UNEXPO

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL POLITÉCNICA
"ANTONIO JOSÉ DE SUCRE"
VICE-RECTORADO PUERTO ORDAZ
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CÁTEDRA: MÉTODOS AVANZADOS DE CALIDAD

TÉCNICAS DE MEJORAS DE GESTIÓN

Elaborado por:

Benitez, Estefania
Carate, Edgar
Ortega, María F.
Pereira, Daniel
Rivas, José G.

Profesor: **Scandra Mora**

Grupo No. 7

Puerto Ordaz, Junio 2008

INDICE

INTRODUCCIÓN…… 1

TECNICAS DE MEJORAS DE GESTIÓN …… 4

BENCHMARKING …….. 4

Reseña Histórica del Benchmarking …….. 4

Definición del Benchmarking ……... 5

Tipos de Benchmarking ……..……. 8

Por qué emplear e Benchmarking ……..…….. 9

Qué someter a Benchmarking ……..…… 10

Técnicas de Benchmarking ……..…. 11

Proceso de Benchmarking ……... 13

Etapas del Benchmarking …….. 16

Lo que es y lo que no es Benchmarking …… 41

Aspectos y categorías del Benchmarking …….. 42

Metodología del Benchmarking …… ..47

El Benchmarking como Herramienta de Evaluación en los Sistemas de información ……...60

Riesgos del Benchmarking ……... 61

REINGENIERÍA DE PROCESOS ……..…….. 62

Proceso …… 62

Métodos de Identificación de Procesos …… 63

Características Comunes en los Procesos de Negocios Rediseñados …….. 64

Metodología Esquemática de Reingeniería de Procesos …… 68

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO …….. 70

Definición …….. 70

Administración del Conocimiento Profesional …… 71

Práctica …… 71

Memoria Corporativa …….. 72

CLIENTING …… 74

Definición ……. 74
Diez Claves para Tenerlo ……. 74
Filosofía de Trabajo ……... 78
Misión del Clienting …… 79
Visión del Clienting …… 79

CONCLUSIÓN ……..81
BIBLIOGRAFÍA ……83

INTRODUCCIÓN

Esta claro que la organización crea sus Políticas de Calidad consecuente con sus políticas sustantivas, con objetivos definidos y cuantificados por medio de metas o plan de calidad que no es mas que un instrumento dinámico y en continua revisión que le permite a la organización ordenar la ejecución de las actividades necesarias para la consecución de sus objetivos, así como los recursos involucrados en ellas.

Una vez definido y documentado el Sistema de Gestión de la Calidad, éste se aplica en el Organismo según lo planificado. La implementación consiste en la ejecución, por parte del agente responsable de cada puesto de trabajo, de las actividades involucradas en los procesos de mejora, de acuerdo con lo estipulado en el Sistema de Gestión de la Calidad. Realizando las mediciones correspondientes, en el marco de acciones de control, auditorias internas y revisiones por parte de los responsables del SGC en el Organismo, y se comparan los objetivos planificados con los resultados obtenidos.

Se debe mejorar continuamente la eficacia del SGC ajustando la Política de la Calidad y sus Objetivos. Para ello la organización medirá el funcionamiento del sistema, definiendo métodos para obtener información del grado de satisfacción de las necesidades de sus destinatarios (encuestas, entrevistas, reclamos y sugerencias.) Se analiza el resultado de esta medición para proceder a ajustar el sistema cuando sea pertinente, enfocando este ajuste a las necesidades del destinatario.

Aquí es donde juegan un papel vital las técnicas de mejora de gestión, ya que serán el indicador de cambio o rectificación que necesita la alta gerencia para las políticas de calidad. Las más aplicadas en las industrias así como las desarrolladas a continuación son:

Benchmarking, Reingeniería de proceso, Gestión del conocimiento, Clienting.

TÉCNICAS DE MEJORA DE GESTIÓN

Benchmarking

- **Reseña histórica del Benchmarking**

En 1982, en Rochester, durante una reunión de la Corporación Xerox donde se trato el aspecto organizacional de esta, con respecto a sus competidores, se utilizó por primera vez la palabra Benchmarking Competitivo y cuyo sistema impresionó por la manera en que se recopilo la información. Allí se conocieron dos facetas del Benchmarking; la primera era un proceso para entender a los competidores o no competidores, donde su clave era separar las medidas comunes en funciones similares, la segunda se enfatizo en los aspectos del proceso, no solamente de la producción, sino como se diseñaba, fabricaba, comercializaba y proporcionaba el servicio o producto.

En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios. Se hicieron comparaciones de productos seleccionados y se hicieron comparaciones de la capacidad y características de operación de máquinas de copiar de los competidores y se desarmaron sus componentes mecánicos para analizarlos. Estas primeras etapas de benchmarking se conocieron como comparaciones de calidad y las características del producto.

El benchmarking se formalizó con el análisis de las copiadoras producidas por Fuji - Xerox, la afiliada japonesa de Xerox, y más tarde otras máquinas fabricadas en Japón. Se identificó que los competidores vendían las máquinas al mismo precio que a Xerox les costaba producirlas por lo que se cambio el estilo de producción el EUA para adoptar las metas de benchmark fijadas externamente para impulsar sus planes de negocios. Debido al gran éxito de identificar los nuevos procesos de los competidores,

los nuevos componentes de fabricación y los costos de producción, la alta gerencia ordeno que en todas la unidades de negocios se utilizara el benchmarking y el 1983 el director general ordenó la prioridad de alcanzar el liderazgo a través de la calidad y benchmarking se contempló, junto con la participación de los empleados y el proceso de calidad, como fundamental para lograr la calidad en todos los productos y procesos.

Antes de 1981 la mayoría de las operaciones industriales hacían las comparaciones con operaciones internas, benchmarking cambió esto, ya que se empezó a ver la importancia de ver los procesos y productos de la competencia, así como el considerar otras actividades diferentes a la producción como las ventas, servicio post venta, etc. como partes o procesos capaces de ser sometidos a un estudio de benchmarking. Aunque durante esta etapa de benchmarking ayudó a las empresas a mejorar sus procesos mediante el estudio de la competencia, no representaba la etapa final de la evolución de benchmarking, sino que después se comprendió que la comparación con la competencia a parte de ser difícil, por la dificultad de conseguir y compartir información, sólo nos ayudaría a igualarlos, pero jamás a superarlos y a ser más competitivos. Fue por lo anterior que se buscó una nueva forma de hacer benchmarking, que permitiera ser superiores, por lo que se llegó a la reconocer que benchmarking representa descubrir las mejores prácticas donde quiera que existan.

A raíz de esto Xerox continuo perfeccionando el concepto de Benchmarking Competitivo durante los años 80 y solo a finales de estos se dio forma a lo que hoy es.

- **Definición del Benchmarking**

Definir el Benchmarking seria una proposición sin sentido porque a Benchmarking, como vocablo, le han quitado partes y lo han adaptado a sus circunstancias tantas organizaciones, que intentar definirlo podría tan solo aislar o irritar a esas organizaciones que han intentado trabajar formalmente con ese proceso.

Origen del Término:

El término inglés benchmark proviene de las palabras bench (banquillo, mesa) y mark (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. El uso del término provendría de la Inglaterra del siglo XIX, cuando los agrimensores hacían un corte o marca en una piedra o en un muro para medir la altura o nivel de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado bench, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición, en consecuencia, todas las mediciones posteriores estaban hechas en base a la posición y altura de dicha marca.

Definición Formal:

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación:

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

Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que benchmarking no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición es que se puede aplicar benchmarking a todos las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el benchmarking se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

Definición del Webster´s

Esta definición también es informativa y define benchmarking como:

Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo.

Sirve para reforzar la idea de que benchmark es un estándar para la comparación de otros objetos o actividades. Es un punto de referencia a partir del cual se medirán otros.

Definición de trabajo

Es la definición desde el punto de vista de alguien que ha trabajado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces, y es:

Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp).

Esta definición es comprensible para las unidades de negocios y funciones orientadas hacia las operaciones. La atención se centra en las prácticas. Insiste en las prácticas y la comprensión de las mismas antes de derivar una métrica de benchmarking. Las mediciones de benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que pueda cuantificar primero y comprender después. Se concentra en lograr el desempeño excelente, el dantotsu, la mejor de las prácticas, la mejor de su clase, la mejor de su especie. Es una definición proactiva ya que es un esfuerzo positivo y calculado para obtener la cooperación de los socios en el benchmarking.

Benchmarking es la justificación más creíble para todas las operaciones. Es poca la discusión que pueda existir sobre la posición de un gerente si ha buscado lo mejor de la industria y lo ha incorporado a sus planes y procesos.

Entre otras definiciones tenemos la extraída del libro BENCHMARKING de Bengt Kallöf y Svante Östblom la cual es :

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

Como vemos en esta definición se vuelve a mencionar el hecho de que benchmarking es un proceso continuo. También se presenta el término de comparación y por ende remarca la importancia de la medición dentro del benchmark. Estos autores se centran, a parte de la operaciones del negocio, en la calidad y en la productividad de las mismas, considerando el valor que tienen dichas acciones en contra de los costos de su realización lo cual representa la calidad, y la relación entre los bienes producidos y los recursos utilizados para su producción, lo cual se refiere a la productividad.

Benchmarking: Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. *Michael J. Spendolini*

- **Tipos de Benchmarking**

McNair y Liebfried identifican cuatro tipos de benchmarking:

- Benchmarking interno: un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.

- Benchmarking competitivo: es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).

- Benchmarking de la industria: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

- Benchmarking "mejor de su clase": es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

- **Por qué emplear el Benchmarking?**

La definición del Benchmarking es un proceso de "aprendizaje"; específicamente este concepto es otra forma o alternativa de desarrollo profesional que complementa las otras maneras en que la gente aprende. Dentro de este contexto, se encontró que el Benchmarking era muy razonable y complementaba los métodos de un desarrollo profesional. Es importante que detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el Benchmarking como experiencia están los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización. Un término de mayor importancia es la organización que aprende, y su concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca del mundo.

El Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración en esencia, una herramienta para la organización que aprende.

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines. Algunas posicionan el Benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, otras posicionan el Benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

- Planificación estratégica Desarrollo de planes a corto y a largo plazo

• Pronósticos	Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes.
• Nuevas ideas	Aprendizaje funcional; pensando fuera de la caja
• Comparaciones Producto/proceso	Comparaciones con competidores u organizaciones con los mejores resultados
• Fijación de objetivos	Fijación de objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas.

Pensando "Fuera de la caja":

Este es importante porque es un ejemplo claro del tipo de actitud y de mensaje que el Benchmarking estimula. Un punto es claro: Las organizaciones que empiezan este proceso con un claro propósito u objetivo, tienen un éxito mayor que las que emprenden el esfuerzo del Benchmarking sin un sentido de propósito o de dirección.

- **Qué someter a Benchmarking?**

Prácticamente cualquier cosa que se pueda observar o medir puede ser objeto del Benchmarking. Anteriormente, la práctica de comparaciones organizacionales estaba un tanto limitado a áreas estructurales o relacionadas con productos, cosas de fácil observación. Sin embargo, la experiencia con el Benchmarking ha aumentado muchísimo las áreas potenciales para investigación. La gente suele sorprenderse por la cantidad y la calidad de información que está disponible para quienes se proponen encontrarla.

Las categorías de la información aquí presentadas no representan una lista exhaustiva de las áreas que pueden ser sometidas a Benchmarking, pero sí representan las áreas a las cuales más se acude en busca de la información que las empresas han intentado recopilar como parte de sus investigaciones de Benchmarking.

• Productos y servicios	Productos terminado // características del producto y el servicio

• Procesos de trabajo	En qué forma un producto o servicio se produce o recibe apoyo
• Funciones de apoyo	Trabajo indirecto // no asociado directamente al proceso de producción o al de apoyo □por ejemplo, financiamiento, recursos humanos□
• Desempeño organizacional	Costos, ingresos, indicadores de producción, indicadores de calidad
• Estrategia	Planes a corto o a largo plazo□ proceso de planificación

- **Técnicas de Benchmarking**

Hay cuatro niveles a los que hay que atender para realizar el proceso de benchmarking:

- Benchmarking interno: El análisis de la cadena de valor de la empresa propia aportará los primeros datos sobre cuáles son los aspectos que mejor y peor funcionan en la compañía.

Gonzalo Alegría sugiere que se puede completar este estudio con consultas a los empleados y directivos de la propia empresa.

"A pesar de que el benchmarking interno parece sencillo porque en este país nos caracterizamos por ser muy comunicativos, hay un factor cultural que puede dificultar este proceso, el miedo al despido. Este miedo puede llevar a que algunos empleados se pongan a la defensiva y la información pierda parte de su valor. Sin embargo, para recabar información en el exterior la actitud es distinta, el empleado piensa que se le consulta por ser un buen conocedor del país, no porque existan segundas intenciones".

- Benchmarking primario: Se recaba información directamente de la competencia. Alegría recomienda la consulta a los antiguos empleados de otras empresas. "En España, estas consultas pueden dar buenos resultados, mientras que, por

ejemplo, en el mundo anglosajón es muy difícil de hacer, porque en muchas empresas se obliga a firmar a los empleados un pacto por el que no puedes contar nada, debido a que es muy usual hacer benchmarking".

Otra fuente muy buena de información son los clientes y proveedores de la competencia, a pesar de que "parte de esta información estará viciada, ya que será un intento de negociación por parte del otro, para convertirse en cliente nuestro".

- Benchmarking cooperativo: Consiste en la realización de un intercambio de información con las empresas competidoras.

La técnica cooperativa siempre es más sencilla en el ámbito internacional, porque la competencia se percibe como más lejana y menos peligrosa que la nacional. Aunque Gonzalo Alegría afirma que "en España, y más en el caso de las pymes, es casi imposible. Muchas son empresas familiares y es como pedir a los Montesco y los Capuleto que intercambien información familiar".

En este caso, acudir a un consultor externo al que encargar un estudio en común puede despejar suspicacias, ya que aportaría información que se compartiría igualitariamente entre estas empresas.

Y siempre hay que tener en cuenta que los que son nuestros competidores en España pueden ser nuestros aliados en el exterior.

- Benchmarking secundario: Recopilamos información de dominio público sobre un sector de actividad, las empresas competidoras, los mercados en los que nos movemos, los clientes, proveedores, etc. Sin ir más lejos, Internet permite conseguir información gratis o a bajo precio de manera cómoda y rápida. El objetivo es descubrir cuál es el valor añadido de otras empresas, cuáles son nuestros competidores y cuáles son sus debilidades y fortalezas.

Tanto a través del portal del ICEX como en las páginas de la revista elexportador.com, puede encontrar multitud de enlaces a distintas fuentes de información.

Lo primero es obtener una visión global del sector en el que nos movemos en el contexto mundial: debemos detectar los países con mayores oportunidades para nuestros productos o servicios. Para una pyme, Gonzalo Alegría recomienda ir a países donde alguna empresa española del sector esté presente, ya que, si la marca española o algún producto similar al que ofrecemos es conocido, será más fácil entrar en ese mercado. En segundo lugar, debemos conocer a exportadores nacionales del sector. Para localizar a estas empresas se puede acudir, por ejemplo, a los repertorios sectoriales que ofrece el ICEX o a los listados de las asociaciones de exportadores.

También debemos conocer a los exportadores extranjeros del sector que compiten dentro y fuera de España.

- **Proceso de Benchmarking**

El Benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura de proceso de Benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso. Sin embargo, un proceso estructurado no debe agregarle complejidad a una idea simple. Y la estructura no debe interponerse en el camino del proceso.

¿Por qué un modelo de proceso?

Los modelos de proceso tienen dos atributos básicos que los hacen útiles cuando se usan apropiadamente. Ellos proporcionan una estructura y un lenguaje común.

- Estructura:

Cualquier tipo de modelo de proceso de Benchmarking debe proporcionar una estructura apropiada para la planificación exitosa y la ejecución de la investigación de Benchmarking. Además, debe ser lo suficientemente flexible como para animar a la gente a modificar el proceso para que se adapte a sus necesidades y a los requerimientos del proyecto.

- Lenguaje común:

Los diversos pasos o etapas de un modelo también ayudan a establecer un lenguaje común entre sus usuarios. Los pasos del proceso ayudan a definir grupos de actividades o tareas relacionadas. El modelo de Benchmarking ha proporcionado un lenguaje especial que les permite comunicarse con eficacia sobre un proceso que puede ser relativamente nuevo para ellos.

Localizar Modelos De Las Funciones Del Benchmarking

- La compañía tenía que emplear algún tipo de proceso organizado para Benchmarking.
- El proceso de Benchmarking tenía que estar incorporado en el proceso normal de toma de decisiones.
- El proceso debía estar bastante extendido en toda la organización.
- La compañía tenía que haber demostrado que había empleado con éxito el proceso.
- La organización debía estar dispuesta a compartir con otras compañías el resultado de los esfuerzos del proceso.

Requisitos Para Un Modelo Exitoso De Benchmarking

- Seguir una sencilla y lógica secuencia de actividades: el mensaje fundamental aquí no es acerca de los términos pasos o fases o del número de pasos o fases sino de la claridad. Tal vez la mejor manera de medir el nivel de claridad de un

modelo de proceso es la habilidad de las personas para describírselo a otras personas, incluyendo la habilidad de explicar por qué es importante cada parte del proceso para el usuario.

- Ponga un vigoroso énfasis en planificación y en organización: Las clases de actividades incluidas en esta parte del proceso comprenden un claro entendimiento de las necesidades del cliente del BM, obtención de recursos apropiados para que el equipo de BM pueda cumplir su misión, selección de miembros del equipo e instrucciones a ese equipo, utilización de herramientas y técnicas para una planificación, desarrollo de instrumentos específicos para reunir información, e implantación de protocolos que defina comportamientos.

- Emplee BM enfocado en el cliente: Un proceso de BM enfocado en el cliente pone un fuerte énfasis en establecer contacto con los clientes de BM y en usar algún tipo de proceso formal para identificar las necesidades específicas de los clientes acerca del proceso, del protocolo y de la información misma.

- Conviértalo en un proceso genérico: Esto significa que el proceso de BM debe ser coherente en una organización. Aunque debe haber alguna flexibilidad en todo proceso para acomodar cierto nivel de variación, no hay necesidad de un modelo exclusivo de proceso de BM para cada departamento, división o sección de una organización.

- **Etapas del Benchmarking**

El reto en este punto de la investigación fue construir un modelo genérico que cualquier tipo de organización pudiera aplicar a cualquier proyecto de BM. El objetivo era considerar los elementos comunes de los diferentes modelos que estaban funcionando en el mundo real y destilar los diversos pasos y fases de los procesos para formar un modelo sencillo que incorporara los elementos esenciales del proceso, los cuales son cinco etapas, así:

Primera etapa:

Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

Comienza con una pregunta fundamental: ¿Quién es el cliente para la información de BM?, cliente significa usuario, una vez que se conozca las necesidades básicas del usuario.

De acuerdo con informes recibidos, uno de los problemas más comunes se relaciona con los recursos necesarios para conducir una completa investigación de BM, gran cantidad de la información recopilada no se utiliza. ¿Por qué son estos problemas?:

- La prisa produce despilfarro en Benchmarking: En primer lugar, las organizaciones están ansiosas de utilizar el proceso de BM. Después de recibir algunas instrucciones, abordan grandes objetivos y hacen preguntas abiertas.

  En su apresuramiento por utilizar este nuevo proceso, las organizaciones fracasan en varias áreas, una misión o propósito claro. Fallan en asegurarse de que sus propios procesos sean suficientemente comprendidos y documentados; no investigan suficientemente a las compañías que representan las mejores prácticas. El resultado es una mala planificación y ejecución del esfuerzo de BM.

