

Benchmarking

Objetivo

- Analizar el proceso de benchmarking y planificar su aplicación en una organización.



Benchmarking

- Es el proceso de identificar, entender y adaptar prácticas sobresalientes de organizaciones de cualquier sitio en el mundo para ayudar a tu organización a mejorar su rendimiento. *(Tomado del The path to development de Kari Tuominen).*

Benchmarking

- El proceso de Benchmarking establece metas de operación basadas en las mejores prácticas, mismas que se utilizan cada vez más en diferentes organizaciones.
- Se manifiesta como un proceso positivo, proactivo y estructurado, que conduce a cambios en las operaciones y logra con el tiempo un desempeño con mayor calidad y excelencia, así como una ventaja competitiva.
- Es por ello importante investigar e incluir las mejores prácticas a la propia organización, para obtener resultados rentables y un adecuado rendimiento sobre los activos.

Benchmarking

- El Benchmarking ayuda a establecer, en forma correcta, la planeación estratégica de la organización, así como a definir sus objetivos y metas en la búsqueda de las mejores prácticas que la llevarán a la excelencia.
- Además, permite establecer metas de operación, no como se ha hecho en el pasado, sino en base a las mejores prácticas, revisadas y actualizadas constantemente.
- De esta manera aseguramos que las metas estén bien estructuradas con el fin de obtener excelencia a largo plazo.

Benchmarking

- Los criterios necesarios para el éxito del Benchmarking son los siguientes:
 - Conocer la operación de la organización. Es necesario evaluar los puntos fuertes y débiles, tanto de la operación interna como externa.
 - Conocer a los líderes de la rama, actividad o sector, así como a los competidores.
 - Incluir lo mejor. Se debe aprender de los líderes y de la competencia. Si son fuertes en determinadas áreas, es importante descubrir por qué y cómo lo lograron.
 - Obtener la superioridad. Si se ha realizado una investigación cuidadosa de las mejores prácticas y estos casos exitosos se han incorporado a la operación, entonces se habrá aprovechado los puntos fuertes existentes al incluir lo mejor de lo mejor, lo que generará que la organización posea una mejor posición con respecto a sus competidores.

Ej: Benchmarking – Apertura de cuenta



Criterios para el éxito de Benchmarking:

- Conocer la operación de la organización
- Conocer a los líderes de la rama
- Incluir lo mejor.
- Obtener la superioridad.

Permite establecer metas de operación, en base a mejoras prácticas.

Además conduce al cambios en las operaciones, investigación y a incluir las mejores prácticas.

Pasos del proceso de Benchmarking

- La implementación de un proceso de Benchmarking transcurre por las siguientes etapas:
 - Planeación: (Qué, con quién, cómo)
 - Análisis: (Brechas, nivel deseado)
 - Integración: (Comunicar, metas)
 - Acción: (Implementar)
 - Madurez: (Logro)

