

Unidad V

Benchmarking

El **benchmarking** es un **anglicismo** que, en las ciencias de la **administración de empresas**, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o **benchmarks** a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las **mejores prácticas** sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

En economía, toma su acepción para la Regulación: *benchmarking* es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos, consistente en la comparación del desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como la publicidad de los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser *el peor*) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario.

5.2 Definición e identificación de los elementos de la comparación referencial

El benchmarking es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con lo mejor de lo mejor. Los administradores expertos de las asociaciones de benchmarking saben que es precisamente esta conciencia dentro de la organización .

5.3 Elementos del Benchmarking para la mejora del desempeño de las organizaciones

Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes,

la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia.

5.2.1. Identificación

En muchas empresas, operaciones de negocios semejantes se realizan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones. Esto es especialmente cierto en las multinacionales, que funcionan a nivel internacional. Por esta razón, muchas compañías inician sus actividades de benchmarking comparando internamente sus prácticas comerciales. Aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificar las mejores prácticas comerciales internas es, no obstante, un punto de partida excelente.

5.2.2. Asimilación

Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración el línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

5.2.3. Adaptación

De la simple pregunta que nos hacemos ¿a qué le vamos a hacer Benchmarking? surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones.

5.3 Benchmarking y la mejora de los procesos

En este apartado se enmarca el BM dentro del sistema de mejora continua que necesita establecer la empresa para mejorar su competitividad, se describen los distintos tipos de mejora incluidos en la mejora continua, diferenciando la mejora por innovación de la mejora gradual por auto-aprendizaje. Asimismo, se exponen las posibles causas que pueden afectar al nivel de actuación de un proceso y se discute como la dificultad de implantación del programa de mejora depende de la causa sobre la que sea necesario actuar.

El BM no sustituye a otras técnicas que se emplean en la mejora continua, sino que se apoya en ellas y las complementa.