



ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

BENCHMARKING

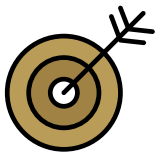
BENCHMARKING



Teniendo en cuenta a Pardo Álvarez, J. M. (2017), un benchmark se define como un estándar de excelencia que se utiliza para realizar comparaciones, y el benchmarking es la técnica de mejora que consiste en observar e intercambiar información con organizaciones que se destacan por sus buenas prácticas y resultados comprobados.

Existen varios tipos de benchmarking que pueden ser identificados, entre los cuales se incluyen los siguientes:

- **Benchmarking interno.** Este tipo de benchmarking se lleva a cabo dentro de una misma organización, entre diferentes centros de trabajo o divisiones. Suele ser más común en grandes corporaciones con múltiples ubicaciones. Además de identificar mejores prácticas, el benchmarking interno ayuda a estandarizar las formas de operar dentro de la empresa.
- **Benchmarking competitivo.** Este se realiza entre organizaciones que pertenecen al mismo sector. Aunque suele ser difícil de implementar debido a la reluctancia de las empresas a compartir sus ventajas competitivas, es más accesible comparar productos, servicios y prácticas visibles de la competencia. Esto se puede hacer a través de análisis de folletos comerciales, patentes, licencias, marcas, pruebas de productos y servicios, y recopilación de información en eventos como ferias comerciales.
- **Benchmarking genérico.** En este caso, el benchmarking se realiza al comparar procesos y prácticas entre organizaciones de diferentes sectores, o incluso dentro del mismo sector si no existe competencia directa entre ellas (por ejemplo, entre organismos gubernamentales). La comparación no necesariamente debe involucrar los mismos procesos en ambas organizaciones; por ejemplo, una empresa puede estar interesada en el proceso de atención al cliente de otra, mientras que esta última puede querer conocer el proceso de compras de la primera. De esta manera, ambas organizaciones pueden identificar buenas prácticas mutuamente, lo que hace que el benchmarking sea valioso para ambas partes.



Continuando con Pardo Álvarez, J. M. (2017), para poner en marcha una iniciativa de benchmarking, se deben seguir varios pasos importantes que garantizan el éxito del proceso:

1. **Identificación de las organizaciones para comparar.** Este es uno de los pasos más desafiantes, dado que las empresas pueden ser reacias a compartir sus prácticas exitosas. Para superar esta barrera, la iniciativa debe presentarse como un beneficio mutuo (“ganar-ganar”) para todas las partes involucradas, y se deben firmar acuerdos de confidencialidad, para proteger la información sensible.

2. **Definición del objeto del estudio.** Es necesario determinar qué se va a comparar, ya sea un proceso, producto, servicio o un área de actividad destacada por su buena gestión. En este paso también se debe planificar cómo se llevará a cabo el benchmarking, detallando las actividades específicas que se pondrán en marcha.
3. **Definición de la misión del proceso o área a comparar.** Es crucial establecer claramente el propósito del benchmarking, definiendo qué proceso, producto o servicio se va a estudiar y qué se espera lograr con la comparación.
4. **Designación del equipo de benchmarking.** La dirección de la empresa debe asignar un equipo con conocimientos profundos sobre los procesos que se van a comparar. Este equipo será responsable de gestionar todas las fases del proceso de benchmarking.
5. **Determinación de indicadores de eficacia y eficiencia.** Antes de comenzar la comparación, es esencial establecer indicadores para evaluar los resultados de manera objetiva. Estos indicadores ayudarán a medir los avances tanto cuantitativos como cualitativos que se logren con el benchmarking.
6. **Recopilación de resultados actuales.** Si los indicadores seleccionados no se han medido previamente, será necesario reunir datos sobre el estado actual de los procesos, productos o servicios a evaluar.
7. **Recolección de información cualitativa y cuantitativa.** Se debe obtener toda la información relevante sobre el objeto de estudio, a través de la recopilación de documentos, entrevistas con personas claves y visitas a instalaciones de las organizaciones comparadas.
8. **Análisis de la información recopilada.** El objetivo es comprender a fondo cómo funcionan los procesos, productos o servicios de las otras organizaciones. Este análisis permitirá identificar las mejores prácticas y descubrir posibles áreas de mejora para aplicar en la propia empresa.
9. **Identificación de diferencias significativas.** Esta es la fase clave del benchmarking, en la que se comparan los métodos y resultados propios con los obtenidos por otras organizaciones, identificando las mejores prácticas y las diferencias que pueden ser aprovechadas para mejorar.
10. **Definición de cambios necesarios.** A partir de las diferencias identificadas, se deberán definir los cambios que deben implementarse en los procesos, productos o servicios de la organización, tomando como modelo las prácticas de la competencia.
11. **Elaboración de un plan de implementación.** Es necesario crear un plan detallado para llevar a cabo los cambios identificados, el cual debe ser presentado a la dirección para su aprobación y apoyo.
12. **Despliegue del plan de acción.** Los responsables de las distintas áreas del plan, deberán ejecutar las acciones, según lo previsto en el plan, respetando los plazos establecidos.
13. **Medición de resultados.** Utilizando los indicadores previamente definidos, se medirá la mejora en los resultados alcanzados, después de implementar los cambios.

- 14. Normalización de los cambios.** Para asegurar que los cambios introducidos perduren en el tiempo, es necesario ajustar los procedimientos, actualizar documentos, capacitar al personal y establecer controles para asegurar que las mejoras se mantengan a largo plazo.
- 15. Cierre y disolución del equipo de benchmarking.** Finalmente, el equipo de benchmarking realizará una evaluación del trabajo realizado, analizando lo que se ha hecho correctamente y las áreas de oportunidad para mejorar. Después de este análisis, se disolverá el equipo y se reconocerá su labor.