

## ¿Qué es el “Benchmarking”?

“ÀREA temàtica” es una publicación bimensual de ámbito interno de la Fundación Rafael Campalans. Este documento ha sido elaborado por su equipo de investigación, que ha tenido la deferencia de aprobar su difusión desde nuestra web.

## ÁREA Temática:                    ¿Qué es el “*Benchmarking*”?

---

1. El concepto del *Benchmarking*.
2. Orígenes del *Benchmarking*.
3. Tipologías y etapas de *Benchmarking*.
4. Aplicación de la herramienta de *Benchmarking*.
5. Algunas experiencias.
6. Punto y Final.

Adenda: ¿Dónde encontrar más información?

*“When organizations want to improve their performance, they benchmark”*

### **1. El concepto de *Benchmarking***

Desde ya hace tiempo, se está empleando el concepto del *Benchmarking*. Pese a que pueda parecer que se trata de un concepto de fácil definición, resulta complicado definirlo, ya que es empleado en todas partes con muchos usos y significados diferentes. Hay diversos autores que han estudiado el tema y, del mismo modo, se han presentado varias definiciones de aquello que es el *Benchmarking*. Aquí se presentan unos pocos ejemplos:

*“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o contra aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”* (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).

*“Benchmarking es una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se utiliza como punto de referencia... un estándar por medio del cual se puede medir o juzgar algo”* (Webster).

*“Benchmarking es la investigación de las mejores prácticas de la industria que conducen a una ejecución perfecta”* (Robert C.Campo).

*“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para cotejar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia” (Benchmarking, Bengt Kallöf y Svante Öbstblom).*

*“Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar las mejoras organizativas” (Michael J. Spendolini).*

**¿Qué es, pues, el Benchmarking?** Puede ser definido, de forma extensa, como un proceso formalizado de calidad que es usado por las organizaciones empresariales para medir sus productos, procesos, servicios y prácticas contrastándolos con los de los competidores líderes, es decir, de aquellos con las ‘mejores prácticas’ en el campo en cuestión. Su objetivo es el de determinar cómo sus competidores o firmas de “buenas prácticas” alcanzan sus altos niveles de actuación y poner en marcha este conocimiento en sus propias operaciones para alcanzar una ventaja competitiva. El *Benchmarking* es, actualmente, una herramienta de diagnóstico para cuantificar las distancias, los *gaps* de competitividad entre distintas empresas e implica un nivel de implementación que, si se lleva a cabo de forma adecuada, puede ayudar a las empresas a mejorar sus acciones y operaciones de negocio.

Se da cuando las organizaciones comparan y miden sus políticas, prácticas, filosofías y actuaciones con las de otras organizaciones que son consideradas las líderes del sector o ámbito concreto del que se trate. El *Benchmarking* es, pues, el proceso con el que las organizaciones aprenden basándose en un proceso de medida continuo y sistemático –un proceso de comparación de las actuaciones de una organización con otra para obtener la información sobre sus “buenas prácticas”.

## **2. Orígenes del Benchmarking**

El *Benchmarking*, tal y como es conocido hoy en día, fue desarrollado en Estados Unidos durante los años setenta. Sin embargo, el concepto de fondo ha existido desde mucho antes. Los estudios con métodos científicos de las organizaciones del trabajo, realizados por Frederick Taylor en las postrimerías del siglo XIX, representan un uso primerizo del concepto del *Benchmarking*. El *Benchmarking*, entendido como herramienta de *management*, fue concebido en Estados Unidos por el consultor norteamericano Michael J. Spendolini. Es precisamente en este país donde se ha desarrollado con mucha fuerza este concepto, y donde se han llevado a cabo extensos estudios de *Benchmarking* focalizados en ámbitos muy diversos (si bien, principalmente, se han dado en empresas).

El *Benchmarking* fue originalmente desarrollado por compañías que operaban en el entorno industrial. También, ha sido ampliamente usado en el ámbito de las empresas de negocios. En los últimos años, otras organizaciones (como por ejemplo

agencias gubernamentales, hospitales y universidades) también han descubierto el valor del *Benchmarking* y lo aplican para mejorar sus procesos y sistemas. También las asociaciones industriales (crecientes en la actualidad) utilizan esta herramienta para mejorar procesos de sectores específicos.

Teniendo en cuenta el origen y definiciones del concepto, se puede pensar o deducir que el *Benchmarking* es una herramienta que pertenece al mundo empresarial, al mundo del *bussiness*. En realidad, el *Benchmarking* se está convirtiendo en una herramienta de importancia creciente no sólo como estrategia de mejora de la acción empresarial, sino que también se está convirtiendo en una fructífera aproximación analítica, abasteciendo de nuevas fuentes a los *inputs* para la formulación de las acciones en políticas públicas. Recientemente, autoridades públicas han empezado a explorar el uso del *Benchmarking* como herramienta para mejorar los procesos de implementación de políticas públicas.

