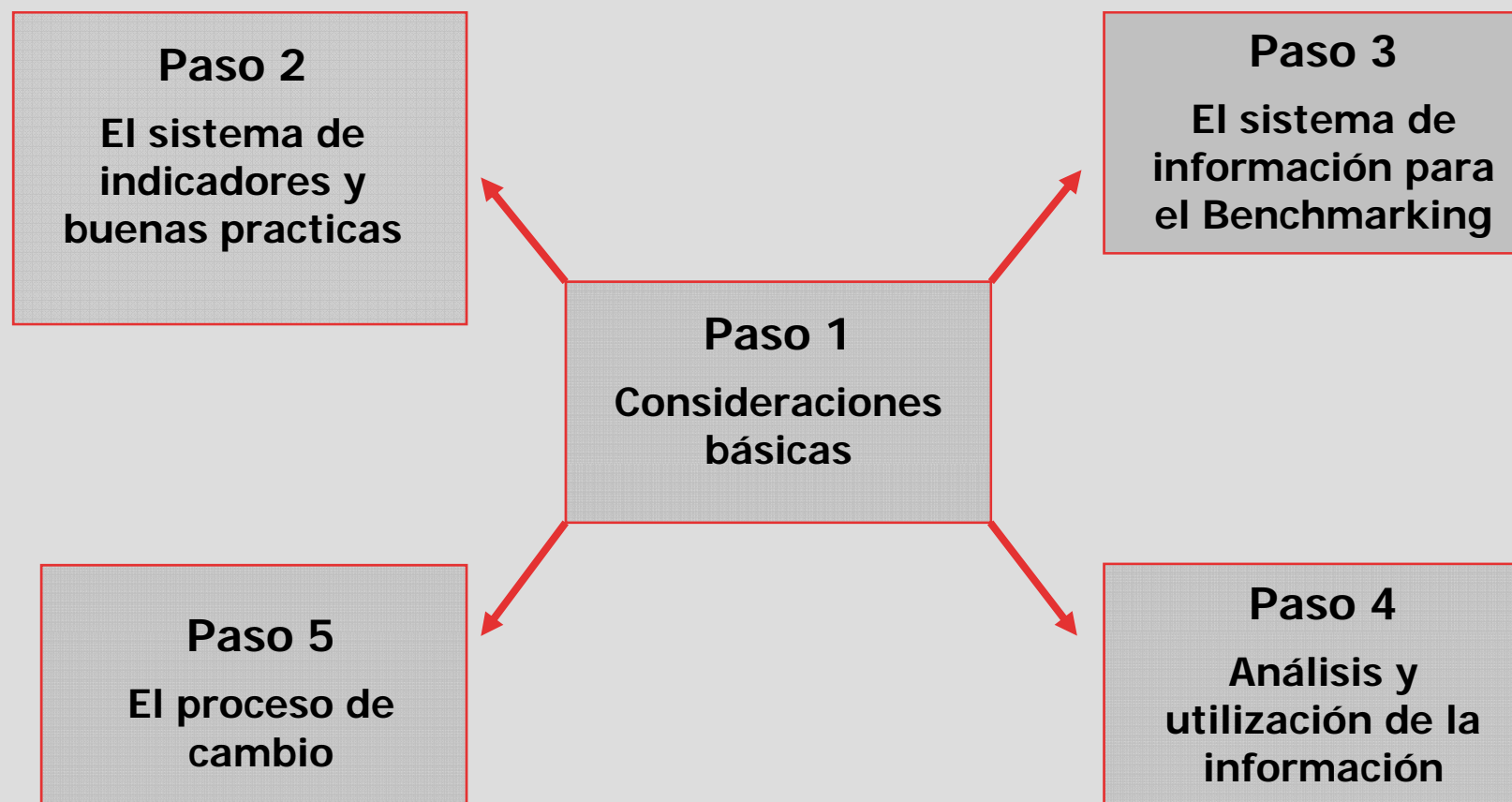