Pasos del proceso de Benchmarking



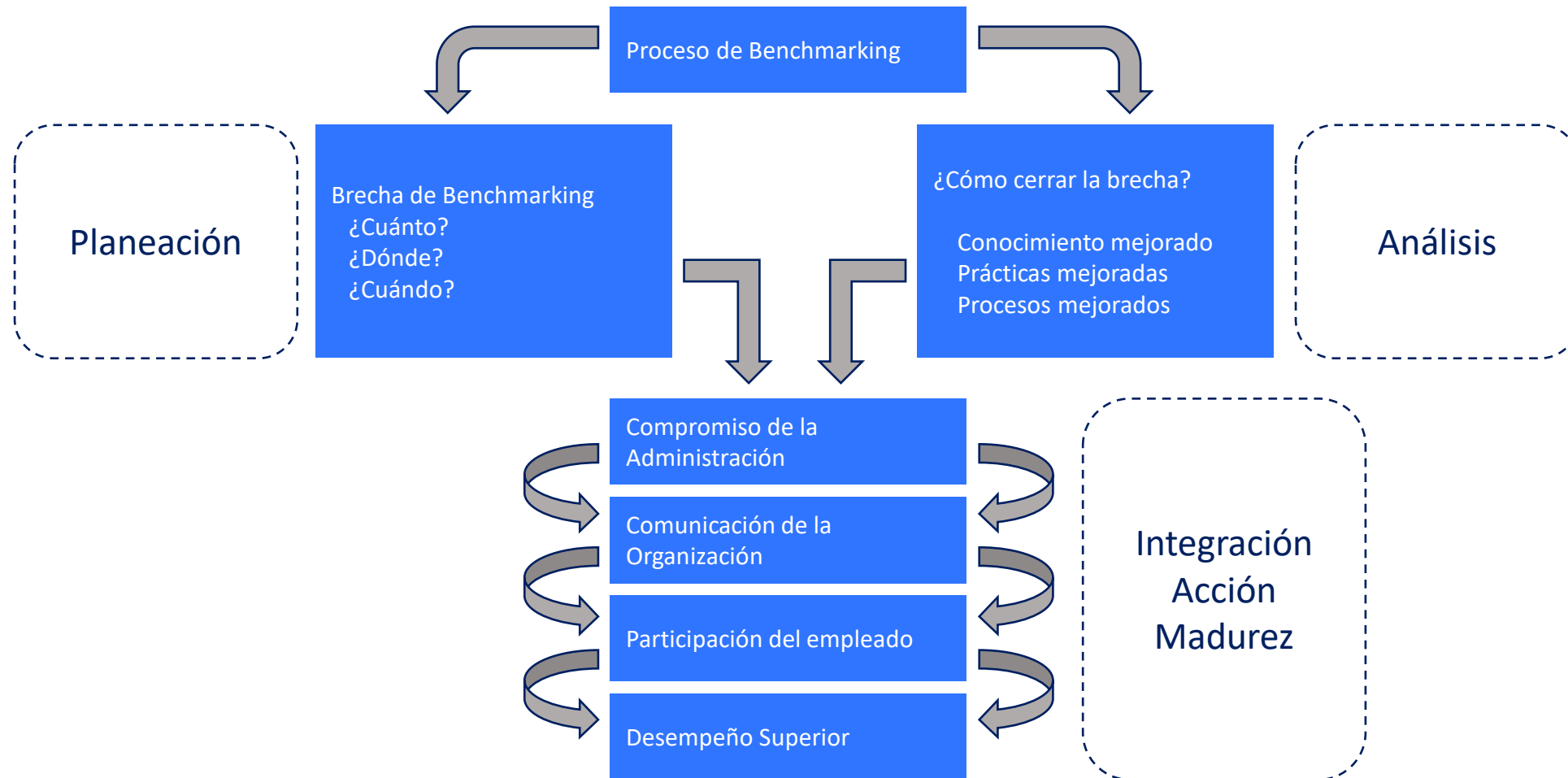
Pasos del proceso de Benchmarking

- La etapa de Madurez se habrá conseguido cuando las mejores prácticas de cualquier sector o rama de actividad hayan sido incorporadas en los procesos críticos. De esta manera se asegurará la mejora en la calidad de los productos y servicios con un alto grado de excelencia.
- Una confirmación de que se ha llegado a esta etapa de madurez será cuando otras organizaciones quieran realizar benchmarking con los procesos que se han mejorado.
- Cuando el Benchmarking se integra plenamente en las prácticas de gestión de una organización, se convierte en un elemento motivador, que la lleva a moverse hacia objetivos más realistas y al cambio de las prácticas de trabajo existentes.

Pasos del proceso de Benchmarking

Planeación	1. ¿Qué proceso? Proceso de atención de consultas en hospital.	2. ¿Con quién? Clínica Internacional, Ricardo Palma o AUNA.	3. ¿Cómo? Acceso a la información a través de la página web.
Análisis	4. Problema. Brechas en tiempo de atención. (70 min vs 25 min).		5. Desempeño. Deseado (30 min) e Ideal en la industria (25 min).
Integración	6. Comunicar los hallazgos de Benchmarking y obtener aceptación.		7. Establecer meta (40 min).
Acción	8. Desarrollar planes de acción.	9. Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.	10. Recalibrar los Benchmarking.
Madurez	Logro de una posición de liderazgo y buenas prácticas integradas a los procesos. (Genera que otros hospitales los buscan).		

