



Compromiso
de Calidad Turística

Módulo 18

Taller de Benchmarking

Una herramienta de mejora competitiva

Este material formativo forma parte del Sistema Integral de Calidad Turística Española en Destinos ([SICTED](#)) de la [Secretaría de Estado de Turismo de España](#) y se distribuye bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 4.0 Internacional](#).



SECRETARÍA DE ESTADO
DE TURISMO

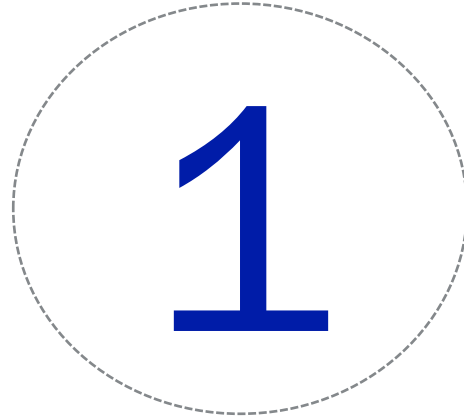


30-06-2022

Índice

- Objetivos
- Beneficios
- ¿Qué es el benchmarking?
- Tipos habituales de benchmarking
- ¿Por qué hacer benchmarking?
- ¿Cómo hacer benchmarking?
- Principales dificultades
- Ejercicio práctico





Objetivos



1 Objetivos

El objetivo del módulo **Taller de Benchmarking** es describir y poner en práctica el concepto de benchmarking, que se concreta en:

- › Comparar los objetivos, estrategias, operativas o resultados de otras organizaciones con respecto a los factores clave de éxito de nuestra organización.
- › Determinar cómo se consiguen dichos resultados.
- › Utilizar esa información como base para establecer objetivos, estrategias, operativas y resultados e implantarlos en nuestra propia organización.



Beneficios



2 Beneficios

Los beneficios del módulo **Taller de Benchmarking** son aplicar los conocimientos adquiridos para:

- › Satisfacer en forma más adecuada las necesidades del cliente final.
- › Establecer metas basadas en un punto de vista concertado de las condiciones externas.
- › Determinar medidas de productividad.
- › Lograr una posición competitiva.
- › Ser conscientes de las mejores prácticas y buscarlas.

3

¿Qué es el
benchmarking?

3 ¿Qué es el benchmarking?

El benchmarking, lejos de ser un proceso complejo de planificación empresarial, es, simple y llanamente, aprender de los otros... de los mejores, bien sean competidores, bien sean organizaciones de otros sectores.

› Identificarlos,

› Estudiarlos,

› Y mejorar, basándose en las experiencias positivas de éstos.

El benchmarking permite comprender cómo las organizaciones que estudiamos consiguen sus resultados y nos enseña cómo mejorar nuestra organización y su desempeño.

3 ¿Qué es el benchmarking?

Benchmarking es:

- › Un proceso continuo.
- › Un proceso de investigación, que proporciona información valiosa.
- › Un proceso para aprender de otros, una búsqueda pragmática de ideas y enfoques de gestión.
- › Un trabajo que consume tiempo, un proceso de trabajo intenso con análisis, plan, método y metas.
- › Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocio.
- › Debe generar iniciativas y proyectos concretos a ejecutar y evaluar.

3 ¿Qué es el benchmarking?

›El benchmarking es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores, sino también a cualquier organización, grande o pequeña, pública o privada, nacional o internacional.

›La clave es aislar medidas comunes en funciones similares y comparar las prácticas del negocio propio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica.

3 ¿Qué es el benchmarking?

Una definición de Benchmarking podría ser...

› Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia efectividad en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas organizaciones que representan la excelencia.



3 ¿Qué es el benchmarking?

Elementos metodológicos claves en el Benchmarking:

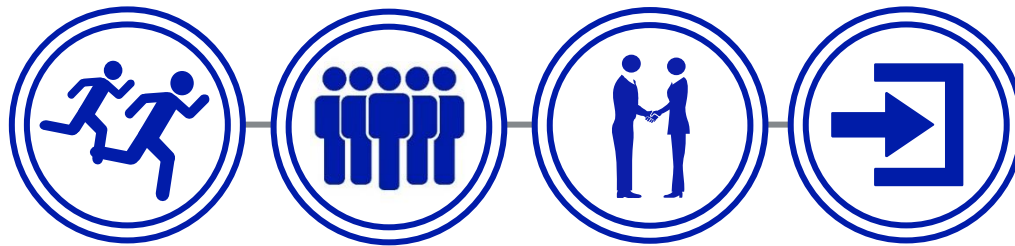
1. La definición de **qué se va a estudiar, por qué y para qué**.
2. La medida del **desempeño propio**, la comparación de ese desempeño con otros similares y la comprensión de en qué y por qué sus prácticas son mejores que las nuestras.
3. La fijación de los **objetivos o metas** concretas a alcanzar y que sean medibles y evaluables.
4. La **acción**, es decir, implantar, modificando válidamente la propia realidad.
5. La **evaluación**, comparando los resultados obtenidos con las metas propuestas.

