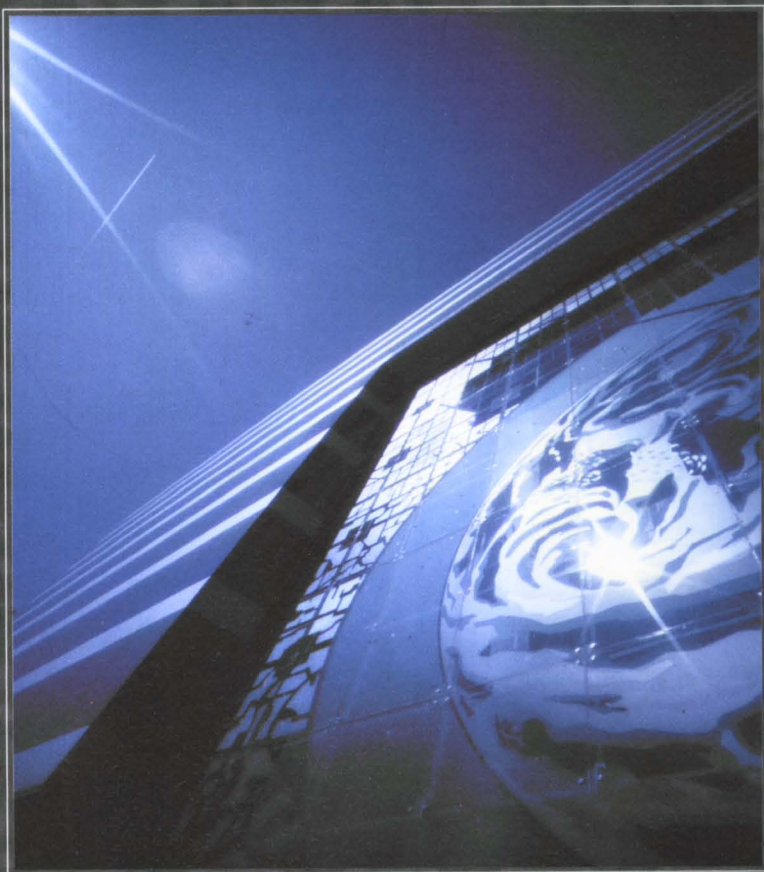


Antonio Valls Roig

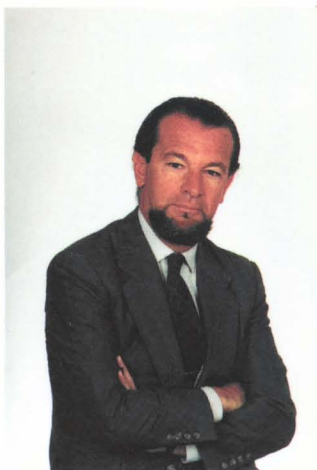
GUIA PRÁCTICA DEL **BENCHMARKING**



***Cómo lograr el liderazgo
en su empresa o unidad de negocio***



EDICIONES GESTIÓN 2000, S.A.

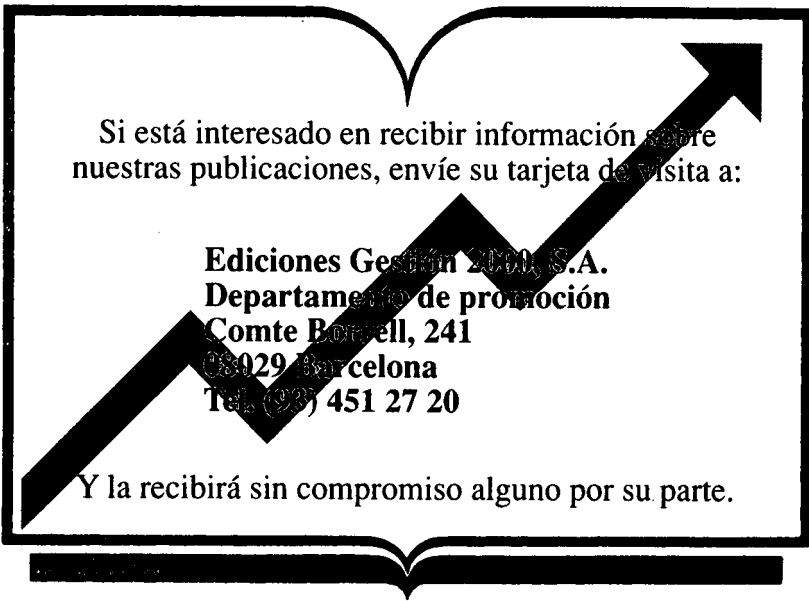


ANTONIO VALLS ROIG es Profesor Mercantil, y profesor colaborador de varias instituciones académicas, así como Consultor de INDAE.

Anteriormente, fue Director Financiero-Administrativo de TAURUS.

Ha vivido doce años en Hispanoamérica, donde se especializó en la dirección de pequeñas corporaciones industriales tanto españolas como centroamericanas. Interesado en la génesis y el crecimiento de las empresas, diseñó e implementó estrategias que dieron viabilidad a varios proyectos.

Guía práctica del Benchmarking



Si está interesado en recibir información sobre
nuestras publicaciones, envíe su tarjeta de visita a:

Ediciones Gestión 2000, S.A.
Departamento de promoción
Comte Borrell, 241
08029 Barcelona
Tel. (93) 451 27 20

Y la recibirá sin compromiso alguno por su parte.

Antonio Valls Roig

Guía práctica del **BENCHMARKING**

O

Cómo lograr el liderazgo en su empresa
o unidad de negocio



EDICIONES GESTIÓN 2000, S.A.

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright».

© Ediciones Gestión 2000, S.A.

Diseño cubierta: Manuel Couto/ASÍ Disseny Visual

Fotocomposición: gama, sl

Primera edición: Abril 1995

D.L.: B-15.932 - 1995

ISBN: 84-8088-065-1

Impreso por Romayà - Valls, S.A.; Capellades (Barcelona)

Impreso en España - *Printed in Spain*

A mi padre

Índice

1. Introducción	11
1.1 Preámbulo	13
1.2 Los orígenes	15
1.3 Definición	19
1.4 ¿Para quién es el Benchmarking?	21
1.5 ¿Cómo actuar?	23
1.6 Puesta en marcha de un plan de Benchmarking	24
Conclusión	28
Caso: VEDELEC C.A. Benchmarking de producto	30
2. ¿Qué puedo mejorar en mi empresa?	35
2.1 El contexto del problema	37
Caso: KIMBER S.A. La buena marcha no deja ver las dificultades	41
2.2 Identificación del aspecto a mejorar	45
2.3 Parámetros a tener en cuenta	53
Conclusión	58
3. Cómo localizar el proceso modélico e inspirador.	61
3.1 Y ahora ¿qué?	65
3.2 Los ámbitos de la recogida de datos	68
3.2.1 En la fase preliminar	69
3.2.2 En la investigación concreta	79

1 - La propia empresa	79
2 - Empresa competidora	79
3 - Cualquier empresa u organización	81
3.3 Los métodos de búsqueda	82
3.3.1 El cuestionario	84
3.3.2 La ética del Benchmarking.	89
3.3.3 Identificación y verificación del proceso buscado	90
3.3.4 La preparación de la visita	93
3.3.5 La visita a la empresa seleccionada	96
Conclusión	100
4. Implementación de mejoras en la empresa, y alcanzar el Benchmarking	103
4.1 La puesta a punto del aspecto empresarial a emular.	105
4.1.1 Descomposición	106
4.1.2 Evaluación cuantitativa y cualitativa	106
4.1.3 Nueva determinación del GAP	108
4.1.4 ¿Qué prueba de superioridad aportar?	109
4.1.5 El camino de la reducción del GAP	110
4.2 La implementación de un mejor proceso propia mente dicha	111
4.2.1 La motivación del personal	111
4.2.2 La implementación	115
4.2.3 El impacto de la cultura y organización de nuestra empresa	118
4.2.4 Los principios de la gestión del cambio	120
Conclusión	123
5. Benchmarking continuo, o vuelta a empezar	125
5.1 El reinicio del proceso	129
5.2 La absorción del conocimiento	130
5.3 El Benchmarking funcional	131
5.3.1 El gráfico «Z»	131

5.4 Benchmarking, el camino de la calidad total y el liderazgo.	133
5.5 Lecciones que nos dan las experiencias de Benchmarking	133
– Coste	134
– Factores que estimulan el uso del Benchmarking	134
– ¿Por qué falla a veces?	134
– Factores que más contribuyen al éxito	134
Conclusión	136
Anexos	139
Anexo I. El premio Malcolm Baldrige.	141
Anexo II. El premio Deming	143
Bibliografía	145

Capítulo 1

*«De vez en cuando,
hay que descansar de no hacer nada.»*

Jean Cocteau

1. Introducción

1.1 Preámbulo

El Benchmarking no es en realidad nada nuevo. En sus fundamentos, preconiza la tesis de que, para que una empresa pueda mejorar y llegar a sobresalir —lo que es imprescindible para sobrevivir a largo plazo—, necesita observarse y observar, tener los ojos muy abiertos, recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización. A través de este proceso ha de llegar a superar todo lo vigente en aquel aspecto específico de su actividad que es esencial para ser competente y acceder al liderazgo.

Revitalizar, rebautizar y promover este método básico de crecimiento y supervivencia, que desde siglos ha utilizado la especie humana para progresar en todos sus quehaceres, rejuvenecerlo y convertirlo en una auténtica disciplina que puede cambiar la manera de hacer negocios en el mundo post-industrial de finales del siglo XX, es algo que sólo puede darse en un medio especial. Un medio tal que, como la candidez propia de un niño, favorezca la exploración permanente de «nuevas» fórmulas para la gestión empresarial. Esa candidez debe ser de la clase que a menudo falta en los países latinos, y que tan necesaria es para aventurarse y hacer avanzar los proyectos empresariales.

El medio con éste caldo de cultivo singular, lo constituyen, cómo no, los Estados Unidos de América. Ese gigante económico que ha sufrido numerosos avatares y embestidas, pero que sigue ahí, debatiéndose por conservar su discutido liderazgo económico mundial, potenciando sin cesar ideas inspiradoras para la gestión y dirección de empresas.

Hasta este momento, lo publicado en castellano sobre Benchmarking es escaso. Han aparecido algunos artículos de divulgación, y existen experiencias de empresas que, sin saberlo, han practicado el Benchmarking. Pero hasta hoy no hay ni literatura, ni testimonios sonados que aclaren y dejen entrever las verdaderas posibilidades del Benchmarking. Esto hace que este libro pueda prestar un servicio, pero también mostrar alguna laguna.

Se ha dicho que escribir un libro es como pintar un cuadro a la manera clásica: primero se elige un color de fondo apropiado, luego se mancha la tela con las principales masas de color que dominarán en la obra, y después y a gusto del artista se da forma a cada episodio. Y al final, ocho pinceladas aquí y allá conferirán personalidad al conjunto, y lo convertirán en único e irrepetible. Pues bien; en el caso de este libro, esa fase final queda conferida al amable lector, quien con su iniciativa e imaginación dará brillantez a su propia acción de Benchmarking, y le conferirá personalidad.

Lo experimentado al respecto en los países de habla hispana de modo consciente es tan poco, que quizás el practicante de estas latitudes, que por una razón u otra se inicie en el mundo del Benchmarking, avanzará y llegará más lejos de lo que este libro es capaz de anticipar.

No obstante, se intenta dar un enfoque esquemático pero práctico de la idea y el fin que persigue el Benchmarking, y sugerir metodologías y procedimientos de actuación aplicables de inmediato a la realidad empresarial del lector. Pero por las razones más arriba apuntadas es posible que en nuestros predios se pueda

encontrar algún atajo que al autor le ha podido pasar inadvertido. Un segundo libro en un próximo futuro, quizá podrá continuar donde termina éste. Mientras tanto se agradecerán todos los comentarios y consejos.

1.2 Los orígenes

El Benchmarking, como término, fue acuñado e introducido por Xerox a mediados de los años 70, concretamente en 1976. Xerox vio cómo perdía posiciones de manera acelerada en el mercado de las fotocopiadoras, ante la formidable competencia japonesa, y se inició de manera sistemática en un proceso de Benchmarking que le aportó informaciones como las siguientes:

- El volumen de stocks de los japoneses era siete veces inferior al de Xerox.
- La diferencia media del índice de calidad de las piezas era del 4,5 % (99,5 % frente a 95 % a favor de los japoneses)
- En Xerox, por cada trabajador en las líneas de producción, había 1,3 personas a nivel administrativo o de mando. El ratio de Japón era 0,6 o menos de la mitad.
- El coste de producto antes de la comercialización de Xerox era tres veces superior al de los japoneses.

Xerox todavía hoy prosigue en su esfuerzo de Benchmarking, que le ha devuelto la competitividad, el músculo y el liderazgo mundial al que aspiraba. Además de diversos galardones estadounidenses y japoneses, en 1992 Rank Xerox recibió el primer Premio Europeo a la Calidad, concedido en Bruselas.

El trabajo realizado a partir de 1976 para superar la difícil situación en que se encontraba la empresa fue explicado y divulgado por los propios ejecutivos que lo llevaron a término, creando escuela, al mismo tiempo que mostraron con elocuencia el

enorme potencial del Benchmarking. Sin embargo, el Benchmarking ha tenido un trayecto más o menos azaroso, y no se le ha podido apreciar de verdad hasta más recientemente.

De todos es sabido que el Benchmarking ya había sido desarrollado como instrumento de gestión de la calidad en Japón. La imagen de los clásicos grupos de japoneses fotografiando las fábricas de todo el mundo occidental en los años cincuenta y sesenta es ya un tópico. Pero de esto hace ya tiempo, y está casi olvidado. Ello no quiere decir que los países orientales no siguieran con gran tenacidad esta línea de actuación en las empresas, enfocada hacia una continua mejora, que ha producido las grandes innovaciones que han dado unos costes de fabricación, unos productos y unos métodos de comercialización y distribución únicos en el mundo.

Mientras tanto en occidente, y especialmente en los Estados Unidos, una impresionante demanda de bienes de consumo, provocada por la singular economía de la posguerra, acicateada por el Plan Marshall y las necesidades de reconstrucción, hacía que las empresas crecieran sin parar aunque fabricaran productos mediocres.

Este contraste hizo que desde mediados de 1960 hasta hoy pareciera que los Estados Unidos hubieran cedido parte de su papel de timonel en innovación de gestión, y en una época más próxima, concretamente en la década de los años 80, el enfoque de la dirección de las empresas de este país se haya orientado hacia las técnicas de la calidad total (ver figura 1), después de ver lo que en Japón se lograba mediante la dirección por consenso y otros instrumentos que estas técnicas promueven. Mediante unos hábitos de trabajo y unos programas de formación del empleado que se han afincado en las organizaciones empresariales de manera acelerada, y a través del uso de medios tales como las reuniones, grupos de trabajo, relaciones cliente-proveedor, etc., se ha ido a buscar la continua mejora de los procesos y los pro-

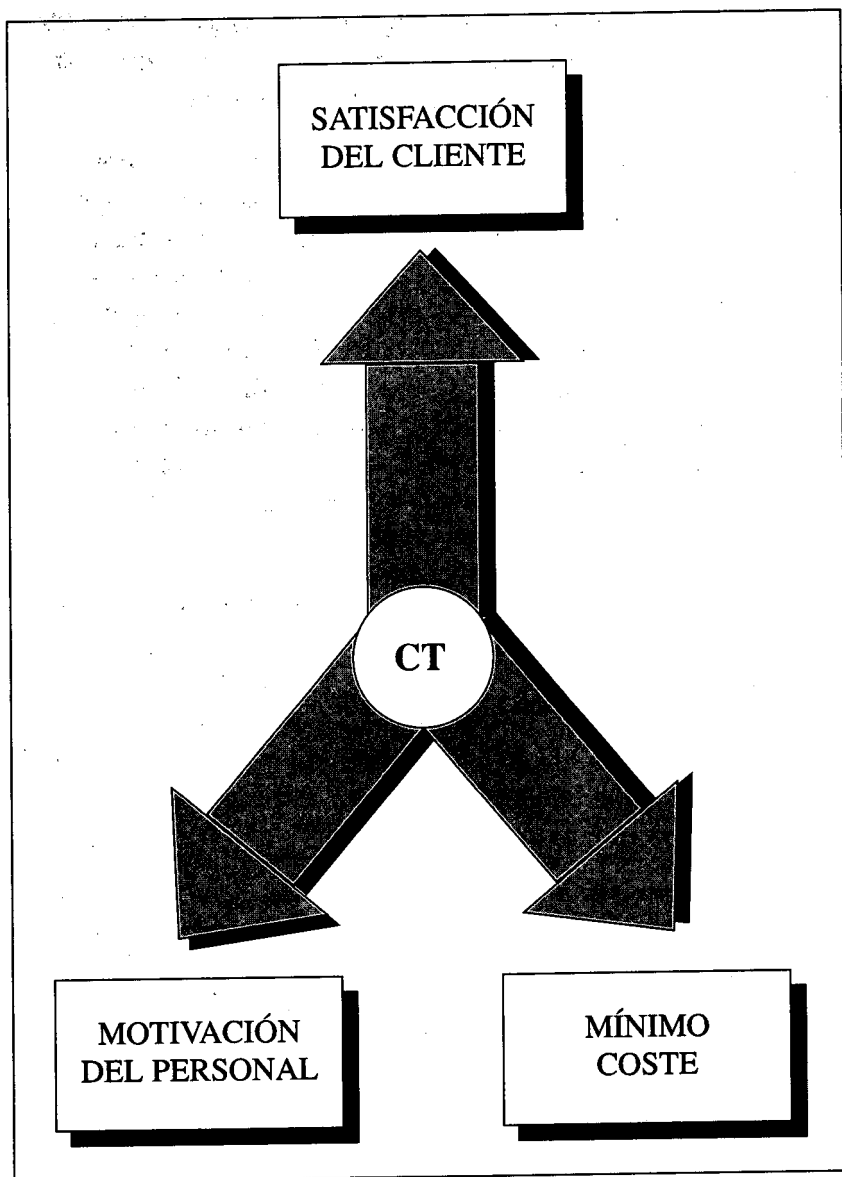


Figura 1. Los tres factores básicos de la Calidad Total

ductos, con el objetivo final de servir al cliente y de obtener unos resultados competitivos.

La revolución de la calidad ha excedido en mucho el ámbito puramente industrial de las empresas, llevando a alguien a decir que «el bolígrafo ensucia más que el soplete». Se quiere así significar que con frecuencia los costes de la mala calidad en los departamentos centrales o de administración de las organizaciones son más altos que en la nave industrial. Lo cierto es que algunos de estos costes son muy flagrantes, como los que se enuncian a continuación:

- Improductividad generada por reuniones innecesarias o que no empiezan a tiempo.
- Costes inducidos por mala comunicación en sentido vertical y/o horizontal entre las personas que componen el organigrama de la compañía.
- Decisiones muy centralizadas que, al requerir diversos filtros, hacen que se decida mal, tarde, o ambos a un tiempo.
- Bloqueo en el avance de tareas debido a la incompetencia o desgana, cuando aquéllas requieren la acción coordinada de varios empleados.

Pero esta obsesión por la mejora ha llevado, a veces, a la mejora por la mejora; y se ha podido ver y constatar que la mejora de aspectos nimios no proporciona ninguna ventaja competitiva a la empresa. Además, los cambios, por sí mismos y por muy bien implementados que estén, tampoco producen resultados. Es importante impulsar una cultura empresarial que facilite el cambio. Pero es un absurdo efectuar cambios sólo porque disponemos de una cultura que los admite. La calidad total ha ayudado a muchas cosas. Pero también a poner otra vez –una vez más– de relieve el viejo dilema: ¿En qué debo ser excelente? ¿Cuál debe ser mi ventaja competitiva? ¿Qué significa en realidad ser líder en esto?

1.3 Definición

La solución a estos interrogantes la da el Benchmarking, instrumento extraordinario que permite acceder y mantenerse en el liderazgo y sin el cual esto no es posible; ya que el Benchmarking es ante todo una metodología y un modo riguroso de actuar para determinar, en primer lugar, cuáles son los aspectos clave en los que debo mejorar y sobresalir en mi empresa.

Su faceta más útil desde el punto de vista de facilitar un progreso permanente es el Benchmarking de proceso, resultado del movimiento de los últimos años a favor de la calidad en Estados Unidos. Éste es un método a través del que se trata de descubrir las mejores prácticas, para dirigir los procesos y subprocesos de negocio básicos de la empresa. Éstos pueden afectar al servicio al cliente, el diseño de nuevos productos, la fabricación, o el tratamiento y gestión de las reclamaciones, por citar algunos de los casos más típicos. Pero el primer trabajo será definir cuáles son estos procesos. O tal vez haya que empezar por el principio, y disponerse a conocer con exactitud los deseos del cliente, para luego establecer objetivos coherentes de producto y/o servicio. En este caso tendremos que practicar un Benchmarking de producto. (Ver Caso: VEDELEC C.A. al final del capítulo.) El Benchmarking se configura como un elemento fundamental para la mejora continua, con el objetivo de servir al cliente.

En realidad, todo lo que hace la empresa puede ser objeto de un plan de Benchmarking. Porque todo esto es susceptible de ser investigado, comparado y mejorado. Desde su planificación estratégica y sus decisiones de inversión, pasando por la fabricación hasta la función más inocua.

Ciertos autores defienden que las actividades de apoyo, como son las de administración por ejemplo, no requieren de una acción de Benchmarking porque no están incardinadas en

aquello que puede diferenciar a una empresa de otra a los ojos del cliente final. No obstante, y precisamente porque tales funciones a menudo sólo existen porque se autopromocionan dentro de la organización, con el solo objeto de ayudar a perpetuar los puestos de trabajo de los que las ejecutan, requieren de una acción que evalúe su razón de ser con el mismo rigor que emplearía un cliente externo. Podríamos tener la sorpresa de que muchos de los voluminosos informes que regularmente edita el Departamento de Control Interno, por ejemplo, ni tan siquiera se leen en la dirección de la empresa.

El Benchmarking permite también identificar y fijar unos índices o parámetros, para medir el alcance de los resultados conseguidos en las áreas críticas o bajo escrutinio de la empresa. Y no se trata tanto de encontrar la técnica específica de medición, como el benchmark o nivel de resultados a lograr, que permita conseguir los objetivos establecidos y, al mismo tiempo, darles valor y perspectiva de modo continuado. Ya que el Benchmarking obliga a un control constante de las actuaciones de la empresa, en relación a unas normas basadas en procedimientos experimentados dentro o fuera de sí misma. El potencial del Benchmarking está en obtener una ventaja competitiva, sí, pero también en impedir que se dedique tiempo a reinventar la sopa de ajo.

El Benchmarking es un proceso de gestión continuo, que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa. Es una manera racional de asegurar que la sociedad satisface las exigencias de sus clientes, y que se adaptará sin cesar a la evolución de esas exigencias. Es, en definitiva, el camino de la supervivencia corporativa a largo plazo, a través del logro de la excelencia y el liderazgo.

1.4 ¿Para quién es el Benchmarking?

El Benchmarking es para todas las empresas, porque todas las empresas deben ser gestionadas con visión estratégica y competitiva. Y todas deben crecer y desarrollarse con dinamismo y flexibilidad, y mantener una actitud abierta al cambio. Y sobre todo, todas las empresas necesitan aprender. Las que se encierran en el orgullo de su pasado serán fácilmente superadas por las que, con espíritu joven, se lancen a la aventura de innovar sobre las mejores ideas que encuentren en el planeta.

En la literatura estadounidense sobre Benchmarking, se hace frecuente referencia a compañías tales como Xerox, DuPont, Motorola, Hewlett-Packard, etc. como ejemplos de gestión sobresaliente. Sería bueno que el tamaño de estas empresas no intimidara al pequeño empresario, o al ejecutivo que trabaja intentando mantener su compromiso de excelencia con la organización, desde su área o departamento de influencia. El Benchmarking es una filosofía, y como tal asequible a cualquier empresa o departamento, no importa su tamaño o su nacionalidad.

Aunque el Benchmarking tendrá mayores posibilidades de éxito en una organización poco piramidal y con bajo grado de integración, que esté habituada a hacer un buen uso de la informática, hay que pensar que está dirigido al contenido del trabajo, y por tanto abarca todo el proceso de realización empresarial, no importa cuál sea la sociedad.

Idealmente, la organización que piensa en términos de Benchmarking estratégico ya habrá pasado aquella fase crítica en la que todavía está en duda su ser. Tendrá ya un lugar en el mercado desde el que evolucionar, y una capacidad de maniobra que le permita plantearse su futuro con seriedad y profundidad. Si una compañía tiene abundantes recursos económicos dedicados a mantener unas cuentas de clientes desmesuradas, debido a una fatal gestión comercial y administrativa, será mejor que, antes de

pensar en problemas de mayor altura, resuelva ese aspecto operativo esencial que, mal tratado, puede conducir a la sociedad a una prematura suspensión de pagos. Un plan de Benchmarking operativo para mejorar esa gestión puede ser un feliz precursor de más elevados vuelos.

Sin embargo, tampoco podemos dejar que los árboles nos impidan ver el bosque. Hay que resolver problemas operativos. Pero los aspectos tácticos y la satisfacción de estar activos no deben hacernos perder de vista el objeto estratégico de nuestro proyecto empresarial. Ése es el mayor peligro del hombre de acción, del Presidente Ejecutivo o Director General, es decir, del ejecutivo de vértice.

Además, como ya hace tiempo nos hizo notar Peter Drucker con ese lenguaje claro que le es característico y que no admite réplica, solucionar problemas es sólo una parte de lo que debe hacerse en una empresa, y desde luego no la más importante. Solucionar un problema restablece el equilibrio de que gozábamos antes de que se produjera. Mientras que para ser el líder, hay que hacer de manera extraordinaria aquello que nos va a distinguir de los demás.

El Benchmarking no es solamente para la dirección. El Benchmarking, como filosofía, es aplicable a todas las áreas de la empresa, no importa su grado de proximidad a la alta dirección. Sí que será esencial —como comentaremos varias veces por su importancia— que la dirección respalde de manera explícita, contundente y afirmativa, cualquier acción de Benchmarking que se emprenda en la compañía. Si no es así, el riesgo de mortalidad infantil de cualquier iniciativa de Benchmarking será muy elevado.

El Benchmarking es con suerte una actitud que permeabiliza todos los estratos de la empresa a múltiples influencias —idealmente las mejores— y llega a todos sus rincones. Hace que en todo momento se disponga de la información necesaria, y que llegue

sin dilación a personas capacitadas y motivadas, a las que les estimule el desafío de implementar procedimientos que conduzcan a la excelencia en el hacer, en las áreas de negocio clave de la empresa.

1.5 ¿Cómo actuar?

No obstante, este tipo de gestión avanzada, por así decirlo, requiere de más información de la que normalmente se maneja en la mayoría de empresas; lo que no quiere decir que ahora tengamos que burocratizarnos. Si la dirección está enfrascada en cómo financiar adecuadamente su inversión, o en descubrir aspectos esenciales del usuario final de su producto estrella, eso se afrontará mejor si se dispone de más datos. Por ello, la fase de recogida de información es importantísima en toda acción de Benchmarking, ya que por lo general será la primera etapa a cubrir bien. Y eso será muy necesario puesto que en realidad, y como ya hace milenios preconizan los filósofos, el noventa por ciento de la solución a un problema está contenido en los hechos que pone de manifiesto una minuciosa investigación y análisis del propio problema. Será pues primordial conocer las causas de nuestra falta de competitividad o, si ya somos competitivos, los resortes que nos pueden llevar al liderazgo.

Es cierto que la transparencia informativa en el mundo empresarial se da en muy diferente grado de unos países a otros, y que va de una gran opacidad a bastante transparencia. Pero la total transparencia será difícil de encontrar, por más que en la actualidad está reconocida como una importante fuerza motriz del desarrollo económico. Véase si no a lo que ha conducido el secretismo de la antigua URSS, en contraste con la apertura de las democracias occidentales más prósperas. O cómo el mundo del microordenador adelantó a pasos agigantados cuando IBM decidió fabricar su primer ordenador personal con tecnología abierta.

No obstante, la historia nos muestra como los que construyeron grandes imperios industriales en los albores de este siglo tuvieron éxito en buena medida porque una parte crucial de sus operaciones fue conservada en secreto. Y cada vez que alguien trató de sacar a la luz pública los hechos poco elegantes de la gestión de estos empresarios, la iniciativa fue bloqueada por ellos mismos mediante la intimidación, la influencia o el soborno. Y esta actitud, todavía hoy, tiene adeptos.

Además de información, necesitaremos elegir unos parámetros de medición que nos permitan diagnosticar con precisión dónde estamos, y a dónde queremos llegar. Hallar en definitiva el «gap» (o distancia) existente entre nuestra actual situación y nuestro objetivo. Después, y con una metodología de Benchmarking, localizaremos los conocimientos, o los mejores productos o procedimientos, dentro, fuera o en otras organizaciones, que nos llevarán a una superior realización.

Seguidamente, el Benchmarking nos facilita el establecer pautas precisas para implementar y adaptar con éxito el resultado de nuestros hallazgos a nuestra propia empresa. Y finalmente nos estimula a lo que podría denominarse el Benchmarking continuo, o la adopción de una filosofía «para siempre» que nos fuerza a no bajar la guardia y a mantener la competitividad alcanzada, y a caminar con seguridad hacia nuevas y más elevadas cotas de excelencia y liderazgo. De todo esto trata este libro (ver figura 2).