Pasos del proceso de Benchmarking



Beneficios Obtenibles

- Entre los principales beneficios de implementar Benchmarking tenemos:
 - Conocer y aplicar las mejores prácticas, independientes del sector o rama de actividad. El mayor valor reside en el aprendizaje de las prácticas usadas por otras organizaciones consideradas como líderes.
 - Mejorar la posición competitiva, al conocer y satisfacer las necesidades actuales de los clientes, así como adelantarnos a sus requerimientos.
 - Establecer metas y objetivos relevantes y ambiciosos, pero realistas, puesto que han sido probados en otras organizaciones.
 - Generar valor agregado, al ayudar a concentrar nuestra atención en aquellas actividades que crean valor, así como a descubrir y promover el desarrollo de otras actividades con las que podemos incrementar nuestra capacidad de crear y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Beneficios Obtenibles

- Conocer y aplicar las mejores prácticas.
- Mejorar la posición competitiva.
- Establecer metas y objetivos relevantes.
- Generar valor agregado.



Niveles de Benchmarking

- Por el tipo de proceso que se va a comparar podemos encontrar tres niveles de Benchmarking:
 - Estratégico. Relacionado con los factores críticos de éxito y posicionamiento en el mercado de los competidores.
 - Funcional. Relacionado con los procesos interdepartamentales más relevantes para conseguir una percepción diferenciada por parte del cliente.
 - Operativo. Correspondiente a aspectos muy concretos de un área organizativa.