- El objetivo es demasiado grande: El proceso que emplearon para identificar los temas de su investigación de BM era un ejercicio basado en una tempestad de ideas, en el cual se identificaron todos los aspectos posibles de las comunicaciones de los empleados, gerentes debatieron los nombres de las compañías que ellos consideraban que eran excelentes en el área de comunicaciones de empleados y se dedicaron a entrevistar a los especialistas, intentando cubrir todas la ochenta y cinco variables. Cuando presentaron su

informe definitivo, ocupaba dos páginas. Sólo unas pocas recomendaciones de acción resultantes del informe fueron consideradas para su implementación en la compañía.

Definir Quiénes Son Los Clientes Para La Información De Bechmarking

Este paso es importante por las siguientes razones:

- El cliente identifica las necesidades específicas de información: El cliente comienza el proceso de identificar los productos, los servicios o los procesos que es necesario estudiar. La clave para estos requerimientos de información es la necesidad. No se debe utilizar el BM como una técnica general de recopilación de datos para poner a prueba los mercados, o como una manera de establecer contactos con otras compañías.

  Este nivel de especificidad nos garantiza que la información que fue proporcionada por los socios del BM es comparable a la información que se está analizando en la organización del cliente.

- <u>El cliente establece un límite de tiempo para concluir la investigación de Benchmarking:</u> El cliente puede identificar no solamente la fecha esperada de terminación, sino también las fechas claves de entrega o los controles provisionales del proyecto. Estas expectativas provisionales pueden comprender la presentación de informes de progreso, de reuniones o análisis preliminares.

- <u>Con frecuencia, el cliente proporciona los fondos o el apoyo para la actividad del Benchmarking:</u> El cliente suele ser responsable de proporcionar los recursos necesarios, en los que comprende las personas que ejecutaran la labor del BM.

El Gerente Que Designa

Un gerente o un grupo de gerentes, designan a un individuo o a un equipo para que realice una investigación de BM, después de que los miembros del equipo hayan determinado la necesidad de tomar medidas para su propio progreso.

Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes

Las necesidades del cliente afectan el programa de BM, el alcance del esfuerzo, el formato de los informes y la asignación de los recursos. Personas con experiencia en BM afirman que una total comprensión de las necesidades del cliente ayuda a evitar los esfuerzos perdidos de recopilar información inútil.

El diagnóstico del cliente

Lo llamo diagnóstico porque semeja el proceso de recopilación de información, lo que quiere decir que la prescripción sin diagnóstico es mala práctica. Este proceso de diagnóstico debe ser la actividad guía en la primera etapa del BM. El formato del diagnóstico consiste en entrevistar a los individuos o grupos que han sido identificados como clientes para la actividad de BM.

La identificación de los clientes

Esto incluye la identificación de individuos y grupos específicos que usarán la información de BM. Estos clientes pueden ser el cliente que designa (el patrocinador) los miembros del equipo de BM y otros usuarios internos o usuarios potenciales de la información de BM.

Tipos de benchmarking

El énfasis fundamental del cliente se define por el objetivo deseado de la actividad. Específicamente interno, competitivo, o funcional (genérico), o una

combinación de los tres. La intención y los objetivos del cliente del BM de pueden diagnosticar estableciendo las clases de BM deseadas.

Tipos de información

Las consecuencias de las actividades del BM son fuertemente afectadas por la amplitud del foco del BM, la magnitud del esfuerzo del BM se incrementa enormemente a medida que el proceso avanza. El proceso de BM es una actividad compleja que involucra un trabajo intenso y prolongado.

Usos de la información

El uso que se piensa hacer de la información, incide en la cantidad de esfuerza necesario para identificar y recopilar esa información, el uso afecta significativamente la elección que usted haga de los socios y el tipo de preguntas que usted le haga a ellos.

Cantidad de información

La cantidad de información que se desea es un aspecto importante de las necesidades del cliente. La cantidad de información generada durante las etapas de investigación de este proceso puede ser muy extensa; de modo que es importante aclarar las expectativas del cliente para asegurar que éste haya definido sus necesidades de información de manera realista y que apoye los esfuerzos necesarios para generar la información solicitada.

Otro aspecto de la cantidad de información está relacionado con el volumen de documentación recopilada procedente de los socios del BM. El nivel de detalle del análisis puede variar significativamente según la organización y el proyecto. El nivel de detalle que espera el cliente afecta la cantidad de tiempo necesario para recopilar, analizar, catalogar y resumir la información de BM.

Expectativas de informes

Las necesidades que tienen los clientes de informes de resultados varía notablemente de acuerdo con el proyecto, el cliente y la organización. Algunos formatos de informe de BM requieren una narración extensa para describir el proceso o sus resultados.

En algunos casos, la información se presenta solamente una vez; en otros casos, es un proceso periódico o continuo que requiere repetida generación de informes.

La cantidad de tiempo y de recursos dedicados al desarrollo, la entrega y el mantenimiento de los informes varía considerablemente entre unas y otras organizaciones; pero hay una marcada tendencia contraria a la práctica de generar informes extensos.

Alcance de la actividad de benchmarking

El alcance del BM se refiere a la frecuencia de esta actividad en el tiempo. Las necesidades del cliente forman una de estas tres categorías:

1. Evento que ocurre una sola vez: La actividad de BM es definida como un evento único con una fecha de iniciación y una fecha de terminación. Con frecuencia es un solo proyecto que no se intenta repetir. A estos eventos suelen denominarlos proyectos de BM.

2. Actividad periódica: Algunas organizaciones hacen análisis como una práctica empresarial común, y planifican sus actividades de acuerdo con un calendario regular, cada año o cada tres meses. Varias organizaciones grandes hacen una

auditoria anual de calidad de sus mejores productos y servicios en relación con los de sus competidores o las compañías de mejores prácticas.

3. Actividad continua: La actividad continua del BM es constante y, por lo general, no se limita a un evento que se realice una sola vez o que sea periódico, incorporo esa actividad como una meta de mejoramiento continuo de un gran número de gerentes y empleados.

Un resumen del diagnóstico

Este resumen es sencillamente una revisión de los asuntos discutidos con los clientes del BM y una declaración de los parámetros acordados que guiarán la investigación. Este resumen debe ser formalmente documentado y enviado a todos los clientes conocidos para el proyecto de BM, a todas las partes que puedan tener un interés directo en la investigación y a todos los miembros del equipo de BM.

Identificar los factores críticos de éxito

Muchas organizaciones de BM han empezado a utilizar una expresión para referirse a los asuntos que tienen la suficiente importancia como para garantizar el empleo del proceso del BM. La expresión es “factor crítico de éxito”, o fce. Utilizan el término para animar a sus empleados a que usen el proceso selectivamente en asuntos de importancia crítica para al organización.

El reto: unir los FCE con resultados de negocios significativos

La primera decisión es elegir un tema de BM que sea fácil de definir, planificar y ejecutar. El peligro de esta decisión es que el tema linde con lo trivial y que incluya un asunto que podría ser investigado utilizando un proceso más sencillo y menos costoso.

La segunda decisión es la elección de un tema que sea tan crítico para un individuo, un grupo o una función que podría catalogarse como “o triunfo o fracaso”. El

tema elegido puede estar sometido a intenso escrutinio de la alta administración, o puede ser un asunto de controversia que implique un significativo estado de tensión en la organización.

Identificar FCE Específicos

- Primera: Una necesidad de especificidad fuerza al cliente del BM a considerar las opciones posibles respecto a lo que va a medir.

- Segunda: Dedicar tiempo a definir los temas específicos del BM ayuda en el proceso de planificar una estrategia de medición y de desarrollar medidas específicas.

- Tercera: Los mayores niveles de especificidad les ayudan a los socios del BM a comprender mejor las necesidades de información y les ayuda a preparar la información para que usted haga el análisis.

Tres Niveles De Especificidad De FCE

Segunda etapa:

Formar un equipo de benchmarking

Una vez que se conozcan las necesidades del cliente para el bm, puede comenzar el proceso. La planificación, la organización y el despliegue de una investigación de bm bien diseñada implican una considerable cantidad de tiempo y de energía. Los refuerzos atractivos para compartir la carga de trabajo y para desarrollar una división equitativa de la labor no sólo son consideraciones prácticas sino que, en muchos casos, son necesarias.

El benchmarking como una actividad de equipo

¿Por qué usar la palabra equipo en lugar de grupo?. Ésta es una distinción importante. Grupo, únicamente significa números, más de uno. No hay implicaciones de desempeño en la palabra grupo, pero la palabra equipo introduce no pocas

expectativas en cuanto al comportamiento de un grupo, tales como un propósito común o una meta, coordinación, cooperación, comunicación y motivación.

Tipos de equipos de benchmarking

En general, existen tres tipos de equipos de BM:

Grupos funcionales de trabajo

Este grupo habitualmente se encuentra en una sección aislada, y todos los miembros del grupo son subalternos de un director común. El número de participantes puede ser limitado, según el alcance del proyecto y la carga de trabajo de los diversos miembros del grupo.

Igualmente, el equipo puede hacer ajustes en sus propios objetivos y necesidades, basándose en la información que se produce a medida que progresa la investigación.

Equipos Interfuncionales, Equipos Interdeptales Y Equipos Interorganizacionales

Los individuos seleccionados para estos equipos son escogidos por sus conocimientos específicos o sus niveles de habilidad, pero también actúan como representantes de sus respectivos departamentos, divisiones o secciones. Estos tipos de equipos se integran para trabajar en un asunto o problema específico.

Estos tipos de equipos suelen hacer recomendaciones o producir informes, y les presentan sus hallazgos a los patrocinadores o a la alta administración. En algunos casos, los miembros del equipo están facultados para hacer cambios.

Equipos AD HOC

El equipo ad hoc lo puede convocar un individuo, o se puede formar como resultado de la decisión de un equipo. El equipo ad hoc define un tema específico para el BM y continúa funcionando hasta que la investigación de BM esté completa.