1.6 Puesta en marcha de un plan de Benchmarking

La manera más fácil de iniciarse en un plan de Benchmarking es buscar dentro de nuestra organización una persona motivada y adicta a la empresa, con un perfil psico-profesional que denote un espíritu curioso, analítico y riguroso, que la lleve a reunir y a tra-

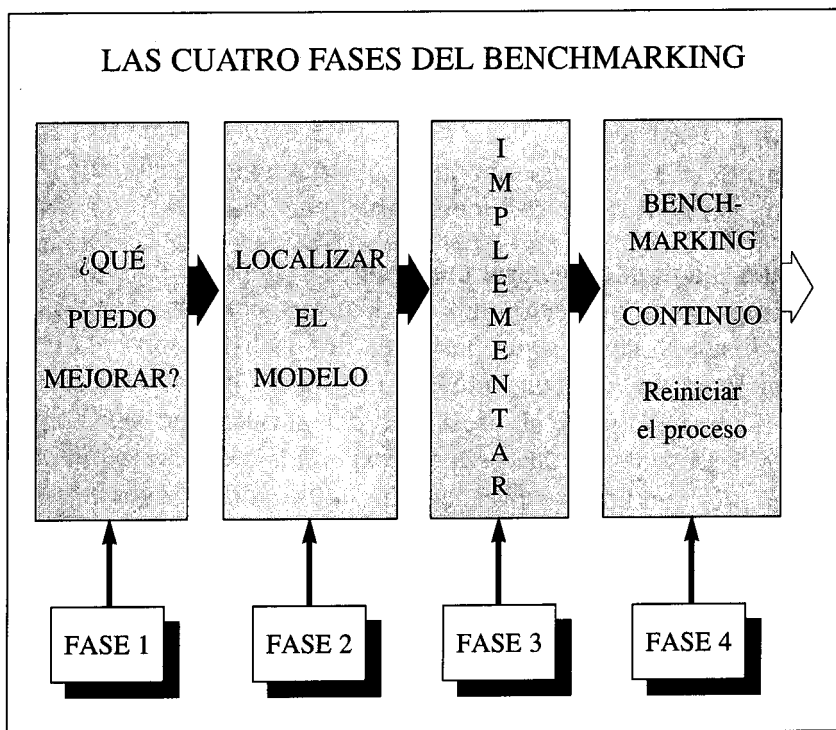


Figura 2. *Cómo afrontar una acción de Benchmarking*

tar información con ingenio e imaginación; deberá ser capaz de interpretar hechos y sacar conclusiones de un gran caudal de datos.

Idealmente, esta persona ocupará un puesto próximo al ámbito de la empresa donde se desenvuelve aquella actuación que, a partir de un análisis preliminar, presentimos que ofrece el mayor potencial en términos de coste-beneficio de recibir una acción de Benchmarking. Al principio, dicha persona podría dedicar por ejemplo la mitad de su jornada de trabajo exclusivamente a recoger datos.

A medida que el proyecto de Benchmarking avance, y se pon-

gan de manifiesto cada vez con más fuerza su interés y posibilidades, puede resultar oportuno relevar a esta persona de sus tareas habituales, y dejar que se concentre en su tarea de Benchmarking. Después, y a la medida de las crecientes necesidades del proyecto, se le asignarán otro u otros ayudantes a tiempo parcial o completo según sea aconsejable (ver figura 3).

Cabe añadir que suele ser más fructífero iniciarse en el Benchmarking con un proyecto piloto, y de dimensiones no demasiado ambiciosas. Si tenemos un problema de insatisfacción del cliente, no intentemos reconceptualizar nuestro plan de marketing. Resolvamos primero el problema del servicio posventa, por ejemplo. Después de una pequeña experiencia exitosa estaremos en mejores condiciones para abordar un proyecto mayor.

El proceso de Benchmarking ayuda a planificar, investigar, observar, analizar, adaptar y mejorar, con un objetivo de búsqueda de la excelencia en la relación cliente-proveedor interna, en el sentido de la gestión de la calidad total, con el fin último de lograr la máxima satisfacción del cliente exterior. Desde este punto de vista, el Benchmarking no es un sustitutivo para la gestión de la calidad total, tal como la hemos aprendido y practicado; el Benchmarking más bien la corrobora y completa, dándole orientación y sentido.

Como ya hemos mencionado, un aspecto esencial del Benchmarking es que desde el principio haya una total implicación de la alta dirección en la acción de Benchmarking iniciada. Esta implicación debe ser además abierta, es decir conocida por todo el mundo, y debe comportar un apoyo total a la persona o equipo que inicia el Benchmarking, tanto dentro de la empresa como fuera de la misma. Esta última forma de apoyo puede, en muchos casos, marcar la diferencia entre una acción de Benchmarking exitosa y una fracasada; pues, a menos que estemos practicando el Benchmarking interno —la forma menos frecuente de Benchmarking, pero con la que no estaría de más iniciarse— será esen-

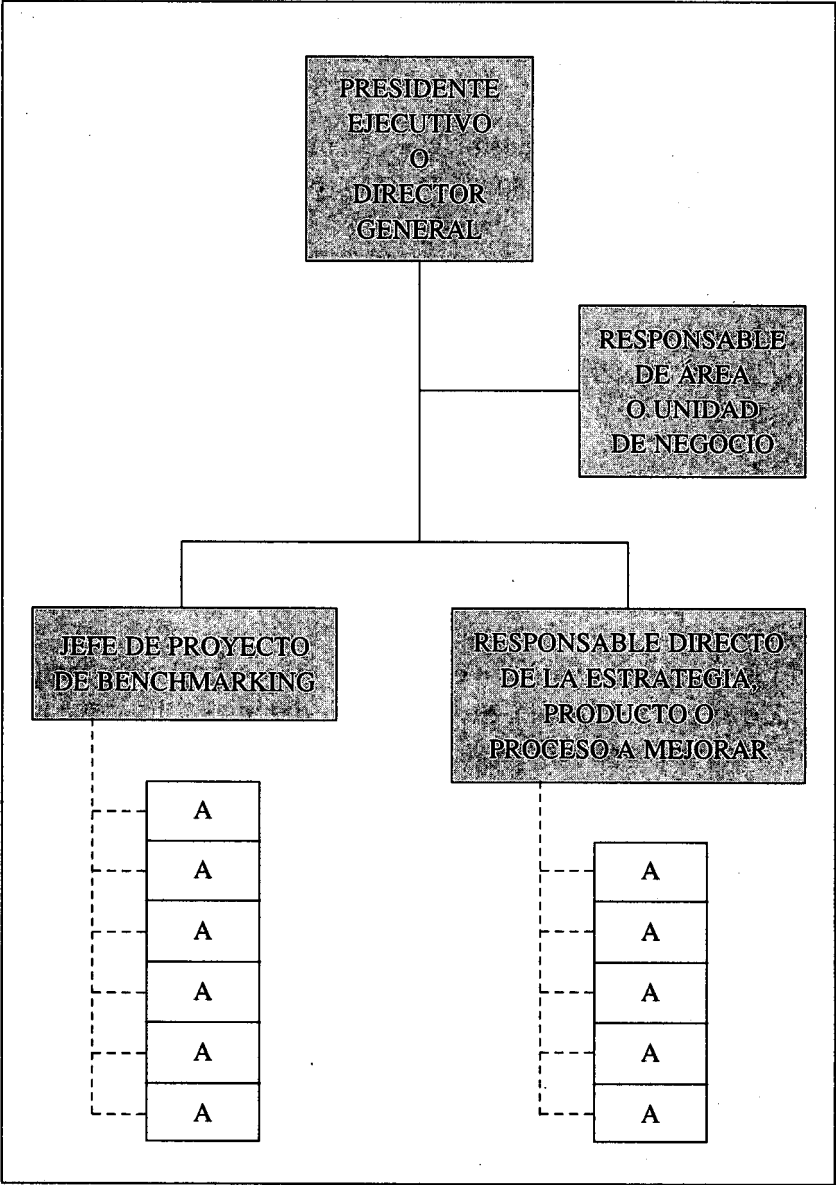


Figura 3. Equipo básico para arrancar un proyecto de Benchmarking.
Las casillas con "A" simbolizan posibles incorporaciones
de Ayudantes o Apoyos durante el proyecto

cial todo lo que facilite nuestra relación con el exterior, que es de donde finalmente provendrá el conocimiento objeto de aprendizaje.

La experiencia demuestra que, al menos al principio, y en momentos escogidos después, la participación de un consultor en el equipo de trabajo resulta sumamente fructífera. No conocer la empresa le dará cierta ventaja en ocasiones, proporcionando objetividad. Y en cualquier caso aportará mucho en aspectos si se quiere caseros pero básicos como son presupuestar el coste del proyecto de Benchmarking, establecer un plan y hacerlo seguir con rigor, o asegurar que se implica a las personas más formadas en el grupo. Como dice el Dr. Kaoru Ishikawa, la calidad empieza y termina con la formación.

Conclusión

El Benchmarking tuvo su origen en Japón, y hoy se está imponiendo en todo el mundo. Su objetivo es dar unas pautas que permitan implementar, en nuestra empresa o área de negocio, estrategias, productos y procesos utilizados y probados con éxito en otras empresas. Pero no se trata de copiar: la idea es estimular la creatividad en la adaptación a nuestra cultura de estas prácticas superiores, para obtener la excelencia y acceder al liderazgo.

El Benchmarking es para todas las empresas, departamentos o áreas de negocio, no importa su tamaño ni su grado de desarrollo o localización geográfica. Allí donde haya algo que mejorar dentro de la organización, hay un potencial plan de Benchmarking para superar los resultados obtenidos hasta esa fecha.

Un plan de Benchmarking comportará dar respuesta a las siguientes preguntas clave:

¿Cuál de nuestras actividades es básica para que nuestra empresa progrese y pueda obtener una ventaja competitiva?

¿Cuáles son los factores dentro de esta actividad que pueden propiciarnos el éxito en sus resultados?

¿En qué empresa u organización podemos aprender las lecciones precisas para la mejora sustancial de esta actividad?

¿Qué diferencia en resultados se produce realmente —en la ejecución concreta de esta actividad— entre nuestra actuación y la de esta empresa modelo que hemos escogido y en la que vamos a inspirarnos?

¿Cómo cerrar esa diferencia y hacerla favorable para nuestra empresa?

Para poner en marcha un plan de Benchmarking hay que nombrar a una persona apropiada que empiece a reunir una información que ayude a responder la primera pregunta. Y es esencial que la alta dirección de la empresa apoye totalmente la iniciativa.

Caso: VEDELEC C.A.

Benchmarking de producto

Nota: Los nombres de las empresas han sido cambiados para preservar la confidencialidad.

Introducción

Este caso ilustra sobre una experiencia sencilla, de búsqueda de la satisfacción al cliente, mejorando la propia oferta y la de la competencia a partir del análisis comparativo, la fijación del gap y la implementación de una estrategia ganadora. En definitiva, un plan de Benchmarking.

Antecedentes

VEDELEC C.A. es una empresa que se crea en Venezuela con el objeto de servir al mercado latinoamericano de pequeño electrodoméstico. La ventaja competitiva que cree poder aportar es ingeniería de producto y proceso, en un país en que la tecnología o las personas que podrían proporcionarla no abundan. Para ello mantiene un cordón umbilical con una empresa europea de total integración vertical y que incluso se fabrica su propia maquinaria y utillajes. El proyecto es inyectar piezas de plástico y montar en Venezuela, y comprar los motores y kits de partes y piezas restantes en Europa y Estados Unidos. En función de la demanda, se incrementará la integración en Venezuela, apoyada en un marco jurídico-fiscal que favorece la industrialización.

El proyecto empieza torcido porque se quiere imponer una estrategia de introducción en el mercado seguida con éxito en

algunos países del área del Mediterráneo, pero que ignora totalmente los usos y costumbres de Latinoamérica. En concreto se quiere introducir la batidora de varilla —producto líder en otras latitudes— en un mercado en que está muy arraigada la batidora de vaso tipo norteamericano con vaso de cristal y mando de teclado manual. A pesar de grandes dispendios publicitarios, la iniciativa fracasa. La falta de profundización en los requerimientos del cliente para lograr su satisfacción, previa a la decisión e inversión para la introducción de este artículo, despierta la atención hacia otro producto todavía más clave.

El ventilador para uso doméstico

Tratándose de un país tropical, sorprende asimismo la poca venta que logran los ventiladores de VEDELEC, producto en el que desde el principio se han puesto las mayores expectativas. En un mercado en el que se calcula que se venden anualmente unos 400.000 ventiladores al año, VEDELEC apenas consigue colocar 12.000 unidades. Ello parece doblemente inexplicable por cuanto que VEDELEC compite con las siguientes empresas:

SITEK S.A. Importa los ventiladores desmontados del sudeste asiático, y los monta en Venezuela. Tiene que pagar unos aranceles del 45 + 5 % por ser producto desmontado, pero al no fabricar nada en el país se le están aplicando costes de nacionalización del 100 %. Por ello está trabajando en un proyecto para inyectar piezas de plástico.

GORINDA S.A. Importa ventiladores terminados del sudeste asiático. Paga unos aranceles del 100 %.

ALCOMOY S.A. Importa ventiladores del sudeste asiático. Paga unos aranceles del 100 %.

RESTO COMPETIDORES: Pequeños importadores que trabajan diversas marcas de diverso origen. Se trata de producto terminado pagando aranceles del 100 %.

Si bien es verdad que ya en los inicios de los años 80 los productos orientales empiezan a sobresalir por sus bajos precios, el mercado está muy atomizado y todavía no sorprenden por su gran calidad. En esto VEDELEC los supera en gran medida, ya que posee un producto y una marca muy acreditados en Europa. Y paradójicamente también los aventaja en teoría en precio de coste, por el hecho de que el plástico, al ser inyectado en Venezuela, no conlleva un costoso gasto de transporte. Las piezas terminadas de un ventilador de plástico, pie y aspas, aunque no son pesadas son muy voluminosas, y las tarifas del transporte marítimo son por volumen (y así se transporta aire).

Adicionalmente, VEDELEC no paga por estas piezas el arancel requerido para partes y piezas del 45 + 5 %. Y finalmente, la mano de obra venezolana es barata, y el montaje se lleva a cabo con cinta transportadora, a unos niveles de productividad prácticamente internacionales.

En resumen, el tema aparentaba ser misterioso. Así las cosas, se decide iniciar un proceso de Benchmarking de producto. Efectuada la conveniente recogida de datos (en este caso serán productos y precios concurrentes en el mercado, investigaciones poco ortodoxas para hacerse una idea del coste «real» de los competidores, y auscultación del mercado) se llega a la siguiente gran síntesis en cuanto a definición del producto y costes:

	<u>VEDELEC</u>	<u>COMPETENCIA</u>
Calidad general PERCIBIDA	80 % OK	60 % OK
Precio de venta	Bs. 132	Bs. 160

VEDELEC**COMPETENCIA****Costes:**

Motor	Bs. 55	Bs. 48
Plástico	Bs. 15	Bs. 35
Rejilla	Bs. 25	Bs. 14
Resto piezas	Bs. 8	Bs. 16
Montaje	Bs. 17	Bs. 32
Total	120	145

Apreciación del cliente:

Relación calidad/precio	80 % OK	60 % OK
Estética	Rejilla fea	Todo bonito

Desafortunadamente este estudio se inició un poco tarde, pero todavía pudo asegurar el futuro y viabilidad de la empresa, que hoy en día es líder en ventilación en el área. Aparte de que permitió atacar a fondo el precio de coste del motor, un componente elevado en el coste total, se localizó y se pudo resolver el principal impedimento para la venta del ventilador VEDELEC, que era la rejilla que cubre la hélice.

El resultado de esta investigación parecía doblemente sorprendente por el hecho de que la rejilla VEDELEC se ofrecía como una característica diferencial de producto decisiva. Desarrollada bajo obligatorias y estrictas normas alemanas, el diseño era reticular, y permitía que fluyera el aire libremente para una agradable ventilación, y sin embargo, impedía el paso del dedo de un niño pequeño hacia las aspas en rápida rotación. Terminada en un elegante y sobrio diseño de trapecio invertido, esta rejilla había llevado a la marca madre de VEDELEC a posiciones de líder absoluto en los mercados de ventilador de Alemania, Reino Unido, Italia, Grecia, España y Portugal.

Por contra, la rejilla de los competidores de VEDELEC era

redonda, radial, con un aparatoso y algo anticuado embellecedor plástico en el centro, y no cumplía normas de seguridad en los países desarrollados. Pero el primer año en que VEDELEC incorporó esta reja en sus ventiladores, obviamente comprada en Taiwan, triplicó las ventas, para gran consternación del personal del departamento de Investigación y Desarrollo de la empresa proveedora de tecnología de producto.

Conclusión

Observar que las preguntas correctas eran:

- ¿Qué busca realmente el cliente?
- ¿Dónde encontrar lo que quiere el cliente?

Por otro lado, la aceptación de un precio por el mero hecho de ser más bajo que el de la competencia tampoco favorece al largo plazo. El Benchmarking cuestiona continuamente el coste. Impulsa a su análisis. Aunque no siempre coincidirá la mejora en coste con la satisfacción al cliente, como en este caso. Pero no debe dejar de hacerse constantemente el análisis comparativo en costes.

Capítulo 2

*«Algunos hombres ven las cosas como son y dicen... ¿Por qué?
Yo sueño cosas que nunca han sido y digo... ¿Por qué no?»*

George Bernard Shaw

2. ¿Qué puedo mejorar en mi empresa?

2.1 El contexto del problema

Hemos visto que el Benchmarking es una ayuda a la hora de llegar a ese lugar común de la dirección de empresas: decidir hacer lo que debe hacerse y no otra cosa, y hacerlo muy bien. De hecho, he de hacerlo de manera superlativa para llegar a ser el líder. Pero si hago mucho y bien de lo que no hace falta hacer, es prácticamente como si no hiciera nada, o menos que nada, que ya es poco.

Aparentemente todo el mundo sabe en la organización lo que debe hacerse. Cuando visitamos las instalaciones de un proveedor, por ejemplo, vemos que todos los que allí están se afanan en hacer algo. ¿Pero por qué entonces van mal algunas empresas? Por incompetencia mucho más que por pereza. Y ser incompetente es, o no hacer lo que debe hacerse, o hacerlo mal, o ambas cosas a un tiempo. El Benchmarking pretende ser un inmunizador contra esta enfermedad.

Cuando una empresa entra en dificultades, el nivel de actividad de las personas que la integran suele incluso aumentar. «Si trabajamos más saldremos adelante...» comenta el Director General a todo aquel que quiere oírle. Y la hiperactividad por sí sola no

resuelve nada... y aquella empresa desaparece al poco tiempo muy a pesar de todo el mundo.

Se trata pues de ser competentes. Los más competentes. El líder que arrastra y al que los demás tratan de imitar.

No es fácil decidir hacia dónde debe orientarse la acción. Esa decisión requiere honda reflexión, y como decía Henry Ford II, pensar es el trabajo más arduo. Esa dificultad habitual podremos soslayarla parcialmente si cualquier actuación de Benchmarking se encuadra en un proceso de dirección que busca la calidad total, dentro de un plan de empresa que tiene en cuenta el entorno geográfico, político, económico, socio-cultural y de mercado en que se desenvuelve el proceso de negocio, y que, como consecuencia de asumir con realismo ese entorno, se reactualiza de modo permanente la decisión de lo que se produce y cómo se produce en la empresa.

Pero para que esta consideración del entorno se traduzca en resultados hay que conocerlo muy bien. Mi visión del entorno debe ser lo más profunda y objetiva posible, y abarcar mucho en extensión, y en detalles más próximos y aparentemente insignificantes. Debe incluir un punto de vista amplio y al mismo tiempo otros muy concretos de la realidad, tales como mi mercado específico, todos y cada uno de los competidores que integran mi sector, y obviamente todos los entresijos de mi empresa (ver figura 4).

También hay que desmenuzar información de aquellas empresas que usan procesos de logística, comercialización, lanzamiento de productos nuevos o administración, de los que yo puedo utilizar conocimientos y experiencias, aunque no sean mis competidores directos. Uno de los rasgos del Benchmarking es que alienta a tener la audacia de descubrir las mejores prácticas en empresas no competidoras.

En definitiva, debo situar mi empresa en una adecuada perspectiva dentro de la realidad y de lo que es posible. Y luego, para

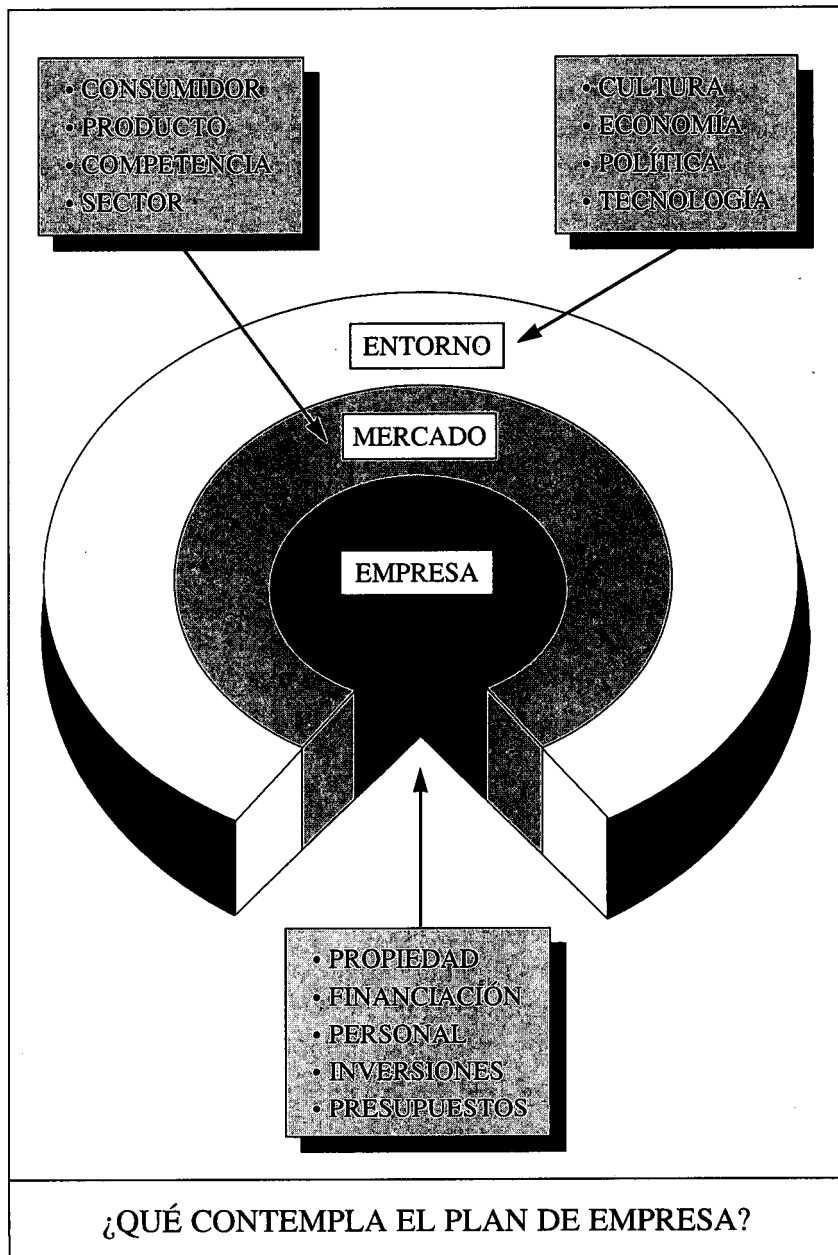


Figura 4. El contexto del problema: ¿Qué puedo mejorar?

decidir qué mejorar, debo examinar todas las opciones que se me presentan, atribuirles un valor que, aunque nos pese, llevará una importante carga de subjetividad e intuición —porque la captación del horizonte de una empresa nunca puede ser del todo objetiva— y a continuación establecer un orden de prioridades entre las distintas opciones.

Llegados aquí será el momento de tratar de usar en provecho propio la conocida ley de Pareto, y buscar trabajar en el 20 por ciento de aquellos acontecimientos o actividades que se dan en la empresa, que son los responsables del 80 por ciento de los resultados. Pero habrá que ver esto con sumo cuidado, porque pocas veces es evidente esta clase de apalancamiento en una organización, y nos podemos encontrar fácilmente dando palos de ciego.

Y para que toda esta metodología tenga éxito, debe desarrollarse de manera formalizada en cada etapa, y quedar dentro de un proyecto global de empresa profundamente querido y deseado por todos los que colaboran en él. Más de una sociedad se ha ido al traste por fallar en esa faceta de la voluntad de logro del personal.

Dentro de este contexto, procesos de negocio básicos tales como el diseño, la producción, el marketing, la distribución, las ventas o el servicio de asistencia técnica —por mencionar los que por lo general son esenciales—, pueden percibirse con más claridad y apreciarse con más rigor su validez o inadecuación para llevar a la empresa a una posición de liderazgo. Y aquellos procesos que siendo claves no estén a la altura serán obviamente los primeros candidatos para una acción de Benchmarking.

En ocasiones, la buena marcha de la empresa que refleja el incremento en ventas y los altos beneficios, no deja ver auténticas lacras que, cuando surgen, ya no hay tiempo de remediar, (tal fue el caso de la empresa que se menciona como ejemplo en el siguiente párrafo).

Caso: KIMBER S.A.*

La buena marcha no deja ver las dificultades

El objetivo de este ejemplo es ilustrar como a veces el éxito engendra arrogancia, y el fatal efecto de dejar que esto ocurra.

Kimber S.A. es una empresa de accesorios para hostelería, que en 19X0 tuvo unas ventas que duplicaron las de 19X-5, y unos beneficios de 500 millones de pesetas después de varios años de obtener un resultado muy bajo o pérdidas. Estos beneficios eran un considerable logro para una empresa autóctona, muy basada en su propia capacidad de innovar constantemente en producto para sobrevivir.

Pero adormecida en la complacencia y cegada en su arrogancia, la dirección de la empresa no se da cuenta de que este resultado positivo se ha producido por la conjunción de los siguientes ingredientes esenciales:

- bonanza económica general después de un largo período recesivo,
- punto muerto más bajo después de una criba considerable de gastos y personal llevada a cabo en plena crisis a inicios de los 80, y
- crecimiento sutil en las ventas de un producto particular nacido para ser un ganador.

Es obvio que, si bien fue un año bueno, se vivía del pasado y

* A fin de mantener la confidencialidad de la reseñada, el nombre de la empresa ha sido cambiado.

no se contribuía a asegurar el futuro; pues en ese mismo año de 19X0, el competidor más cercano hacia abajo en el ranking, y hasta ahora «despreciable» –ningún competidor debe serlo nunca– porque parece que ni tan siquiera tiene beneficios y que desde luego factura un 40 % menos que nuestra empresa, ha introducido en el mercado 14 productos nuevos. Siete veces más que nuestra boyante empresa con beneficios; que sólo ha lanzado 2 productos nuevos.

Este hecho, aparentemente sin importancia y desde luego no tenido en cuenta a tiempo, hizo que 5 años después las tornas en cuanto a facturación y beneficios se cambiaran.

Kimber S.A. debió haberse preguntado: ¿Cuáles son nuestros factores críticos de éxito? Este autointerrogatorio es obligado en un plan de Benchmarking. Y tener la respuesta adecuada encima de la mesa habría permitido disponer de otros indicadores para el seguimiento de la marcha de la empresa, no basados exclusivamente en ventas y resultados.

En la fase inicial de análisis en un plan de Benchmarking hay que saber bien cómo se trabaja en nuestra empresa, y tener muy claro cuáles son nuestras fortalezas y nuestras debilidades, frente a las oportunidades y amenazas del negocio. Esa información nos permitirá saber qué actividades pueden dejarse tal como van, y cuáles deben ser reforzadas.

También nos permitirá identificar con claridad lo que un competidor o un líder de otro sector hace mejor y en qué grado. Es importante tener el mayor conocimiento posible en aspectos que representan actividades clave en el desarrollo de nuestro negocio, es decir aquellas que lo diferencian de sus competidores, aquellas que lo distinguen frente a sus clientes.

Las posibles mejoras a introducir en la empresa serán mejoras en los procesos, en los métodos y en el conocimiento. Un proceso de trabajo es todo aquello que engloba una secuencia de accio-

nes como la siguiente: primero se da una recepción o entrada de documentos, materiales, o información; lo que podríamos llamar un *input*. A continuación hay una etapa de elaboración o transformación de ese *input*, el que merced a esta elaboración o transformación deviene un nuevo documento, material o información, a los que damos salida —y ésta es la tercera etapa del proceso— u *output*, para entrar en un nuevo proceso o para salir ya definitivamente de la empresa (caso de entrega de mercancía al cliente).

En resumen, un proceso consiste en una entrada, una elaboración y una salida. El Benchmarking debe ocuparse muy en particular de la continua mejora de los procesos fundamentales de la empresa.

La búsqueda de la calidad total persigue la satisfacción del cliente al mínimo coste, a través del trabajo y la motivación del personal que ha de conseguir esos resultados. La calidad total entiende que conseguir estas premisas es clave para la supervivencia de la empresa en la lucha competitiva.