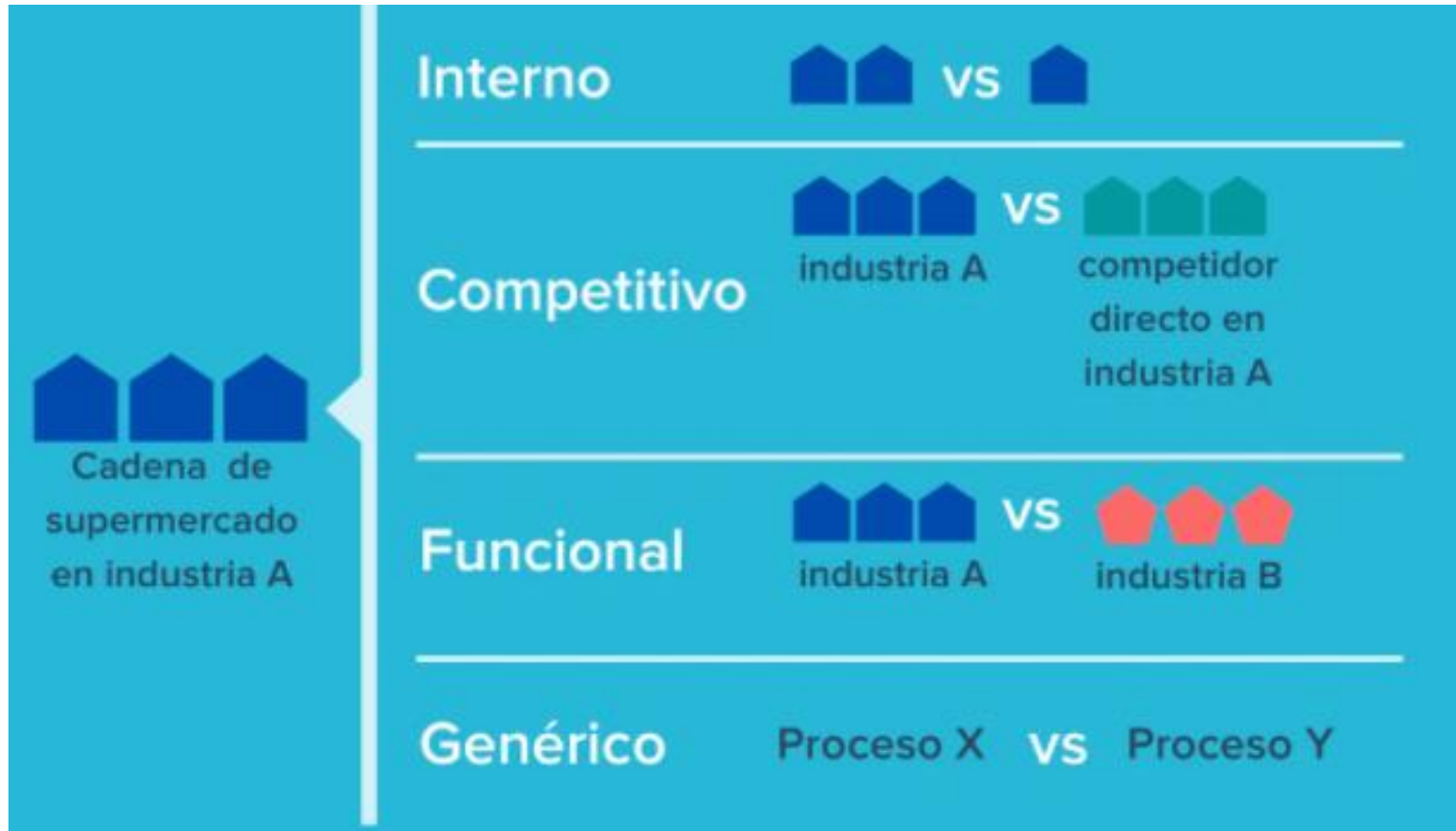
Selección de la Organización a Comparar

- Para la selección de la organización con la que se va a comparar, como parte del proceso de Benchmarking, se pueden identificar las siguientes alternativas:
 - Interna (mejorar lo que se ha hecho anteriormente). La acción de comparar con otras partes de la misma organización a nivel nacional o internacional.
 - Competitiva (mejores competidores en el sector). Suele ser una de las tareas más difíciles, pues se debe tener acceso a información confiable. Es posible lograr acuerdos en donde diferentes organizaciones comparten información conjunta para lograr que todas ellas implementen mejoras.

Selección de la Organización a Comparar

- Funcional, donde se busca la comparación con líderes de ciertas áreas funcionales. La ventaja es que estos líderes suelen ser más fáciles de identificar.
- Genérica, donde se busca la comparación de los procesos de la organización a través de varias áreas funcionales y de sectores a nivel mundial.

Selección de la Organización a Comparar



Selección de la Organización a Comparar

Selección interna

N°	Banca	Unidad de Medida	Sep-15		Semáforo
			Ppto	Real	
1	Comercial	USD MM	890	828	●
	Personas	USD MM	591	539	●
	Pequeña Empresa	USD MM	300	288	●
2	Corporativa	USD MM	366	295	●
3	Premium	USD MM	331	325	●
4	Empresa	USD MM	119	138	●
	Total Area de Negocios	USD MM	1,707	1,586	●

Tener en cuenta:

- Empresas con puntos fuertes.
- Organizaciones ganadoras de premios de calidad.
- Publicaciones del sector industrial.
- Estudiar a los líderes.



Selección competitiva



Selección genérica



Selección funcional



Selección de la Organización a Comparar

- Al momento de seleccionar la organización con la que se deberá comparar se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
 - Seleccionar empresas con puntos fuertes obvios en la actividad en la que se quiere hacer Benchmarking.
 - Estudiar organizaciones ganadoras de premios de calidad. Ellas suelen estar extraordinariamente dispuestas a compartir información.
 - Buscar organizaciones con productos, servicios o procesos comparables en algunas características importantes.

