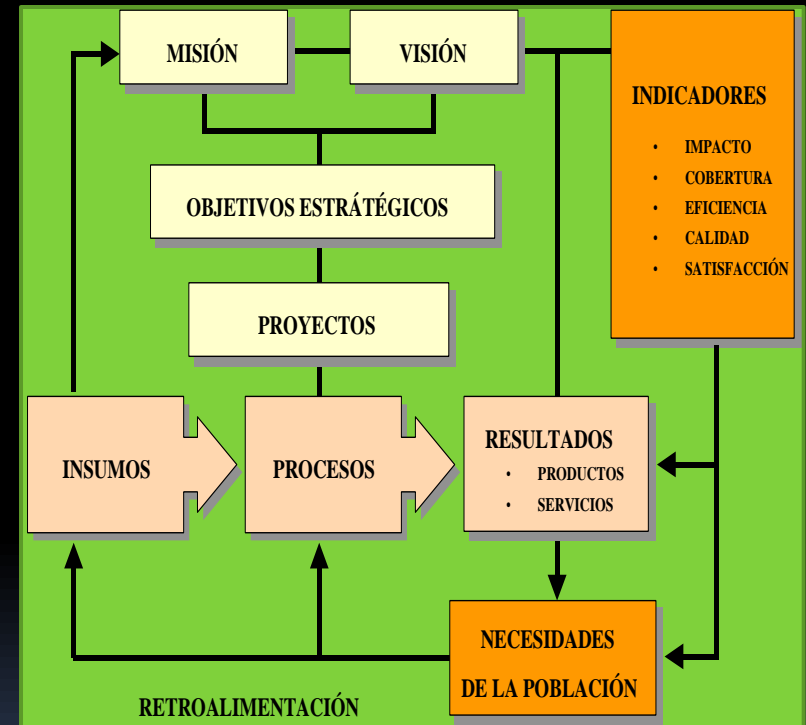
4. Determinar la brecha de desempeño actual

Una vez que tengamos los datos de las mejores prácticas, el siguiente paso es compararlos con las operaciones internas y encontrar la brecha comparativa:

“medida de diferencia entre el desempeño interno de la organización y el de la organización con quien nos estamos comparando”.

Existen dos pasos para analizar las diferencias entre las prácticas y evaluarlas:

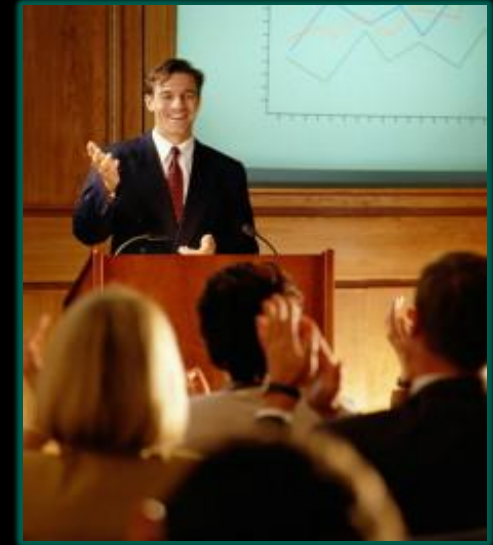
- 1. Cualitativa:** mediante el análisis descriptivo de la oportunidad operacional. La descripción tiene que desglosar el proceso hasta el componente más pequeño.



2. Cuantitativa: mediante la cuantificación analítica del tamaño de la oportunidad. Determina y mide la dimensión de la brecha.

5 Determinar los niveles de desempeño futuros

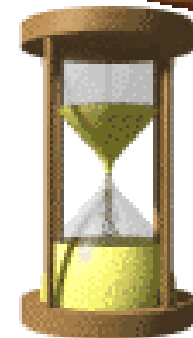
Una vez definidas las brechas de desempeño actual será necesaria la proyección de los niveles del desempeño futuro



ANÁLISIS

Benchmarking busca constantemente el cambio, la actualización y mantenimiento de las mejores practicas, con el objetivo de cerrar completamente la brecha y lograr un desempeño excelente.

Benchmarking, además de ser una herramienta mediante la cual la organización adopta las mejores prácticas, es un proceso de fijación de metas en términos operacionales.



6. Comunicar los hallazgos de Benchmarking y obtener aceptación

Hay tres pasos para comunicar los hallazgos de Benchmarking a las personas y organizaciones involucradas:

Determinar los dueños de los procesos y sus necesidades

Seleccionar el método de comunicación (informes, boletín de noticias, etc.)