El primer objetivo es satisfacer al cliente, y «cliente» es todo aquel dentro de la empresa que recibe el *output* de otro «proveedor», y que con dicho *output* debe quedar satisfecho. Luego ese «cliente» hace un trabajo como «proveedor», y lo elabora o transforma para otro «cliente». Y si en esta cadena todos los clientes quedan satisfechos, también lo estará el cliente final (ver figura 5). Pero ya hemos visto que el Benchmarking va todavía más allá, y dice en primer lugar: ¿Qué debo hacer primero para que esto suceda? ¿Cuál debe ser mi tabla de prioridades?

Nos orientará en la respuesta tener a nuestro cliente final claramente segmentado o diferenciado, a través de un análisis que tenga delimitados el perfil de los clientes que utilizan nuestros productos, y el perfil del producto que nos requieren y sus aplicaciones. Para analizar el producto puede contarse con dos métodos básicos: descuartizar los productos de la competencia —o lo

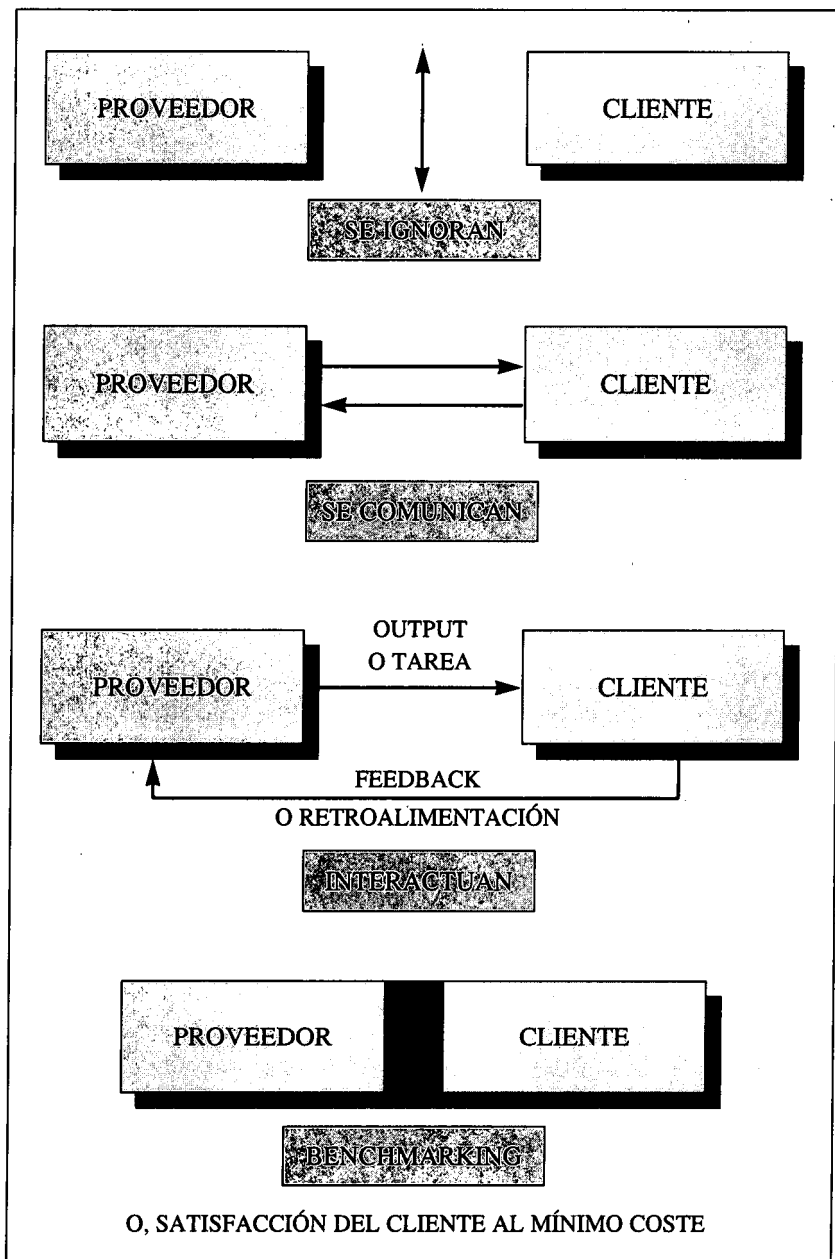


Figura 5. El Benchmarking y la relación Cliente/Proveedor

que hoy se ha dado en llamar «reingeniería»— y estudiar el posicionamiento de nuestro producto con respecto a los demás que concurren en el mercado, en sus diversas facetas de diseño, calidad, prestaciones y precio. Y el resultado de este estudio debe evidentemente encajar en el proyecto empresarial de la organización.

En la fase final, y para acabar de asegurarse de que el producto o proceso que vamos a tratar con una metodología de Benchmarking responde en realidad a una necesidad objetiva, hay que pensar en términos del responsable de la tarea a mejorar y que será también el responsable final de mejorarla, y el receptor del resultado de la investigación que conlleva el plan de Benchmarking. Esto quiere decir que esta persona, y a lo mejor su equipo o parte de su equipo, deberán ayudar a confirmar de modo rotundo la necesidad de mejorar el contenido operativo de esta actividad que se quiere mejorar.

Y por supuesto que si de veras queremos lograr que este receptor-cliente quede totalmente satisfecho habrá que confirmar que sabemos realmente lo que necesita y cuáles son sus requerimientos (ver figura 6).

2.2 Identificación del aspecto a mejorar

El Benchmarking busca establecer una plataforma o «banco» (bench), que se «marca» (marking) para conseguir o superar. ¿Pero qué debo conseguir o superar? Debo facturar más y reducir mis costes. Y... ¿cómo? ¿Qué es preciso que mejore primero: mi fábrica, mi comercialización, mi producto, o debo sustituir mi cuadro directivo? Más concretamente: ¿Dónde debo mirar para saber lo que debo mejorar?

Para progresar en la respuesta apropiada a estas preguntas, pre-

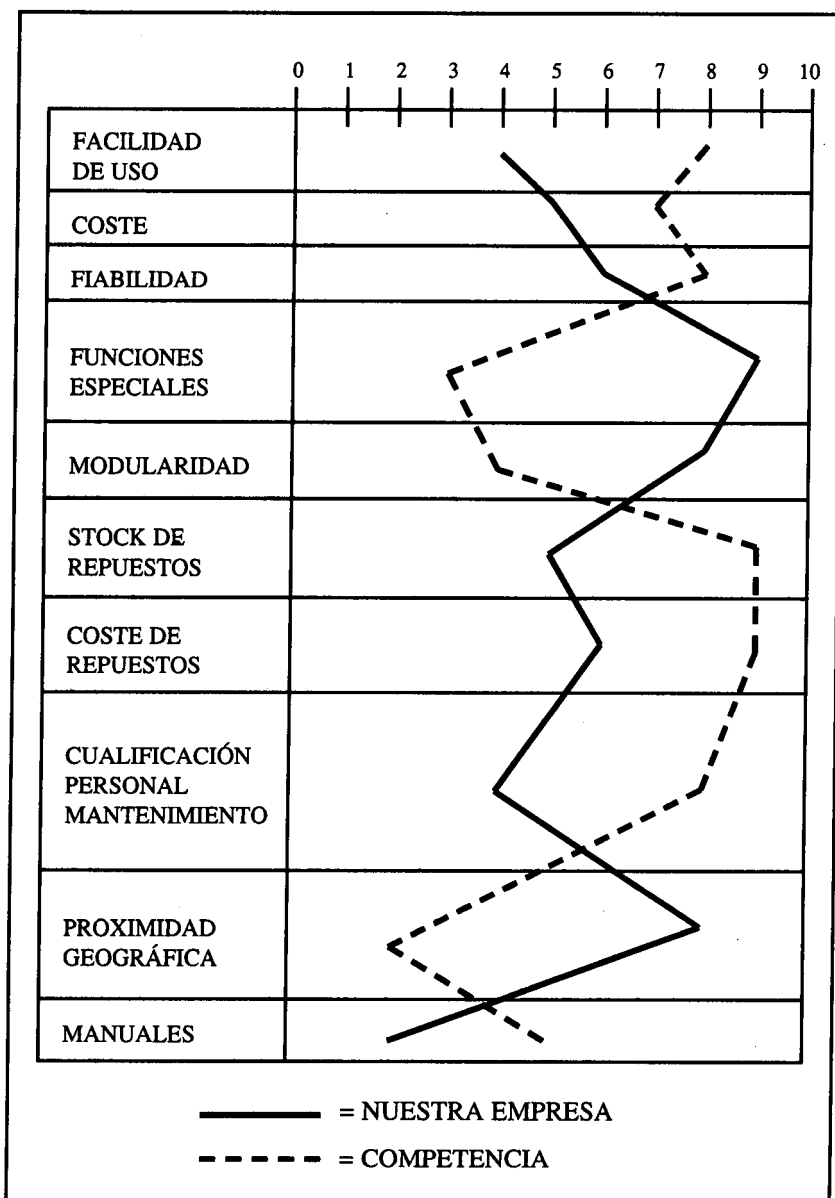


Figura 6. Puntuación otorgada por el cliente a nuestros equipos y a los de la competencia (0 = mal; 10 = bien)

viamente hay que delimitar el horizonte temporal del proyecto: ¿busco resultados a corto plazo —un año o menos— o largo —más de un año? En el primer caso se tratará de un **Benchmarking Operacional**, pues la mejora de las habilidades operativas de la empresa proporciona beneficios a corto plazo. Éste es más barato y realizable en menos tiempo que en el segundo caso, en que haríamos un **Benchmarking Estratégico**. Pero a veces el pan para hoy es hambre para mañana.

Ejercer esta primera opción ayuda a enfocar los esfuerzos, pero también hay que tener presente que los recursos destinados al Benchmarking nunca son ilimitados. Si el trabajo es operacional, como norma de selección hay que pensar en la mejora de aquel proceso o sección de un proceso capaz de aportar un mayor margen de contribución, o un mayor valor añadido. Y además, debe darse una relación coste-beneficio favorable (ver figura 7) (tal vez la más favorable que se presenta, de entre las de todas las opciones posibles), a veces en términos de dinero para algún momento del futuro, y siempre en términos de competitividad y liderazgo a largo plazo.

En la consideración del tiempo nos llevan ventaja las empresas orientales, que suelen mirar a un plazo más lejano. Esto contribuye a conseguir que no se pierda direccionalidad en la acción, que no se derrochen recursos en objetivos secundarios, y a que las actuaciones se anticipen a los eventos.

En el Benchmarking Operacional será bueno obtener una descripción de las operaciones que se llevan a cabo en nuestra empresa en forma de diagrama de flujo, distinguiendo las que se llevan a cabo en cada uno de sus componentes funcionales. Esto nos ayudará a comprender mejor nuestra empresa, y a allanar el camino hacia la reducción de nuestro desfase competitivo.

Paralelamente, se puede empezar a tener una idea de qué es más conveniente hacer mejor en nuestra organización, revisando la documentación que se utiliza habitualmente en la dirección

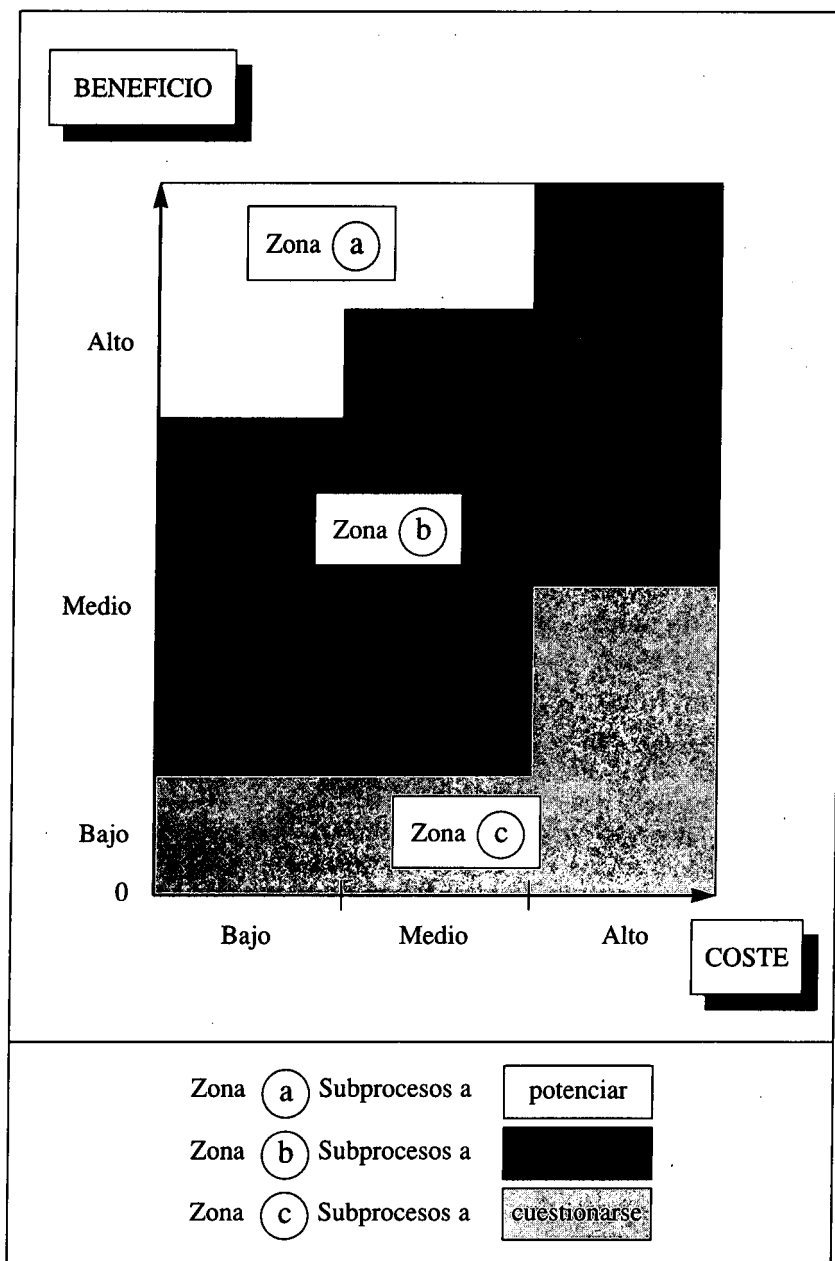


Figura 7. Análisis coste-beneficio del conjunto de escalones de un proceso

para seguir la marcha de la empresa. Estos informes permitirán tener una primera visión de lo que va bien, lo que va menos bien, y de lo que simplemente no va. Pero seguramente tendrán un enfoque más económico-financiero y dirán poco de la parte operativa que nos interesa realmente mejorar.

Esto no será así si la empresa tiene implantado un sistema de costes ABC (*Activity Based Costing*), que dará una información más ajustada a las necesidades de nuestro proyecto de Benchmarking que la contabilidad. Conceptualmente, el sistema de costes ABC tiene unos rasgos que facilitan el análisis del contenido operativo de las actividades de la empresa, lo que es justamente lo que nos proponemos. Veamos a continuación algunos de estos rasgos:

- Permite eliminar sacos de costes indirectos y distribuirlos por actividades.
- Pone de manifiesto las actividades que no generan valor, o que necesitan ser rediseñadas.
- Aumenta la importancia de costes como la preparación de máquinas, logística o preparación de pedidos, usualmente no discriminados en contabilidad.
- Delimita actividades principales y secundarias.
- Permite identificar a los causantes de los costes (*cost drivers*) o factores de variabilidad. (Por ejemplo: en la preparación de la nómina la principal causa del coste será el número de empleados; en la actividad credit-management será el número de clientes.)
- Facilita la toma de decisiones estratégicas.

Lo que acostumbra a suceder es que en la empresa suele darse una especie de conciencia colectiva que sabe con acierto cuán distantes nos encontramos del líder de nuestro sector, en términos

competitivos. Y a partir de aquí, nuestra investigación sobre el porqué de este estado de cosas nos lleva poco a poco a una particular actividad clave dentro de la empresa, y después a un especial proceso dentro de esa actividad, que no produce los resultados que serían de desear, y que, constatamos, ocasiona un fuerte impacto negativo en la competitividad de la sociedad.

En estos casos es más laborioso llegar a la decisión de qué mejorar, que cuando a la empresa le falta producto; la idea de que no hay producto para competir suele ser unánime y vivirse a flor de piel dentro de la organización, si bien a veces es difícil de convencer de ello hasta con hechos muy aplastantes... al autor de este producto, a quien se le solicita sin cesar que lo mejore.

Así pues, la progresiva emergencia de la causa de falta de músculo competitivo puede surgir de la continuada observación por parte de la dirección de que algo no va, o de la evidente poca congruencia entre los deseos de nuestros clientes y el producto o servicio que la empresa les proporciona.

Estos hechos podrían detectarse a tiempo si la dirección de la empresa, menos sumida en la épica de la industria y la organización, saliera a la calle con frecuencia —que es donde tiene lugar el «negocio»—, y viera sin interferencias, comités e informes, cómo se inician, trabajan y concretan las transacciones con los clientes que aseguran los ingresos regulares de la compañía. Cuanto más crece la distancia entre la dirección y el cliente, menos se transmite con efectividad a la organización la presión para ser eficientes.

Una empresa no suele buscar ser mejor en temas específicos que no le causan problemas, o que no parecen perjudicar seriamente sus resultados. Como algunas personas, las empresas necesitan a veces que las cosas vayan muy mal, antes de reaccionar y buscar con verdadero interés la manera concreta de resolver la situación. Esto no necesariamente es malo... si no se llega demasiado tarde.

En general, y sin pretender que sea una referencia infalible, a continuación centraremos tres objetivos típicos que suelen requerir una acción de Benchmarking para su cabal consecución, citando asimismo las actividades clave que suelen ser precisas para conseguirlos. Dentro de estas actividades encontraremos aquel o aquellos procesos particulares que puede ser interesante mejorar de manera sustancial:

	OBJETIVOS		
	SATISFACCIÓN AL CLIENTE	CONTROL DE COSTOS Y EFICIENCIA OPERATIVA	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO
ACTIVIDADES	GAMA DE PRODUCTOS	COMPRAS	MARKETING
	ASPIRACIONES DEL CLIENTE	INGENIERÍA DE PROCESO	
	SERVICIO AL CLIENTE:		
	• Administración comercial		
	• Expediciones		
	• Reclamaciones		
	• Servicio posventa		

Ya hemos visto cómo la mayor parte de actividades de la empresa pueden ser analizadas como un conjunto de uno o varios procesos con un inicio, una ejecución y una terminación, que culminan en un «producto» final. He aquí algunos ejemplos de procesos:

- Evaluación de los resultados de la empresa
- Resolución de quejas de los clientes
- Realización de estudios de mercado
- Fijar los requerimientos de producto
- Desarrollo de una política de precios y créditos a clientes
- Efectuar la previsión de ventas
- Llevar la tesorería
- Gestionar los inventarios
- Selección y formación del personal
- Planificación de la producción
- Gestión de compras
- Análisis de la competencia
- Realización de la planificación estratégica

Ayudará a localizar dónde llevar a cabo una acción de Benchmarking, listar las necesidades de mejora que hay en la empresa. Contemplando los problemas que debe resolver una determinada actividad, y al mismo tiempo sus causas, podremos ordenar problemas-causas de manera secuencial.

A partir de este trabajo será más fácil construir un cuestionario

o diseñar un proceso de búsqueda de información pertinente y ad hoc. Las causas así localizadas estarán más cerca de necesitar una acción de Benchmarking.

La decisión de mejorar en estrategia, operaciones o producto no es excluyente, como tampoco lo es el decidirse por uno u otro proceso operacional, por ejemplo. Cualquier aspecto de la organización puede ser objeto de un plan de Benchmarking, y se puede mejorar simultáneamente más de un aspecto. Los objetivos pueden ser varios.

Sin embargo, de modo general se puede decir que las funciones genéricas son buenas candidatas para este plan —hay un gran caudal de conocimientos asequibles al respecto—, en especial las funciones de administración.

Y para finalizar indiquemos que al iniciarse el Benchmarking la empresa debería ponerse unos objetivos quizá más discretos y asumibles, y no querer trabajar en demasiados frentes a la vez.

2.3 Parámetros a tener en cuenta

Una vez tenemos una relación de aquéllos aspectos de la empresa que necesitan una mejora, habrá que intentar obtener un primer contraste entre nuestra actuación y la que tiene lugar en otras compañías. Hará falta, pues, un primer método de medición del presente alcance de estas actuaciones.

Para ello será imperativo profundizar en las necesidades de mejora que van apareciendo como más obvias, e identificar cuáles son los parámetros más críticos que influyen en sus resultados. Estos parámetros serán aquellos en los que deberá de veras incidir el plan de Benchmarking.

Medir un resultado es conocer con exactitud la diferencia entre

los ingresos y los gastos que determinada acción empresarial comporta. Pero también hay que identificar y comprender los factores subyacentes de este resultado.

Por lo general, bastará con buscar una manera de cuantificar los siguientes puntos referentes al proceso objeto de Benchmarking:

- Coste de dicho proceso: Será un coste por unidad producida, o un número de unidades producidas por unidad monetaria.
- Tiempo de realización, tal vez medido también en dinero o en otra referencia a la efectividad del proceso (volumen de producción, posible precio de venta...) (ve figura 8), y
- El nivel de calidad que consigue, o nivel de satisfacción real o percibida por el cliente –interno o externo.

El tiempo es un componente de crucial importancia en el resultado de la empresa, como un todo agregado o de una función. Aparte de que una buena utilización del tiempo contribuye a mejorar mucho la percepción del nivel de calidad que recibe el cliente, es, de manera directamente proporcional, un generador o un supresor del coste. Un mismo volumen de producción obtenido en menor tiempo, por ejemplo, puede suponer un menor stock de producto en curso de fabricación, y por lo tanto una menor inversión en este activo. Una menor inversión incrementa el resultado relativo de la inversión total de explotación, y el resultado absoluto o beneficio neto al permitir disminuir gastos financieros.

Como medida de eficiencia hemos señalado la posibilidad de utilizar un precio de venta con que valorar el output de un proceso. En según qué casos, esta medición será decisiva para definir una cuestión de creciente importancia en muchas empresas: ¿Qué es mejor hacer o comprar? El intento de dar respuesta correcta a

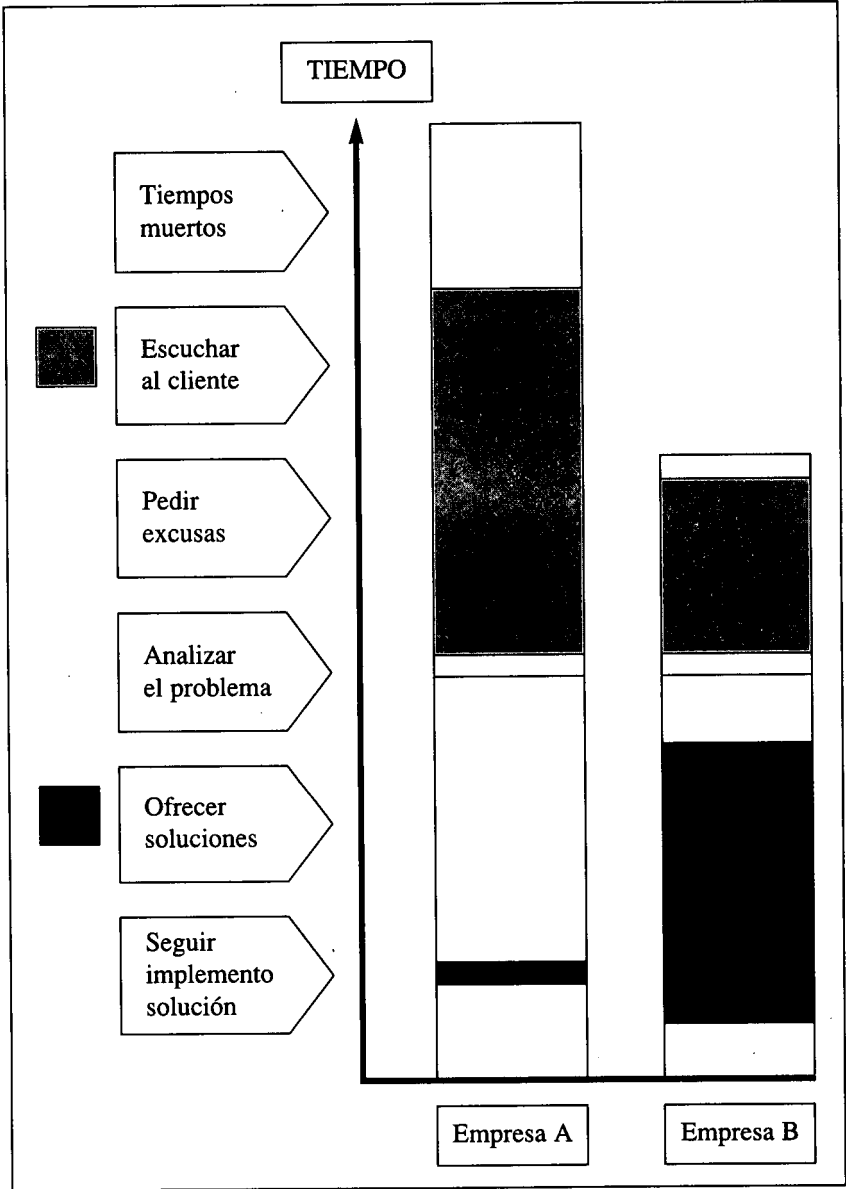


Figura 8. Comparación del tiempo utilizado en cada fase de trabajo de un departamento de reclamaciones, entre la empresa A (quiere mejorar) y la B (empresa modelo)

esta pregunta ha llevado a un amplio proceso de reagrupamiento empresarial. (Ver figura 9.)

Es preciso establecer unidades de medida cuanto antes en nuestro estudio, aunque sea de manera poco científica pero no exenta de cierto rigor. Los parámetros citados de coste, eficiencia y calidad son tres parámetros esenciales que intervienen en todos los procesos, y que permiten ser cuantificados y comparados.

Si sabemos bien qué es lo que nuestra empresa sabe hacer de manera excelente, y qué funciones son imprescindibles para que el negocio sea viable, podemos afirmar que conocemos bien nuestra empresa. Ésta es una parte esencial del Benchmarking.

Pero si conocemos además qué factores pueden asegurarnos el éxito empresarial, podremos establecer una tabla de medidas de comparación de gran utilidad para un estudio de Benchmarking. He aquí algunos de los factores que, a título de ejemplo, podrían ser esenciales para el éxito de nuestro negocio:

- Cantidad de nuestros productos que pasan el control de calidad a la primera (podría expresarse en porcentaje).
- Período comprendido entre el inicio del desarrollo de un producto hasta su comercialización (expresado en tiempo).
- Período comprendido desde que la materia prima entra en el proceso productivo hasta que entra en forma de producto acabado en el correspondiente almacén –si lo hay– (expresado en tiempo).
- Nivel de calidad del suministro de uno o varios proveedores (expresado en porcentaje de mercancía devuelta).

Después de esta clase de análisis, podemos proseguir el plan de Benchmarking. En el camino se pueden encontrar cosas interesantes, como aquella empresa que analizando el proceso de lan-

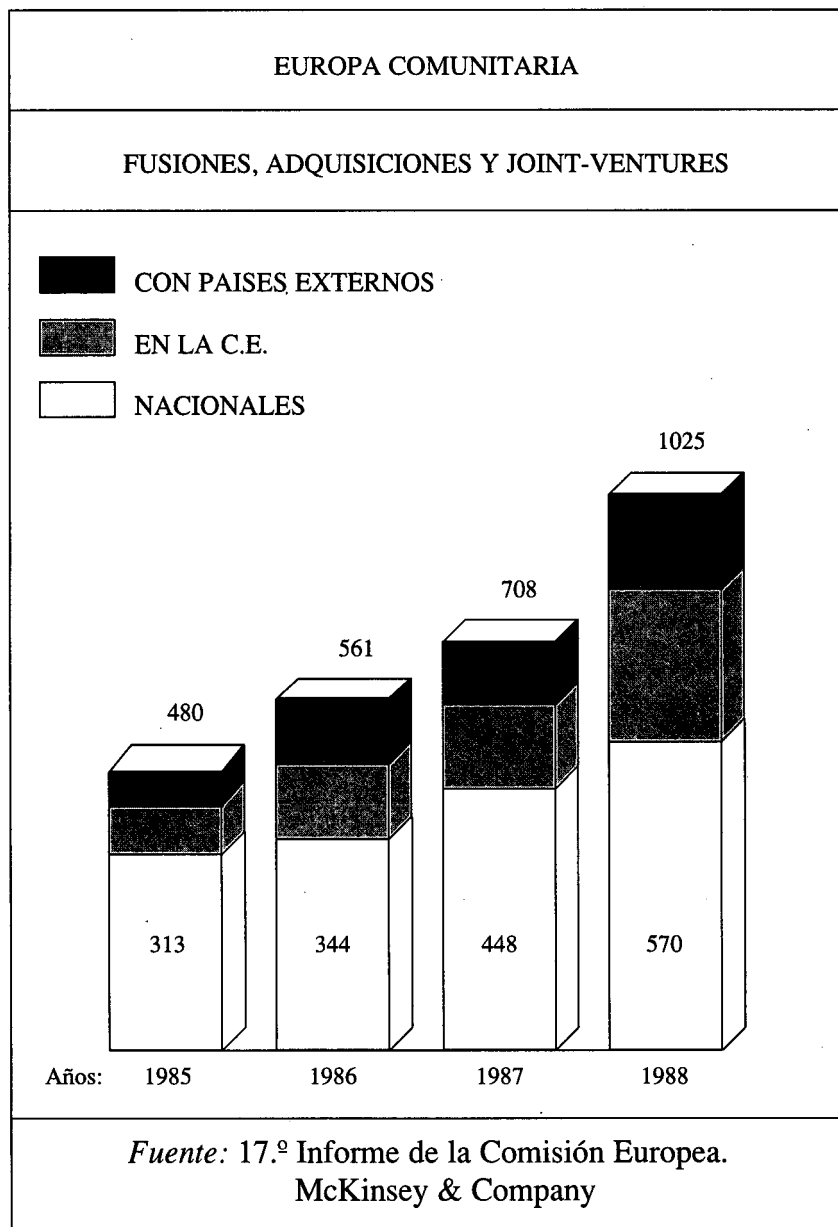


Figura 9. El análisis de la decisión "hacer o comprar" ha traído la proliferación de los procesos de fusión corporativa

zamiento de productos nuevos descubrió que era más rentable y más barato salir al mercado a tiempo que invertir más de lo presupuestado en un proyecto de Investigación y Desarrollo. Sin embargo, históricamente lo que se hacía era vigilar constantemente en no excederse de la cifra presupuestada. El Benchmarking puede dar una respuesta sobre el indicador a seguir para una determinada actividad.

