

# **Benchmarking**

**Una Herramienta para la  
Planificación Estratégica**

# Objetivo Empresarial

Las empresas se encuentran en una constante búsqueda de implementar las mejores herramientas para su desarrollo y crecimiento, en orden de alcanzar y mantener ventajas comparativas

# Génesis del Benchmarking

El Benchmarking es una técnica desarrollada a principios de los '80. Y sus gestores están ligados a la firma Xerox, quien a principios de la década comenzó a implementarla

# ¿Para que Sirve?

Entrega a las organizaciones la oportunidad de implementar cambios y mejoras en los procesos y procedimientos que se llevan a cabo al interior de ellas, a través de una evaluación comparativa.

# ¿Como se Define Benchmarking?

El proceso sistemático y continuo de evaluar operaciones, prácticas, procesos, productos, servicios y resultados de una organización frente a estándares de excelencia de nivel sectorial, industrial o mundial, establecidos por organizaciones que desarrollan actividades o productos similares, con el propósito de realizar mejoras organizacionales

# ¿Para Qué Utilizarlo?

Existen organizaciones que emplean el Benchmarking como parte de un proceso global de solución de problemas, cuyo claro objetivo es el mejorar la organización. A la vez, es un mecanismo activo que sirve para mantenerse actualizadas en las prácticas modernas del negocio.

# Razones por las Cuales se Utiliza Benchmarking

## 1.- Planificación Estratégica

Es una herramienta muy útil en la recopilación de información, necesaria para esta actividad

# Razones por las Cuales se Utiliza Benchmarking

## 2.- Pronósticos

Una fuente de información sobre los cambios que se puedan estar llevando a cabo en participantes claves del mercado que se está estudiando

# Razones por las Cuales se Utiliza Benchmarking

## 3.- Nuevas Ideas

Expone a las organizaciones que utilizan la herramienta a la concepción de nuevos productos, procesos de trabajo y formas de manejar los recursos con que cuenta la empresa

# Razones por las Cuales se Utiliza Benchmarking

## 4.- Fijación de Estándares de Excelencia

El Benchmarking permite fijar estándares dentro de la organización, y a la vez compararlos con los alcanzados por las organizaciones líderes.

# Razones por las Cuales se Utiliza Benchmarking

## 5.- Fijación de Objetivos

Los estándares establecidos por organizaciones exitosas, definen los objetivos en una escala de desempeño con prácticas muy avanzadas.

# Tipos de Benchmarking

## 1.- Benchmarking Interno

Muchas organizaciones se inician en las actividades de Benchmarking comparando acciones internas, lo cual constituye una buena partida ya que les ayudará a identificar los procesos mejor desempeñados al interior de éstas

# Tipos de Benchmarking

## 2.- Benchmarking Competitivo

Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo realizados por los competidores directos de la organización.

# Tipos de Benchmarking

## 3.- Benchmarking Genérico y/o Funcional

Su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que goce de una excelente reputación en el área específica que se está sometiendo a Benchmarking

# Etapas de Benchmarking

El Benchmarking es un proceso estructurado, donde la estructura viene dada por el desarrollo de un proceso “Paso a Paso”.

Dicho modelo contiene dos atributos:

- Estructura
- Lenguaje común

# Etapas de Benchmarking

## 1.- Determinar a qué se le va hacer Benchmarking

Identificar los clientes de la información del Benchmarking, sus necesidades y definir las materias específicas de las cuales se necesita investigar.

# Etapas de Benchmarking

## 2.- Formar un equipo de Benchmarking

Escoger, orientar y dirigir un equipo de Benchmarking, al cual se le deben asignar roles y responsabilidades específicas.

# Etapas de Benchmarking

## 3.- Identificar los socios del Benchmarking

Identificar las fuentes de información que se utilizarán en la recopilación de información de Benchmarking, como también, la identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales en relación al área u objeto que se desea investigar.

# Etapas de Benchmarking

## 4.- Recopilar y Analizar la Información

- Se deben seleccionar los mecanismos de recolección de información.
- Se recopila la información
- Se realiza un resumen
- Se analiza, a partir de las necesidades del cliente.

# Etapas de Benchmarking

## 5.- Actuar

Las acciones en sí, pueden consistir desde elaborar un informe, hasta realizar un conjunto de recomendaciones orientadas a la implementación del cambio.

Determinar a que se le va hacer Benchmarking

Formar el equipo de Benchmarking

Identificar los socios de Benchmarking

Recopilar información

Analizar información

Tomar acciones

# Benchmarking Actividades a Realizar


 Reuniones de trabajo con el equipo

 Convenio de Confidencialidad

 Generación de un cuestionario de Benchmarking


 Responder el cuestionario

 Realizar visitas técnicas

 Elaboración y emisión de informe final

# Resultados del Benchmarking

 Base de datos con información de las empresas asociadas

 Relación de confianza entre las empresas que integran el grupo de Benchmarking

 Indicadores de gestión (comparables entre empresas)

 Capacitación y entrenamiento

 Nuevas prácticas

 Desafíos

# UN EJEMPLO

Benchmarking por contrato

**Marco Institucional para el  
Desarrollo de la**

**Actividad Estadística -  
"Benchmarking"**

**Centro de Investigaciones  
Económicas Nacionales (CIEN)**

**y Ligia María Castro Monge**

# 1. PROCESO DE “BENCHMARKING”

Se determinó que el proceso de “benchmarking” que más convenía realizar en el campo de los sistemas estadísticos nacionales, era uno de tipo funcional o genérico, que contemplara la identificación de las características del marco institucional de organizaciones que se han ganado la reputación de excelencia en materia estadística.<sup>5</sup>

La decisión sobre el tipo de “benchmarking” se basó en el diagnóstico del Sistema Estadístico Nacional, el cual concluyó que el problema de las estadísticas en Guatemala es de tipo estructural (el marco institucional es inadecuado para el buen desarrollo de la actividad estadística).