El papel del líder del grupo o gerente de proyecto a menudo lo define el equipo o lo desempeña la persona que inicia la actividad del equipo.

¿Quién está involucrado en el proceso de benchmarking?

Si usted apenas está comenzando a introducir el bm en su compañía, éstas son las personas que usted podría necesitar:

Especialistas internos de benchmarking

En general, las responsabilidades de los especialistas de BM se concentran en tres áreas importantes; pueden tomar parte en un área o en varias, de acuerdo con las necesidades de sus organizaciones:

- Organización y administración de procesos de Benchmarking: Los especialistas en el proceso pueden desarrollar una estrategia o un plan de BM global. Estos especialistas también pueden ser responsables de la educación o la orientación de los empleados, incluso en la contratación y la capacitación de otros practicantes. Los especialistas internos a menudo son responsables de establecer y mantener una base de datos de BM o un sistema de archivo para asegurar que el trabajo de los grupos se registre, con objeto de hacer

presentaciones, dar informes y estimular el uso de la información por otros empleados de la organización.

- Capacitación: Los especialistas de BM pueden capacitar a los empleados para la gestión y la realización de los procesos de BM. Ellos pueden servir para capacitar maestros, y pueden prestarles servicios de "enséñele al maestro" a las organizaciones o a los departamentos.

- Benchmarking: Los especialistas pueden estar involucrados en el proceso real de BM, trabajando con los clientes, planificando actividades, recogiendo y analizando datos, etc. En otras palabras, los especialistas también pueden ser miembros regulares de los equipos de BM.

Los empleados

En la mayor parte de los proyectos de BM se asignan empleados para que ayuden a planificar, a conducir, a analizar y a presentar los esfuerzos de BM. El nivel de participación de los empleados puede ir desde la simple recopilación de datos y las tareas de análisis hasta tareas de planificación de proyectos, muchísimos empleados son capacitados en habilidades de BM, y se espera que ellos (por iniciativa propia) generen proyectos locales de BM.

El equipo de benchmarking: funciones y responsabilidades

Recopilador/analista de datos

Su responsabilidad primaria es resumir toda la información que recopila el equipo. Esto puede hacerse transfiriendo la información a formas sumarias o escribiendo narraciones compendiadas, basadas en la información que presentan los miembros del equipo. Algunas tareas pueden ser preparar hojas de análisis y otros sistemas computarizados para resumir y analizar los datos de algún tipo de formato matriz.

Apoyo al proyecto de benchmarking

Este apoyo habitualmente comprende un servicio específico o una opinión experta que le permite al equipo llevar a cabo sus tareas con el máximo de eficiencia y arrojando resultados de mejor calidad.

Capacitación

Esta capacitación puede oscilar entre una introducción al bm elemental y una instrucción especializada de algún aspecto del proceso.

Asesoría jurídica

En algunas organizaciones, cada investigación de bm implica un viaje a la oficina del abogado para las aprobaciones o revisiones de los temas de bm.

Tercera etapa:

Identificar los socios del benchmarking

La tercera etapa del proceso de BM comprende la identificación de los socios del BM. La definición de un socio es: Cualquier persona u organización que le da a usted información relacionada con la investigación de BM. El termino socio implica “uno que es aliado” o “uno que forma parte de una asociación” con usted.

Las organizaciones que han asumido este enfoque de asociación informan de altos niveles de cooperación y de resultados positivos con las organizaciones que han contactado.

El objetivo: su propia red de información de benchmarking

Piense en la información como en un recurso, algo que usted pueda utilizar como una herramienta para mejorar su proceso de toma de decisiones.

Después de recopilar un conjunto de información, compuesto de hechos, un tomador de decisiones dispone de un periodo determinado de tiempo durante el cual puede utilizar la información para tomar una decisión razonable. Por otro lado, el proceso de recopilar información y de extraerla de fuentes de información útil puede ser más estable y confiable con el tiempo.

Usted puede obtener información de una persona que ofrezca pericia y experiencia, haciéndole preguntas específicas por teléfono. Aunque la información que usted obtenga satisfaga una necesidad específica a corto plazo.

Los documentos de referencia que utilice y los individuos que emplee para la información de BM deben considerarse recursos potenciales a largo plazo. Estos recursos que con el tiempo han producido una información confiable y útil se pueden convertir en parte de la red de información de BM.

Formar su propia red de información de BM tiene varias ventajas. En primer lugar, usted puede reducir su lista de contactos a aquéllos que tienen un historial de proporcionar información confiable. En segundo lugar, la cantidad de tiempo gastado en rastrear pistas de información se puede reducir muchísimo. En tercer lugar, cuando cambien sus necesidades de información de acuerdo con el tema o el alcance de su proyecto de BM, no tendrá que empezar su búsqueda de información desde el comienzo.

Estas personas y estos equipos pueden ser valiosos recursos sí usted aprovecha sus actividades organizadas en red para captar la información que puede ser de muy “de función específica”.

El objetivo es desarrollar una red de información de BM que funcione para usted. A medida que usted adquiera experiencia en BM se reducirá la cantidad de tiempo y de esfuerzos necesarios para encontrar la información que necesita, y se facilitará el proceso de recopilar información.

Identificación De Recursos De Información

1. ¿Dónde están las fuentes confiables y válidas de información de Benchmarking?: La información está en todas partes, bien la busque usted afuera, o bien se la impongan a usted durante el curso normal de los negocios (o de la vida). Un punto es claro: No existe escasez de información. ¿Qué es una información valida? La validez tiene que ver con la integridad y la "solidez" de una información. ¿Qué es una información confiable? Lo mismo que la validez, la confiabilidad tiene mucho que ver con la veracidad de una fuente. Los investigadores usan el término para describir la coherencia de la información con el tiempo.

2. ¿A qué fuentes de información de Benchmarking tengo acceso? Una cosa es identificar fuentes de información válidas y confiables, y otra cosa es tener acceso a esas fuentes y obtener respuestas satisfactorias de ellas. Incluso tratar de lograr que otros le contesten las llamadas telefónicas iniciales puede ser extremadamente frustrante.

La Búsqueda De Las Mejores Prácticas

Toda organización que decida embarcarse en BM debe considerar el asunto fundamental de sus metas y objetivos.

Para la mayoría de las organizaciones, el objetivo de mejoramiento continuo en un medio de aprendizaje es lo suficientemente estimulante. Ciertamente, el BM proporciona suficiente estímulo e información para ayudarle a cualquier organización a lograr este objetivo. Sin embargo, volverse el mejor de su clase o de clase mundial

representa un tremendo salto en ambición, e implica una visión mucho más sofisticada de recopilación de información y análisis, si no en el contenido, al menos en el alcance.

Se requiere dedicación para investigar más allá de lo nuevo o de lo mejorado a fin de identificar rendimientos y procesos que realmente fijen la norma.

Fuentes Confiables De Las Mejores Prácticas: Buscar Convergencia

Es un enfoque coherente y confiable que cualquier tipo de organización puede adoptar. Todos los practicantes experimentados mencionan ciertas categorías generales de referencias que deben ser estudiadas como fuentes de información de las mejores prácticas.

Las seis fuentes de información más comúnmente mencionadas para identificar las compañías de mejores prácticas están enumeradas aquí: no aparecen en ningún orden particular de orden o preferencia, y el uso de estas diferentes fuentes variará por cada organización:

- Menciones y premios especiales
- Atención de los medios de comunicación
- Asociaciones profesionales
- Informes independientes
- Comentarios profesionales
- Los asesores

Cuantas más fuentes se estudien y cuanta más concordancia haya entre ellas mayor será la probabilidad de que las compañías identificadas representen verdaderamente las mejores prácticas.

Búsqueda De Los Socios Del Benchmarking Cooperativos

¿Por qué a los empleados los incomoda ponerse en contacto directo con empleados de otras organizaciones? Podemos pensar en tres razones:

- Tradición: El estereotipo del competidor como el tipo malo y el enemigo es difícil de vencer.

- Confabulación: Muchas personas temen que ponerse en contacto directo con los empleados de los competidores y compartir información con ellos sea una forma de confabulación.

- Incomodidad: Simplemente, muchas personas se sienten incómodas visitando a empleados de otras organizaciones, particularmente organizaciones competidoras. Este sentimiento suele desaparecer después de un poco de trato para romper el hielo.

Hasta cierto punto, a casi todos los practicantes de BM de les preguntó por qué los empleados de otras compañías, especialmente de las rivales, cooperan con este esfuerzo de recopilación de datos. Hubo varias respuestas:

- Afiliación profesional
- Curiosidad
- La oportunidad de aprender algo
- Reciprocidad
- Cortesía

Otras Fuentes De Información De Benchmarking

Una pregunta que se les hizo a las compañías de BM de mejores prácticas fue ésta: "¿Dónde puede uno encontrar recursos válidos y confiables que le ayuden a identificar y contactar socios potenciales de BM?" Las numerosas fuentes mencionadas tendían a agruparse en siete categorías claves:

- Recursos gubernamentales: fuentes federales, estatales y locales.
- Expertos en la materia: entre ellos asesores, académicos y analistas.
- Grupos de interés especial: asociaciones profesionales y de comercio o redes.
- Los medios de comunicación: publicaciones y periódicos profesionales y de negocios, publicaciones relacionadas con los negocios en general y materiales producidos por el gobierno.
- Empleados, clientes y proveedores: los que están más familiarizados con la organización de usted y con su proceso.
- Socios del Benchmarking: recomendados por las organizaciones de mejores prácticas (es decir, a las cuales ellos les han hecho BM).
- Fuentes extranjeras de recursos: bancos, oficinas de corporaciones multinacionales, consulados extranjeros, bases de datos internacionales.
- Otras fuentes de información pueden ser:
-
    - <u>Su propia organización:</u> los empleados de su propia organización pueden darle a usted una información muy valiosa acerca de otras organizaciones por medio de:
        - Planificación estratégica
            - Personal de compras y contacto con proveedores
            - Personal de ingeniería
            - Marketing y servicios
            - Finanzas
- Minoristas y distribuidores.