Porque el Benchmarking es mucho más que análisis competitivo, ya que proporciona una profunda comprensión de los procesos y habilidades necesarias para conseguir una «realización» superior.

Esa parte del trabajo de Benchmarking debe concluir con la construcción de unos indicadores que permitan cuantificar, medir y auditar el proceso o procesos básicos que se quiere mejorar; para medir en fin su grado de excelencia.

Conclusión

Cualquier esfuerzo de mejora que hagamos en la empresa debe ser coherente con las características de nuestro proyecto empresarial específico. Y dicho proyecto tiene que estar definido como respuesta a una apreciación lo más objetiva posible de la realidad: realidad del entorno —coyuntura, mercado, competencia— y realidad de fortalezas y debilidades de nuestra empresa o área de negocio.

Será bueno iniciarse con un plan de Benchmarking poco ambicioso, que a lo mejor se limitará a exportar lo que se hace muy bien dentro de uno de los departamentos o filiales de nuestra organización, a otros (ver figura 10). En todo caso debe llegarse por consenso a la conclusión de que aquello es importante que sea mejorado, procurando evitar el buscar la perfección en cosas inocuas.

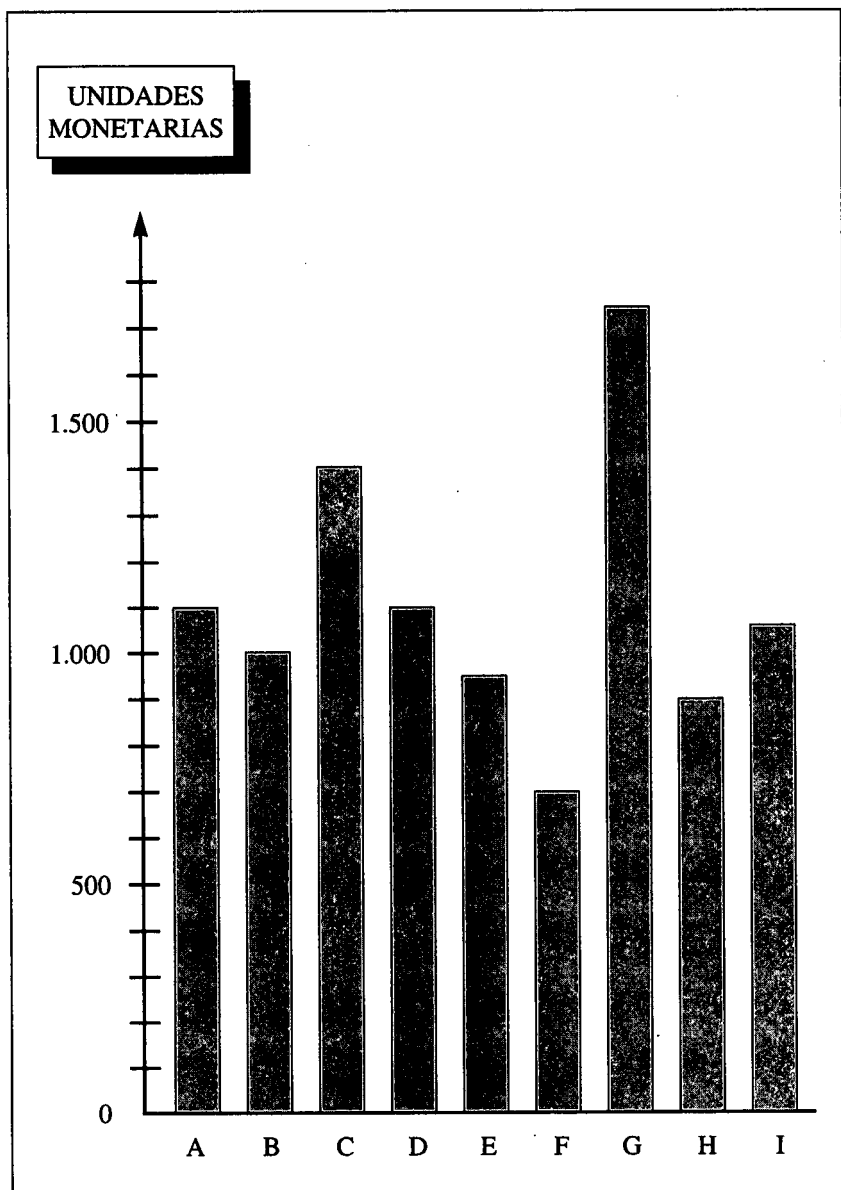


Figura 10. Comparación del coste por hora dedicada a la selección y formación del personal, en nueve entidades financieras pertenecientes a un mismo grupo nacional

Para tener una primera idea de cuán lejos estamos del ideal en ese aspecto específico de la empresa que queremos mejorar, deberemos elegir unos parámetros o indicadores que nos sirvan para obtener una primera lectura de cuán cerca o lejos estamos de la realización del departamento o empresa a emular. Estos indicadores serán medidores de los resultados que obtenemos en el desempeño de esta actividad, y medirán todas o alguna de las siguientes facetas típicas:

- **Coste:** unidades monetarias que supone llevar a cabo esta actividad.
- **Tiempo:** que dará una medida de rapidez o lentitud del proceso en sí, o de la rotación de materiales envueltos en el proceso (stocks, por ejemplo).
- **Calidad:** nivel de calidad percibido por el «cliente» –interno o externo– expresado tal vez en porcentaje.

Capítulo 3

*«Por cada ilusión perdida
encontramos una nueva verdad.»*

Jan Vanspauwen

3. Cómo localizar el proceso modélico e inspirador

Cuando nos planteamos cómo localizar el proceso modélico e inspirador a emular y que ha de dar un fuerte empujón a nuestra competitividad, es porque ya hemos avanzado considerablemente en la selección del área de Benchmarking en que trabajar, y hemos efectuado una primera comparación, así sea superficial de nuestra ejecución versus la que se da fuera de la empresa.

Para llegar a este punto ya hemos hecho una primera operación de captación de información; pero la verdadera tarea en este sentido empieza ahora, para cubrir adecuadamente las siguientes etapas en nuestro plan de Benchmarking y que son:

- Profundizar en el análisis de nuestro producto o proceso.
- Seleccionar la empresa a emular en este aspecto.
- Analizar en profundidad el producto o proceso de la empresa a emular, previo estudio de varias opciones para la implementación final del mejor en nuestra empresa.

Con esto ya se ve que, aunque los objetivos de búsqueda de información son muy concretos, tendremos que movernos en ámbitos muy diferentes de acuerdo con varios criterios, y que los

datos a recoger tanto pueden ser del entorno, del mercado, de clientes o productos, o puede simplemente tratarse de datos técnicos o información competitiva.

Adicionalmente el proceso de recogida de datos debe responder a algún procedimiento de resolución de problemas, por el que tendremos que habernos decantado anteriormente:

- **Formulación de hipótesis:** para avanzar en el proyecto, y que en el transcurso de la investigación quedarán invalidadas o confirmadas. Este método permite avanzar rápidamente, pero no es apropiado para el tratamiento de cuestiones complicadas.
- **Divergencia-convergencia:** primero se analiza una gran cantidad de datos diversos desmenuzando la realidad en muchos pequeños hechos, para hacer converger después los más relevantes en una solución única. Este método es más riguroso pero es más caro y no aporta inmediatamente soluciones.

Una buena parte del Benchmarking consiste en recoger hechos de nuestras propias operaciones, y en esta faceta siempre será insuficiente la información recogida; cuanto más afinemos en el punto de partida, mejor. Como norma será bueno sin embargo recoger pocos datos pero muy significativos, con preferencia a obtener muchos e inútiles.

Por supuesto que toda la información obtenida deberá ser repasaada y verificada para asegurar que responde al máximo a la realidad. Nada es tan caro como ignorarla. Pero tampoco podemos dejar que nos inmovilice esta típica enfermedad que es la parálisis por el análisis.

Y hay que procurar no perder de vista en ningún momento el objetivo final de este trabajo arduo que es la recogida de la información: establecer Benchmarks útiles y verosímiles.

3.1 Y ahora ¿qué?

Sabemos lo que está por hacer, y tenemos una idea más o menos concreta de cuán lejos o cerca estamos de conseguirlo. Y ahora: ¿Cómo cerrar esa brecha? ¿Cómo cerrar el «gap»? ¿Cómo dar vigor competitivo a este proceso básico para el éxito de nuestra empresa? ¿Cómo localizar el procedimiento modélico e inspirador que nos dé la ventaja competitiva que nos falta? ¿Cómo he de fabricar —si es que he de fabricarlo— el producto que ha de ampliar nuestra participación de mercado? Ésta es una tarea clave y fundamental del Benchmarking, y sobre la que intenta dar alguna luz este apartado.

El esfuerzo por contestar este interrogante se originó al constatar que los altos ejecutivos y empresarios norteamericanos consiguieron el éxito económico de sus organizaciones ignorando durante varios años cómo hacían las cosas otros colegas de otras partes del mundo. Hace tiempo y hoy es ya muy patente que esta actitud ha fracasado, en particular frente a los japoneses, que sí han sabido desde hace mucho «copiar» primero, pero innovar tremendamente después encima de lo emulado. Tanto, que han llegado a ser el mejor de los mejores en muchos sectores, en especial sectores difíciles y comprometidos como la metalurgia, astilleros o la alta tecnología.

Un punto crucial es pues darse cuenta de que el procedimiento modélico que buscamos puede estar en cualquier parte; y eventualmente en cualquier lugar del globo. El Benchmarking debe tener en este sentido un enfoque universalista, para potenciar al máximo su capacidad de proporcionar una posición de liderazgo local, nacional o mundial, a la empresa que lo practica.

Es estimulante escuchar al respecto a personas tan competentes como Pedro Ballvé, presidente y artífice del despegue de Campofrío, cómo reconocen públicamente con encomiable modestia que deben una buena parte de su éxito empresarial a los

años de estudio y observación del saber hacer de industrias similares, pertenecientes a lugares muy apartados de su país de origen.

Pero, al igual que los buscadores de tesoros de todos los tiempos, hay que realizar una compleja y sorda tarea antes de hacerse allende los mares: encontrar y conseguir el mapa que lleva hasta allí. Y para cuando aparezcan las dificultades y obstáculos en nuestra búsqueda y aprendizaje de métodos superiores, hay que acordarse de que, si no miramos alrededor y nos contentamos con ir demasiado solos en el conocimiento y en el hacer, podemos fácilmente vernos inmersos en la tonta labor de reinventar la rueda.

Ésta es la fase más difícil para el que se inicia en un plan de Benchmarking. Porque consta de dos puntos críticos en cierto modo en oposición, y que requieren actitudes contrapuestas. Por un lado, y con el mismo celo que un periodista de investigación, habrá que recorrer todas las pistas, todos los indicios documentales donde haya un atisbo de posibilidad de hacerse con un hecho relevante y en consonancia con lo que buscamos. Y luego, y después del adecuado tratamiento de toda la información así encontrada, habrá que diseñar una estrategia para validar esta información y completarla, con una o varias visitas al lugar donde esta empresa modelo fabrica el producto, o se sirve del método o procedimiento objeto de nuestra búsqueda. Hay pues que ser monje y guerrero al mismo tiempo.

Para fijar en una primera aproximación los requerimientos de investigación de nuestro estudio puede ser muy útil el uso de esta herramienta de los gestores de la calidad total, conocida como el diagrama causa-efecto o diagrama de Ishikawa (ver figura 11). Este instrumento permite poner en evidencia, clasificar por familias y jerarquizar las causas de un determinado efecto, y facilita el consenso sobre las causas más importantes. En particular, ayuda a resolver un problema en ausencia de datos cuantificados,

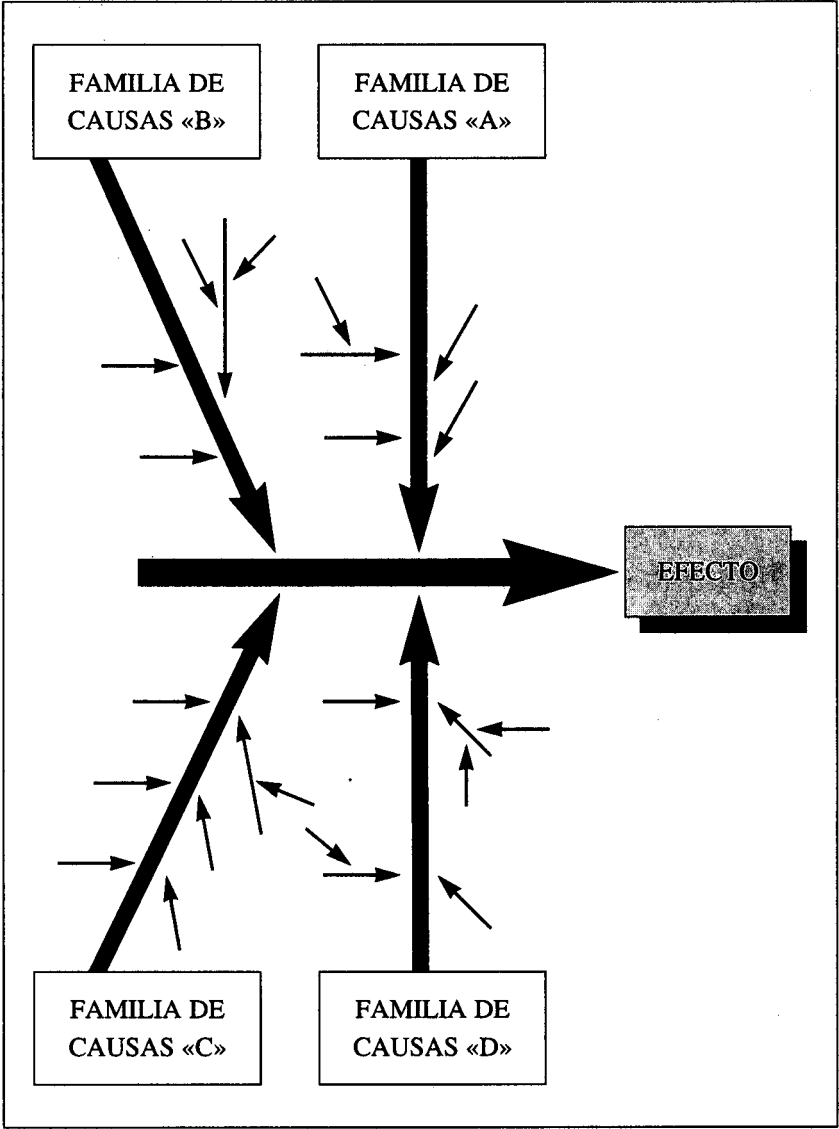


Figura 11. El Diagrama de Ishikawa.
Fuente: Adaptación del libro "Los instrumentos de gestión de la calidad",
A. Bernillon - O. Cérutti, Ed. Gestión 2000, S.A., 1993.

de los que siempre tendremos pocos al empezar. Esta actuación dentro de la empresa, facilita la posibilidad de capturar el nivel actual de conocimiento que hay en ella, relativo al tema bajo escrutinio.

En un plan de Benchmarking total, la fase inicial sería la recopilación de información para poder fijar los objetivos empresariales genéricos. Es lo que hemos denominado el Benchmarking estratégico.

Pero si se trata de descubrir y analizar los mejores procesos para aplicarlos a desenvolverse mejor en determinada función empresarial con el objeto de lograr esas metas, estaremos ante un Benchmarking de proceso según hemos visto.

3.2 Los ámbitos de la recogida de datos

La recogida de datos será recomendable llevarla a cabo en dos etapas, poco delimitadas entre sí y con algunos puntos de solapé, pero esencialmente distintas:

Una preliminar cuya característica principal será su probable bajo coste económico, aunque se efectuará con gran amplitud y extensión. En según qué casos podrá ser también poco duradera. Su función es hacer una gran batida para conseguir mucha información, que después habrá que analizar, clasificar y sintetizar, separando el grano de la paja. Su objetivo será adquirir un conocimiento básico del tema que queremos mejorar, y una noción clara de hacia dónde tenemos que apuntar para profundizar a fondo en nuestra investigación, y hacernos con todos los detalles necesarios del proceso, producto, método o manera de hacer que queremos emular.

La segunda etapa consistirá en la recogida de información propiamente dicha, dirigida de manera más concreta hacia un objetivo de Benchmarking que ya se perfila con mayor exactitud y

precisión. Su coste será mayor, y se desarrollará con mayor lentitud; pero su utilidad será decisiva en momentos posteriores.

A continuación se ofrece una visión de las posibles fuentes de información según nos encontremos en una u otra fase.

3.2.1 En la fase preliminar

Un gran banquero español, cuya entidad financiera goza de reputación universal por sus resultados fuera de lo común, tiene fama de extremadamente meticuloso y ordenado entre sus más próximos colaboradores, en su faceta de recogida de información que lleva a cabo él mismo, y que organiza de acuerdo a un procedimiento que él ha diseñado. Un periodista le preguntó de dónde provenían estos datos que al parecer le resultaban tan queridos, y la respuesta fue sencilla: en un noventa por ciento de libros, revistas y periódicos. El volumen de información que se mueve en la literatura escrita, literatura al alcance de cualquiera, es muy considerable.

Otra cosa es disponer del dato adecuado en el momento oportuno. Eso ya requiere la categoría de artista, y algo de artistas tienen los grandes capitanes de empresa, y... los benchmarkers efectivos. Pero el sentido de la oportunidad no es un sustituto del trabajo laborioso y poco visible de la recogida de información, paso previo y necesario para hacer un uso inteligente de la misma.

El dicho popular de que «conocimiento es poder» ilustra a la perfección esa necesidad de saber para «poder» hacer. Y uno de los atributos comunes a todos los grandes líderes es que, cuando las cosas no acaban de ir bien y pareciera que la acción va a detenerse, de pronto aparecen con aquella información o aquel dato crucial del que nadie más dispone, que resuelve la situación y empuja con renovada energía todos los esfuerzos.

Pero en un plan de Benchmarking la palabra escrita sobre papel y al alcance del público en general no será desde luego la única fuente de información. Más tarde o más temprano habrá que recurrir quizás a la búsqueda por ordenador, y casi siempre a algún contacto personal en asociaciones profesionales o sectoriales, entre los consultores o expertos en un determinado proceso, etc. Las asociaciones sectoriales, por ejemplo, aunque a menudo agregan los datos de unas empresas con las otras a fin de preservar la confidencialidad, son un lugar apropiado de búsqueda de datos.

En cierto modo la fuente de información a la que recurrir en cada momento del estudio de Benchmarking, dependerá de las necesidades que nos imponga cada encrucijada en que nos encontremos. Así, por ejemplo, si lo que tenemos que hacer es escoger una o dos empresas de entre un grupo de quince previamente seleccionadas, una manera de localizar a las mejores será hacerse con sus balances y cuentas de resultados (ver figura 12), que con un poco de suerte podrán hallarse en las cuentas anuales depositadas en un registro público, obligación de depósito que por norma suele extenderse a todas las empresas, dependiendo del país. Y aquellas que estén dentro de determinados valores en sus variables de dimensión (en volumen de ventas, número de empleados o valor de los activos) habrán presuntamente depositado sus estados financieros auditados, acompañados del informe del auditor.

Si la empresa cotiza en el mercado de capitales, casi seguro que tendremos oportunidad de conocer su situación económico-financiera referida al último trimestre. Un requisito indispensable para acudir a la bolsa —y por desgracia a menudo disuasor— es estar dispuesto a una total y continua transparencia patrimonial.

Estas fuentes permitirán comparar datos tales como las diversas magnitudes del beneficio:

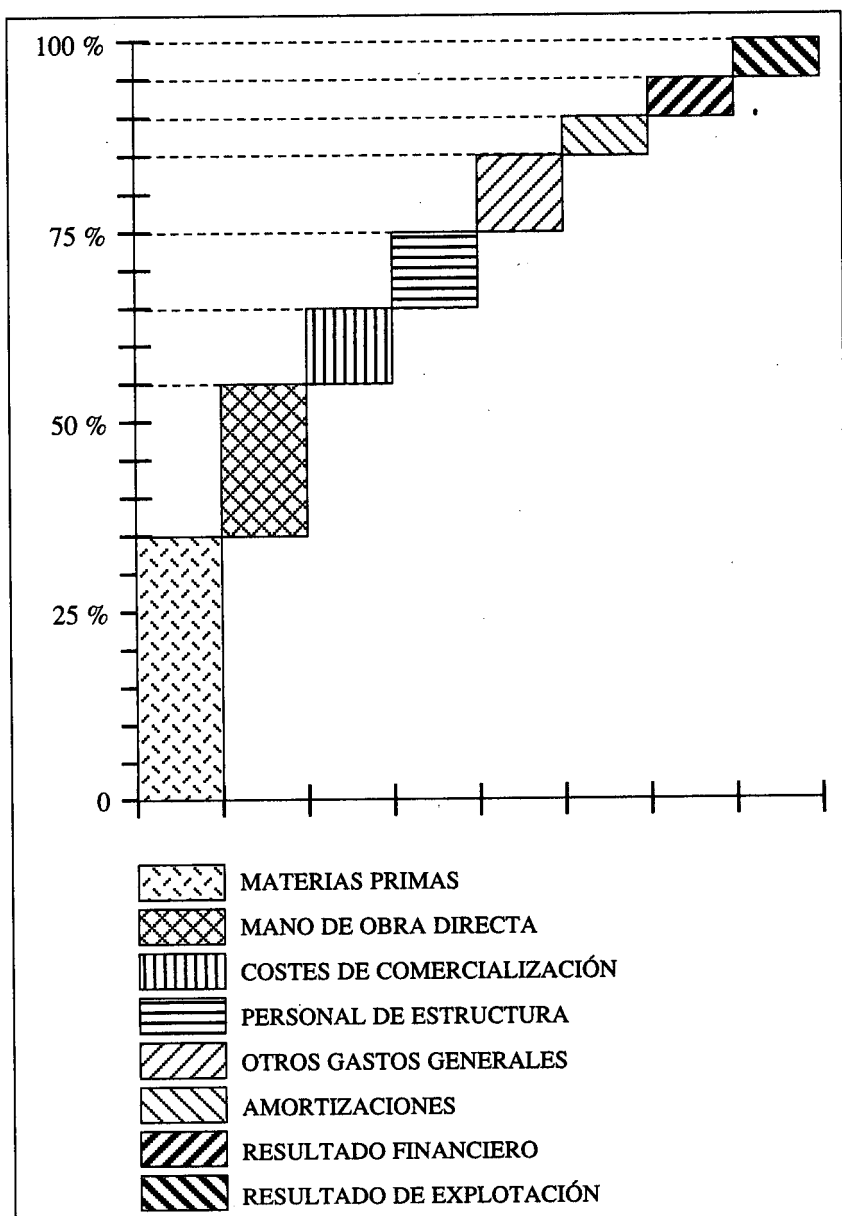


Figura 12. Representación gráfica de la Cuenta de Resultados de la empresa "XYZ". Este tipo de presentación acumulativa facilita la toma de decisiones de Benchmarking

ROI = Return On Investment = Beneficio de explotación antes de intereses e impuestos/Total activo afecto a la explotación;

ROE = Return On Equity = Beneficio neto/Recursos propios;

ROS = Return On Sales = Beneficio neto/Ventas totales,

y evaluar los gastos en relación con las compras, comparar las rotaciones del activo circulante, etc., en muchos casos verificados por un profesional registrado.

Al comparar un grupo de empresas, una manera práctica de separar las más fuertes de las intrínsecamente más débiles, es comparar el valor añadido anual que obtiene cada una de ellas por empleado, del siguiente modo:

$$\text{V. A. por empleado} = \frac{\text{Ventas anuales} - \text{Compras anuales}}{\text{Promedio anual empleados}}$$

Hay que reconocer que aparte de las diferencias culturales, el marco normativo de muchos países todavía no da suficiente fluidez a la información, fluidez que es necesaria para que una economía progrese. Se calcula que en España una tercera parte de las sociedades en activo no presentan sus datos al registro. Esto ha generado una controversia legislativa sobre la cuantía de la sanción a imponer a los renuentes, que de momento no resuelve el problema. Para las sociedades limitadas, se quiere impedir que registren cualquier acontecer empresarial si no han cumplido el requisito de depósito.

En parte como solución a este contratiempo, pero aportando más información que la que puede llegar a proporcionar un registro público de datos, han surgido empresas que se dedican a efectuar análisis sectoriales y estratégicos, que aportan informaciones tales como:

- Contexto sectorial (fuerzas competitivas relevantes y factores clave de éxito, evolución de la actividad, análisis de la demanda, análisis de amenazas y oportunidades, perspectivas y previsiones).
- Análisis de los competidores (empresas, localización y empleo; titularidad del capital; diversificación y canales de distribución, resultados de la competencia: cuotas y rentabilidad).

Esta información viene acompañada de los estados financieros de cada una de las empresas consideradas, de las que se extraen diversos ratios y relaciones de interés.

Las fuentes de obtención de las cuentas de las sociedades que usan estas empresas suelen ser, además de los registros públicos, los organismos de tutela de los mercados de valores, y también las propias empresas que suministran sus datos en respuesta a la solicitud directa de una empresa de prestigio. Para datos sobre comercio exterior, recurren al departamento estatal correspondiente, y para datos sobre su mercado a gabinetes especializados que pueden proporcionar información muy interesante, preelaborada.

Hay bases de datos públicas o privadas pero baratas y accesibles, que pueden dar, en papel o soporte magnético, datos empresariales tales como:

- actividad de la empresa, directivos y principales cifras;
- patentes y marcas;
- declaraciones fiscales;
- referencias comerciales;
- artículos de revistas archivados en bibliotecas;
- datos registrales, etc.

También habrá que hablar con consultores y expertos en un dominio dado. Éstos pueden estar dedicados al marketing, a la logística, al diseño de procedimientos administrativos, o al desarrollo de software especializado. Serán temas más o menos ligados al mundo de la informática, y ello facilitará o complicará nuestra búsqueda.

Existe una información a la que tendremos fácilmente acceso que estará por ejemplo en bibliotecas o la podremos conseguir en fuentes internas de la empresa a través de contactos personales. Otros datos serán más inasequibles, y tal vez tengamos que ir a buscarlos en servicios de asesoría o revistas especializadas.

No hay que despreciar toda la información que hay dentro de la propia empresa. En especial, siempre tendrá interés un análisis exhaustivo de nuestros productos y servicios, y todo lo que de alguna forma pende de ellos con mayor o menor proximidad.

Pero esta investigación debe dirigirse también a personas; personas de dentro de la organización que, o bien ellas mismas son directamente una fuente de información básica para nuestro proyecto, o son interesantes por su capacidad de relación con otras personas quienes a su vez disponen de datos relevantes. Entre estas personas de dentro o fuera de la compañía puede haber seguramente verdaderos expertos en su campo, que en un momento dado a lo mejor han desarrollado un trabajo específico relativo al tema que nos ocupa. Y otras veces quizá lo único que convendrá hacer será encargar un estudio a la medida de nuestros requerimientos (ver figura 13).

En este análisis introspectivo en la propia empresa no debe despreciarse el potencial generador de información que tienen las redes de contactos personales citadas, y también las redes no humanas pero con personas detrás: las redes electrónicas. Con ello nos referimos a un conjunto de personas, afines por profesión o afición, conectadas por ordenador.

En este último aspecto, algunos países desarrollados o en vías de serlo van todavía a la zaga de los países punteros; pero en el mundo académico de los Estados Unidos, por ejemplo, ha llegado el punto en el que para dar a conocer el trabajo desarrollado en un campo de conocimientos específico, a un científico le puede resultar más eficaz introducirlo en una de estas redes electrónicas que publicar un libro. Un beneficiario de una beca en la Universidad de Nueva York para la investigación de las moléculas que producen el insomnio ha podido comprobar que el resultado de sus estudios así difundido llega más rápidamente a un mayor número de lectores que mediante el papel.