El “benchmarking” funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas; se puede enfocar a cualquier organización de cualquier industria, y se centra más en los procesos excelentes de trabajo en general que en las prácticas comerciales de una organización o industria en particular.

Respecto a los **sujetos** del “benchmarking”, y con la asesoría de diversas instituciones y personas,<sup>6</sup> se decidió inicialmente que fueran Canadá, Chile, México, Perú y Australia.

Asimismo, se buscó que el grupo incluyera países cuyo legado histórico contara con una tradición legal similar a la centroamericana en general, y a la guatemalteca en particular.

Chile fue excluido, finalmente, dado de que en las primeras etapas de la investigación se pudo establecer que su sistema estadístico no se encontraba tan desarrollado como se creyó en un inicio.

# Los elementos de análisis considerados en el “benchmarking” incluyen,

- ! Factores externos: están más allá de la legislación en materia estadística.
- ! Organización del sistema estadístico: define la forma en que funcionará éste.
- ! Influencia horizontal de la oficina de estadística encargada de la coordinación.
- ! El campo de acción que se le encomienda a la oficina de estadística.

! La forma en que es manejada la información, la cual influye en la relación que el servicio de estadística mantenga con los usuarios y otras dependencias estatales y, por lo tanto, en el buen funcionamiento del sistema de estadístico.

! La forma en que le son asignados recursos al servicio de estadística

# ***Factores Externos***

- ┃ Cultura en Materia Estadística
- ┃ Tecnoocracia
- ┃ Plan de Gobierno Integral
- ┃ Compromisos Internacionales

# **Organización Del Sistema Estadístico**

Responsable de la Actividad Estadística

Grado de Centralización del Sistema

Vinculaciones Jerárquicas

Jerarquía de la Oficina de Estadística

Grado de Autonomía

Grado de Desconcentración Geográfica

# ***Influencia Horizontal***

Vinculación en Materia de Planeación,  
Coordinación y

Evaluación de la Política Económica y  
Social

└Aspectos Institucionales Formales  
(legislación)

└Mecanismos de Coordinación

# *Marco Operativo*

└Objetivos

└Cobertura en Materias  
Complementarias

└Cobertura en Materia Estadística

Mecanismos Integradores de la  
Información

└Mecanismos de Acercamiento con los  
Usuarios

# ***Manejo de la Información***

┌┐Confidencialidad

┌Divulgación

┌Credibilidad

┌Obligatoriedad de Brindar Información

# *Otros*

└ Recursos Financieros

└ Recursos Humanos

└ Tecnología

# **3. ANÁLISIS CRÍTICO DE LOS SUJETOS DEL “BENCHMARKING”**

**3.1 Australia**

**3.2 Canadá**

**3.3 México**

# 4. EL CASO GUATEMALTECO

## 5. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS SUJETOS DEL

### “BENCHMARKING”

Existen indicios que permiten identificar los siguientes factores claves del éxito en los

países estudiados.

## **5.1 Factores Externos**

### **5.1.1 Cultura Estadística**

La demanda de información estadística por una mayor cultura estadística favorece el desarrollo de la actividad.

### **5.1.2 Compromisos Internacionales**

Los cuatro países investigados están suscritos al SDDS del FMI, sistema que impone responsabilidades para la elaboración y divulgación de la información.

## **5.2 Organización del Sistema Estadístico**

### **5.2.1 Responsable de la Actividad Estadística**

Los sujetos del “benchmarking” determinan claramente el funcionario responsable de esta actividad, lo que permite establecer relaciones de vinculación.

### **5.2.2 Vinculaciones Jerárquicas**

En Australia, Canadá, México y Perú, las leyes determina a quien responde la autoridad máxima de la oficina de estadística.

### **5.2.3 Grado de Autonomía**

Las leyes de los sujetos del “benchmarking” establecen claramente el grado de autonomía que se ha otorgado a la oficina de estadística. Resalta la necesidad de contar con autonomía técnica, de manera de establecer “a priori” que las estadísticas sean objetivas.

### **5.2.4 Desconcentración Geográfica**

Parece ser un mecanismo muy importante en el acercamiento con los usuarios y en la detección de las necesidades de información, que debe estar acompañado de la dotación de personal calificado y con capacidad gerencial en las sedes departamentales

## 6. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

El análisis del “benchmarking” de los países seleccionados permitió determinar que los factores claves del éxito para la operatividad de un Sistema Estadístico Nacional (SEN), son tanto exógenos (no son responsabilidad directa de la oficina nacional de estadística) como endógenos (dependen de la organización y el liderazgo del estadístico).

# **6.1 Factores Exógenos**

## **6.1.1 Voluntad Política**

## **6.1.2 Líder (encargado del SEN y de la oficina de estadística)**

## **6.1.3 Autonomía Técnica y de Gestión**

## **6.1.4 Suscripción a Compromisos Internacionales**

## **6.1.5 Integración de la Economía con el Resto del Mundo**

## **6.2 Factores Endógenos**

### **6.2.1 Desconcentración Geográfica**

### **6.2.2 Consensos**

### **6.2.3 Cobertura en Materia de Estadísticas y Complementarias**

### **6.2.4 Confidencialidad**

### **6.2.5 Divulgación**

### **6.2.6 Recursos Humanos, Financieros y Físicos**

### **6.2.7 Estructura Horizontal**

### **6.2.8 Tecnología**