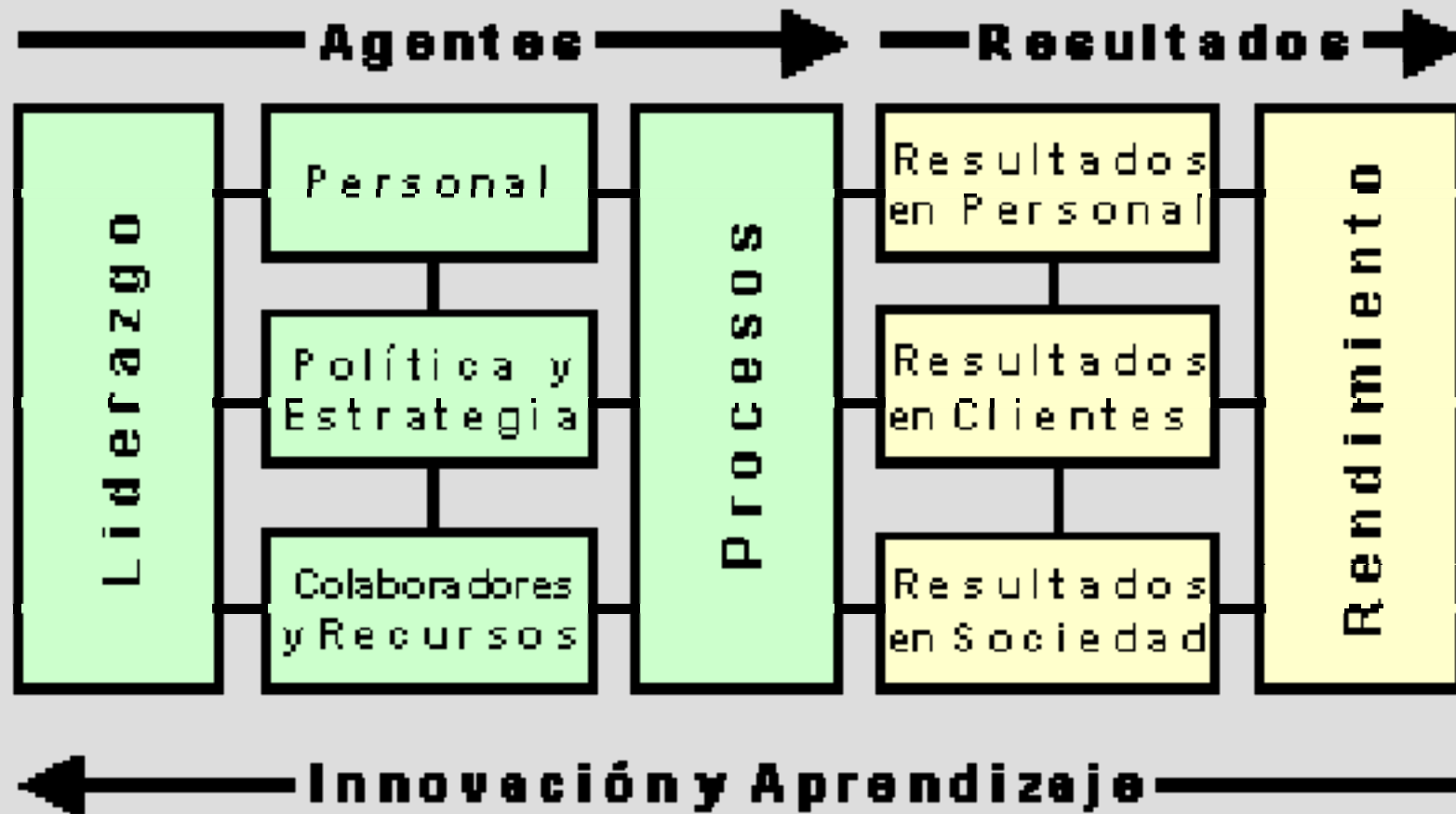