Organizar los hallazgos de Benchmarking para su mejor presentación y comprensión

7. Establecer metas funcionales

Como un resultado de los esfuerzos de Benchmarking es necesario examinar las metas actuales de nuestra organización para alinearlas con los resultados encontrados en la búsqueda de mejores prácticas:

Impulsar un cambio en las metas.

Ejemplo:

priorización, incluir, excluir...

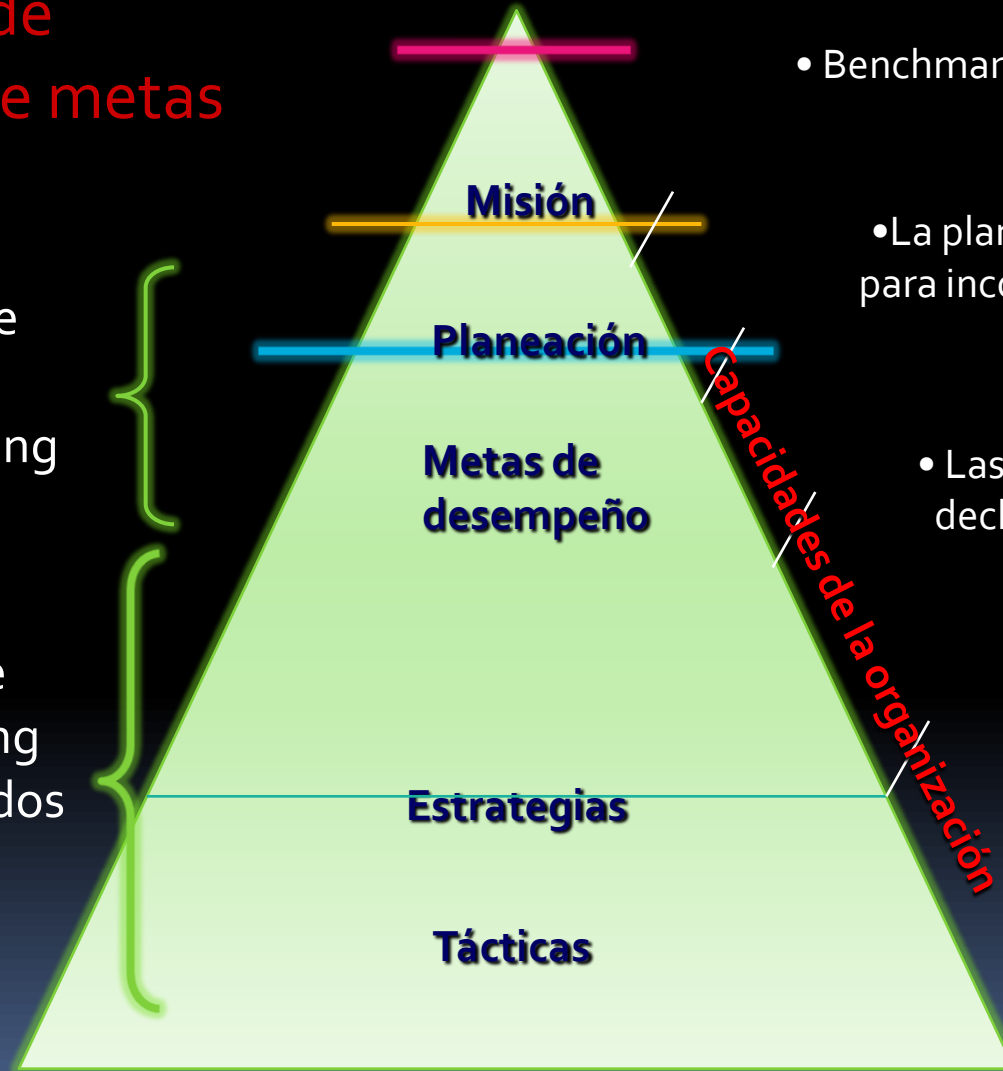


INTEGRACIÓN

Proceso de fijación de metas

Hallazgos de prácticas de Benchmarking incluidos

Proyectos de Benchmarking implementados



- Benchmarking debe respaldar la misión

- La planeación es el momento para incorporar las prácticas de Benchmarking

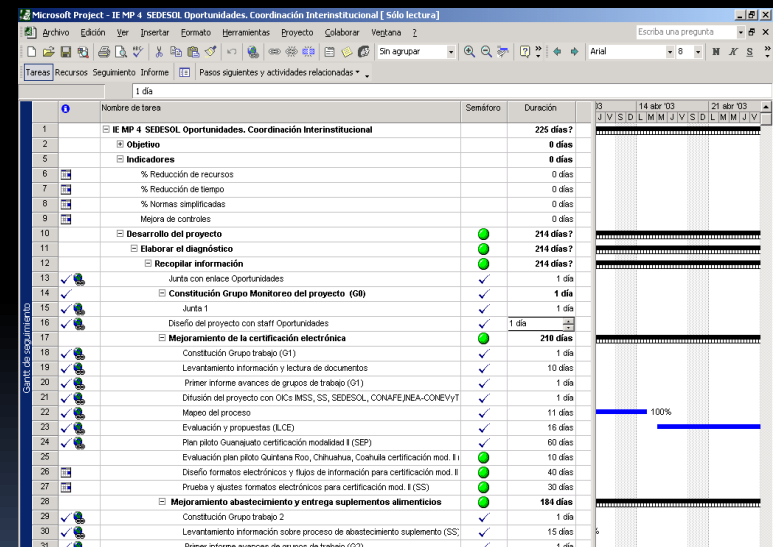
- Las metas de desempeño son declaraciones cuantitativas de las brechas

- Las estrategias y las tácticas incluyen las mejores prácticas

8. Desarrollar planes de acción

Se debe tomar en cuenta dos pasos que forman parte del proceso de la planeación de la acción:

1. Definición de la actividad o tarea que se quiere realizar: definir quién, qué cuando, cómo e impedimentos que se tengan que superar.



Gráfica de gantt o PERT, programa de administración de proyectos project

2. Considerar el respaldo de la organización para la puesta en práctica de las mejores prácticas.