En las dos siguientes páginas ofrecemos unos cuadros ilustrativos pero no exhaustivos, que resumen posibles fuentes de información en la fase preliminar de búsqueda.

LITERATURA ABIERTA		
1	LIBROS	
2	REVISTAS	En general Técnicas Especializadas
3	PERIÓDICOS	En general Económicos Del sector
4	EMPRESAS QUE EFECTÚAN ANÁLISIS SECTORIALES	
5	EMPRESAS DE INFORMES COMERCIALES	
6	INFORMACIÓN FINANCIERA	Registro Auditadas Sin auditar Organismo tutelar mercado de capitales
7	PUBLICACIONES INTERNACIONALES	Organización de Cooperación y Desarrollo Económico Banco Mundial Fondo Monetario Internacional Organismos de las Naciones Unidas Sede de la Europa Comunitaria en Bruselas
8	OTROS	Anuarios estadísticos Folletos y catálogos editados por las propias empresas Avisos de solicitud de empleo

BASES DE DATOS		
1	DE LA PROPIA EMPRESA	
2	PÚBLICAS	Bibliotecas Organismos estatales Universidades Fomento y ayudas Estadísticas Relaciones exteriores
3	PRIVADAS	Escuelas de negocios Servicios de estudios de grandes bancos Publicaciones Especializadas Dirigidas al gran público Directorios Firmas de auditoría internacionales

CONTACTOS PERSONALES		
1	PERSONAL DE LA EMPRESA	
2	ASOCIACIONES PROFESIONALES Y SECTORIALES	Publicaciones Seminarios y conferencias Contactos Propias No propias
3	FERIAS Y EXHIBICIONES	
4	AGREGADOS DE CONSULADO O EMBAJADA	
5	CONSULTORES, EXPERTOS Y ASESORES	
6	NETWORKING (conexión por «vivencias» o «electrónica»)	Personas del mundo comercial o I + D Profesionales

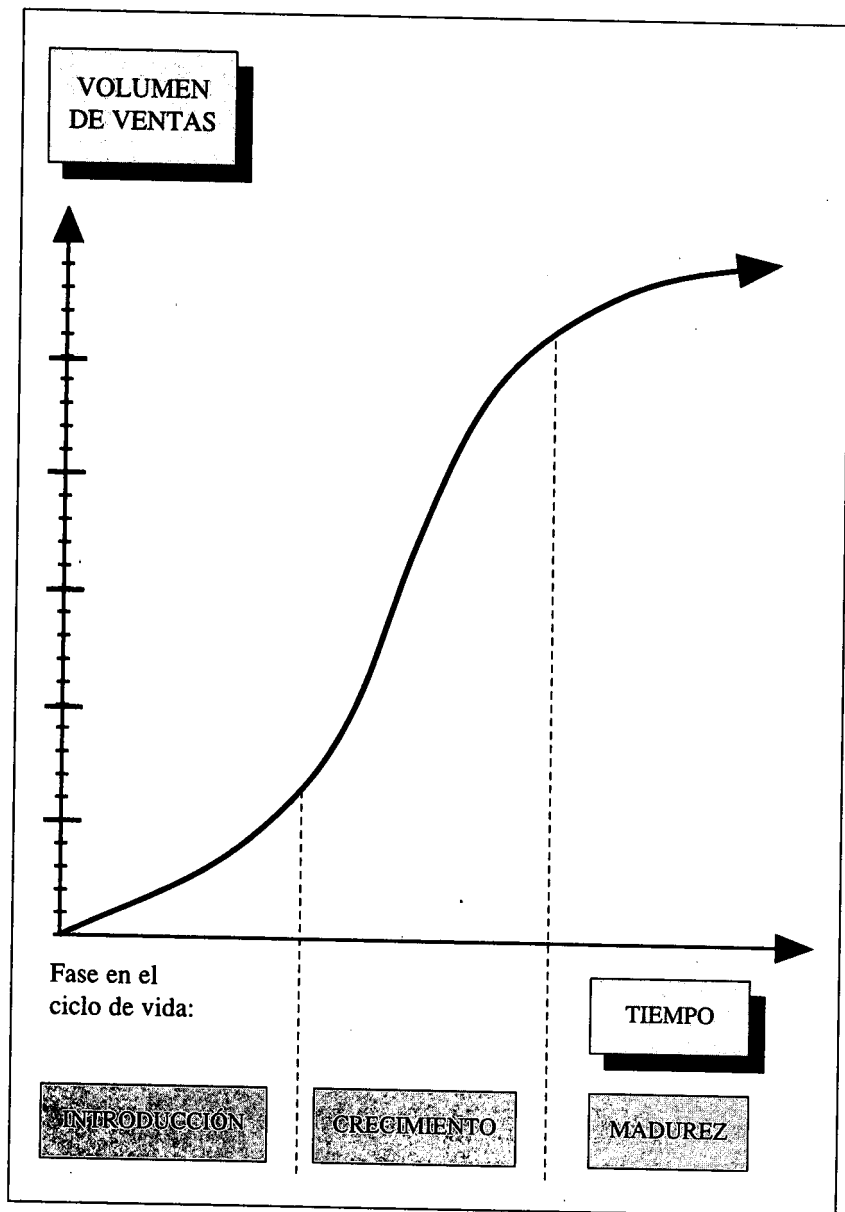


Figura 13. Ciclos de la vida de un producto. Es un dato no siempre obvio pero crucial, y que puede requerir un estudio específico tanto de nuestra empresa como de la competencia

3.2.2 En la investigación concreta

Puede hablarse de tres procedencias posibles de unas maneras de hacer, objeto de Benchmarking:

1 - La propia empresa

Hay servicios con un cliente interno o externo, cosas que se hacen en más de un departamento, oficina, fábrica o filial en una misma empresa, que pueden ser comparadas. Y como resultado de esta comparación, exportar a continuación los mejores métodos de una dependencia a las restantes (ver figura 14).

Por otra parte, puede contemplarse la comparación entre servicios de distinta especie dentro de la empresa, y hacer de ello un plan de Benchmarking.

Idealmente y a ser posible, el Benchmarking interno debería ser la primera actuación de Benchmarking en una empresa. Por el hecho de desarrollarse todo el proceso dentro de la misma, suelen aparecer menos dificultades, o las que aparecen pueden solventarse con más facilidad.

Adicionalmente un trabajo así podría enfocarse con una doble vertiente, que incluyera formar en la práctica a alguna persona o personas en la metodología del Benchmarking, en preparación a un trabajo de mayor envergadura a realizar posteriormente.

2 - Empresa competidora

En este caso contemplaremos dos aspectos:

- a) ¿Es válida la comparación de nuestra empresa con tal o cual otra? Si las diferencias en tamaño, cultura, mercados o estructura organizativa son muy acusadas, quizá tendremos que buscar elementos comunes que validen la comparación. O a lo mejor será desaconsejable continuar el trabajo.

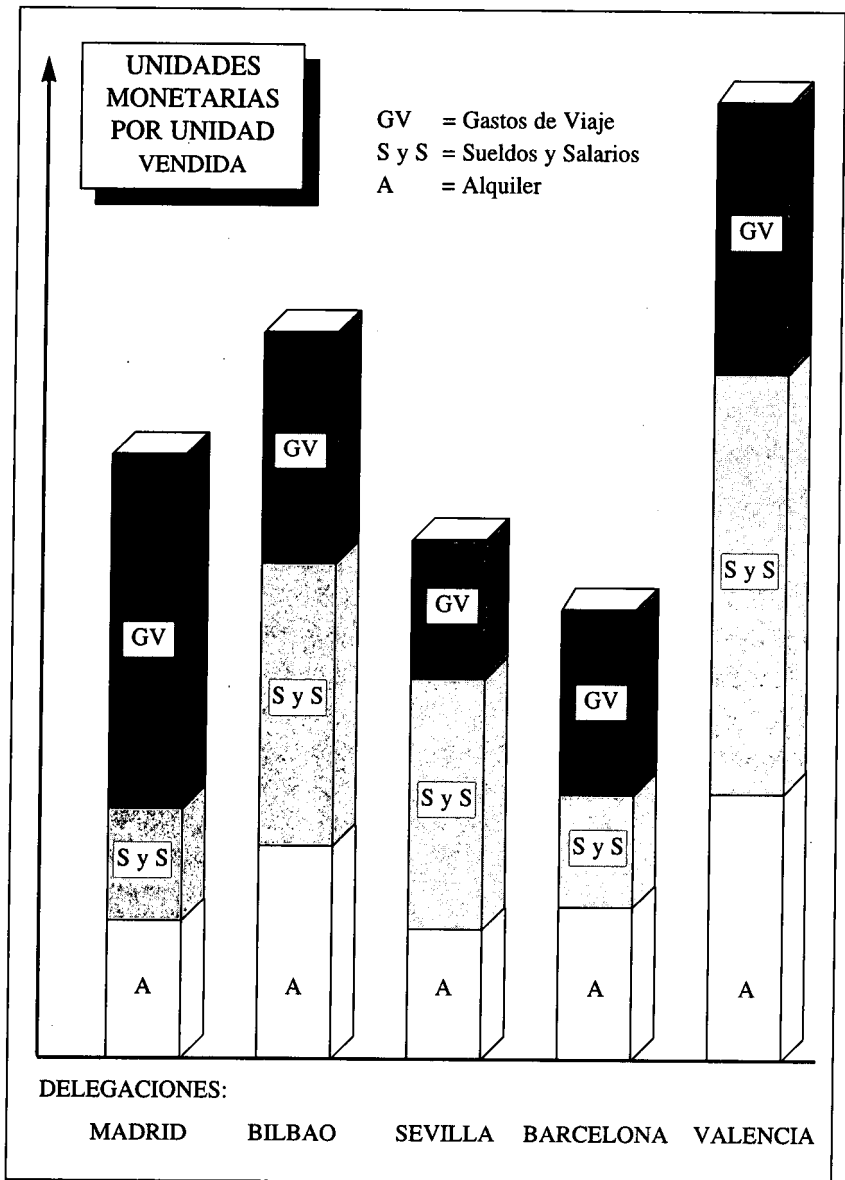


Figura 14. Comparación de los gastos de las Delegaciones Comerciales por unidad vendida, para un plan de Benchmarking interno

Hay que efectuar un análisis muy riguroso de los métodos de nuestros competidores, y ser capaces de encontrar lo que saben hacer mejor, y también sus fallos, de los que podemos sacar partido. Y pensar y tener en cuenta a lo largo de todo este proceso que la competencia hará lo mismo con nosotros.

- b) La empresa competidora ¿es el líder de nuestro sector? En ciertos casos ello puede facilitar el trabajo, y entonces será posible dar un enfoque más directo antes de hora a nuestra búsqueda de información. El líder suele ser más abierto que los demás competidores a la hora de explicar sus éxitos. La misma humildad intelectual y apertura de miras que ha empleado en lograrlos lo hace más propenso a compartir sus experiencias.

Además, el diálogo respecto a estos éxitos puede ayudar al líder a comprender mejor sus logros específicos en aquel tema, y mejorar todavía más.

3 - Cualquier empresa u organización

Cuando lo que se busca es mejorar una función específica que se ejecuta en muchos tipos de empresas, entonces deberemos seleccionar aquella empresa en que mejor se lleva a cabo.

Para temas como logística, facturación o registro de pedidos, podemos mirar a la competencia, y también con un enfoque más amplio, fijarnos en otras empresas u organizaciones donde se desarrollan estas funciones de manera excelsa. En este caso será menos obvio dónde está lo que nos interesa, y esto dificultará nuestra investigación. Pero esta clase de Benchmarking puede dar mayores frutos, por el plus que aporta lo innovador del punto de partida.

Ante esta tesitura, cuando hablemos de analizar el sector nos referiremos a él en sentido extenso, es decir englobando todas

aquellas industrias, empresas comerciales o empresas de servicios que tienen fuertes puntos de similitud con la nuestra, en especial en aquellos puntos específicos en los que queremos o creemos que podemos mejorar.

No hay que pensar en la competencia como la única fuente de información sobre los mejores métodos y procedimientos para llevar a cabo lo que queremos mejorar en nuestra empresa. Dialogar con la competencia no siempre resulta fácil. Y si sólo miramos a la competencia corremos un mayor riesgo de hacer lo mismo sin mejorarlo... y ser líder quiere decir ser el mejor... el único... el preferido. Nuestros productos, servicios, métodos y procedimientos tienen que ser únicos. Esta idea ha de presidir nuestra búsqueda, y llevarla hasta dondequiera que esté lo que buscamos.

Hay que tener la audacia y la imaginación necesarias para compararse con los líderes no importa dónde estén, aunque pertenezcan a un sector distinto al nuestro. Lo que importa es si son líderes en la ejecución de una función empresarial que nos concierne también a nosotros. Puede haber empresas menos exitosas, pero que llevan a cabo ciertas funciones que nos interesan de manera superlativa.

3.3 Los métodos de búsqueda

Hay una correlación obvia entre el método de búsqueda que se utilice y el ámbito de recogida de datos en que nos movamos.

Si este ámbito se corresponde con alguno de los señalados para la fase preliminar de nuestro estudio, no será necesario añadir mucho más sobre cómo conseguir la información. El énfasis se desplazará antes en el proceso intelectual que rijan la elección de la fuente de datos adecuada y el tratamiento del dato en sí, que en

cómo acceder al mismo. Será importante qué datos seleccionamos, y las síntesis que extraemos.

Otra cosa es si ya hemos hecho la elección de buscar dentro de la empresa, en la competencia, en el líder de nuestro sector, o en otra empresa dondequiera que esté, no necesariamente de nuestro ramo. La investigación que se haga a partir de aquí será cara, y por lo tanto debe procurarse que sea lo más provechosa posible por unidad monetaria invertida. Idealmente debería ponerse en marcha con una metodología estructurada pero flexible al mismo tiempo, para lograr que la investigación sea exhaustiva y precisa. Como norma general y antes de ser iniciada, deberían darse los siguientes pasos, que sugerimos de modo aproximativo:

Fase A – Construir un cuestionario

– Probarlo

– Lanzarlo vía: – Correo

– Teléfono

– Consultor y /o «experto»

– Paneles, mesas de trabajo

Fase B – Visitas directas a las empresas.

La fase B es más compleja, consume más tiempo y es más costosa que la fase A. Por lo tanto, deberíamos intentar avanzar al máximo en los demás métodos de recogida de datos, antes de disponernos a las entrevistas con otras empresas. Un beneficio subyacente de este enfoque será que iremos mucho más preparados en estas visitas, por lo que resultarán más fructíferas.

3.3.1 El cuestionario

Construir un cuestionario es una acción a abordar en cualquier caso, y que presenta mayores dificultades de las que en principio podría suponerse. Aunque nuestro plan de Benchmarking sea interno, desarrollemos nuestro cuestionario. Su poder aclaratorio y la necesidad que impone de profundizar en las raíces de nuestros interrogantes siempre favorecerán nuestro programa de Benchmarking, sin hablar ya del valor intrínseco de las respuestas que será capaz de generar (ver figura 15).

Llegados aquí tenemos que poder delimitar con cierta concreción lo que esperamos como respuestas. Si ya hemos llevado a cabo un análisis causa-efecto, o hemos completado nuestro trabajo previo con alguna sesión de *brainstorming*, nos encontraremos en mejores condiciones de anticipar dónde incidir más o menos en nuestro sondeo.

Pero como hemos adelantado, preparar un cuestionario no es tan fácil como se cree. Alguien ha hecho notar que hasta el más tonto es capaz de responder cuando se le pregunta; pero hay que ser agudo para saber interrogar. Y tener una inteligencia penetrante en la psicología de los demás no es corriente, y así quedan muchas preguntas mal respondidas. Lo sabía aquel mendigo ciego que con su bastón blanco como único reclamo recogía menos limosnas que cuando decidió pedir con el siguiente cartel: «Las flores de primavera se han abierto, y yo no las veré».

Hay muchos factores a tener en cuenta a la hora de preparar un cuestionario, para hacerlo efectivo. Citemos los más importantes:

- Facilitar la memoria. Preguntar sobre épocas recientes.
- No preguntar cosas embarazosas.
- La pregunta no debe contener la respuesta, ni sugerir una en concreto (en todo caso sugerir varias).
- Las preguntas no deben obligar a hacer cálculos.

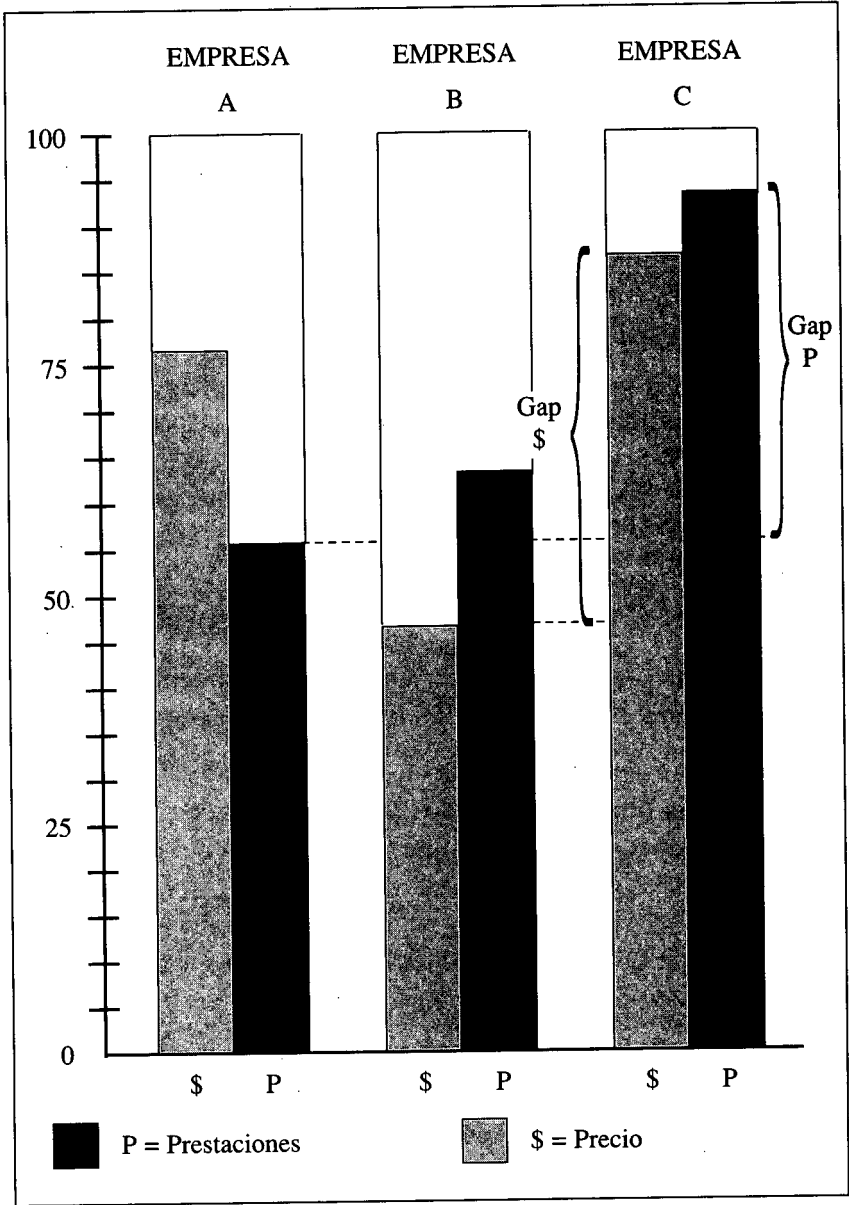


Figura 15. Análisis comparativo del porcentaje de usuarios satisfechos, en precio o prestaciones, del producto de las empresas A, B, C. (Datos obtenidos vía cuestionario)

- Hacer buen uso de las preguntas con respuesta sugerida. A ser posible este tipo de preguntas sólo debería hacerse después de haber testado la pregunta de modo abierto. Cuando se listan en el cuestionario varias respuestas sugeridas, parece que el interrogado tiene mayor inclinación por escoger la primera o la última de todas.

Es bueno intentar beneficiarse de los diversos sistemas probados de formular preguntas y realizar cuestionarios, planteando:

- Preguntas interesantes al inicio, para bien disponer al interrogado.
- Preguntas en batería: disgregar una pregunta en varias para obtener todos los matices.
- Preguntas: ¿Por qué? ¡Ojo! Orientar. Son demasiado abiertas.
- Preguntas indiscretas: no hacerlas directamente. Intentar obtener una respuesta mediante una serie de preguntas indirectas.
- Preguntas filtro. Es el uso de 2 o 3 preguntas correlacionadas en sus respuestas que cambian la orientación del interrogatorio según las contestaciones.

Y habrá que favorecer el uso de los cuestionarios de prueba y las preguntas de control.

Los cuestionarios de prueba permiten reformular el cuestionario evitando ambigüedades, equívocos, debilidades o defectos, que comprometerían los resultados obtenidos.

Las preguntas de control sirven para verificar la veracidad de todas las respuestas, mediante unas preguntas de respuesta muy evidente, que si no se contestan bien dan a entender que la investigación está viciada en algún extremo primordial.

La primera posibilidad que tenemos para el uso del cuestionario, una vez verificado, probado y testado, es el correo. Eso facilita que las respuestas sean por ejemplo anónimas. Este método puede contribuir a simplificar el problema que supone analizar intangibles. Si hacemos un Benchmarking de producto, supongamos una televisión, siempre podemos comprar una de la competencia, y probarla, desmontarla y ensayar hasta su más pequeña pieza. Sin embargo, esto no podemos hacerlo con la imagen corporativa o la actividad de un centro de reclamaciones.

De todas formas, si lo que se quiere es efectuar encuestas por correo, hay que pensar en incentivar poderosamente el reenvío de las respuestas vía sorteos, regalos, descuentos, invitaciones u otras actividades promocionales. En los países latinos suele haber poca cultura de respuesta de cuestionarios, envío de cupones y mecanismos de auscultación de un público por el estilo. En cambio, los sondeos por teléfono, en especial si se hacen con mucho rigor y profesionalidad, pueden resultar provechosos.

Las averiguaciones telefónicas entre profesionales, por ejemplo, bien planteadas pueden ser un éxito. Y es que el papel del profesional o el consultor puede ser muy poderoso. Aparte de la información que pueden proporcionar por sí mismos, se les puede adjudicar el papel de intermediarios entre nosotros y aquella empresa o fuente de información específica, cuyo acceso directo quizá nos estaría vedado.

No ha de ser particularmente difícil averiguar quién y cómo lleva a cabo de manera excepcional y con altas cualificaciones la fabricación del producto, la función o procedimiento en que queremos mejorar. En Benchmarking de proceso será poco evidente, pero si la informática contribuye a la ejecución de esa función tendremos muchas respuestas interesantes hablando con personas vinculadas a este ambiente profesional, en especial consultores y comercializadores de hardware y de software. Para intentar ven-

der sus productos lo primero que hacen es darnos sus mejores referencias.

Y por supuesto «el experto», que por su particular vínculo con la Universidad, empresas de informes comerciales, centros de investigación o gabinetes de consultores, puede hacer una aportación crucial.

En general el trato entre profesionales resulta más abierto cuando se habla de métodos y procedimientos más o menos comunes a varios sectores, porque la desinhibida curiosidad de las partes implicadas garantizará un diálogo no oscurecido por la amenaza de compartir secretos industriales, como puede ocurrir entre competidores acérrimos. La discusión se llevará por cauces objetivos que permitirán mejorar a todo el mundo. Tal sería el caso, por ejemplo, de dos tesoreros de distintas empresas que tuvieran que reunirse y cambiar impresiones de su casuística profesional diaria. Una muestra clara de ello es la existencia de asociaciones de Tesoreros o de Directores de Recursos Humanos, por ejemplo.

Estos escenarios idílicos en que frecuentemente pueden desenvolverse las acciones de preguntar e interrogar para obtener datos para un plan de Benchmarking, contribuyen de manera decisiva a eliminar lo que Robert C. Camp denomina el «síndrome del rechazo», similar al que pueda padecer el desempleado que busca trabajo, al entrar en el vestíbulo de la empresa de sus fantasías.

Y el cuestionario nunca pierde utilidad. Al contrario. La información finalmente obtenida será aún más fidedigna si podemos sostener una conversación distendida con el interrogado después de dar sus respuestas al mismo. Seguro que con la guía que el cuestionario ofrece llegaremos antes al núcleo de la cuestión, además de validar las respuestas iniciales.

Aunque, y nunca se enfatizará bastante, el sistema más fiable, interesante y con mayor credibilidad para obtener informa-

ción decisiva es la visita a la empresa modélica escogida. Y cuando se crea que esta tentativa puede dar lugar a situaciones delicadas, puede actuarse a través de un tercero y seguir en el anonimato.

No obstante, lo más importante para reunir datos es utilizar la imaginación.

3.3.2 La ética del Benchmarking

Creemos que este apartado no debería estar presente en este libro. Hay textos sobrados, empezando por el Antiguo Testamento, que hablarían de esta cuestión con mayor autoridad que el autor. Pero la misma esencia del Benchmarking puede generar el equívoco de que desde el principio estamos hablando de espionaje industrial. Nada más lejos de la realidad.

También invita a puntualizar el que estemos en una época de ambigüedades ideológicas en la que parece que todo vale, y que propicia frases como la siguiente: Juan es «demasiado» honrado... En la honradez no hay matices. Si robo dos sellos de correos ya no soy honrado.

Con esto queda dicho prácticamente todo. Pero incluso a nivel estrictamente práctico e interesado, llevar a cabo un plan de Benchmarking con intención torcida tarde o temprano lo hará fracasar. Desde un principio hay que decir abiertamente lo que se busca; si no se hace así cabe la posibilidad de encontrar lo que no se busca.

La regla de oro no es otra que la de la vida misma: no hagamos a las demás empresas o a los demás profesionales lo que no queremos que le hagan a nuestra empresa o a nosotros mismos.

O sea: no engañemos, ni coaccionemos, ni seduzcamos con trozos de espejo, respetemos y consideremos a los demás como a

nosotros mismos, y guardémonos de invadir el derecho a la intimidad de nadie.

Esto no impide que, para establecer las bases de la conversación con nuestra empresa objetivo, demos un primer paso a través de un asesor, quien podría iniciar el acercamiento. Eventualmente hasta se podría suscribir un documento previamente revisado por nuestro asesor legal que determinará los límites de la información a tratar y generar, quiénes podrán compartirla, y que parte de la misma será estrictamente confidencial para quienes queden fuera del acuerdo marco.

De entrada puede parecer difícil que esto pueda abordarse así. Pero si por el hecho de hablar abiertamente de una serie de puntos cruciales de la empresa ambos participantes en la conversación pueden beneficiarse, estableciéndose una negociación en la que no haya ganador y perdedor sino en la que ambos ganan, no tiene que haber nada más que lo impida. Y esto ha de ser posible entre dos empresas que fomentan el mutuo respeto, la confianza, el consenso, la solidaridad... la cultura en fin que promueve la gestión de la calidad total, sobre la que se apoyan los líderes... y el Benchmarking.

3.3.3 Identificación y verificación del proceso buscado

El objetivo de esta etapa es por un lado concretar a priori quién dispone y utiliza en la práctica el mejor proceso, función, procedimiento o producto buscado, y que nos ha de aportar una decisiva ventaja competitiva en ese aspecto particular de nuestro negocio. Y además, hemos de verificar que esto realmente es así, con datos objetivos y conseguidos sobre el terreno que demuestren la realidad aplastante de nuestra presunción inicial, o la inváliden.

A estas alturas en nuestro plan de Benchmarking, el primer

objetivo ya debe de haberse prácticamente logrado, y la pregunta «¿Cuál es la empresa, el departamento o la función cuyos métodos sobrepasan a los demás, y vale la pena observar a fondo?» ya la tendremos contestada. Habremos hecho estudios de mercado, organizado mesas redondas y utilizado otros métodos de búsqueda y recogida de datos, y lo único que nos quedará será visitar in situ a la empresa u organización en que se desenvuelve la acción objeto de Benchmarking.

Debe haberse logrado identificar todos los candidatos con que compararse, y se habrán conseguido datos sobre su realización a comparar con nuestra realización de proceso interna. Al fin y a la postre el Benchmarking es esencialmente un procedimiento comparativo que, después de un plan de recogida de información bien estructurado y ejecutado, ha de permitir contrastar con fruto los datos clave.

La comparación de datos deberá ser algo más que la fría presentación de dos columnas de números (ver figura 16) o calificativos (siempre que se pueda serán números), referidos a dos empresas —una de ellas la nuestra—. El trabajo de analizar a un competidor requiere el ingenio y la visión de futuro necesarias para ir más allá de los hechos patentes hoy, y anticipar en función de lo que seamos capaces de descubrir entre las grandes líneas de su filosofía empresarial cómo se desenvolverá su empresa en el futuro.

Hay que preguntarse muchas veces:

¿Por qué es mejor la otra empresa?

¿CUÁNTO MEJOR?

¿Qué métodos sobresalientes utiliza o va a implementar, y cómo podrían ser adaptados a nuestra realidad empresarial de hoy?