Cuarta etapa:

Recopilar y analizar la información de benchmarking ya identifico los clientes, las necesidades de éstos y los factores críticos de éxito (FCE) específicos que constituirán el punto central de la investigación.

Ahora, sí las etapas iniciales de planificación y preparación del proceso no se llevaron a cabo cuidadosamente, el proceso de recopilar y analizar la información de bm puede ser improductivo, e incluso contraproducente.

"Conócete a ti mismo"

¿Por qué es tan importante? En primer lugar, sin una investigación concienzuda de nuestros propios productos y procesos internos podríamos no darnos cuenta del alcance de nuestras oportunidades de hacer mejoras.

En segundo lugar, sin un análisis interno concienzudo, usted podría estar pasando por alto algunas oportunidades internas importantes de BM.

En tercer lugar, cuando uno comienza a investigar las actividades de otras organizaciones, en ellas suelen hacerle preguntas acerca de sus propias actividades en la misma área.

Recopilación de información

Estos son algunos factores que determinan los métodos que usted emplea para recopilar información:

- Limitaciones de tiempo: la cantidad de tiempo disponible para recopilar información afecta el número de fuentes que se pueden investigar y los métodos que se emplean.
- Limitaciones de recursos: el número, el tipo de personas y la cantidad de fondos disponibles para el apoyo a las actividades de recopilación de datos afecta los métodos que se emplean.

- Experiencia: las personas tienden a utilizar los métodos de recopilación de información que les son familiares.
- La filosofía de recopilación de información: basándose en las experiencias de recopilación de información y en las preferencias personales.
- Los siguientes son algunos métodos de recopilación de información:

Entrevistas telefónicas

La recopilación de información por teléfono proporciona varias ventajas: En general, las entrevistas telefónicas son fáciles de planificar y realizar. Los requisitos primordiales son un bosquejo básico y habilidad para comunicarse. Las entrevistas telefónicas son, además, económicas, cuando es necesario hacer un gran número de contactos para recopilar información, el teléfono también proporciona flexibilidad en cuanto a los lugares.

Las siguientes son algunas recomendaciones que hacen los que son hábiles y expertos en el uso del teléfono:

- Prepárese con antelación
- Desarrolle una lista de contactos preferidos
- Coordine sus llamadas con otros miembros de su equipo
- Contacte a un individuo determinado
- Explique quién es usted y por qué está llamando
- Dé información
- Mencione las fuentes de sus referencias
- Intercambie información
- Déle a la otra parte un cálculo realista de la cantidad de tiempo que usted necesita
- Haga el seguimiento

Entrevistas Personales/Visitas De Campo

Una de las experiencias más interesantes y potencialmente más productivas son las entrevistas personales o las visitas de campo. En estas situaciones, usted puede arreglar encuentros personales y puede acordar hacer las reuniones en sus sitios de trabajo.

Tiene varias ventajas:

- Le brinda la oportunidad de conseguir información más detallada.
- Observar el proceso de trabajo en acción.
- Los encuentros personales dan por resultado el desarrollo de una relación duradera con el socio.

Las entrevistas personales y las visitas externas tienen dos desventajas: consumen bastante tiempo y según los viajes que haya que hacer son muy costosos.

Encuestas

Son sumamente útiles cuando se recopila información que el encuestado puede dar fácilmente. Las encuestas tienen las siguientes ventajas: Son relativamente poco costosas de administrar y de resumir, y permiten sondear una audiencia grande en poco tiempo.

Entre sus desventajas están su tradicional baja tasa de rendimiento y el hecho de que la información que se puede conseguir es muy limitada. Con las encuestas no es posible hacer preguntas de seguimiento ni obtener información detallada de procesos.

Hay que considerar algunas recomendaciones básicas al planificar el empleo de encuestas:

- Haga encuestas cortas

- Llame antes de enviarla
- Evite exigir respuestas largas
- Envíe un sobre con su dirección y con los sellos de correo
- Identifíquese y diga cómo lo pueden contactar
- Diseñe su encuesta de tal forma que la transferencia de datos pueda hacerse fácilmente
- Agradezca el recibo de la encuesta

Publicaciones/Medios De Comunicación

Elegir las publicaciones que usted examinará como parte de su investigación de información a veces es difícil en razón del número de recursos que puede haber disponibles. Hay fuentes primarias que son fácilmente identificables y accesibles, y también hay fuentes secundarias que suelen ser recomendadas por otras personas.

He aquí algunas recomendaciones:

- Evite la repetición
- Evite los documentos raros
- Aproveche el apoyo del personal
- Organice un depósito para documentos
- Haga una lista de medios de comunicación

Investigación en archivos

Se utiliza típicamente en el proceso de BM interno. Consiste en revisar los registros archivados para determinar tendencias o para estudiar el impacto de los cambios en el clima de los negocios, la introducción de nuevas tecnologías o productos, etc.

A continuación se hacen algunas recomendaciones para utilizar los datos de archivo como recurso:

- Combine los datos de los archivos
- Organice un archivo
- Evite traslapos

Identifique su estrategia para recopilación de información

El objetivo de la recopilación de datos es producir la mejor información que le permita a usted satisfacer las necesidades de sus clientes. Estas necesidades afectan frecuentemente los tipos de información que es necesario recopilar, y por tanto, la forma en que se recopilan.

Hay algunas consideraciones para identificar su estrategia:

- Considere varios métodos de recopilación de datos: los objetivos de la utilización de diversas fuentes son aprovechar las diferentes clases de información que cada recurso proporciona y desarrollar un sistema de referencias cruzadas.
- Haga revisiones durante el proceso
- Asegúrese de disponer de recursos apropiados para desempeñar la tarea

Protocolo de benchmarking

Este término se refiere a la etiqueta profesional o a ciertas normas de comportamiento. Las siguientes guías se basan en recomendaciones de compañías que hacen BM:

- Planifique previamente; programe de manera realista: Una regle básica es que usted calcule la cantidad de tiempo que considere razonable para sus actividades de recopilación y después multiplique por 2, aunque esto parezca poco razonable, probablemente sea bastante exacto.

- Prepare un resumen de su proyecto: Un resumen práctico de instrucciones incluye lo siguiente:

    - Una exposición del proyecto
    - Una presentación personal
    - Una descripción general del proyecto
    - Una lista de otros socios
    - Una descripción específica de la información
    - Un bosquejo de la información
    - Una indicación de los tipos específicos de seguimiento
    - Cualesquiera declaraciones sobre el hecho de la confidencialidad
    - Números telefónicos y de fax para que se comuniquen con usted o con los miembros del equipo
- Facilite su entrada: No sea atrevido ni agresivo o irritara a los clientes en vez de motivarlos.
- Emplee la estrategia de arriba hacia abajo: Inicie la aproximación de arriba abajo, esto quiere decir que comience con el gerente y descienda por la escala de la jerarquía hasta los individuos que necesita contactar.
- Cíñase a su bosquejo: Cíñase al bosquejo acordado que usted les dio como parte de su investigación inicial.
- Limite el tamaño del equipo visitante: Limite a una o dos personas su equipo para visitas.

Quinta etapa: ACTUAR

El objetivo primario del BM es ponerse en acción.

Hay varias clases básicas de actividades que pueden tener lugar en la etapa de acción del proceso de BM.

Algunas organizaciones podrían tratar de llevar a cabo sólo uno o dos. Pero, recuerde: siempre que se satisfagan las necesidades básicas de sus clientes y se produzca información útil, se puede considerar que el proceso es un éxito.

Producción de un informe de benchmarking

Producir informes es una actividad típica cuando el cliente de la información de BM es un gerente.

Cuando se completa el análisis básico, la tarea principal es generar un informe. Ese informe debe cumplir los siguientes propósitos:

- Servir de informe para entregar a los clientes del BM.
- Servir de resumen de datos recopilados y analizados
- Servir de registro de las organizaciones que fueron objeto del proceso de BM y de los contactos claves del proyecto
- Servir de producto de comunicaciones para otros empleados y funciones de la compañía
- Servir de base fundamental para comunicaciones con las partes externas
- Servir de registro para la base de datos y los archivos de BM de la organización

- **Lo qué es y lo qué no es del Benchmarking**

- Benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos de resignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.

- Benchmarking no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante - la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.

- Benchmarking no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.

- Benchmarking es un proceso de descubrimiento y una experiencia de aprendizaje.

- Benchmarking no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- Benchmarking es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.

- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.

- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

- Aspectos y categorías del Benchmarking

Benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un

mercado cada vez más difícil, sin embargo hay aspectos y categorías de benchmarking que es importante revisar.

ASPECTOS

Calidad:

Entre los aspectos tenemos a la calidad, que se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

Productividad:

El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

Tiempo:

El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo han demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

CATEGORIAS DE BENCHMARKING

BENCHMARKING INTERNO

En muchas empresas, operaciones de negocios semejantes se realizan en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones. Esto es especialmente cierto en las multinacionales, que funcionan a nivel internacional. Por esta razón, muchas compañías inician sus actividades de benchmarking comparando internamente sus prácticas comerciales. Aunque no es probable que se descubran las mejores prácticas de manera interna, identificar las mejores prácticas comerciales internas es, no obstante, un punto de partida excelente. Por ejemplo, Xerox empezó su proceso de benchmarking con su filial japonesa, Fuji-Xerox y hoy día lleva a cabo comparaciones de estándares con esa empresa junto con sus filiales en Europa, tales como Rank Xerox y su industria manufacturera en Europa, Canadá, Brasil y Aguascalientes, México.

El argumento más poderoso para efectuar un benchmarking interno es que, a pesar de que forman parte de la misma organización, las diferencias geográficas, de enfoque organizacional y cultura casi siempre dan como resultado diferencias en los procesos laborales. Como consecuencia del descubrimiento de "innovaciones locales", muchas empresas han sido capaces de obtener una ventaja rápida al transferir dicha información a otras operaciones dentro de la propia compañía.