Pasos para introducir un sistema de Benchmarking



COMO Benchmarking

Mapa de los Criterios del Modelo EFQM



COMO Benchmarking

Pasos para establecer un sistema de Benchmarking

Paso 1. Consideraciones básicas

- **Objetivo del Benchmarking**

(¿Cuál es “nuestro” objetivo para realizar el Benchmarking?)

- **Sistema de actores (análisis de los participantes)**

(¿Quiénes diseñarán, quiénes implementarán el sistema, quiénes aprenderán y quiénes toman la decisión?)

- **¿Cuántos costos implicará el sistema de Benchmarking?**

(Consideraciones costo-beneficio)

COMO Benchmarking

Pasos para establecer un sistema de Benchmarking

Paso 1. Consideraciones básicas

- **Tipo de Benchmarking a introducir**

 - Benchmarking interno o benchmarking externo

 - Benchmarking Competitivo (comparación con los competidores directos)

 - Benchmarking Genérico (comparación con cualquier empresa)

- **Institucionalizar el Benchmarking**

 - (¿Quién financia, quién maneja el sistema?)

COMO Benchmarking

Pasos para establecer un sistema de Benchmarking

Paso 2. El modelo mental: parámetros e indicadores del benchmarking

- EJEMPLOS DE INDICADORES CUANTITATIVOS

PIB/per capita

Días que toma registrar una empresa

Estructura y crecimiento de la industria

Inversiones por Industria

Km de carreteras

Niveles de educación de los empleados

Migraciones

COMO Benchmarking

Pasos para establecer un sistema de Benchmarking

Paso 2. El modelo mental: parámetros e indicadores del benchmarking

- EJEMPLOS DE INDICADORES CUALITATIVOS

Calidad de la vida

Conducción y gerencia de una empresa o una institución

Cultura de la empresa y del entorno

Motivación del personal

Criterios sociales y ecológicos

Satisfacción del cliente

COMO Benchmarking

Pasos para establecer un sistema de Benchmarking

Paso 2. El modelo mental: parámetros e indicadores del benchmarking

- **EJEMPLOS DE INDICADORES Y SUBINDICADORES PARA EL CLIMA DE NEGOCIOS**

Gobierno y administración pública (Permisos, transparencia y corrupción, leyes, impuestos, seguridad, servicios para empresas, promoción de inversiones, información sectorial, liderazgo del gobierno local, etc)

Recursos humanos disponibles para las empresas (calidad de la formación, entrenamiento, flexibilidad de la mano de obra, etc.)

COMO Benchmarking

Pasos para establecer un sistema de Benchmarking

Paso 2. El modelo mental: parámetros e indicadores del benchmarking

- EJEMPLOS DE INDICADORES Y SUBINDICADORES PARA EL CLIMA DE NEGOCIOS

Finanzas y Bancos (acceso al crédito para PYMEs, seguridad para créditos)

Infraestructura física (Infraestructura vial, puertos, trenes, agua potable, electricidad, Internet y teléfonos)

Servicios empresariales (clusters sectoriales, universidades, institutos tecnológicos, entes de certificación, etc.)

Pasos para establecer un sistema de Benchmarking

Paso 2. El modelo mental: parámetros e indicadores del benchmarking

- EJEMPLOS DE INDICADORES Y SUBINDICADORES PARA EL CLIMA DE NEGOCIOS

Gobierno y administración pública (Permisos, transparencia y corrupción, leyes, impuestos, seguridad, servicios para empresas, promoción de inversiones, información sectorial, liderazgo del gobierno local, etc)

Recursos humanos disponibles para las empresas (calidad de la formación, entrenamiento, flexibilidad de la mano de obra, etc.)