Para la toma de contacto con esta empresa modélica, y al igual

COMPARATIVA DE COSTES OPERATIVOS ENTRE IBERIA Y VIVA AIR		
		
	IBERIA	VIVA
Flota (n.º aviones)	120	9
Horas de vuelo	286.000	31.823
Horas avión/año	2.383	3.535
Horas avión/día	6,535	9,58
N.º de pilotos	1.184	79
Horas de vuelo piloto/año	483	806
N.º pilotos/avión	9,970	8,78
N.º empleados	24.090	532
N.º empleados/avión	200,75	59,11
A.K.O. (millones)	31.208	2.621
A.K.O./empleado	1,2955	4,929
A.K.O.: asiento kilómetro ofertado Fuente: SEPLA-VIVA		

Figura 16. *Análisis de costes*. Fuente: "Cinco Días", 27/2/95

que en etapas anteriores del Benchmarking, hay tres colectivos muy próximos a nuestra empresa que pueden ser de gran ayuda; éstos son: Proveedores, Clientes y Bancos.

Ayuda para conocer más de la empresa objetivo, y completar la toma de datos e información; esto contribuirá a hacer más efectivo nuestro estudio. Hay que conocer la organización y la cultura de esta empresa con anticipación, para distinguir si el modelo de

gestión es autoritario o por consenso; si las decisiones están centralizadas o muy descentralizadas; si su organigrama es jerárquico y piramidal o funcional y plano. El primero genera opacidad y el segundo transparencia (ver figura 17).

Los colectivos vinculados con nuestra empresa pueden darnos también ayuda para diseñar una estrategia de aproximación, y con suerte propiciar un contacto por recomendación, que siempre logrará una mejor predisposición en el receptor de nuestra llamada que un toque a puerta fría.

Esta última modalidad no debe sin embargo despreciarse: una explicación clara de nuestro objetivo y de lo que el estudio puede aportar para ambos participantes puede ahorrar mucho tiempo y alentar el esfuerzo con prontitud.

3.3.4 La preparación de la visita

En todo caso este primer contacto hay que prepararlo muy bien. Tenemos que dar una imagen de seriedad y competencia que es difícil de improvisar. Hay que pensar a fondo:

LO QUE SE VA A DECIR

Quizá tengamos que rehacer aquel cuestionario que nos permite orientar mejor la consecución de la información clave que todavía nos falta.

CÓMO SE VA A DECIR

Qué uso de herramientas de presentación vamos a hacer (pizarra, transparencias, diapositivas, audiovisuales, etc.).

Y qué percepción se espera lograr de todo ello en nuestro interlocutor. La empresa que vamos a visitar tiene que poder darse cuenta muy rápidamente de que nuestra propuesta le va a repre-

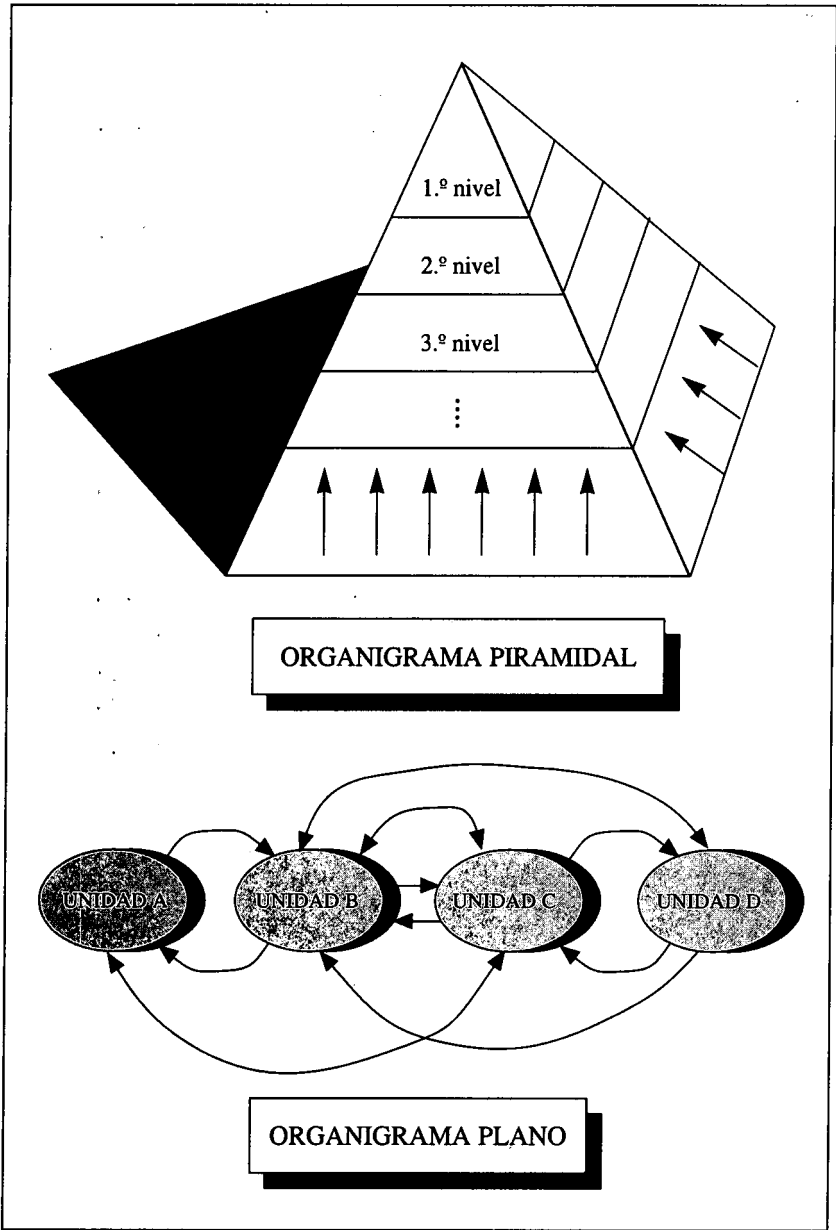


Figura 17. *La fluidez de las comunicaciones es menor bajo un organigrama piramidal*

sentar algo interesante, productivo y coherente con sus propios objetivos corporativos. Una empresa exitosa, más que ninguna otra, tiene una conciencia muy desarrollada para distinguir con celeridad entre una buena y una mala oferta. Y este rasgo hay que intentar que juegue a favor nuestro.

El acuerdo de visita a lograr debe incluir quiénes participarán en nombre de cada una de las dos empresas, y la posibilidad de ver sobre el terreno cómo se lleva a cabo la actuación objeto de Benchmarking. Evidentemente hay que procurar que la empresa visitada permita el diálogo con los responsables de esa actuación y con personas lo bastante versadas en los entresijos de la misma. No hay que olvidar que el propósito de la visita es verificar los resultados de toda la investigación previa, y clarificar aquellos puntos que todavía se ven oscuros.

La visita a la empresa, en especial si pertenece a la competencia, generará de entrada una actitud difícil tanto en el visitante como en el visitado. Pareciera como si la confrontación en un mercado concreto, donde arrecia la lucha diaria por una mayor participación porcentual, indispona a las personas para mantener un diálogo abierto sobre una problemática que al fin y al cabo es común.

En este punto hay mucho que aprender de países como Alemania y Japón, donde este tipo de relación se lleva con gran armonía. Es cierto que hay unas condiciones culturales, un gregarismo natural en los individuos, unas interrelaciones especiales entre gobierno-bancos-proveedores-industrias-distribuidores, que llegan a incluir cruces de propiedad y de autoridad y decisión poco usuales en otros países. Pero también hay una conciencia de largo plazo, un deseo común de ampliar mercados, una voluntad subyacente de ganar la guerra fría —que es una guerra al fin y al cabo económica—, que trasciende el deseo de revanchismo que algunos autores atribuyen a Alemania y Japón por haber perdido la guerra mundial. Por encima de todo hay seguramente el disfrute y la satisfacción que acompaña al hacer las cosas bien

hechas, que facilita el diálogo y une a los concurrentes en un mismo mercado. Se da una mentalidad muy abierta y la humildad necesaria para estar dispuesto a aprender de los demás. Y esto es justamente lo que exige el Benchmarking.

El American Productivity and Quality Center tiene un servicio que se denomina el International Benchmarking Clearing House, que aunque está geográficamente en los Estados Unidos y en principio está dirigido a las empresas norteamericanas, es internacional en su orientación, y considera que compartir experiencias entre dos empresas siempre puede enfocarse como una actividad en la que todos ganen (ver figura 18).

En este organismo, promovido por varias empresas punteras, el objetivo es mejorar la calidad y la productividad de las empresas de todo el mundo mediante la aplicación del Benchmarking. Para ello se arroga la misión de constituir y mantener una red de contactos apropiada, recibir y librar información de Benchmarking, y ser un centro de «saber hacer» (*know how*) en Benchmarking.

Antes de la visita, es fundamental crear un ambiente de confianza mutua.

3.3.5 La visita a la empresa seleccionada

Toda la información obtenida antes de la visita a la empresa seleccionada debe ser clasificada, analizada y sintetizada, antes de ser nuevamente verificada ahora ya sobre el terreno. Así lograremos que después pueda ser presentable a todos los agentes concernientes, y llegue a estar en condiciones de ser operativa. No hay que olvidar que el objeto casi último de nuestro trabajo de Benchmarking es establecer con claridad lo que debe hacerse primero, y lo que debe hacerse después, de manera pormenorizada y diferente de como lo hacíamos hasta ahora.

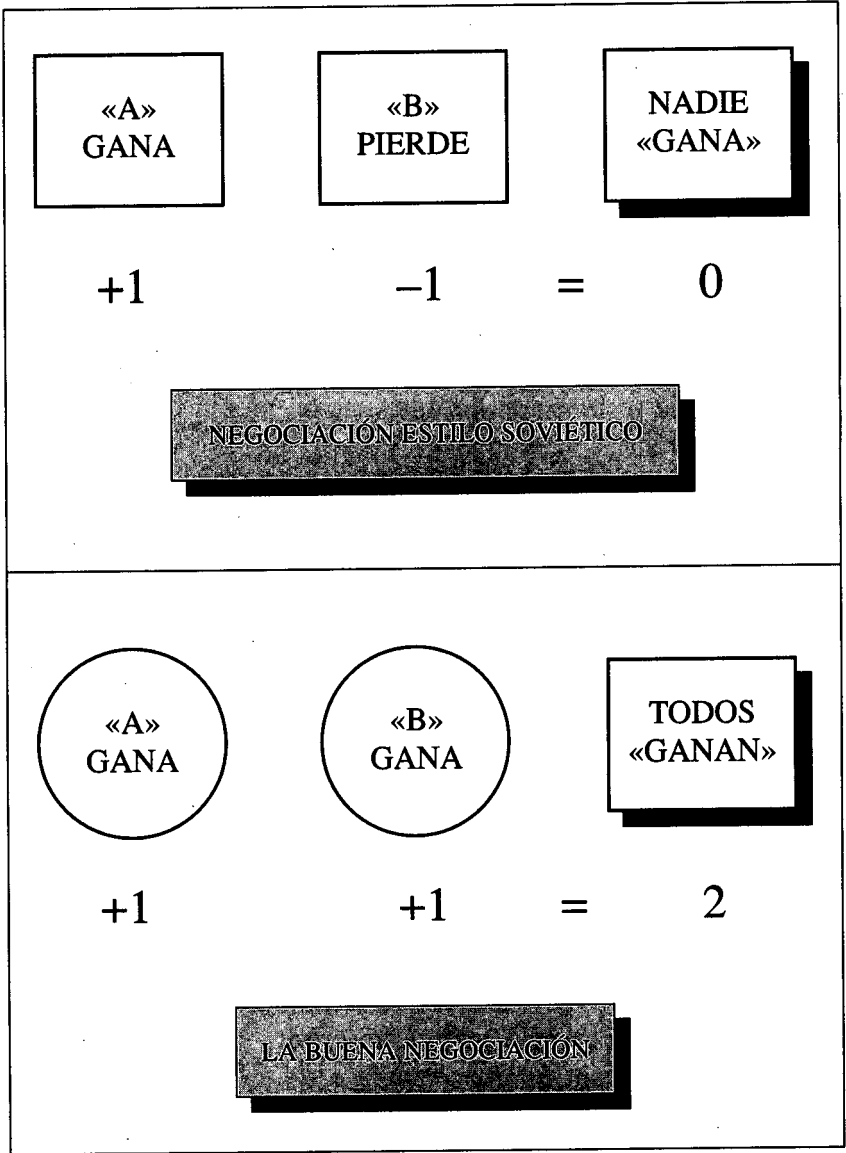


Figura 18. Dos estilos de negociación

Si el trabajo consiste en efectuar una revisión completa del método de la preparación de los pedidos o *picking* de la empresa modelo, habrá que traducir los métodos observados a valores operacionales de referencia. Estas referencias o «benchmarks» son la proyección de un estado futuro. De un punto a alcanzar.

Recordar que se trata de obtener las clarificaciones y verificaciones que se necesitan, y que irán orientadas a recoger aquellos métodos que nos permitan reducir la diferencia o gap en efectividad entre nuestra empresa y la visitada. Para ello precisamos de una imagen coherente del proceso a copiar; y para lograrla, nuestro método de recolección de información in situ también tiene que ser coherente.

Dicho método tiene que ir encaminado de manera directa y sin ambages a resolver con precisión los siguientes puntos:

- Explicación pormenorizada de por qué se produce el gap en efectividad (i. e. tiempo) en el *picking* (por ejemplo) entre nuestra empresa y la visitada.
- Obtención de un listado exhaustivo de factores que son causa de que los resultados (i. e. tiempo) que obtiene la visitada sean superiores.
- Número de personas, cualificación profesional, retribución y motivación de las personas que intervienen en el proceso.
- Entendido el proceso como un conjunto de subprocesos que adecuadamente coordinados producen un resultado, éstos deben quedar completamente descritos, y aclarado en qué momento actúan, de qué manera y durante cuánto tiempo. Habrá que analizar también los gaps que se producen en el proceso, y separar aquellos subprocesos que pueden facilitar la mejora del proceso global.

Toda esta información nos permitirá hacer cálculos y simulaciones del tipo ¿Qué pasaría si...?

Hay que procurar no caer en la tentación, si no se ve claro, de emplear modelos informáticos muy sofisticados para la medición de la eficacia de un proceso, que hay en el mercado en forma de producto terminado o suministrables a medida. Estos modelos incorporan técnicas estadísticas para el tratamiento de variables múltiples, análisis de regresión, etc., y diseño experimental.

Para que un proyecto de Benchmarking aporte lo que buscamos de él, casi siempre es suficiente el uso de sistemas sencillos de gestión de la calidad total. (i. e. diagramas de flujo, causa-efecto, de relación, de afinidad, etc.).

Y con crear una tabla y verter en ella los datos de nuestra empresa y los de la visitada, obtendremos muchas evidencias por simple comparación. Si esta tabla se acompaña con movimientos de materiales observados, así como de la información y recursos que comporta el proceso en la empresa modelo, tenemos ya mucho.

El Dr. Deming (ver Anexo II) dice que hay cuatro obstáculos principales que salvar para transformar de peor a mejor la calidad de lo que hace una empresa:

1. Esperar que, como el «pudding instantáneo», por el mero hecho de hablar de calidad todo ocurrirá.
2. Creer que transformaremos la empresa solucionando problemas, automatizando, incorporando aparatitos o nueva maquinaria.
3. Buscar una receta precocinada, en lugar de crear una que tenga en cuenta los requerimientos únicos de nuestra organización.
4. Inventar excusas para evitar el tema de las posibles mejoras en calidad total:

«Nuestros problemas son diferentes»

«Nuestro departamento de control de calidad se ocupa de los problemas de calidad»

«Hemos instalado un control de calidad»

«Cumplimos especificaciones»

Conclusión

La recogida de información es una etapa clave dentro de un plan de Benchmarking. Etapa que puede subdividirse en dos:

Una preliminar, amplia y extensa en su ámbito de recogida de datos, consistente en su mayor parte en la consulta de fuentes de acceso relativamente fácil. Incluirá un análisis introspectivo profundo, y una primera apreciación de dónde encontrar fuera lo que necesitamos adaptar dentro.

Y otra segunda, será de investigación concreta, dirigida a aquel departamento, empresa u organización de la que podemos aprender lo que precisamos para mejorar.

En la recogida de datos será una herramienta de gran ayuda la utilización de cuestionarios desarrollados al efecto, que forzarán a concretar lo que se busca, y a obtener respuestas congruentes con ello.

Este proceso de búsqueda concluirá con la identificación clara del poseedor del proceso, actividad, producto o estrategia a emular, y culminará con una o varias visitas en la empresa u organización donde se desarrolla esta actividad o proceso.

El objetivo básico de la visita es validar la información obtenida con anterioridad, y encontrar nuevos datos que permitan la exitosa incorporación de procesos triunfadores en nuestra empresa.

La visita a otra empresa es cara, por lo que debe aprovecharse al máximo. Para ello hay que prepararla muy bien, no solamente

en aspectos tácticos y de confrontación de culturas. En todo momento hay que pensar en términos de interés común, de los que se puedan beneficiar ambas empresas: visitante y visitada.

Es esencial no hacer preguntas que no nos gustaría que nos hicieran, lo que debe quedar muy claro de antemano. Y por supuesto ambas empresas deben poder disfrutar de los resultados obtenidos de este trabajo a dos. Esto no restará competitividad a ninguna de las dos empresas: el liderazgo no sólo se logra con la obtención del conocimiento; luego hay que implementarlo y hacerlo útil y efectivo de manera sobresaliente.

Capítulo 4

*«Nada en el mundo puede sustituir a la persistencia...
... Sólo la persistencia y la determinación son omnipotentes.»*

Ray Kroc

4. Implementación de mejoras en la empresa, y alcanzar el Benchmarking

Y bien. Ya hemos encontrado el proceso, producto o servicio que buscábamos, que creemos es el mejor. El que nos dará la ventaja competitiva que necesitamos para alcanzar el primer puesto en nuestro sector. O a lo mejor hemos localizado y disponemos o hemos ganado acceso a los conocimientos y métodos necesarios para ser líderes en nuestra actividad.

4.1 La puesta a punto del aspecto empresarial a emular

Ahora toca asegurarse de que «lo mejor» encontrado es realmente lo mejor. Hay que preguntarse: ¿Por qué es éste el mejor procedimiento? Y la respuesta debe ser clara y no dejar ningún lugar a dudas, antes de la fase de implementación. Para ello deberemos llevar a cabo una serie de nuevas actuaciones de verificación postanálisis sobre el terreno, muy concretas. Podrían ser las siguientes:

4.1.1 Descomposición

Descomponer la actividad al máximo en el mayor número posible de pasos, intentando que no quede sin identificar ningún escalón significativo de realización, por pequeño que éste sea.

Esta tarea nos dará una visión minuciosa del trabajo que afrontamos, que nos será muy útil en las ulteriores etapas del Benchmarking; muy en especial se logrará comprender bien el producto o proceso, lo que es fundamental para su exitosa reimplantación.

4.1.2 Evaluación cuantitativa y cualitativa

A ser posible, las comparaciones entre nuestra situación actual y la futura objetivo, deben ser cuantitativas. Si sólo son cualitativas pueden llegar a ser inútiles. Y el nivel de profundidad en el análisis comparativo ahora debe ser el máximo posible y razonable.

Al hablar de evaluación cualitativa, nos referimos a la evaluación de aspectos del proceso o actividad a emular en sí, y también a la de aquellos que, aunque no estén directamente relacionados con ésta, puedan tener una repercusión significativa en los resultados.

Hay que tener en cuenta otras variables en torno al elemento objeto de evaluación. Si por ejemplo una magnitud imprescindible a la hora de considerar el coste del servicio posventa es el nivel de stocks implicado en esta actividad, un parámetro crucial a considerar será el número de almacenes de que dispone la empresa que hemos observado.

Dicha nueva magnitud puede condicionar mucho la rotación de los stocks ya que, del mismo modo que el tiempo necesario para la realización de una actividad administrativa acostumbra a pro-

longarse en función del tiempo disponible, es un hecho que en una empresa con más almacenes el volumen de mercancías tiende a aumentar, amenazando con ocupar todos los disponibles.

El fenómeno comentado redundará en un incremento teórico del importe de los stocks equivalente a la raíz cuadrada del número de almacenes; es decir, que la empresa que disponga de nueve almacenes, probablemente tendrá una rotación de stocks 3 veces más lenta —o el triple de mercancía— que la que tenga sólo uno.

En el ejemplo anterior, podríamos todavía encontrar otras influencias que afectan al resultado del proceso, como el espacio geográfico que cubre el servicio de asistencia técnica, la situación de la sede central del grupo empresarial en la fábrica o en distinta localidad, etc.

Cuando La Seda de Barcelona entró en crisis, culminando con el abrupto abandono de la empresa por el accionista mayoritario, la multinacional holandesa AKZO, sorprendió a propios y extraños que se pudiera trasladar toda la sede central de la compañía a las fábricas, liberando un céntrico edificio urbano valorado en 3.500 millones de pesetas. Nadie comentó que esta acción pusiera en entredicho ni una sola peseta de la cifra de ventas. ¿Cabría haber rentabilizado mejor esta inversión antes de la crisis? Benchmarking es incrementar el rendimiento de la inversión, y una manera de hacerlo es lograr que ésta sea más pequeña.

Es fundamental asegurarse de que el método de evaluación de los resultados del proceso no encierra ninguna trampa que enmascare la realidad. Por esto, como se ha mencionado, primero hay que comprender el proceso o función en su versión actual y futura, y después efectuar las mediciones oportunas.

Vamos a suponer que por ejemplo un dato comparativo relevante en nuestro estudio sea el coste de la materia prima: es obvio que, si comparamos organizaciones de muy distinto tamaño,

dicho coste puede quedar distorsionado por las economías de escala de que puede beneficiarse la compañía de mayor dimensión en su gestión de compras.

O bien, si comparamos por ejemplo el coste de la materia prima en que incurren dos empresas distintas, pero no así la rotación del stock, puede quedar camuflada una mala labor de la dirección de compras de la empresa que consigue mejores precios de adquisición, a base de comprar cantidades innecesariamente mayores... que luego quedan almacenadas y sin utilización inmediata. El coste financiero oculto que ello generaría habría que incluirlo en la evaluación, y constituiría una pista clara para resolver el problema.

4.1.3 Nueva determinación del GAP

El trabajo de descomposición de la actividad que hemos hecho, ahora es útil para comparar el coste de cada escalón del proceso de la otra empresa con el nuestro. Y prestar mucha atención otra vez a la homogeneidad de los datos comparados.

Así podremos determinar una vez más el gap, o diferencia entre ambos costes. Diferencia que será positiva si nuestra empresa lo hace mejor; negativa si lo hace peor; o nula.

Para proceder a detectar sus causas con detalle, será bueno que primero hagamos un esfuerzo para que la organización asuma adecuadamente este gap, que con toda probabilidad será negativo. Con este motivo, puede quedar en mala situación el personal responsable de la ejecución del proceso en nuestra empresa, en especial si la diferencia en resultados entre los procesos comparados es muy elevada.

Esto puede crear reacciones hostiles de rechazo e incredulidad real o fingida, que pueden dificultar seriamente la labor de Benchmarking, cosa que en este delicado estadio no nos pode-

mos permitir. Para atajar este inconveniente rápidamente hay que aportar pruebas decisivas de que se da un gap negativo, que dejen sin argumentos a quienes les cueste admitir la realidad. Lograr la implicación del personal es esencial, e imprescindible para generar entusiasmo por lograr la mejora de resultados.

4.1.4 ¿Qué prueba de superioridad aportar?

La mejor y más en consonancia con la filosofía del Benchmarking es la prueba de la aceptación del cliente o del mercado. Cierta peluquería de San Juan de Puerto Rico, situada en una céntrica avenida y regentada por personas de color, era muy criticada por una competidora blanca y poco exitosa situada en la otra acera. Pero la simpatía y habilidad en el trato con sus parroquianos la mantenían constantemente abarrotada. Este hecho empresarial básico hacía palidecer cualquier prejuicio racial, en un análisis riguroso del proceso de negocio.

Otra posibilidad es conferir más valor a la verdad del que pueda tener por sí misma, a través de un testimonio de irrefutable categoría profesional en nuestra actividad. Así se genera más credibilidad en los hechos puestos al descubierto por el estudio de Benchmarking.

O quizá tenemos la suerte de que alguien nos haya llamado, interesado en comprarnos el proceso, producto o servicio que vamos a implementar. O sea, de demostrar que tenemos un cliente externo para él.

Lo mejor es desde luego que nuestro nuevo proceso se venda por sí mismo. Que sus excelencias sean muy evidentes. Que se vea muy claro que nos va a proporcionar una buena oportunidad de distinguirnos de la competencia. Pero no siempre las cosas son así.

Resulta más fácil persuadir cuando son varias las empresas

cuya actuación admiramos. Costará más mantener una opinión en contra de como hacen las cosas, y menos aprender de ellas.

4.1.5 El camino de la reducción del GAP

Ya hemos dicho que el objetivo no es copiar, sino lograr una ejecución superior, es decir «mejor que» la de los demás. Para lo que hay que emplear métodos superiores; no los mismos métodos y procedimientos que los demás.

Para esto necesitaremos la habilidad y la capacidad de convertir los descubrimientos realizados, en un plan de actuación que lleve a la empresa a un verdadero aumento de la eficacia, resultados o satisfacción del cliente, hasta un punto más allá del líder. Ésta es una nueva fase analítica que requiere mucha creatividad.

Esto no quiere decir que habrá que eliminar partes del proceso, producto o actividad para obtener un menor coste económico, pero perjudicando alguna otra faceta de la empresa. Cierta ejecutivo dice que hay que evitar lo que él llama el «efecto manta». Al igual que en las noches frías de invierno, cuando al tirar de la manta para abrigar el cuello desabrigamos el pie, así en las empresas corremos el peligro de mejorar un aspecto dejando en falso y al descubierto algún otro.

Tampoco hay que situar la nueva cifra objetivo para medir nuestra actuación, en un lugar desmesuradamente alto y que dé lugar a pensar que es inalcanzable. Esto desmotiva y hace perder capacidad de desafío al proyecto. Es preferible situar el objetivo dentro de un rango.

A la decisión sobre el nivel del nuevo punto de referencia, o benchmark, habría que llegar a través de una metodología similar al de la técnica del Presupuesto Base Cero. Esta técnica preconiza olvidarse completamente de las referencias históricas. Uno de los efectos que esto produce es impedir que los nuevos

costes se apilen sobre los viejos costes, facilitando su disminución. Cada coste tiene que ser justificado de nuevo, en función de las actividades que se han identificado como insoslayables a partir de «cero». Y serán insoslayables no de modo arbitrario: sino de acuerdo al nivel de servicio que hayamos previamente elegido. Se trata de elegir un nivel preciso de prestación y coste (ver figura 19).

4.2 La implementación de un mejor proceso propiamente dicha

Un punto importante para tener éxito en un plan de Benchmarking operativo es descubrir qué es aquello que hace que las actividades discurran con gran facilidad. Es lo que G. H. Watson denomina un «facilitador» de proceso, y que a su entender puede ser un sistema, método, documento, entrenamiento o técnica particular.

Pero esto, sólo esto, no nos llevará muy lejos. Porque necesitamos nombrar un responsable de implementación, y tanto él como su equipo han de estar motivados.

4.2.1 La motivación personal

Para que una empresa pueda mejorar en cualquier aspecto, es imprescindible que mejore el personal. Y el personal será el primer interesado en mejorar, aunque sólo sea por el temor de que algún directivo piense que «con la misma gente haremos las mismas cosas», como se planteó el nuevo máximo ejecutivo de un proyecto de reflotación empresarial... antes de remodelar la plantilla.

El Benchmarking no busca sustituir a las personas sino mejorarlas de manera paulatina, intentando armonizar el progreso



Figura 19. El Benchmarking propone fijar los objetivos de mejora según el método de la «Ingeniería Simultánea»

individual con el progreso empresarial para maximizar los resultados tanto a corto como a largo plazo.

Y la base de la mejora individual es la motivación. Un ejemplo actual y patente del efecto inverso es la congelación económica de los países de la Europa del Este que presenciamos casi en un estado de preindustrialización, consecuencia de muchas décadas de centralismo paralizante, de desmotivar y desincentivar la iniciativa individual, no sólo para organizarse y progresar económicamente sino también en el crecimiento de los conocimientos y habilidades personales.

¿Qué podemos hacer para motivar a las personas?

Hay muchas teorías que podrían resumirse en tres: dos anticuadas pero aún vivas, y una tercera más novedosa y efectiva pero poco practicada.

1) *La del palo y la zanahoria*

Palo para el que no trabaja y zanahoria para el que lo hace diligentemente. El truco está en que el empleado avance a buen ritmo para no recibir el palo que constantemente le amenaza por detrás, y que al mismo tiempo se sienta atraído por una zanahoria que le ponen delante para que la vea y vaya haciendo boca, pero a la que sólo consigue dar un mordisco de vez en cuando. Suele primarse la cantidad sobre la calidad.

2) *Una retribución excepcional para el empleado excepcional*

Se supone que esta teoría estimula a todo el mundo. Al empleado excepcional por la excelente remuneración que recibe, y a los demás a intentar ser también excepcionales.

3) *El empleado es un ser humano complejo, al que respetar*

Respetar no en el sentido de darle los buenos días todas las

mañanas, sino asumiendo su complejidad hasta llegar a comprender que es capaz de dar mucho a la organización si paralelamente satisface sus requerimientos intrínsecos y que le son naturales.