La mayoría de los expertos defienden el benchmarking interno como el mejor punto de partida para una compañía que se inicia en el benchmarking, pues permite a una empresa hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos de benchmarking en términos comerciales realistas, aunque sencillos y concentrados. Si no se hace esto antes de visitar a otra compañía, simplemente regresaremos con un lío de información y tendremos dificultades para adecuarla a lo que se hace internamente.

En la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de benchmarking más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad con datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de benchmarking es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

BENCHMARKING COMPETITIVO

El benchmarking competitivo es el método más ampliamente comprendido y aplicado. Es el más sencillo de entender para la gente debido a que se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos. Los empleados saben que esta clase de información es valiosa porque están conscientes de que las prácticas de un competidor afectan a los clientes, potenciales o actuales, proveedores y observadores de la industria. La ventaja clave cuando se lleva a cabo un proceso de benchmarking entre sus competidores es que ellos emplean tecnologías y procesos iguales o muy similares a los propios, y las lecciones que usted y un competidor aprenden mutuamente se transfieren, por lo general, con mucha facilidad.

Los estudios de compensación de la industria son, tal vez, el ejemplo más común de cómo compartir datos cooperando con los competidores.

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

BENCHMARKING FUNCIONAL

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta en interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del “no fue inventado aquí” que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

BENCHMARKING GENERICO

Al igual que el benchmarking competitivo, el benchmarking funcional se orienta hacia los productos, servicios y procesos de trabajo. Sin embargo, las organizaciones comparadas pueden o no ser competidores directos. El objeto del benchmarking funcional es relevar la mejor práctica de una compañía reconocida como

líder en un área específica. El benchmarking funcional se aplica en general. Con frecuencia se le denomina genérico porque se dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas, sin importar la industria a la que pertenezcan, incluyendo la manufactura, ingeniería, recursos humanos, mercadotecnia, distribución, facturación y nómina, para mencionar sólo a unos cuantos.

Fitz-enz (1993) menciona el ejemplo de varias compañías dedicadas a la biotecnología que tenían dificultades para reclutar químicos, especialistas en inmunología y biólogos. Recurrieron a una oficina dedicada al reclutamiento de físicos e ingenieros para empresas de electrónica. Al compartir información acerca de sus estrategias y métodos de reclutamiento en las universidades, ambas partes aprendieron algo que fueron capaces de aplicar a sus propios esfuerzos de reclutamiento. Por ejemplo, las de biotecnología aprendieron acerca de cómo procesar grandes volúmenes de reclutamiento y las electrónicas, cómo apalancar a las sociedades técnicas de estudianes y cuerpo docente para referencias.

Hoy día vemos este deseo de obtener descubrimientos a través de los esfuerzos de benchmarking en organizaciones que están en etapas de reingeniería. Estas empresas seleccionan a sus socios de benchmarking con base en sus enfoques innovadores hacia los procesos comerciales. Al estudiar "procesos análogos en una variedad de industrias", confían en descubrir un abanico de ideas aplicables para llevar a cabo la reingeniería (Richman y Koontz, 1993, p. 27).

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en

todas partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

- **Metodologías del Benchmarking**

PROCESO DE BENCHMARKING DE ROBERT C. CAMP (XEROX)

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

Fase De Planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.

1.- Identificar que se va a someter a benchmarking. En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aun más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

2.- Identificar compañías comparables. En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las

bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

3.- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser :

- Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
- Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionario directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Fase De Análisis

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el benchmarking.

4.- Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son :

- Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

5.- Proyectar los niveles de desempeño futuros. Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha , en la actualidad y en el futuro.

Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales. Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo. Después se muestra el tamaño de la brecha, y por último se muestra traza la productividad futura proyectada.

Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que muestra primero la gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.

Brecha de Benchmarking. La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto

sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria. A continuación se muestra una gráfica "Z".

Integración

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

6.- Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación. Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

7.- Establecer metas funcionales. En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Acción

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

8.- Desarrollar planes de acción. En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.

- Especificación de la tarea.
- Poner en orden la tarea.
- Asignación de las necesidades de recursos.
- Establecimiento del programa.
- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

9.- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración el línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo ; y por último la alternativa de nombrar un “zar del proceso” que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informas del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

10.- Recalibrar los benchmarks. Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores

prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver que aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

MADUREZ

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y autoiniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

CINCO ETAPAS PARA UN BENCHMARKING EFECTIVO

1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.

- Definir quienes son los clientes para la información del benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Diagnóstico del proceso de benchmarking.

2. Formación de un equipo de benchmarking.

- Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking.
    - Grupos funcionales de trabajo.
    - Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales.
    - Equipos ad hoc.
- Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking.
    - Especialistas internos.
    - Especialistas externos.
    - Empleados.

- Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
- Capacitación.
- Calendarización.

3. Identificación de socios del benchmarking.

- Establecimiento de red de información propia.
- Identificar recursos de información.
- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de Benchmarking.
- Otras fuentes de información.

4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.

- Conocerse.
- Recopilar la información.
- Organizar información.
- Análisis de la información.

5. Actuar.

- Producir un informe de benchmarking.
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

- **Factores críticos de éxito en el proceso de benchmarking**

De la simple pregunta que nos hacemos ¿a qué le vamos a hacer Benchmarking?, surgen los factores críticos del éxito, son los aspectos en base a los cuales vamos a realizar el benchmarking.

Es de vital importancia la identificación de estos así como establecer claramente una escala con sus conversiones adecuadas para llevar a cabo las diferentes comparaciones.

Es necesario tener siempre contemplado que una de las metas es definir los FCE tan claros como sea posible. Xerox sugiere hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el factor más crítico de éxito para mi función/organización?
2. ¿Qué factores están causando el mayor problema (por ejemplo, no cumplir las expectativas)?
3. ¿Qué productos se les proporcionan a los clientes y qué servicios se les prestan?
4. ¿Qué factores explican la satisfacción del cliente?
5. ¿Qué problemas específicos (operacionales) se han identificado en la organización?
6. ¿En dónde están localizadas las presiones competitivas que se sienten en la organización?
7. ¿Cuáles son los mayores costos (o costos “conductores) de la organización?
8. ¿Qué funciones representan el mayor porcentaje de costos?
9. ¿Qué funciones tienen el mayor espacio para hacer mejoras?
10. ¿Qué funciones tienen más influjo (o potencial) para diferenciar a la organización de los competidores en el mercado?

Existen tres niveles de especificidad de los FCE:

Nivel 1.- Define una área amplia o tema para la investigación, que puede comprender desde un departamento hasta una función organizacional. El tema suele ser demasiado amplio para acordar cualquier tipo de medida. Ejemplo : facturación, compras, procedimientos de acciones correctivas, niveles de satisfacción al cliente, marketing, promociones.

Nivel 2.- Define un área mucho más específica de investigación con respecto al nivel 1, se define con frecuencia por medio de algún tipo de medidas agregadas, por ejemplo el número de quejas de los clientes, el número de promociones por periodo de tiempo, los niveles promedio de salario, el número global de errores de facturación.

Nivel 3.- Es el más específico, ya que particularmente por algún tipo de medida o descripción de procesos específico permitan a su socio del benchmarking producir información comparable a la de usted.

Ejemplos: presupuesto anual, de televisión para publicidad por mercado, procesos para reducir los desperdicios en línea de productos, métodos para determinar los gastos por deudores morosos como un porcentaje de ventas.

Ejemplos de Factores Críticos de Éxito.

- Participación en el mercado:
  - En unidades
  - En valor monetario
- Rentabilidad:
  - Rendimiento sobre ventas
  - Rendimiento sobre activos
  - Rendimiento sobre patrimonio.
- Índices de crecimiento del competidor:
  - Participación de mercado por segmento
- Materias primas:
  - Costo porcentual sobre ventas
  - Costo unitario de compra
  - Volumen anual de compras
  - Tasas de cambio
  - Costos de fletes
  - Calidad
  - Rendimiento (unidad producida por unidad empleada).
- Fuerza laboral directa:

- Costo porcentual sobre ventas
- Gastos laborales distribuidos por departamento
- Remuneración por hora • Prestaciones
- Promedio laboral horas por semana
- Horas extra
- Tarifa de horas extra
- Productividad por unidad (unidades producidas por hora - hombre)
- Productividad por ingresos (ingreso por producto y hora – hombre)
- Indicadores demográficos (edad, educación, etc.)

- Fuerza laboral indirecta:
  - Costos globales como porcentaje de las ventas
  - Costos laborales por función
  - Administración de la fuerza directa
  - Niveles salariales
  - Prestaciones
  - Tasas de cambio
  - Productividad unitaria
  - Indicadores demográficos
- Investigación y desarrollo:
  - Costos básicos de I & D.
  - Tiempo de desarrollo de nuevos productos.
  - Mejoras de productos existentes
  - Diseño para reducción de costos.
- Costos administrativos, de ventas y generales:
  - Costo como porcentaje de las ventas.
  - Costos distribuidos por organización.
  - Niveles salariales.
  - Planes de bonificación.
  - Planes de prestaciones.
  - Costos de capacitación como porcentaje de ventas.
  - Datos demográficos del trabajador.

- Costo de deudas incobrables como porcentaje de ventas.

- Costos de capital:
  - Rotación de activos globales.
  - Rotación de activos fijos.
  - Gastos de capital como porcentaje de depreciación.
  - Escalas de depreciación.
  - Costos anuales de arrendamiento.
  - Costos de mantenimiento.
  - Rotación de inventarios.
  - Edad de la cartera.
  - Edad de las cuentas por pagar.
  - Costos de capital.
- Características del producto:
  - Tamaño, forma (diseño).
  - Estilos, colores.
  - Precio estrategias de asignación de precios.
  - Accesorios, garantías, respaldo de servicio.
- Servicio:
  - Tipo y volumen de queja de los clientes.
  - Disponibilidad de asistencia.
  - Tiempo de respuesta.
  - Tiempo promedio de reparaciones.
  - Prontitud de entrega.
  - Calidad profesional del personal que contacta al cliente.
  - Procesos de formulación de pedidos
  - Disponibilidad de educación a clientes.
- Calidad del producto:
  - Ritmo de producción.
  - Cantidad de retrabajo.
  - Costos de reparaciones.
  - Promedio de vida útil del producto.