4

Tipos habituales de benchmarking

4 Tipos habituales de benchmarking

- › Benchmarking competitivo.
- › Benchmarking cooperativo.
- › Benchmarking colaborador.
- › Benchmarking interno.



4 Tipos habituales de benchmarking

Benchmarking competitivo

› Implica medir el desempeño de nuestras funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolo con el de nuestros competidores.



4 Tipos habituales de benchmarking

Benchmarking cooperativo

› En esta modalidad, una organización que desea mejorar una actividad particular mediante el benchmarking, contacta con las empresas objetivo de la comparación, preguntando si aceptarán compartir conocimientos.



4 Tipos habituales de benchmarking

Benchmarking colaborador

- › Un grupo de empresas comparte conocimientos, con el fin de mejorar (todas) gracias a la puesta en común de información.
- › El beneficio de esta modalidad es siempre recíproco.



4 Tipos habituales de benchmarking

Benchmarking interno

›Consiste en identificar las mejores prácticas en las diferentes áreas de la organización, a fin de valorar la posibilidad de exportarlas a otras áreas de la misma organización.



5

¿Por qué hacer
benchmarking?

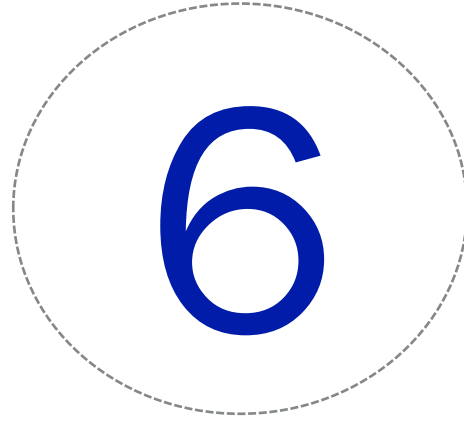
5 ¿Por qué hacer benchmarking?

- › Para solucionar problemas.
- › Para planificar.
- › Para hacer pronósticos.
- › Para nuevas ideas.
- › Para comparar.
- › Para fijar objetivos.
- › Para aprender.

5 ¿Por qué hacer benchmarking?

¿Qué aspectos podemos someter al proceso de Benchmarking?