Toda organización realiza dos niveles de planeación: la presupuestal anual y la planeación a largo plazo.

- **Benchmarking** determina las prácticas que se tiene que cambiar con el transcurso del tiempo para hacerse más competitivos.
- **Benchmarking** es la base para los cambios o solicitudes de recursos.

9. Implementar acciones específicas y supervisar el progreso

El valor del Benchmarking se manifiesta cuando la organización actúa para implantar las mejores prácticas encontradas.

Las mejores prácticas deben ser implantadas dentro de la estructura funcional ya existente.

Métodos

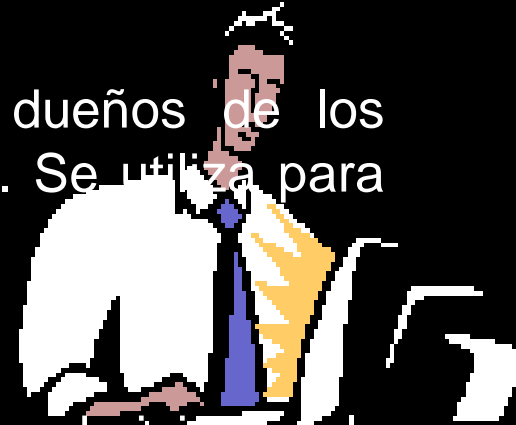
1. Implantación por la administración en línea:

Los dueños de los procesos son los responsables de la implantación, mayor probabilidad de éxito, compromiso y oportuna implantación.



2. Implantación de la administración del proyecto:

Se conforma un equipo de trabajo aparte de los dueños de los procesos, quien será el encargado de la implantación. Se utiliza para grandes proyectos.



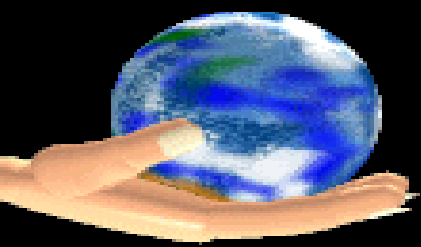
3. Uso de un zar del proceso:

La dirección nombra a una persona quien adquirirá y administrará los recursos funcionales para asegurarse de que se implanten las mejores prácticas.

4. Equipo de desempeño:

Se conforma un equipo de trabajo, que también se conoce como círculo de calidad, quien participará directamente en el proceso de implantación.