- Metodología de calidad Imagen:
  - Reconocimiento público.
  - Penetración publicitaria.
  - Utilización de medios.
  - Inversión publicitaria
  - Esfuerzos de cabildeo.
  - Actividad promocional.
  - Reacción de los clientes a posicionamiento de imagen publicitaria.
- Manufactura:
  - Decisiones de compra o de fabricación.
  - Niveles de especialización de la planta.
  - Maquinaria utilizada en la producción.
  - Niveles de capacitación de la fuerza laboral.
  - Estructura del área de trabajo.
- Niveles de automatización Distribución:
  - Canales.
  - Configuración territorial.
  - Distribución exclusiva o de otra clase.
- Fuerza de ventas:
  - Tamaño.
  - Nivel de experiencia.
- Niveles de desempeño Procesamiento de datos:
  - Inversión en sistemas.
- Tecnología, aplicaciones Recursos humanos:
  - Actividad de búsqueda y contratación.
  - Políticas de remuneración.
  - Políticas de prestaciones.
  - Actividades de capacitación.
  - Sistemas de reconocimientos.
  - Políticas no discriminatorias.
  - Programas de servicio a la comunidad.

- Políticas de comunicación.

- Servicios de salud y seguridad Finanzas:
  - Política financiera.
  - Percepción social
  - Estrategias y políticas tributarias
  - Política de endeudamiento
  - Políticas de distribución de dividendos

- El benchmarking como herramienta de evaluación en los sistemas de información

Alonso Arévalo y Martín Cerro plantean que "… cada biblioteca y servicio de información deberá adoptar un modelo de Benchmaking apropiado a sus circunstancias y características particulares", y que deberá "considerar el funcionamiento de sus sistemas de información y los intereses de sus usuarios", además aclaran que "este modelo ha de ser lógico, sencillo y simple de aplicar ".5

Y señalan aspectos susceptibles de analizarse mediante un estudio de benchmarking:

- Impacto y valor añadido de la información: qué incidencia tuvo la información en los usuarios y en sus actividades.
- Niveles de actividad: cuál es distribución del horario, préstamos en relación al total de usuarios.
- Reparto del presupuesto (adquisiciones, tipos de materiales, personal, infraestructura,…).
- Productividad/procesos técnicos: tiempo en que se realiza una actividad o producto por parte del personal cualificado., A pesar de ser una medición a la que es reticente el propio personal, con frecuencia revela importantes deficiencias con respecto a los métodos de organización del trabajo (tiempo de catalogación o indización de documentos).
- Tipo de estructura de la unidad documental: determinar cuál estructura responde mejor a los objetivos de la unidad, esto es, una estructura centralizada o descentralizada.

Y además destacan que, una vez analizados estos aspectos y realizados algunos cambios en la organización, es necesario por un lado, descubrir su efecto entre los usuarios y comparar los datos sobre el funcionamiento de los servicios antes y después del cambio, y por otro, mantener un seguimiento continuo con vistas a conservar las pautas de calidad establecidas de acuerdo con la política del sistema. Además, recomiendan que un posible modelo para su implementación es el desarrollado por Kinnell y Garrod, que considera una serie de aspectos durante el desarrollo del proceso de benchmarking, a saber:

- Identificación de los factores clave de éxito.
- Documentación/diagrama de procesos y subprocesos.
- Identificación de los procesos claves.
- Medición de los factores clave de éxito.
- Análisis de resultado/identificación de las diferencias de rendimiento.
- Selección de asociados.
- Organización de visitas.
- Identificar las mejores prácticas.

En forma general, estos aspectos posibilitan analizar con profundidad cada proceso; identificar los factores clave de éxito, sus elementos constituyentes y representarlos en un diagrama de flujo; elaborar una guía para un mejor desarrollo del proceso; así como medir con rigor y precisión los factores clave de éxito según los indicadores seleccionados. Todo esto permite realizar un análisis y detectar problemas en las diferentes áreas, así como identificar los socios posibles para realizar el benchmarking, establecer contactos los formales y realizar comparaciones que permitan detectar posibles soluciones y adaptarlas a la organización

- **Riesgos del Benchmarking**

Si no se conduce este proceso en forma adecuada, el proceso será erróneo y causará grandes pérdidas para la organización. Puede ser un proceso largo que cueste mucho tiempo, para tener un buen costo beneficio es necesario el apoyo de la alta dirección en su totalidad, lo cual no implica el éxito del proceso de benchmarking.

Este proceso puede hacer que la empresa se enfoque en una dirección equivocada, por ejemplo sin un productor de autos de tres grandes, diseña el proceso con los otros, encontrará el soporte en los planes para construir grandes y poderosos vehículos.

El proceso se puede extender en dos o tres años. El negocio de Microsoft se mueve rápido en el mercado de software, ya que lo lleva a cabo en comparación como lo ha venido haciendo en el pasado. Un riesgo es el de obtener la información incorrecta tanto interna como externa, es necesario hacerlo en todo lo que se pueda llevar a cabo.

Robyn Pechick es administrador de Hartford Speciality Co. De ITT Group Inc. Empresa ubicada en Glendace California y propone ocho pasos básicos:

1. Decidir que comparar.
2. Definir parámetros del proyecto.
3. Establecer metas en base a las experiencias pasadas.
4. Implementar cambios.
5. Seleccionar equipo.
6. Medir los procesos internos.
7. Medir procesos externos.
8. Tomar acción.

Reingeniería de procesos

- **Proceso**

Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.
Hay tres elementos importantes en un proceso:

- *Valor agregado:* Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.

- *Traspaso (flujo):* Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.

- *Control:* Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

Algunos ejemplos de procesos pueden ser los de producción de bienes, entrega de productos o servicios, el de gestión de las relaciones con los clientes (habitualmente gestionada por un sistema CRM), el de desarrollo de la estrategia general de la empresa, el de I+D+I de nuevos productos o servicios, etc.

Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de gestión de procesos (en definitiva gestión de la organización) como puede ser un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP), un sistema de Workflow y otros más.

- Métodos de identificación de procesos

Básicamente se puede asegurar que existen muchos métodos para la identificación de los procesos. Pero los dos siguientes métodos ofrecen de manera resumida una visión global de los métodos que nos podemos encontrar. BPR (Business Process Reenginering)

- *Método "estructurado"*

En este apartado se engloban todos aquellos sistemas básicamente complejos que sirven para la identificación de los procesos de gestión. Estamos hablando de los sistemas informatizados, ejemplo: idefo y los sistemas más o menos estructurados. Lo que tienen en común todos estos sistemas es que los mismos están diseñados por personas expertas. Normalmente su implantación requiere de algún tipo de asistencia externa

- *Método "creativo"*

En este apartado se engloban todos aquellos métodos que las empresas están ideando e implantado de forma interna. Normalmente motivadas por las nefastas experiencias y/o por la ineficiencia del método anterior

- **Características comunes en los procesos de negocios rediseñados**

Al observar y tomar parte en proyectos de reingeniería en una docena de corporaciones, se puede ver semejanzas notables entre los diversos procesos, semejanzas que van más allá de los tipos de Industria y aun de la Identidad de un proceso particular. Mucho de lo que se aplica a una compañía de automóviles que ha rediseñado sus procesos se aplica Igualmente a una compañía de seguros o a un minorista.

Que unos mismos temas aparezcan en diversas compañías que han emprendido la reingeniería no debe sorprender, puesto que la forma de esas compañías, lo mismo que la forma de organización Industrial tradicional, se deriva de unas pocas premisas fundamentales. El modelo industrial descansa en la premisa básica de que los

trabajadores tienen pocas destrezas y poco tiempo o capacidad para capacitarse. Esta premisa inevitablemente exige que los oficios y las tareas que se les asignen sean muy sencillos.

Los procesos deben ser sencillos. La necesidad de sencillez produce consecuencias enormes en cuanto a la manera de diseñar los procesos y de darles forma a las organizaciones.

1. *Varios oficios se combinan en uno.* La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran comprimen en uno solo. Encontramos una transformación análoga en una compañía electrónica que había rediseñado su proceso de despacho de pedidos. En tales casos, la compañía necesita diversas personas, cada una de las cuales maneja una parte del proceso. En otros casos, puede no resultar práctico enseñarle a una sola persona todas las destrezas que necesitaría para ejecutar la totalidad del proceso. Los beneficios de los procesos Integrados, de los trabajadores de caso y de los equipos de caso son enormes. Los procesos integrados han reducido también costos de administración indirectos Como los empleados encargados del proceso asumen la responsabilidad de ver que los requisitos del cliente se satisfagan a tiempo y sin defectos.

2. *Los trabajadores toman decisiones* Las compañías que emprenden la reingeniería no sólo comprimen los procesos horizontalmente. Confiando tareas múltiples y secuénciales a trabajadores de caso o a equipos de caso, sino también verticalmente. Compresión vertical significa que en aquellos puntos de un proceso en que los trabajadores tenían que acudir antes al superior jerárquico. hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los trabajadores mismos realizan aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes. Entre los beneficios de comprimir el trabajo tanto

vertical como horizontalmente se cuentan: Menos demoras, costos indirectos más bajos, mejor reacción de la clientela y más facultades para los trabajadores.