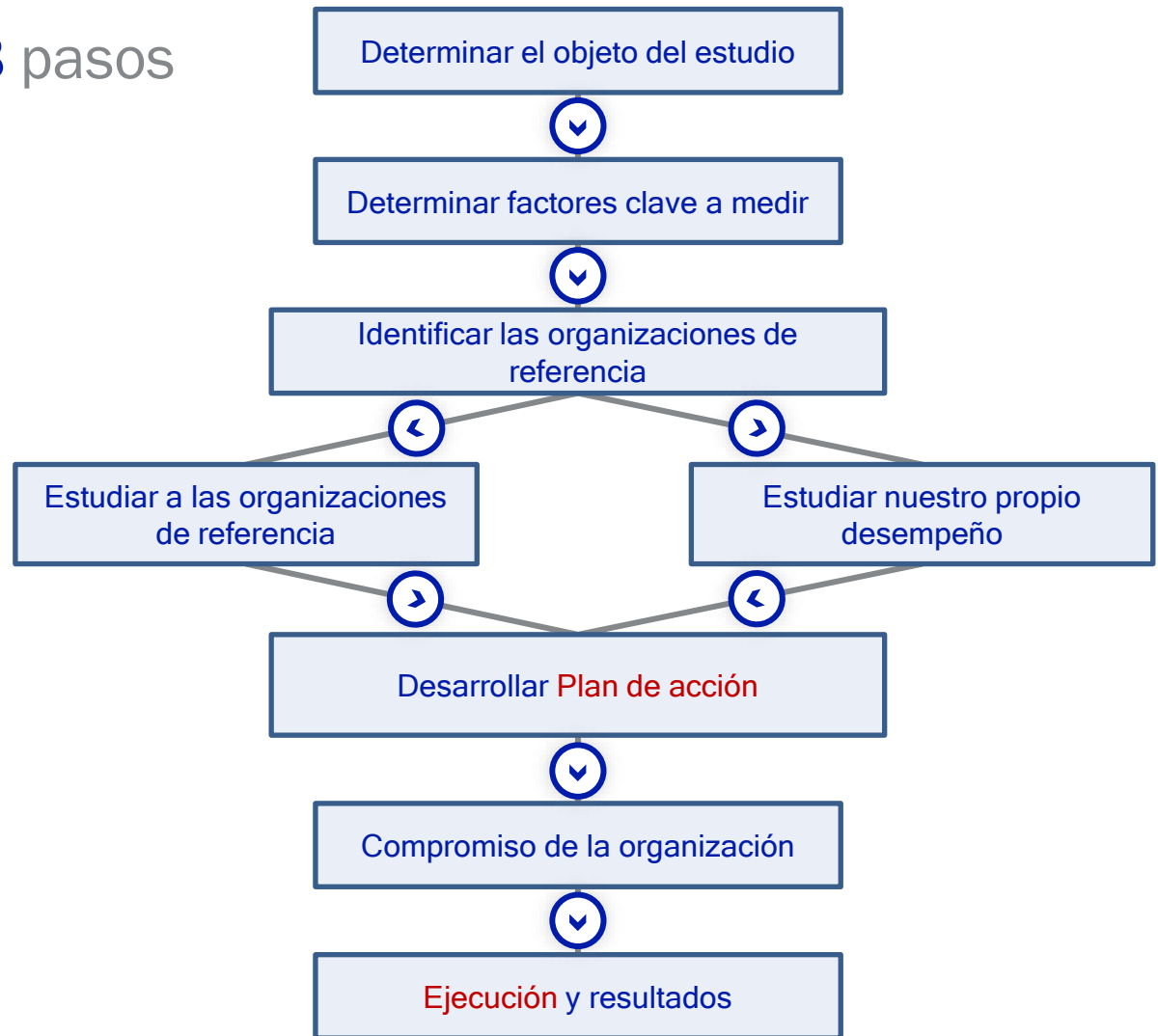
- › Modelo de negocio, propuesta de valor, estrategia.
- › Productos y servicios.
- › Procesos, canales, plataformas, cadenas logísticas...
- › Funciones de apoyo.
- › Desempeño organizacional.



¿Cómo hacer
benchmarking?

6 ¿Cómo hacer benchmarking?

El modelo de los 8 pasos



6 ¿Cómo hacer benchmarking?

1. Determinar el objeto del estudio

- › Determinar qué actividades importantes de la organización son aquellas cuya mejora puede permitir incrementar el desempeño.
- › Reflexionar sobre la capacidad de la organización para mejorar dichas actividades (viabilidad).

6 ¿Cómo hacer benchmarking?

2. Determinar factores clave a medir

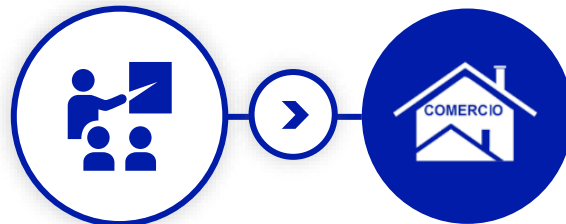
- › Identificar las necesidades a satisfacer en el estudio.
- › Definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking.
- › Identificar y asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo la acción de benchmarking (Ej.: tiempo, presupuesto, personal).

6 ¿Cómo hacer benchmarking?

3. Identificar las organizaciones de referencia

› Identificar a las organizaciones con prácticas más avanzadas en estas actividades y procesos.

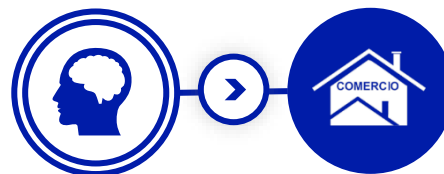
› Estas prácticas avanzadas pueden encontrarse en los competidores directos o incluso en empresas de sectores distintos al nuestro.



6 ¿Cómo hacer benchmarking?

4. Estudiar a las organizaciones de referencia

- › Analizar y evaluar las prácticas más avanzadas en términos que nos permitan, no solo cuantificar las prestaciones, sino también comprender por qué y cómo consiguen tales resultados.
- › Quién hace qué, cómo, por qué y cuáles son los resultados.
- › ¿Son aplicables estas prácticas a nuestra organización? (¿tiene sentido aplicarlas?)