Aplicación del Benchmarking interno

Aplicación	Objetivo y alcance	Sistema de Información	Observación
Muy difundido entre empresas supranacionales (Toyota, Siemens)	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar la producción y venta	<ul style="list-style-type: none">• Benchmarks muy claros• Fácil de implementar• Por ejemplo: Ventas por unidad/persona• Costos de producción (en diferentes países/unidades)	<ul style="list-style-type: none">• Utilidad es muy alta• Los Costos y beneficios del sistema son muy altos

Aplicación del Benchmarking competitivo

Aplicación	Objetivo y alcance	Sistema de Información	Observación
Muy difundido en grades y medianas empresas con tecnología conocida (P.e. industria textil, de calzado, etc.)	•Optimizar la producción entre diferentes países	•Benchmarks muy claros •Fácil de implementar •P.e. Costos de producción (en diferentes países/unidades)	•Factor mano de obra es decisivo •Utilidad del sistema es muy alta •Benchmarking decide sobre la permanencia en el mercado

Aplicación del Benchmarking genérico

Aplicación	Objetivo y alcance	Sistema de Información	Observación
Grades empresas con prestigio internacional	<ul style="list-style-type: none">•Enfoque integral para reformas internas•Demostrar la "ética" de la empresa mas allá de las ganancias (legitimación)	<ul style="list-style-type: none">•Benchmarks cualitativos y cuantitativos•Método dominante: Auto evaluación•Sistema típico: EFQM	<ul style="list-style-type: none">•Costos del Benchmarking son altos•Problema: Consistencia de los resultados•Pierde el impacto en el transcurso del tiempo

COMO Benchmarking

Benchmarking en la Administración pública (Alemania)

Empresas públicas (agua potable, alcantarillado, basura hospitales, escuelas, universidades)	Aplicación del Benchmarking muy generalizado	Problema principal: De la comparación hacia la acción
Administración Pública Productos y servicios con asignación clara de costos y tiempo (trámites como pasaportes, Licencias, registros)	Aplicación creciente con fuerte competencia y cooperación regional	Efecto principal: Cambio del comportamiento del empleado público (atención al cliente)
Administración Publica Servicios especializados y complejos	Poca aplicación	

Factores claves del Benchmarking

- El sistema (modelo mental) es demasiado complejo (no lo entiendo)
- Crear un cementerio de informaciones con el Benchmarking (estoy confundido)
- Analizar demasiado (el análisis se convierte en parálisis y evita la acción)
- Tratar de implementar muchos cambios a la vez (puedo)
- Evitar el monitoreo y las reflexiones (no aprendo)

COMO Benchmarking

Aplicación del Benchmarking: Competitividad de países

Aplicación	Objetivo y alcance	Sistema de Información	Observación
<ul style="list-style-type: none">• Ganó gran importancia en los últimos años (Globalización)	<ul style="list-style-type: none">• Atraer inversiones• Competencia global fuerte• Atención en los medios• Presión de empresas sobre el nivel político	<ul style="list-style-type: none">• Benchmarks por el Foro de competitividad• Grandes problemas con la manipulación de la información	<ul style="list-style-type: none">• Gran impacto para la imagen de un país• Problema: Consistencia de los resultados• Pierde el impacto en el transcurso del tiempo

COMO Benchmarking

Aplicación del Benchmarking: Competitividad territorial

Aplicación	Objetivo y alcance	Sistema de Información	Observación
<ul style="list-style-type: none">• Grandes esfuerzos (especialmente de parte de los organismos internacionales) por introducir un benchmarking territorial (USAID, financieras multinacionales)	<ul style="list-style-type: none">• Incentivar la competitividad dentro de un país• Mejorar la eficiencia y eficacia de gobiernos seccionales• Acercar el sector público y privado	<ul style="list-style-type: none">• Ranqueo por regiones o ciudades• Descripción de buenas prácticas y aprender del otro	<ul style="list-style-type: none">• Entre cooperación y competencia• No existe “un” sistema aceptado• Comparación de la Información