Selección de la Organización a Comparar

- Estudiar las publicaciones del sector industrial. Estas publicaciones suelen incluir una lista anual de las mejores organizaciones en una función u organización especial.
- Estudiar a los líderes. Sobre todo, a los que sobresalen en áreas funcionales o procesos donde la organización desea aplicar el Benchmarking.

Metodología para implementar el Benchmarking

1. Seleccionar los procesos a los que realizar Benchmarking.

- El principal criterio para seleccionar los procesos a aplicar Benchmarking es la de obtener el máximo beneficio por la inversión.
- Las organizaciones pueden determinar dichos procesos basándose en los resultados de un sondeo interno bajo las siguientes premisas:
 - Asegurar que se tienen en cuenta las áreas que necesitan mejora.
 - Que los responsables de llevar a la práctica las mejoras inducidas acepten el programa de mejoras.

Metodología para implementar el Benchmarking

2. Equipo de Trabajo.

- El equipo de trabajo deberá incluir al menos a los siguientes integrantes:
 - Un líder o jefe de Benchmarking, que aporte el conocimiento de cómo ejecutar el proceso de Benchmarking.
 - Una persona del área a analizar, que tenga conocimiento del proceso en la que se va a desarrollar el Benchmarking.
 - Un líder del cambio, que tenga las cualidades o autoridad necesarios en la organización para asegurar que las mejoras se lleven a la práctica realmente.

Metodología para implementar el Benchmarking

3. Programar el proceso de Benchmarking.

- Se debe elaborar un plan de acción pensado y documentado.
- Esto asegurará que se hayan cubierto todos los pasos y adjudicado las responsabilidades para que se cumplan.
- Es recomendable preparar una gráfica Gantt que incluya todos los pasos del proceso de Benchmarking, así como las actividades concretas de cada paso y tiempo dedicado a éstas.

Metodología para implementar el Benchmarking

4. Factores clave por medir.

- Se deben definir los indicadores con los que deberemos medir el desempeño del proceso.
- Estos indicadores deben abarcar tanto como sea posible, como por ejemplo la proporción de tiempo productivo sobre tiempo total disponible, los costos del proceso, la calidad del resultado o la puntualidad.
- La clave es centrarse en los indicadores que van a decir más sobre los procesos que se están estudiando para su comparación y competencia.

Metodología para implementar el Benchmarking

5. Determinar el objeto de estudio en la organización.

- Hay generalmente cuatro grupos de organizaciones a tener en cuenta al seleccionar candidatos a aplicar el Benchmarking.
 - Competidores directos o habituales.
 - Competidores potenciales, incluyendo a los que están en su sector, pero no habitualmente en el mismo mercado, o los que no están en el sector pero que podrían entrar en él.
 - Otras unidades dentro de la organización.
 - Organizaciones de otros sectores industriales.

Metodología para implementar el Benchmarking

- Se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones a la hora de hacer la selección:
 - Nunca olvidar a los competidores directos.
 - Preguntar a los clientes, quien es el mejor del sector en la actividad que se quiere mejorar, en especial preguntar a los clientes de los competidores.
 - Preguntar a los empleados de la organización, especialmente al personal de ventas o servicios, al de ventanillas, al de reparto y a los representantes de la competencia.