6 ¿Cómo hacer benchmarking?

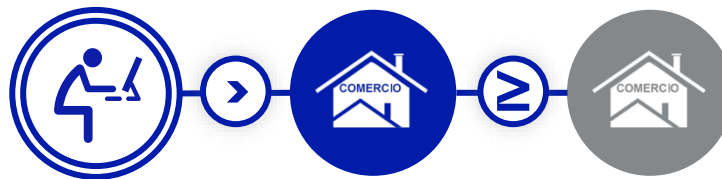
5. Estudiar nuestro propio desempeño

- › Medir nuestra propia prestación y compararla con la de los mejores.
- › Necesariamente ya la habremos medido antes de afrontar el proceso de benchmarking, pero dicha medición debe ser comparable con las mediciones de las organizaciones de referencia.
- › ¿Podemos aprovechar algo de nuestros competidores para mejorar?

6 ¿Cómo hacer benchmarking?

6. Desarrollar Plan de acción

- › Desarrollar planes para igualar y superar, en lo posible, las prácticas más avanzadas o para consolidar nuestro liderazgo.
- › Definir la secuencia de actividades que nos permitirá asimilar los nuevos procesos, actividades y servicios.

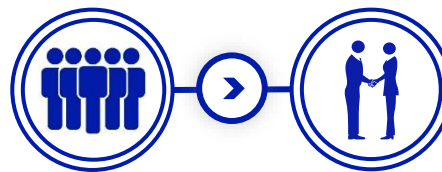


6 ¿Cómo hacer benchmarking?

7 .Compromiso de la organización

›Obtener el compromiso de todos los niveles de la organización será más fácil ahora que tenemos evidencias obtenidas gracias al estudio de benchmarking.

›Sin el compromiso de la organización no será posible la implementación de la mejora.



6 ¿Cómo hacer benchmarking?

8. Ejecución y resultados

› La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe, producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basada, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking, o lanzar un plan de acción concreto y estructurado con objetivos, plazos y recursos.

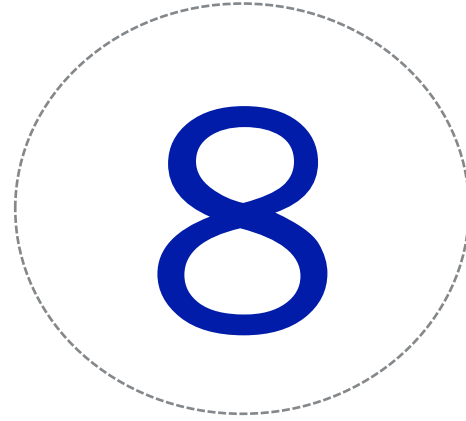
› La evaluación (basada en resultado vs meta) es necesaria como cierre del Benchmarking.



Principales dificultades

7 Principales dificultades

- › Identificar correctamente a los líderes, y obtener información válida y suficiente sobre sus resultados y la práctica excelente que los consigue.
- › Obtener el compromiso real de la organización para implementar los cambios.
- › Evaluar consistentemente la eficacia del Plan de acción.
- › Asegurar la diseminación y la sostenibilidad de las nuevas prácticas.

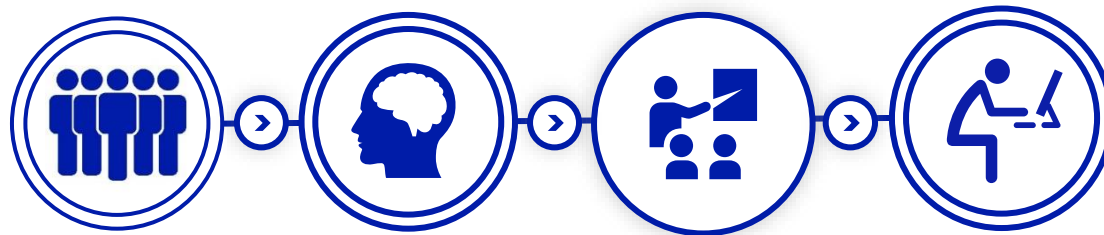


Ejercicio práctico



8 Ejercicio práctico

En grupos de 3-4 personas de diferentes organizaciones de un mismo sector, desarrollen un estudio de Benchmarking siguiendo la metodología anteriormente presentada.



www.calidadendestino.es

sicted@calidadendestino.org



Compromiso
de **Calidad Turística**