La primera teoría parece más propia del organizador de una carrera de galgos que de un líder del mundo de la empresa. No obstante tiene muchos adeptos.

La segunda raras veces motiva según se espera. Se ha comprobado que el dinero en abundancia satisface durante un tiempo... pero poco. (Aunque eso sí: crea una insatisfacción duradera si se dispone de poco.) Además genera hostilidad entre los demás empleados, que envidian subrepticamente al superempleado, y que en el fondo saben que, para la mayoría de ellos, las posibilidades de acceder a ese supersueldo son nimias. Pero se ha comprobado que también es poco motivadora una escala poco diferenciada de sueldos.

El equilibrio parece estar en dar una oportunidad profesional y económica, coherente con la capacidad del empleado, y que a ser posible —esto es lo más excepcional— coincida con su vocación profesional. Éste sería un punto de partida deseable.

El estilo de dirección influye muchísimo en lo motivado que pueda llegar a estar un grupo de personas en pos de un objetivo. Si es autoritario, el nivel del grupo será bajo, la motivación será escasa, se jugará mucho a cubrir las apariencias, y habrá conflictos de poder y poca atención a la eficiencia del proceso de negocio.

Todo lo contrario que en el caso de una dirección por consenso, donde las ideas se expresarán abiertamente, la profesionalidad será mayor, y la percepción de las posibilidades de realización personal más extensas.

En las políticas que adopta la empresa que quiere ser líder, la motivación intrínseca tiene una creciente importancia. Ésta es la

verdadera motivación. La humana. La que hace pensar al empleado que la vida merece ser vivida. Y la que produce por tanto auténticos resultados. Y es menos complicado despertarla de lo que en principio pueda parecer. Sólo se requiere –nada más ni nada menos– responsabilidad, cuidado, respeto y conocimiento de las personas.

De manera genérica podríamos decir que, para lograr motivar genuinamente, a la persona hay que darle:

- La oportunidad de adquirir experiencias interesantes, y de participar en métodos activos de formación y desarrollo. Formación, formación y formación.
- La posibilidad de sentirse la causa de los efectos de su trabajo. De ser creativo, y de ver los frutos.
- Los medios para hacer y dedicarse a lo que le gusta hacer y dedicarse.

Con toda probabilidad, quien consiga dar esto recibirá el ciento por uno (ver figura 20).

4.2.2 La implementación

Una vez más aquellos empleados que llevan a cabo las tareas a modificar son los mejor situados para juzgar las mejores maneras de introducir los nuevos principios en su proceso de trabajo. Dichas personas tendrán que comprender con exactitud las mejoras concretas que se espera conseguir en la implementación.

Al igual que en anteriores etapas del plan de Benchmarking, es esencial que la alta dirección apoye en todo momento el trabajo de implementación, y que siga una estrategia de comunicación efectiva que llegue a todo el personal implicado hasta la misma base.

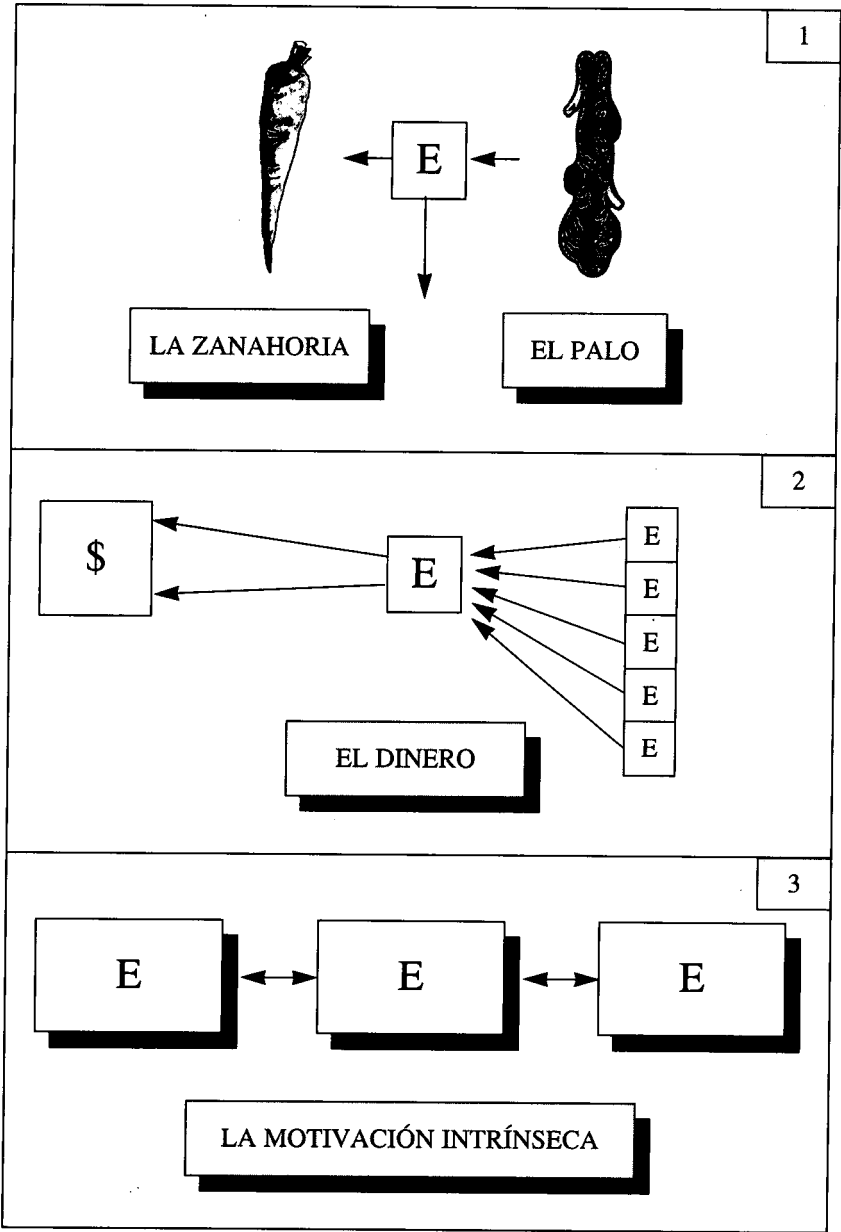


Figura 20. La teoría de la motivación al empleado = **E** : sus tres etapas

Un industrial del norte de Cataluña pagaba importantes sumas a un consultor para que él y su equipo le ayudaran a implementar un sistema de control de stocks que reconocía necesario. Pero su natural fobia por la burocracia le llevaba al mismo tiempo a sabotear el trabajo de los encargados de rellenar los vales de materiales, sin los cuales era imposible controlar los stocks.

En cambio este mismo industrial, que había tenido mucho éxito durante treinta años de ininterrumpido lanzamiento, fabricación y comercialización de productos nuevos, se dio cuenta de que la competencia era más ágil que él en la labor de Investigación y Desarrollo. Una visita a su competidor líder en Francia le persuadió de que era necesario seguir las siguientes pautas:

- Reducir al mínimo los cambios de ingeniería de producto, antes de lanzarlo al mercado.
- Formar equipos de desarrollo polifacéticos, que incorporasen representantes de todas las áreas de operación de la empresa.
- Diseñar el producto de manera que fuera compatible al máximo con los medios de producción de la empresa.
- Acometer el desarrollo simultáneo de familias de productos en lugar de producto a producto.
- Reducir el desarrollo propio de maquinaria en favor de la adquisición a terceros, aunque esta política elevara un poco la inversión.
- Reducir el plazo de construcción de utillajes.

El enfoque eminentemente industrial e innovador que siempre había dado a su negocio este empresario le permitió utilizar su carisma para transmitir con éxito estas pautas a su equipo de trabajo, que una vez puestas en práctica le permitieron recuperar la competitividad perdida.

Adaptar prácticas superiores probadas en otras organizaciones en nuestra empresa puede resultar apasionante pero poco fácil. Todos los padres hemos pensado alguna vez que si los niños fueran capaces de aprender de nuestros errores se ahorrarían muchos golpes y progresarían mucho más rápidamente; pero no paramos atención en que de adultos nos cuesta casi lo mismo aprender de los demás, a pesar de nuestra edad.

Sin embargo, desde la dirección hay que intentar comunicar que esta parte del trabajo, aunque parezca sencilla no lo es, sobretodo porque no se trata de realizar una simple copia.

Hay que conseguir que todos los implicados afronten la puesta en marcha del nuevo proceso con la idea de que lo mejor y que queremos implementar puede ser que no exista todavía y tengamos que crearlo nosotros.

En este momento se necesitan de nuevo grandes dosis de ingenio, creatividad y capacidad para innovar. Es el momento de aprovechar que el trabajo no ha concluido. Después de la implantación será más difícil hacer cambios. Mientras tanto el plan de implementación tiene que ser continuamente revisado; de esta forma podrán surgir y valorarse todas las ideas. Pero también hay que mantenerse dentro de un calendario a ir superando para llegar al objetivo final.

4.2.3 El impacto de la cultura y organización de nuestra empresa

La implementación de mejoras va encaminada a incrementar el valor añadido generado por la empresa. Y este resultado final buscado será más o menos asequible si tenemos en cuenta, en mayor o menor medida, que nuestra compañía tiene una única cultura determinada por su propio estilo gerencial, que le da una personalísima perspectiva histórica. Este análisis es necesario

para evaluar las barreras y obstáculos que habrá que afrontar para implementar prácticas superiores en nuestra organización.

Una distinción cultural fundamental es la que puede hacerse entre una empresa familiar y otra que no lo es. Y aun dentro de las empresas familiares habría que separar las que han logrado mantener en distintos estamentos la familia y la gestión de la empresa, de las que no lo han conseguido. Casi podríamos afirmar que las empresas que practican el nepotismo con asiduidad son muy poco capaces de descubrir y asimilar mejoras, que siempre algún pariente del accionista mayoritario malogra. El primer requisito es que la empresa esté dirigida profesionalmente, y con criterios profesionales y objetivos.

Pero aun entre directivos profesionales se dan diferencias humanas que influyen poderosamente en la gestión. Unos miran mucho por su carrera, y otros miran más por la empresa. Los primeros tienden a cuidar la autopromoción, el brillar aquí o allá donde puedan ser vistos, con tendencia a descuidar el día a día de la empresa. Su apoyo a nuestro plan de Benchmarking será más de palabra que de obra, y tal vez nos falle en el momento decisivo.

Pocas cosas hay mejores para una organización que un director que la viva como cosa propia, y que vele continuamente y de manera metódica por mejorar la coherencia estratégica, la adecuación del producto y el contenido operacional de todo lo que en ella se hace. Al cabo de no mucho tiempo todo el personal de la empresa queda impregnado de esta actitud, con efectos sorprendentes en la cuenta de resultados.

Tampoco será el mejor un directivo o equipo de dirección que no delegue, y asuma todas las funciones. Ésta es una inclinación en la que caen los más incompetentes, por temor a perder autoridad o el puesto de trabajo, y que dificulta la comunicación. En efecto, se establecen dos estratos, dos niveles: la dirección y los demás... que casi se ignoran entre sí.

Un estilo participativo propiciará una comunicación más abierta y un mayor grado de confianza en el diálogo entre las personas. Este factor supone una ventaja significativa para implementar la calidad total y la incorporación de estrategias de cambio en una compañía. Trabajar por consenso incrementa la productividad, mientras que el estilo clásico autoritario y dictatorial la limita.

4.2.4 Los principios de la gestión del cambio

Con el advenimiento de la nueva realidad geo-económica que se ha impuesto con fuerza en el mundo, como consecuencia de la desregulación y apertura de los mercados y la revolución tecnológica en las comunicaciones, nos ha quedado casi la impresión de que aquello que no cambiemos hoy en nuestras empresas, perecerá mañana y nos dejará con la compañía a expensas de la competencia.

La empresa, al igual que el ser humano, tiene que cambiar. «Renovarse o morir», decían ya nuestras abuelas. Pero una cosa es cambiar, y otra es levantarse por la mañana y no reconocerse en el espejo.

Una empresa que cambie tres veces de propietario en dos años, o cada año de director general, u otros cambios por este tenor, como es ya rutina en algunas sociedades, puede esperar una vida corta. Es verdad, hay que renovarse; pero el cambio tiene que dirigirse con sentido de la oportunidad, y sobre un fondo, un núcleo de estabilidad empresarial política y filosófica. Para que el cambio sea fructífero y aporte de verdad mejoras apreciables a la organización, debe gestionarse con cuidado equilibrio y en armonía con lo que debe permanecer.

No obstante, la implementación del cambio estará, por lo general, lejos de transcurrir por un camino de vino y rosas. Todos esta-

mos acostumbrados a movernos en unas zonas de confort, y a aventurarnos muy poco fuera de ellas. Y para lograr el cambio en la empresa hay que conseguir que más de una persona rompa su zona de confort y afronte nuevos y desconocidos desafíos (ver figura 21).

En su día, los físicos descubrieron que «contra toda acción se genera una reacción de la misma intensidad pero en sentido contrario». Algo de esto pasa en las empresas, cuando se empuja para introducir una novedad en el hacer o en su manera de funcionar. Por esto, tener a las personas bien dispuestas es de todo punto capital.

Por otra parte, siempre se mantendrá al acecho la famosa ley de Murphy: «Si algo puede ir mal, lo hará, y en el peor momento posible». Para combatirla deberemos prepararnos para lo peor, esperando lo mejor y trabajando con confianza por su logro.

Minimicemos estas dificultades típicas, siguiendo algunas reglas adicionales sencillas:

«Vísteme despacio que voy deprisa», es una conocida divisa que nos estimula a dar la velocidad justa al proceso de implementación de nuevos procesos o conocimientos en la empresa, para que produzca resultados. Hay que innovar sin prisa pero sin pausa.

Ejercitemos nuestra capacidad de previsión. Cuando se inventó la penicilina se dio un gran paso al frente en la curación de la gripe, pero poco tiempo después aparecieron nuevas enfermedades nunca vistas hasta entonces... Lo mismo puede pasar en la fase final de nuestro proyecto de Benchmarking; hay que prever su evolución en nuestra empresa y fuera de ella.

El Benchmarking sólo pide que nos aferremos a su metodología:

- Planificar acciones
- Implementar acciones

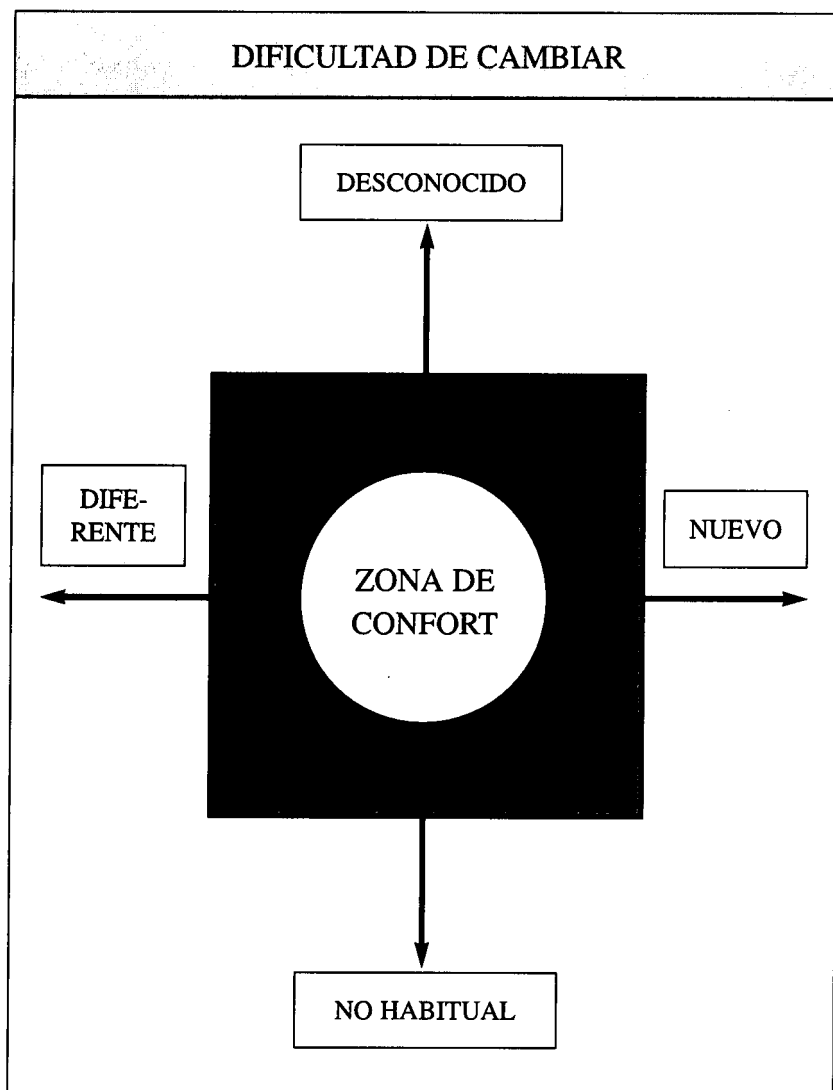


Figura 21. Los principios de la gestión del cambio facilitarán la salida de la zona de confort en el hacer, premisa necesaria para "romper moldes"

- Seguir el progreso
- Reajustar los benchmarks

Por grande que sea la dificultad que afrontemos en la gestión del cambio, siempre queda el recurso táctico de la gota malaya, que podríamos exponer así: la implementación sostenida de muchas pequeñas mejoras hace que la suma produzca grandes resultados.

Respetemos la complejidad. Frivolizar con la organización nos traerá desorganización. Los traslados de oficinas, las particiones de departamentos, la reasignación de funciones y otras consecuencias orgánicas inevitables que suele conllevar el cambio, no pueden decidirse en un dos por tres. Partir un burro en dos nunca produce dos burritos. Un buen directivo sopesará con más cuidado las decisiones que impliquen al personal, que muchas otras. Los riesgos son mayores.

En Benchmarking hay que estar doblemente preparado para el cambio, porque se desenvuelve en la estrategia y las tácticas de la empresa. El esfuerzo a realizar es quizás un poco mayor, pero el objetivo mucho más ambicioso.

Si el Benchmarking está bien incardinado en la organización, provocará un cambio constante en sus proyecciones al futuro. Si no se deja de recoger y procesar información, mantendremos una visión viva y realista pero cambiante y en continua evolución del porvenir de nuestro proyecto empresarial.

Conclusión

Antes de implementar mejoras en la empresa hay que tener muy claro que lo que vamos a implementar es verdaderamente superior a lo que tenemos, y cuáles son los resultados concretos y cuantificados que esperamos conseguir con ello.

A tal fin es necesario descomponer en partes lo menores posible la actividad objeto de implementación, destacando aquellas que facilitan el éxito del proceso. Con este trabajo muy pormenorizado estaremos en condiciones de establecer objetivos de resultados superiores a los actuales, y a lo mejor y si somos lo bastante creativos, también superiores a los del líder o empresa modelo.

El punto clave para una implementación exitosa es que la protagonice el personal responsable de la función, actividad o proceso sujeto al plan de Benchmarking, utilizando toda la información obtenida en la investigación y análisis de datos. Estas personas tienen que poseer la formación necesaria e, idealmente, estar fuertemente motivadas ante la posibilidad de alcanzar la excelencia en su parcela de trabajo.

Un mínimo respeto por la cultura de nuestra organización, y la atenta vigilancia y adecuado tratamiento de las barreras que se oponen inevitablemente al cambio en la empresa, contribuirán en gran medida a lograr el benchmark objetivo.

Capítulo 5

*«Los dioses destruyen al hombre
permitiéndole tener éxito.»*

Henry Kissinger

5. Benchmarking continuo, o vuelta a empezar

El Benchmarking debe ser un proceso permanente que permita una reconsideración constante de mis objetivos (ver figura 22). Y el objetivo por excelencia debe ser luchar por mantener la superioridad de mi organización y, con suerte, tal vez el liderazgo. Menos que esto es aumentar seriamente las probabilidades de que ésta sucumba en el próximo embate.

Esta terminología guerrera es la que posiblemente ha inspirado a muchos iniciadores del Benchmarking a invocar con frecuencia al misterioso filósofo de la guerra chino, que 400 años antes de Cristo recopiló el libro *El Arte de La Guerra*. Sun Tzu, su autor, decía que «Es mejor ganar sin luchar». Pero tras este mensaje aparentemente pacifista, muchos ven la ruda estrategia que entre sedas y reverencias ha llevado al predominio económico del Japón, varios años después de la segunda guerra mundial. Por esta razón, y por la sutil convicción que encierra su paradójico lenguaje, *El Arte de la Guerra* es quizás uno de los textos que más influyen en los protagonistas del moderno drama político y económico mundial.

Pero en Asia, el arma más importante de la dirección de la empresa ha sido la formación, formación y formación, como no se cansan de insistir los precursores de las técnicas de ges-

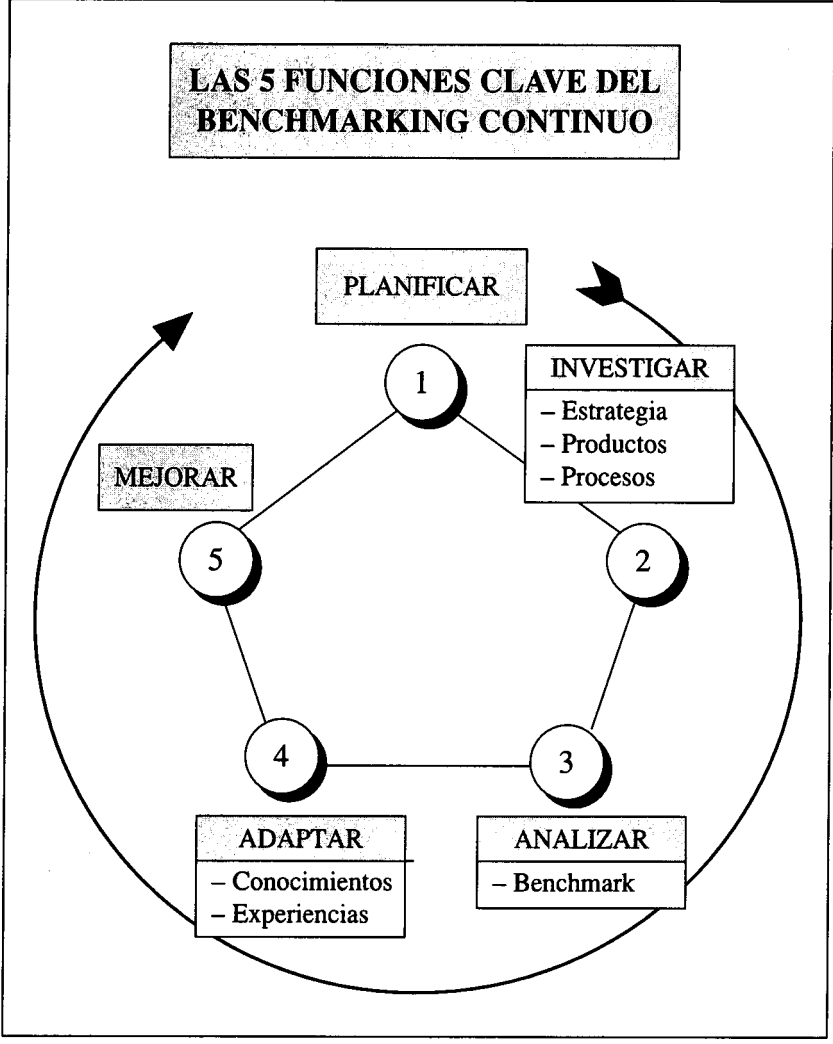


Figura 22. El Benchmarking continuo

tión de la calidad total, y los estudiosos de la excelencia en las empresas.

De hecho, una gran parte de la retribución que al trabajador occidental se le va en consumismo del tipo «usar y tirar», el empleado japonés la recibe en formación, casi en su totalidad a cargo de la empresa. Formación en conocimientos y en habilidades o actitud: para aumentar la capacidad de la organización para aprender de los demás; para encontrar maneras de reducir el plazo de lanzamiento de un nuevo producto; para encontrar procedimientos para reducir errores; para trabajar con cero defectos,... Éste es el propósito fundamental del Benchmarking.

5.1 El reinicio del proceso

Si en la empresa hay una conciencia, que empiece desde arriba, de lo que comporta el liderazgo en el sector, y esta idea constituye un norte, por modesto que haya sido el primer proyecto de Benchmarking, muy pronto se reiniciará el proceso.

A lo mejor hemos comenzado con un plan de Benchmarking interno, posibilidad que se ha sugerido en otro lugar de este libro. Dificilmente habremos encontrado excelencia de primera clase que emular dentro de nuestra empresa. Pero ya tenemos los cimientos para una obra mayor.

No podemos abandonar en seguida nuestro primer proyecto de Benchmarking: hay que tener en cuenta que no habrá tenido pleno éxito hasta que los resultados deseados no se hayan conseguido.

Hemos de registrar la tendencia histórica antes y después de la implementación de mejoras, y comparar con el departamento, delegación o empresa emulada y el sector.

Un ratio a seguir en todo momento es:

Coste de funcionamiento de la actividad/proceso mejorada/o

Ventas

Dicho ratio puede referirse a la realización de una factura, la recepción de un pedido, o al cálculo de la nómina de un empleado.

Otra referencia que una dirección consciente vigilará constantemente es:

Beneficio Antes de Intereses e Impuestos

Activos Totales

por lo que un buen seguimiento de la efectividad de la acción comportará la estricta vigilancia de los componentes del numerador y del denominador de este cociente.

5.2 La absorción del conocimiento

El énfasis en la formación del personal tiene muchos objetivos, pero favorece dos facetas clave del Benchmarking: la recogida de información y el análisis de datos.

El proceso de recoger y digerir muchos conocimientos da lugar a establecer conexiones que estimulan la creatividad. Creatividad que precisamos para superar nuestras propias marcas y más tarde las del líder. Creatividad necesaria para aumentar la productividad más allá de la inflación de precios, para competir con países en los que el precio de la mano de obra es más bajo, para vencer en el mercado a un competidor local más automatizado... Creatividad, que es la habilidad para integrar conocimientos sabidos de manera novedosa e innovadora.

La formación del personal nos permitirá seleccionar creativa-

mente el conocimiento a copiar que nos ayude a conseguir nuestros nuevos objetivos. Y con esta misma capacidad de innovación que estamos fomentando en la organización, adaptaremos en nuestro territorio lo que hemos descubierto fuera; es decir: lo transformaremos en comprensible, aceptable y asumible para ser usado en nuestro beneficio.

5.3 El Benchmarking funcional

Hay una modalidad de Benchmarking cuya existencia no hemos comentado prácticamente hasta aquí: se trata del **Benchmarking Funcional**.

Su objeto es mejorar la ejecución de una función de nuestra empresa, incorporando a ella el conocimiento necesario vigente. Conocimiento que puede estar en cualquier parte, pero que no se presenta de modo acabado: no está incorporado en una función o actividad cuyo proceso podamos copiar de otra organización.

Esta clase de Benchmarking es la estrella en lo que a requerimientos de formación y creatividad del personal se refiere. Por ello, y porque no necesita de otra empresa a emular, su potencial no tiene límites.

5.3.1 El gráfico «Z»

El Benchmarking funcional es el hermano aristócrata de las demás clases de Benchmarking; permite auténticos saltos en innovación.

Éstos serán perceptibles en el gráfico «Z» (ver figura 23), útil para la comparación de resultados en cualquier acción de Benchmarking.

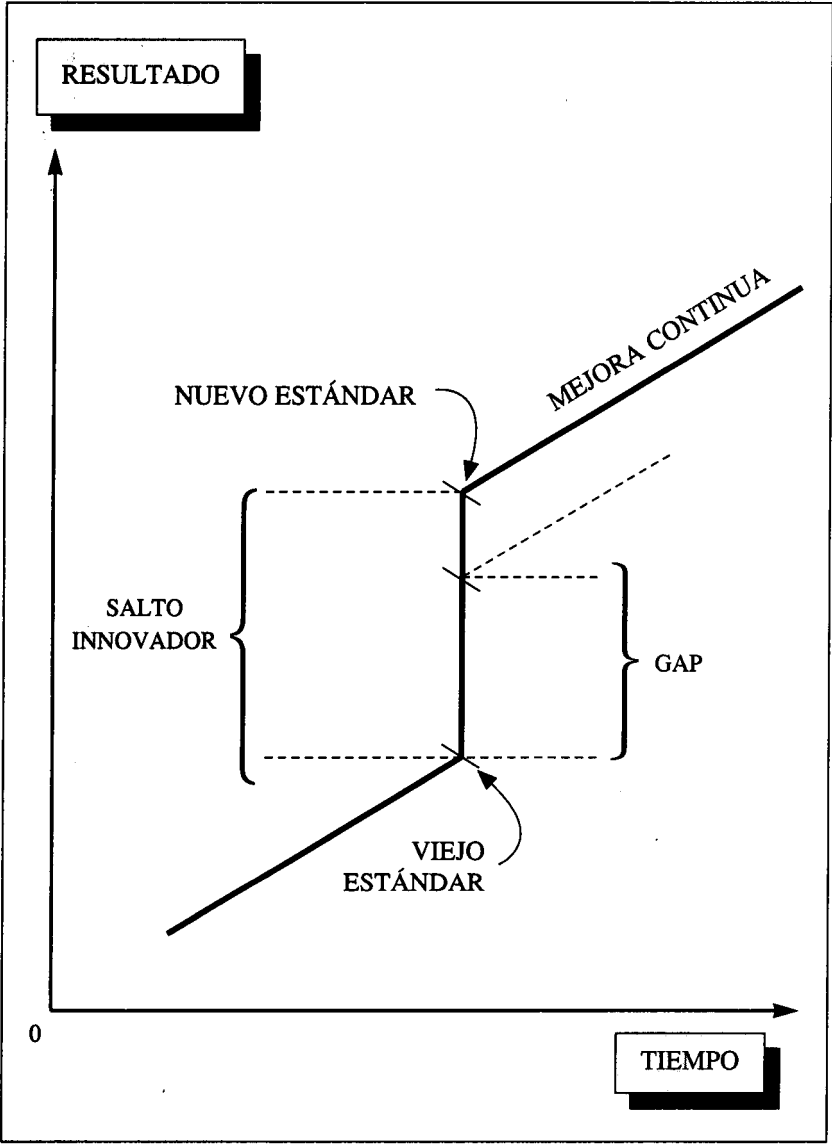


Figura 23. El gráfico "Z"

5.4 Benchmarking, el camino de la Calidad Total y el Liderazgo

El Benchmarking no puede dejar de practicarse, porque los que ayer fueron líderes hoy ya no lo son, y lo que ayer se hacía de una manera hoy ya se hace de otra. Hay que cambiar constantemente. Y la manera más eficiente de conducir una iniciativa de cambio con éxito es a través del Benchmarking.