Metodología para implementar el Benchmarking

6. Informe básico.

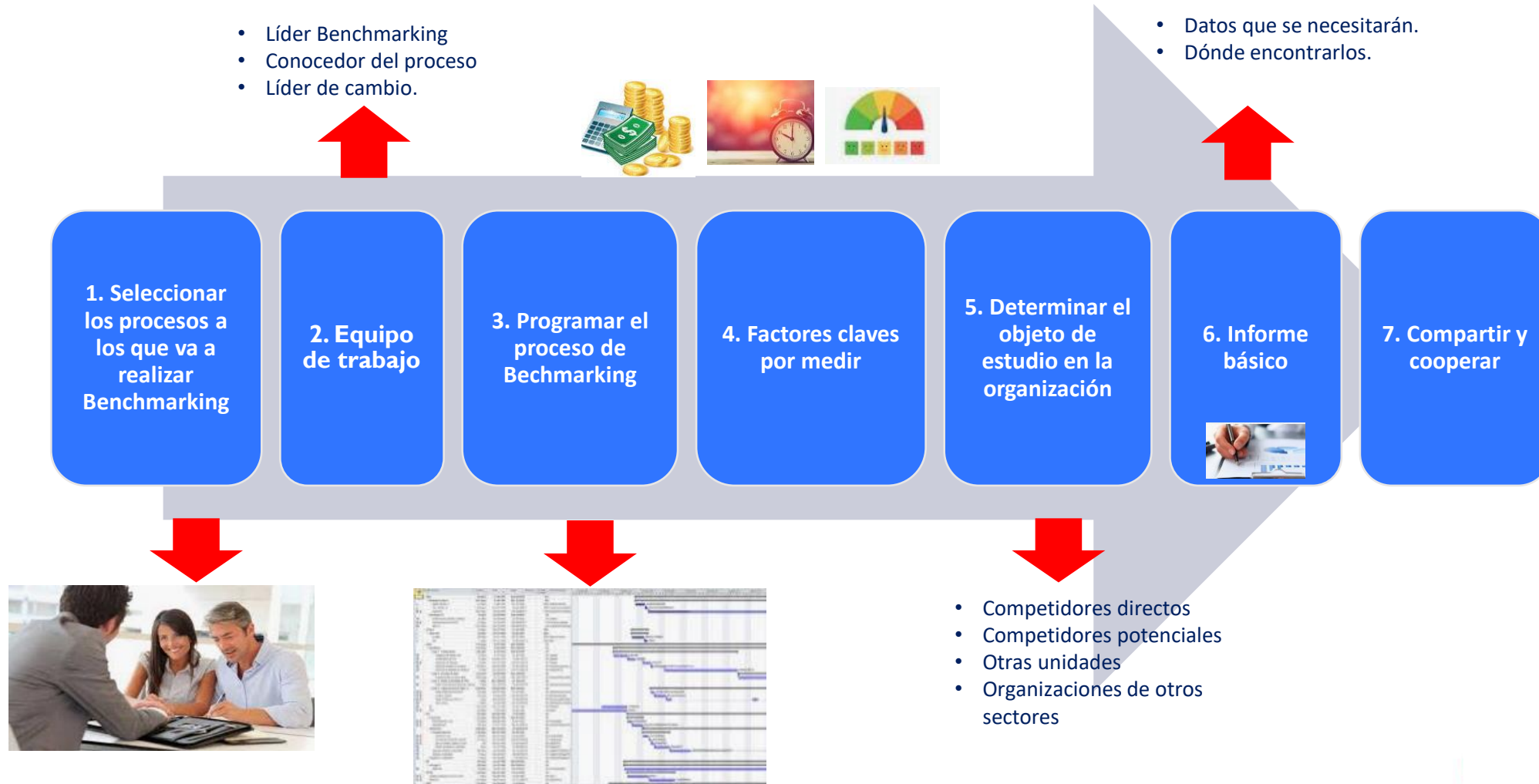
- Es importante la realización de un informe como un paso importante en el proceso de planeación.
- Este ejercicio es valioso porque obliga a pensar de principio a fin, y con gran detalle, en todos los datos que se necesitarán para completar el estudio, como confluirán y dónde encontrarlos.

Metodología para implementar el Benchmarking

7. Compartir y cooperar.

- Cuando se tiene algo de valor que compartir con aquellos de los que se espera ayuda o colaboración, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:
 - Identificar las áreas en que la organización sea excelente.
 - Determinar qué se está dispuesto a compartir y hasta qué límite.
 - Determinar con quién está dispuesto a cooperar.

Metodología para implementar el Benchmarking





Referencias

- Business process management applied to business excellence & benchmarking.
Hitpass, Bernhard.
2020
- Process Benchmarking. A clear and concise reference.
Blokdyk, Gerardus.
2018