Hay muchas Administraciones Públicas que están incorporando, parcialmente, la herramienta del *Benchmarking*. En este sentido, no puede decirse que lleven a cabo un proceso completo de *Benchmarking*, sino que realizan tan sólo una parte: se limitan a identificar las Buenas Prácticas<sup>1</sup> que llevan a cabo otras Administraciones de su mismo nivel, y a incorporarlas en una base de datos. Realizan las fases de observación y de identificación de las Buenas Prácticas pero sin finalizar el proceso con la incorporación adaptada de éstas a su propia actuación.

### **3. Tipologías & Etapas de *Benchmarking***

Hay diversos **tipos** de *Benchmarking*:

- a) ***Benchmarking* Interno** → Se basa en el análisis de organizaciones, productos, servicios, etc. dentro de nuestra propia empresa o institución. La idea de fondo es que siempre existe la posibilidad de mejorar el rendimiento global de nuestra empresa si observamos y aprendemos de otros departamentos que funcionan mejor.
- b) ***Benchmarking* Externo** → Se divide a su vez en dos tipos:
  - b.1. ***Benchmarking* Competitivo** → Se basa en el análisis y comparación con la competencia. De algún modo, puede deducirse que este tipo de *Benchmarking* ya es llevado a cabo desde siempre por las empresas e instituciones de forma natural.
  - b.2. ***Benchmarking* Global o Genérico** → Éste puede ser considerado como el verdadero *Benchmarking*. Es aquél que busca soluciones fuera de nuestro

---

<sup>1</sup> En este ámbito, las Buenas Prácticas pueden definirse como “cualquier actuación, impulsada por una administración pública, que haya mejorado de forma significativa una situación insatisfactoria”.

mercado o ámbito concreto. Es aquél que observa más allá de nuestro entorno natural.

Las **etapas** que es preciso llevar a cabo para la realización del *Benchmarking* son:

1. Definir el área, propósito y objetivos del *Benchmarking*.
2. Crear un Equipo de Trabajo.
3. Determinar las empresas o instituciones que pretendemos estudiar.
4. Desarrollar un método de recogida de datos.
5. Realizar la recogida de datos.
6. Resumir los datos encontrados en el proceso de *Benchmarking*.
7. Establecer las diferencias entre nuestra organización y las investigadas.
8. Actuar: poner en marcha lo aprendido.

#### **4. Aplicación de la herramienta de *Benchmarking***

Es preciso distinguir la aplicación de esta herramienta en diversos ámbitos:

1. ***Benchmarking* Empresarial.** En este ámbito, el *Benchmarking* deviene una herramienta de apoyo a las estrategias de *management*. Está orientado a la mejora continua a través de la identificación y adaptación de las “mejores prácticas” en el procedimiento, organización y nivel de dirección, para incrementar la competitividad. Es una herramienta que se puede utilizar en cualquier empresa, independientemente de su tamaño. Los ejemplos de “mejores prácticas” se encuentran a menudo fuera del sector industrial donde opera la compañía. Así, no es necesario ni deseable confinar el ejercicio del *Benchmarking* a las compañías competidoras. Las fases de *Benchmarking* son:
  - Primero: fase de diagnosis → Se explora la actuación relativa de las diferentes funciones del negocio.
  - Segundo: fase holística → Se examina la totalidad del negocio.
  - Tercero: fase de maduración → Los planes de mejora pueden ser implementados.
2. ***Benchmarking* del Sector Público.** Este tipo es fundamentalmente parecido al de la empresa, en cuanto a las fases. Ahora bien, los objetivos que persiga una organización del sector público serán diferentes a los que pueda perseguir una empresa privada. El *Benchmarking* en el sector público se puede implementar utilizando dos aproximaciones diferentes: la *top-down* y la *bottom-up*. Ejemplos innovadores del uso del *Benchmarking* en el sector público: el *Customs and Excise service* (UK) ha usado el *Benchmarking* para mejorar su eficiencia organizativa y reducir los gastos. En Holanda, las instituciones que se ocupan de los hogares han usado la herramienta para mejorar su eficiencia y la responsabilidad de los consumidores. En Suecia, los hospitales la han utilizado para mejorar los métodos de atención a los pacientes. En Alemania, las

instituciones de educación secundaria han modernizado la dirección y la organización como resultado del *Benchmarking*.

3. **Condiciones-Marco del *Benchmarking***. Esta herramienta también puede ser utilizada para el proceso de *policy-making* que llevan a cabo las autoridades públicas. Se trata de alcanzar la convergencia hacia las “mejores prácticas” en los factores clave que determinan la actuación económica.  
Este tipo de *Benchmarking* se ha utilizado en diversos países europeos: Dinamarca lo ha usado en áreas de investigación en la industria, en Holanda se ha utilizado para identificar los *hándicaps* económicos y para aplicar las reformas necesarias. En el Reino Unido, ha sido usado para guiar su progreso como economía basada en el conocimiento y, a nivel de la Unión Europea, las áreas donde se ha utilizado incluyen la financiación para la innovación, las características, la logística y el impacto de las nuevas tecnologías en las estructuras organizativas.
4. ***Benchmarking* sectorial**. Este tipo constituye una extensión del *Benchmarking* de empresa en el que muchos de los mismos principios pueden ser aplicados a un grupo de empresas, las cuales configuran una industria determinada, las cuales tienen un estilo de “mejores prácticas” fundamental para la competitividad.  
A este nivel, el *Benchmarking* se ha utilizado para examinar, por ejemplo, prácticas de trabajo en la industria del automóvil, innovación en la industria biotecnológica, etc.