De acuerdo con el American Heritage Dictionary of the English Language de la Houghton Mifflin Company, BENCH MARK es «la marca de un investigador hecha en algún objeto estacionario de posición y elevación previamente determinadas, y utilizada como punto de referencia en la observación y estudio de las mareas».

Este significado original lo traemos ahora a la observación y estudio de las mareas económico-financieras. En 1983, en la Junta General de accionistas, el Director General de la XEROX anunció que su empresa iba a buscar, desde ese momento, el liderazgo mundial absoluto en su sector. Este intento se iba a realizar mediante la motivación de los empleados, la prioridad a los procesos de incremento de calidad, y el Benchmarking.

Hoy, para tener opción al prestigioso premio Malcolm Baldrige National Quality cualquier empresa debe poder prácticamente demostrar que utiliza el Benchmarking. (Es un requerimiento dentro del punto 2; ver Anexo I.)

5.5 Lecciones que nos dan las experiencias de Benchmarking

La International Clearinghouse llevó a cabo, a partir de 1991, varios sondeos de opinión entre empresas que habían tenido experiencias relevantes de Benchmarking, que pusieron de manifiesto lo siguiente:

Coste

El coste de un proyecto de Benchmarking es perfectamente asumible por las pequeñas y medianas empresas.

Entre las grandes empresas, el coste medio de uno de estos planes no supera los US\$ 70.000 (unos 9 millones de pesetas).

Factores que estimulan el uso del Benchmarking (ver figura 24)

Los más mencionados son:

- La implicación de la dirección de la empresa en el proyecto.
- Su efectividad en el tratamiento de la mejora del nivel de servicio al cliente.

¿Por qué falla a veces?

Con gran diferencia sobre otras razones aducidas de fallo de un plan de Benchmarking, la respuesta es POR MALA PLANIFICACIÓN.

Factores que más contribuyen al éxito

- Que la empresa entienda muy bien su propio proceso, y
- Que el responsable del proceso a mejorar esté fuertemente implicado en el proyecto.

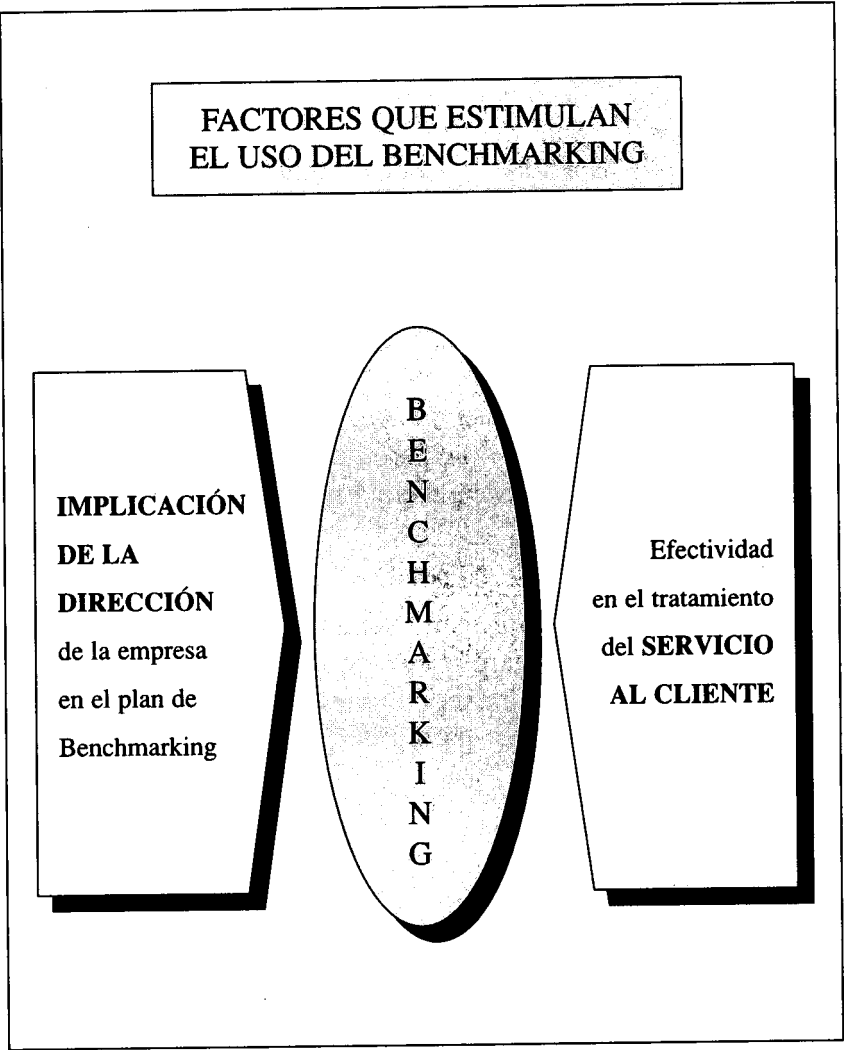


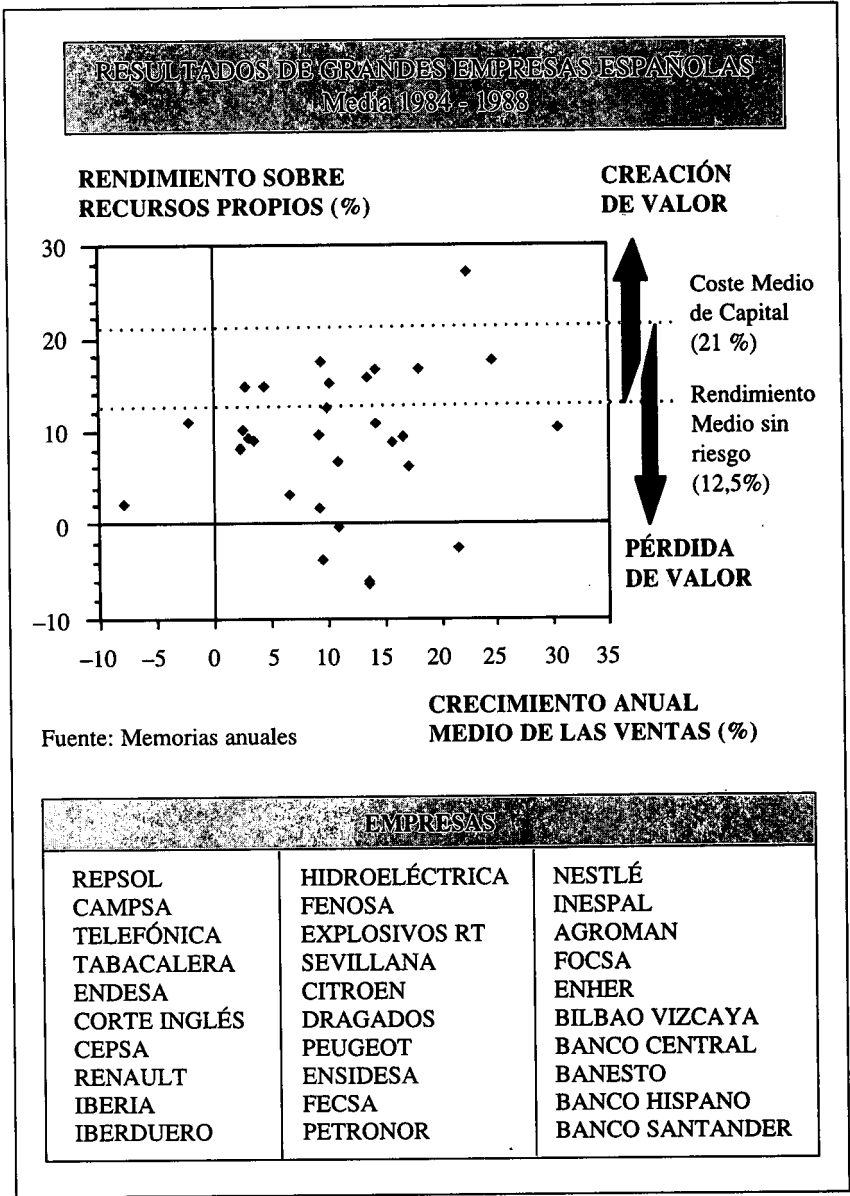
Figura 24. *Lo que dice la experiencia*

Conclusión

La práctica del Benchmarking mejora a la organización y hace progresar a las personas que en ella trabajan. Por ello no es difícil ni indeseable hacer del Benchmarking una actitud. La principal actitud que promueve es la de aprender. Aprender de uno mismo y aprender de los demás, a nivel individual y a nivel empresarial.

Esto puede dar lugar a la práctica continuada del Benchmarking funcional, la modalidad de Benchmarking con mayores posibilidades. Supera en mucho el análisis competitivo, para llevarnos a la realización cúspide; permite acceder a conocimientos singulares y a experiencias superlativas, que están o tienen lugar fuera de nuestro sector.

La experiencia enseña que el Benchmarking no es caro, y su metodología accesible. No es un sistema complejo sino que trata de simplificar y buscar la eficacia. Sus posibles fallos pueden prevenirse, y contribuye al éxito empresarial; ese éxito que tanto necesitamos (ver figura 25) para la creación de más puestos de trabajo.



Anexos

Anexo I

El Premio Malcolm Baldrige

Creado en Estados Unidos en 1987 como parte del Acta de este mismo año de MEJORA DE LA CALIDAD NACIONAL, honra a «... compañías seleccionadas y otras organizaciones de los Estados Unidos de América que practican una gestión efectiva de la calidad y como resultado obtienen importantes mejoras en la calidad de sus bienes y servicios...».

Entre 1988 y 1991 ganaron el premio doce empresas, y las solicitudes para participar crecieron hasta 167.000.

A continuación, para dar una idea de lo que se valora en las empresas ganadoras y de la importancia relativa que se concede a cada elemento, se listan los criterios que incluye el premio, y cómo se puntúan (obsérvese que la suma total es 1000):

1. Liderazgo	90
2. Información y análisis	80
3. Planificación estratégica de la calidad	60
4. Gestión y desarrollo de Recursos Humanos	150
5. Gestión de la Calidad de Proceso	140
6. Resultados operativos y de calidad	180
7. Enfoque hacia la satisfacción del cliente	300

Estos criterios pueden explicar el hecho de que se haya dado la paradoja de que una empresa gane el Premio Malcolm Baldrige a pesar de no encontrarse en su mejor momento en resultados operativos; esto ha engendrado críticas. Sólo quienes logren más de 600 puntos pasan a la fase de auditoría directa.

Obsérvese el elevado peso específico que se concede al criterio «Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos».

Anexo II

El Premio Deming

El Dr. W. Edwards Deming, nacido en los Estados Unidos, desarrolló una metodología del control estadístico de la calidad, que fue muy utilizada en su país durante la segunda guerra mundial. Pero curiosamente perdió predicamento poco después, y como nadie es profeta en su tierra, desplazó su actividad hacia el Japón, donde sus técnicas han evolucionado hasta llegarse a convertir en un completo sistema de gestión de empresas.

En Japón el nombre del Dr. Deming está íntimamente ligado al concepto de calidad, y el Premio Deming, que otorga la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros, es el premio más importante del país en temas de calidad.

Los métodos estadísticos y la instrumentación con gráficos siguen siendo elementos clave del método Deming. Pero corroboró que los objetivos de calidad nunca se consiguen del todo, y que por tanto el proceso de mejorar en una empresa u organización —sus métodos también se han empleado en el sector público— no termina nunca.

El Dr. Deming sostiene que lo que se necesita para mantener vivo este proceso de mejora continua es un sistema organizativo y de dirección participativo y basado en el trabajo en equipo, en el que los empleados tengan la formación y los recursos necesarios para hacer de la calidad un objetivo permanente.

Bibliografía

Amat, O.: *Costes de Calidad y de no Calidad*; Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1992.

American Productivity & Quality Center: *The Benchmarking Management Guide*; Productivity, USA, 1993.

Arbide, J. de: *Benchmarking, una estrategia vencedora*; Información Comercial Española n.º 724, Madrid, 1993.

Asoc. Japonesa RR.HH.: *El libro de las Ideas, para producir mejor*; Edic. Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1991.

Bernillon, Alain - Cérrutti, Olivier: *Los instrumentos de gestión de la calidad*; Serie mini-empresa, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1993.

Boston Consulting Group: *Los Mecanismos Fundamentales de la Competitividad*; Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1988.

Camp, Robert C.: *Business Process Benchmarking*; ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1994.

Camp, Robert C.: *Le Benchmarking*; Les Éditions d'Organisation, París, 1992.

Cañadas, Miguel: *Reflotación y Reingeniería de empresas*; Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1994.

Clavell, James: *Noble House*; Delacorte Press, Nueva York, 1981.

Drucker, Peter: *La Gerencia Efectiva*; Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1971.

Harrington, H. James: *El Coste de la Mala Calidad*; Díaz de Santos, Madrid, 1990.

- Karlöf, B. - Östblom, S.: *Benchmarking*; John Wiley & Sons Ltd, England, 1993.
- Lundberg, F.: *The Rich and the Super-Rich*; Bantam Books, Nueva York, 1973.
- Puig, X.: *Aprender de nuestros errores*; In Company n.º 1, Barcelona, 1994.
- Roig, B.: *La Empresa y el Proceso de Dirección*; Fundec-Gerencia, Venezuela, 1982.
- Santandreu, E. y P.: *Cálculo de Costes con el Método ABC*; Serie mini-empresa, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1995.
- Senlle, Andrés - Stoll, Guillermo: *Calidad Total y Normalización - ISO 9000*; Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1994.
- Schmidt, W. H. - Finniga, J. P.: *The Race Without a Finish Line*; Jossey Bass, Inc., San Francisco, California, 1992.
- Sun Tzu: *El Arte de la Guerra*; Edaf, Madrid, 1993.
- Tagliacarne, G.: *Técnica y Práctica de las Investigaciones de Mercado*; Ariel, Barcelona, 1968.
- Walton, M.: *Deming Management at Work*; Putnam's Sons, Nueva York, 1990.
- Watson, Gregory H.: *The Benchmarking Workbook*; Productivity Press, Portland, Oregón, 1992.

Otros títulos de interés publicados por

Ediciones Gestión 2000, S.A.

Reflotación y Reingeniería de empresas, 182 págs., Miguel Cañadas

Calidad Total y Normalización - ISO 9000, 200 pág., A.Senlle-G.Stoll

Análisis de Estados Financieros, 498 págs., Oriol Amat

Aprender a Enseñar, 160 págs., Oriol Amat

Costes de calidad y de no calidad, 130 págs., Oriol Amat

Frases y anécdotas del mundo empresarial, 166 págs., Oriol Amat

Confección de análisis de balances (incluye diskette), 96 págs., D.Orpí y otros

Estudios de viabilidad (incluye diskette), 120 págs., V. Amorós

El chequeo de la empresa, 120 págs., E. Santandreu

Control de Gestión: Una perspectiva de dirección, 280 pág., Joan M^a Amat

Gestión de los Recursos Humanos, 272 págs., Pierre Louart

Calidad y Liderazgo, 200 págs.

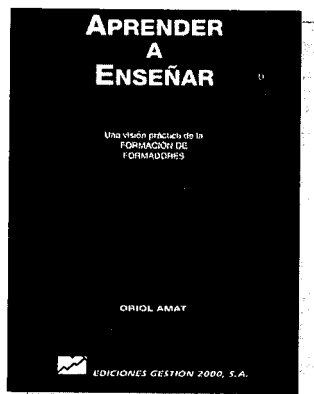
La dirección del cambio en la empresa, 164 págs., Roger Plant

El libro de las IDEAS, 214 págs., Asoc. Japonesa Rec. Humanos

Implantar y gestionar la Calidad Total, 210 págs., Bernillón-Cérutti

APRENDER A ENSEÑAR (Una visión práctica de la formación de formadores)

Autor: Oriol Amat; 1994; Formato: 16x22 cm; 192 pág.; ISBN: 8480880392

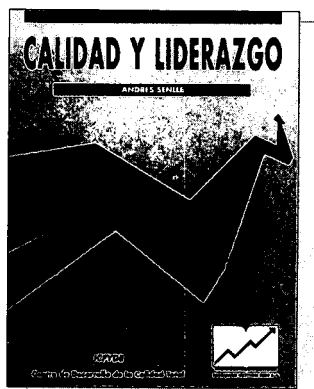


¿Cómo enseñar para que los alumnos aprendan? ¿Cuáles son los ingredientes para que el profesor sea excelente y disfrute con su trabajo? Estas son algunas de las cuestiones que se intentan responder en este libro. Para ello, se tratan, desde una perspectiva práctica, consideraciones que potencian los resultados de los programas de formación en relación a: alumnos, profesores, dinámica de las relaciones entre éstos, métodos didácticos, medios pedagógicos, programación de sesiones y materias, evaluación. Esta obra es de especial interés para todos aquellos que deseen iniciarse o perfeccionarse como formadores.

INDICE: Introducción. El alumno o participante. El profesor. Métodos pedagógicos. Medios. Programación de las actividades. Evaluación. Conclusiones. Anexo: Lo que no debería ser una primera lección. Bibliografía.

CALIDAD Y LIDERAZGO

Autor: Andrés Senlle; 2ª 1994; Formato: 16x22 cm; 48 pág.; ISBN: 8480880066

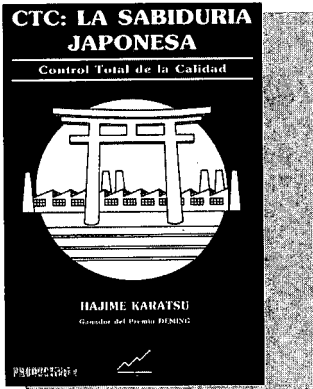


Este libro desarrolla aquellos aspectos necesarios para la gestión de los recursos humanos en la empresa, como por ejemplo, la calidad, competitividad, motivación, personalidad, comunicación, comportamiento de las personas... Además incluye ejercicios de autoevaluación que permiten comprobar la situación en que se encuentra su empresa.

INDICE: Prólogo. Introducción. Calidad y competitividad. La empresa y su funcionamiento. Motivaciones y comportamientos. La personalidad en acción. Los estilos de mando. Funciones de los mandos. Participación y Calidad Total. Comunicación y coordinación. Reconocimiento y motivación. Mejora-control y compromiso. Comportamiento del mando, errores y virtudes. Ejercicios. Despedida. Bibliografía.

C.T.C. (CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD): LA SABIDURIA JAPONESA

Autor: Hajime Karatsu; 2ª 1992; Formato: 16x22 cm; 122 pág.; ISBN: 8486703514

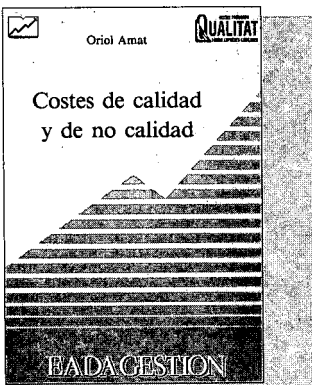


En este libro el autor expone las causas que permiten a las empresas japonesas producir bienes y servicios con la máxima calidad. Muchos se equivocan cuando piensan que este éxito se debe a la cultura. CTC: La sabiduría japonesa, elimina este pensamiento. El autor fue galardonado con el Premio Deming.

INDICE: Prólogo. El control de la calidad y el cometido de la Alta Dirección. La productividad. Cómo aumentar la productividad. El control estadístico de la calidad. Resolver los problemas. Métodos para resolver los problemas. La estadística. Control total de la calidad. Los círculos de control de calidad. Temas periféricos. Distorsión de la economía japonesa.

COSTES DE CALIDAD Y DE NO CALIDAD

Autor: Oriol Amat; 2ª 1993; Formato: 16x22 cm; 134 pág.; ISBN: 8486703956



COLECCION EADA GESTION

Con un enfoque práctico y la ayuda de ejemplos y experiencias reales, se responde a cuestiones como las siguientes: ¿Cómo calcular el coste de la calidad y de la no calidad? ¿Cómo se implanta un sistema de costes que permita obtener esta información? ¿Cómo se presentan y analizan los costes de calidad y de los fallos? Dirigido, en general, a todas aquellas personas interesadas en los temas de calidad y, en particular, a directivos de departamentos de contabilidad y de calidad.

INDICE: Introducción. Contabilidad analítica y cálculos de costes. Costes de calidad. Costes de no calidad. Los costes totales de calidad. Implantación de un sistema de costes totales de calidad.

EL SISTEMA DE PRODUCCION TOYOTA

Autor: Taiichi Ohno; 2ª 1994; Formato: 15x22 cm; 180 pág.; ISBN: 8486703522

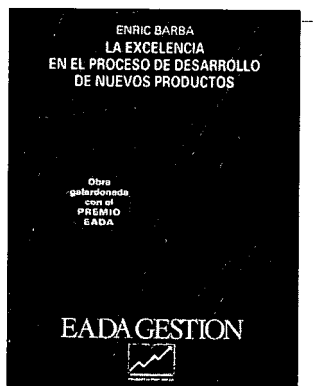


Ohno creó en realidad el sistema de producción del justo-a- tiempo de Toyota, haciendo en este libro la verdadera descripción del sistema. Es un texto de fácil lectura y en el que se van trazando la necesidad, el inicio y la instalación de un sistema que está siendo adoptado por empresas de todo el mundo.

INDICE: Prólogo. Comentarios. El sistema de producción Toyota. Acerca del Autor. Empezando por necesidad. Evolución del sistema de producción Toyota. Desarrollo posterior. Genealogía del sistema de producción Toyota. La intención real del sistema Ford. Sobreviviendo en un periodo de bajo crecimiento. Posdata a la edición original japonesa. Glosario de términos más importantes. Notas del editor.

LA EXCELENCIA EN EL PROCESO DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Autor: Enric Barba; 1993; Formato: 16x22 cm; 184 pág.; ISBN: 8480880155



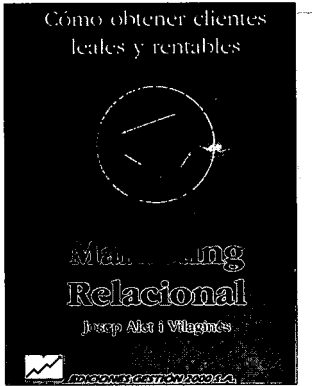
COLECCION EADA GESTION

Esta obra analiza las empresas innovadoras que han conseguido ventajas competitivas, especialmente las japonesas, y demuestra cómo su éxito radica en que han logrado la excelencia en procesos de desarrollo de nuevos productos. La clave es la Ingeniería Simultánea, que permite lanzar al mercado nuevos productos continuamente. Obra galardonada con el premio EADA a la mejor obra de temática empresarial.

INDICE: Introducción. La gestión de la innovación y las PYMES. Estrategias de innovación de nuevos productos. La innovación y el factor tiempo: la experiencia de las empresas japonesas. La Ingeniería Simultánea. El control del proyecto como medio para asegurar la calidad del producto. Plan de innovación de nuevos productos. conclusiones. Apéndice: Gastos I+D. Bibliografía.

MARKETING RELACIONAL. Cómo obtener clientes leales y rentables

Autor: Josep Alet; 2ª 1994; Formato: 20x26 cm; 268 pág.; ISBN: 8480880457

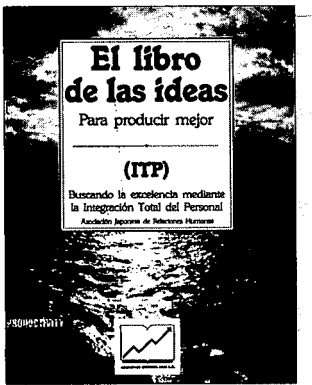


¿Conoce Vd. a sus clientes? ¿Cómo pueden permanecer más tiempo en su empresa? ¿Qué se puede hacer para satisfacerles de forma efectiva? ¿Cómo crear unos costes de cambio que dificulten la pérdida hacia nuevos competidores? ¿Cómo establecer un diálogo efectivo con cada cliente recogiendo sus necesidades, preferencias o quejas? ¿Cuándo y con qué frecuencia deben comunicarse con los clientes? ¿Con qué clientes es rentable continuar trabajando?... Esta obra da respuesta a estas y a muchas más cuestiones, gracias a sus esquemas claros y ejemplos de la realidad empresarial.

INDICE: Marketing relacional: Concepto y contenido. Desarrollo de la estrategia para obtener clientes satisfechos y leales. El conocimiento de la base de clientes a través de la base de datos. La lealtad y la personalidad pública de la marca. Lealtad y obtención de valor para el cliente. Gestión de los costes de cambio y establecimiento de vínculos consolidados con los clientes. La voz del cliente. La relación con los clientes. Consecución integrada de nuevos clientes. Clientes leales y rentables. La organización orientada a la lealtad del cliente.

EL LIBRO DE LAS IDEAS, PARA PRODUCIR MEJOR

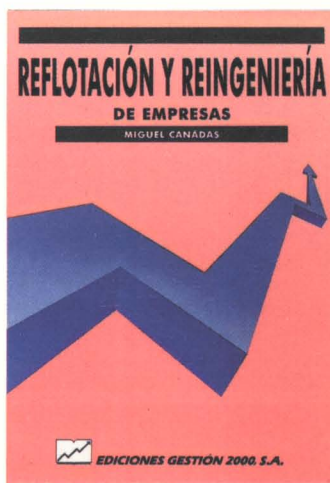
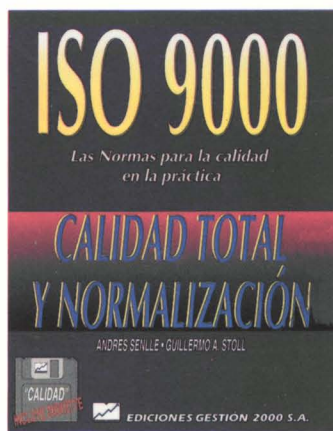
Autor: Asoc. Japonesa de Recursos Humanos; 2ª 1993; Formato: 20x26 cm; 184 pág.; ISBN: 8486703506



Este es el primer libro que explica cómo establecer con éxito y participar en un sistema de sugerencias al estilo japonés, la piedra angular de una política de empresa orientada a la Integración Total del Personal (ITP). La ITP es un sistema americano que incorpora numerosas y revolucionarias técnicas japonesas, con la finalidad de despertar los recursos creativos de los trabajadores, para mejorar el producto, el puesto de trabajo, la vida del trabajador y la empresa en su conjunto.

INDICE: La alegría de crear e inventar. Cómo mejorar. Cómo escribir sugerencias. Cómo mejorar las sugerencias. Involucrar a otros en la mejora del puesto de trabajo. Cómo orientar un sistema de sugerencias. Doble vía de comunicación del sistema de sugerencias. Identificar mejoras potenciales mediante ejemplos. Más sobre los sistemas de sugerencias.

OTROS LIBROS PUBLICADOS DE INTERES



GUIA PRÁCTICA DEL **BENCHMARKING**

*Cómo lograr el liderazgo en
su empresa o unidad de negocio.*

Una filosofía iniciada en Japón y revitalizada en Estados Unidos está revolucionando el mundo empresarial:

EL BENCHMARKING.

Este libro es de especial interés para quienes desean que su empresa o área de negocios adquiera inusitado vigor e incremente sus resultados de manera notable. Sólo hay que poner en marcha un plan de **BENCHMARKING**.

El **BENCHMARKING** es una metodología para incorporar a su empresa las mejores prácticas, no importa donde estén. Incita a ser creativos, y a mejorar en la estrategia, los productos y los procesos de nuestro negocio. Es una ayuda sin igual para distinguirnos de la competencia y acceder al liderazgo. Con múltiples ejemplos y de manera sencilla y práctica, esta obra le llevará paso a paso a dominar el **BENCHMARKING**, para una mejora sustancial de su área de negocio o empresa.

EDICIONES GESTIÓN 2000, S.A.

Comte Borrell, 241

08029 BARCELONA

Tel. (93) 451 27 20 • Fax (93) 451 33 81

ISBN 84-8088-065-1