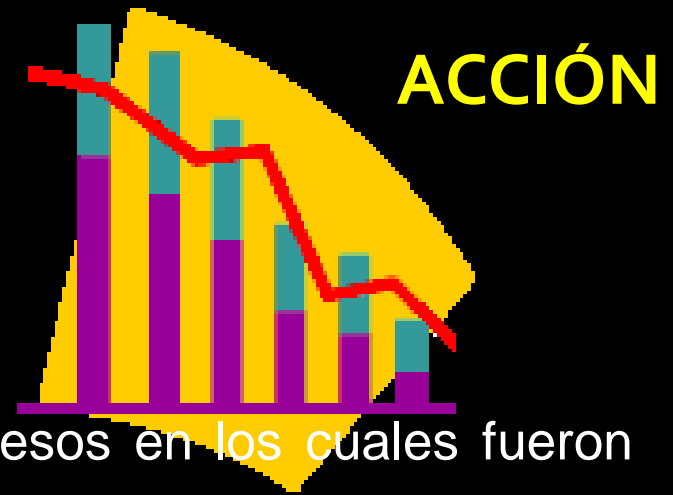


Supervisión del progreso

Se debe supervisar periódicamente los procesos en los cuales fueron implantadas las mejores prácticas, con el objetivo de medir los resultados obtenidos y detectar las desviaciones.

Recalibrar los benchmarking

Re calibrar es buscar permanente mejores prácticas que permitan a la organización permanecer actualizada, ya que las prácticas de la industria están cambiando constantemente.



ACCIÓN

Se debe estimular la iniciativa de todas las personas de la organización para que lleven a cabo Benchmarking en forma proactiva y permanente, buscando mejores prácticas que sustenten sus planes y objetivos.

Es necesario hacer una evaluación de recalibración:

Aplicar un cuestionario interno para obtener información:

- De quienes participan en Benchmarking y resultan afectados por el mismo.
- Las áreas de comprensión del Benchmarking.
- Actitud hacia el proceso de Benchmarking hasta ese momento.



Los resultados de ésta evaluación deben:



- Guiar el proceso de recalibración.
- Determinar donde se debe insistir en pasos específicos.
- Aclarar los pasos si es necesario.
- Aplicarles Benchmarking de nuevo como parte del proceso de recalibración para superar los conceptos erróneos y obtener aceptación.

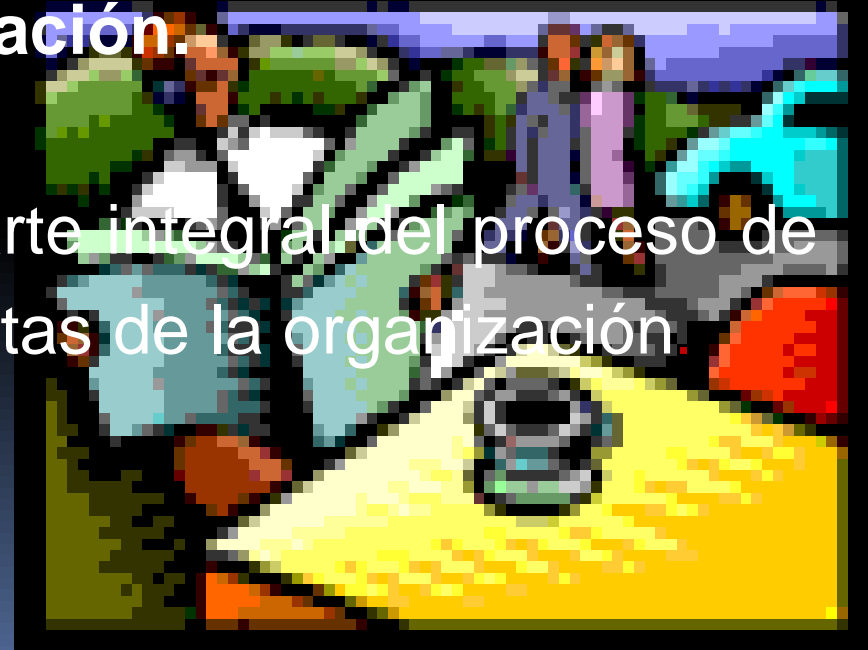
El paso de madurez ocurre cuando el Benchmarking abarca a toda la organización, las mejores prácticas están completamente integradas a los procesos.

Se logra la simplificación de la organización: identificación de las actividades que satisface las necesidades de los ciudadanos y las que no son necesarias se eliminan.



CONCLUSIONES

- **Benchmarking** es la búsqueda de las mejores prácticas que llevan a una organización a lograr un desempeño superior.
- **Benchmarking** debe aplicarse a los procesos sustantivos de la organización.
- **Benchmarking** debe ser parte integral del proceso de planeación y fijación de metas de la organización.





**MUCHAS GRACIAS POR SU
ATENCIÓN**