## **5. Algunas experiencias.**

### **United Nations Centre for Human Settlements (Habitat). Best Practices and Local Leadership Programme –BLP**

[www.unhabitat.org](http://www.unhabitat.org) o [www.undp.org/un/habitat/](http://www.undp.org/un/habitat/)

Habitat es el banco de datos de buenas prácticas recogido por las Naciones Unidas. Contiene, por tanto, experiencias de todo el mundo. *The Best Practices and Local Leadership Programme –BLP–* es el programa que permite el acceso a estas buenas prácticas a una multitud de organizaciones que quieren mejorar sus procesos.

### **Fundación Carles Pi i Sunyer: Banco de Buenas Prácticas.**

[www.fund-pisunyer.como/bbp](http://www.fund-pisunyer.como/bbp)

El Banco de Buenas Prácticas (BBP) es un servicio impulsado desde la Fundación Pi i Sunyer y la Diputación de Barcelona que identifica y difunde experiencias innovadoras de gobierno y gestión en el ámbito local.

## **6. Punto y final**

Es preciso retener la idea de que el *Benchmarking* no es un proceso para realizar un estudio para encuadernarlo y colocarlo en nuestra Biblioteca o Archivo. Hasta aquí, todo lo realizado no tendría ningún tipo de utilidad si no se aplica a la práctica.

El *Benchmarking*  
**no** es espionaje  
**no** es rápido  
**no** es sólo recoger información  
**no** es copiar  
**no** es imitar.  
El *Benchmarking*  
**es** una investigación profunda  
**es** aprender.

**Adenda: ¿Dónde encontrar más información?**

**Web Links de *Benchmarking* →**

<http://members.tripod.com/AndreaBenki/Benchmarking.htm>

<http://www.nalejandria.com/00/colab/bench.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml>

<http://www.benchmarkingplus.com.ave/mistakes.htm>

<http://www.benchmarking-in-europe.com>

<http://www.benchnet.com> - Online Benchmarking and Best Practices Network.

<http://www.apqc.org/best/> - American Productivity Quality Center

<http://www.npr.gov/library/papers/benchmrk/courtesy/intro.html> - Best Practices in World-Class Courtesy

<http://www.npr.gov/library/papers/benchmrk/onestp.html> - Best Practices in One-Stop Customer Service.

<http://www.npr.gov/library/papers/benchmrk/phone.html> - Best Practices in Telephone Service.

<http://www.npr.gov/library/papers/benchmrk/customer.html> - Best Practices in Customer-Driven Strategic Planning.

<http://www.npr.gov/library/papers/benchmrk/nprbook.html> - Best Practices in Performance Measurement.

<http://www.npr.gov/library/papers/bkgrd/balmeasure.html> - Balancing Measures: Best Practices in Performance Management:

<http://www.npr.gov/library/papers/benchmrk/downsize.html> - Best Practices in Downsizing

### **Jornadas y Talleres →**

<http://www.clubcalidad.es> Aquí hay información sobre unos Talleres de Benchmarking previstos

- 15 de febrero “Experiencias Prácticas en el uso del sistema de diagnóstico Perfil”.
- 1 de marzo “Benchmarking a través de Feedback 360° y el Modelo EFQM”.

<http://www.leia.es/esp/news/benchmarking.html> → Información sobre unas Jornadas de Benchmarking realizadas el 21 de septiembre de 2000.

### **Estudios completos de *Benchmarking* →**

<http://www.usbr.gov/power/data/npr/nprprrpt.htm>

<http://www.doi.gov/pfm/conf99/hackett/>

### **Libros y Vídeos →**

Benchmarking, Robert C. Campo. / Primera edición; 1993. / Editorial Panorama Editorial, S.A.

Benchmarking, Michael J. Spendolini. / Primera edición, 1994. / Grupo Editorial Norma.

Benchmarking, Bengt Karlöf & Svante Östblom. / Primera edición, 1993. / Editorial John Wiley & Sonidos.

Benchmarking for Best Practices: Winning Through Innovative Adaptation by Christopher E. Bogan and Michael J. English (1994, McGraw-Hill)  
Tel. 800/722-4762 oro 212/512-2000.

"Benchmarking Outside the Box" - "Benchmarking Core Procesas" - Benchmarking for Continuous Improvement"

Estos vídeos se pueden encontrar en la Harvard Business School Publishing,  
Tel. 800-988-0886 ó 617/496-1449.