3. *Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural* En los procesos rediseñados, el trabajo es secuenciado en función de lo que es necesario hacerse antes o después. Por ejemplo, en una compañía manufacturera se requerían cinco pasos desde el recibo de un pedido hasta la instalación del equipo solicitado. El primer paso era determinar los requisitos del cliente: el segundo, traducirlos a códigos internos de producto: el tercero, remitir la información codificada a distintas plantas y bodegas: el cuarto, recibir y ensamblar los componentes: y el quinto, entregar e instalar el equipo. Una organización distinta ejecutaba cada paso. La "deslinearización" de los procesos los acelera en dos formas. Primera: Muchas tareas se hacen simultáneamente. Segunda: Reduciendo el tiempo que transcurre entre los primeros pasos y los últimos pasos de un proceso se reduce la ventana de cambios mayores que podrían volver obsoleto el trabajo anterior o hacer el trabajo posterior incompatible con el anterior. Las organizaciones logran con ello menos repetición de trabajo, que es otra fuente de demoras.

4. *Los procesos tienen múltiples versiones* La cuarta característica común de la reingeniería de procesos p denominarla final de estandarización. Los procesos tradicionales tenían por objeto suministrar producción masiva para un mercado masivo. Todos los Insumos se manejaban de Idéntica manera. modo que las compañías podían producir bienes o servicios exactamente uniformes. En un mundo de mercados diversos y cambiantes, esa lógica obsoleta. Para hacer frente a las demandas del ambiente contemporáneo, necesitamos múltiples versiones de un mismo proceso. cada una sintonizada con los requisitos de diversos mercados, situaciones o Insumos. Es más: estos nuevos procesos tienen que ofrecer las mismas economías de escala que se derivan de la producción masiva. Los tradicionales procesos únicos para todas las situaciones son generalmente muy complejos, pues tienen que Incorporar procedimientos

especiales y excepciones para tomar en cuenta una gran variedad de situaciones. En cambio, un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones.

5. *El trabajo se realiza en el sitio razonable* Un tema recurrente en los procesos rediseñados es el desplazamiento del trabajo a través de fronteras organizacionales. En las organizaciones tradicionales, el trabajo se organiza en torno a los especialistas — y no solamente en los talleres. Los contables saben llevar cuentas, y los empleados de compras saben hacer pedidos, de manera que cuando el departamento de contabilidad necesita lápices, el departamento de compras se los compra. Este departamento busca a los vendedores, negocia precios, coloca los pedidos, inspecciona los artículos y paga las facturas — y finalmente el departamento de contabilidad recibe sus lápices. Como resultado de este sistema los que piden productos los reciben más rápidamente y con menos problemas, y la compañía gasta mucho menos en costos de procesamiento.

6. *Se reducen las verificaciones y los controles* La clase de trabajo que no agrega valor y que se mínimiza en los procesos rediseñados es el de verificación y control: o para decirlo con más precisión, los procesos rediseñados hacen uso de controles solamente hasta donde se justifican económicamente. Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales.

7. *La conciliación se minimiza* Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos rediseñados minimizan es la conciliación. Lo logran disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen

las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.

8. *Un gerente de caso ofrece un solo punto de contacto* El empleo de una persona que podríamos llamar "gerente de caso" es otra característica recurrente que encontramos en los procesos rediseñados. Este mecanismo resulta útil cuando los pasos del proceso son tan complejos o están tan dispersos que es imposible integrarlos en una sola persona o incluso en un pequeño grupo. Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aun cuando en realidad no lo es. Para desempeñar este papel — es decir. para poder contestar las preguntas del cliente y resolverle sus problemas — este ge rente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntas y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario.

- Metodología esquemática de Reingeniería de Procesos

Como extremo ideal, se puede establecer una metodología de "papel en blanco", en la que se reinventa toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

En cualquiera de los casos, la reingeniería de procesos crea cambios directos y radicales que requieren unas circunstancias en la organización para adoptarse con éxito:

- Sensibilización al cambio.
- Planeación estratégica.

- Automatización.
- Gestión de Calidad Total.
- Reestructuración Organizacional.
- Mejora Continua.
- Valores compartidos.
- Perspectiva individual.
- Comportamiento en el lugar de trabajo.
- Resultados finales.

Las etapas de la reingeniería pueden ser las siguientes:

- Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.
- Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.
- Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
- Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
- Procesos posteriores de mejora continúa.

Gestión del conocimiento

- Definición

La Gestión del conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia

existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Usualmente el proceso requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, la tecnología permite entregar herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, que apoyan la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

En detalle refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y para facilitar la toma de decisión y la reducción de riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consulta, relacionada a las disciplinas tales como inteligencia competitiva. Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de la experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación del nuevo conocimiento.
- Iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para producir un realzado funcionamiento de negocio.

La transferencia del conocimiento (un aspecto da la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso, informal como las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc. o formalmente con aprendizaje, entrenamiento profesional y programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la administración del conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de Intranets corporativo, de wikis, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información.

- **Administración del Conocimiento profesional**

Los profesionales de la Administración del Conocimiento pueden utilizar un léxico específico para explicar la dinámica de la transferencia del conocimiento. Por ejemplo en los diez años pasados, Internet ha visto a grupos establecer discusiones sobre el uso del capital intelectual como valor métrico; el significado tácito contra conocimiento explícito o más.

- **Práctica**

La administración del Conocimiento intenta poner de relieve la ventaja competitiva que se da con el mejoramiento o el aprendizaje más rápido y crear nuevo conocimiento. El interés en la Administración del conocimiento se está conduciendo en parte por:

- Contenido creciente del conocimiento en productos y servicios.
- Ciclos de desarrollo más cortos de producto nuevo.
- La sobrecarga de la información como generación del conocimiento prolífera.
- Peticiones por parte de individuos para apoyarse en la experiencia de las personas a través de la organización.

Desde su adopción por parte de la comunidad de negocios y de la población, el Internet ha conducido a un aumento en la colaboración creativa, el aprendizaje e

investigación, comercio electrónico, e información inmediata. Con las tecnologías mejoradas, se han ido los días de estantes polvorientos, de mensajes imperfectos o deformados y del mail lento. En numerosos aspectos, la práctica de la Administración del conocimiento continuará desarrollándose con el crecimiento de los usos de la colaboración disponibles por Tecnologías de Información y a través del Internet. El aprendizaje electrónico (E-learning), las discusiones en línea, y el software de colaboración son ejemplos de los usos de la administración del conocimiento que apoyan su proceso. Cada uso puede ampliar el nivel de la investigación disponible para un empleado, mientras que proporciona una plataforma para alcanzar metas o acciones específicas.

- **Memoria Corporativa**

La memoria corporativa (Corporate Memory) se puede definir como el cuerpo total de los datos, de la información y de los conocimientos requeridos para dar a conocer los objetivos estratégicos de una organización. Una memoria corporativa es la combinación de un depósito (el espacio donde se almacenan los objetos y los artefactos) , y la comunidad (la gente que interactúa con esos objetos para aprender, tomar decisiones, y entender el contexto).

La memoria corporativa se puede subdividir en los siguientes tipos:

- Profesional (material de referencia, documentación, herramientas, metodologías).
- Compañía (estructura de organización, actividades, productos, participantes).
- Individual (estado, capacidades, conocimientos técnicos, actividades).
- Proyecto (definición, actividades, historias, resultados).

Las decisiones clave a tomar cuando exploramos la Memoria Corporativa son:

- ¿Qué representación del conocimiento se utilizará? (historias, patrones, casos, reglas, lógica del predicado...)

- ¿Quiénes serán los usuarios? ¿cuál es su información y necesidades de aprendizaje?
- ¿Cómo cerciorar seguridad y a quién le será concedido el acceso?
- ¿Cómo integrarla de la mejor manera posible con fuentes existentes, almacenes y sistemas?
- ¿Qué asegura que su contenido actual es correcto, aplicable, oportuno y escardado?
- ¿Cómo motivar a los expertos a que contribuyan?
- ¿Qué a hacer sobre vivezas efímeras? ¿cómo capturar escritos informales, por ejemplo E-mail y mensajes instantáneos?

Los términos alternativos y relacionados son: memoria de organización, memoria del grupo, base de conocimiento, depósito del conocimiento.

La mayoría de los esfuerzos comerciales de la administración del conocimiento han incluido la construcción de una cierta forma de memoria corporativa para capturar destreza, para apresurar el aprendizaje, para ayudar a la organización a recordar, para registrar el análisis razonado de la decisión, logros del documento o para aprender de las últimas fallas.

Clienting

- Definición

El Clienting parte de un esfuerzo sopesado por reformular los principios iniciales de la lealtad del cliente, a la luz de la experiencia alcanzada, apostando además por presentar no sólo los conceptos básicos sino los “porqués” y los “cómos”, es decir, la razón por la que aquellos debieran perdurar y la forma de aplicarlos a una realidad que ha demostrado estar más llena de matices de lo que los primeros defensores de estas estrategias auguraban.

- **10 claves para tenerlo**

1. CLIENTING es la conquista sistemática de los comportamientos leales de la cartera de clientes

¿Qué puede hacer un cliente por la empresa? ¿En qué medida estos comportamientos leales son modificables en función de la calidad de servicio que se recibe por parte de la empresa? El clienting es el enfoque sistemático para conquistar a bajo coste los comportamientos de clientes más asociados a la rentabilidad del negocio. Los clientes son más o menos leales en función de la mayor o menor diferenciación de la empresa y del recorrido personal en los comportamientos leales.

2. Dar 'Más por Menos' segmentadamente es la base de la conquista rentable de los comportamientos leales

Crear la diferencia en los clientes de más recorrido y más valiosos por su relación pasada con la empresa. Hacer paquetes diferenciales en las prestaciones tangibles o emocionales. En precio, incomodidades o inseguridades. Las cuatro bodas y el funeral.

3. Las estrategias de alto crecimiento pasan por invertir en esfuerzos de alta retención en la mayor parte de las circunstancias del mercado y de las empresas

Los tres factores del crecimiento: captación de nuevos clientes, permanencia (vida media de clientes) y coeficiente de engorde. Los dos últimos factores son parte de la actividad del clienting.

Cuatro situaciones en función de dos variables: crecimiento del mercado y cuota de mercado. En mercados de alto crecimiento y baja cuota de mercado el crecimiento viene por captación. En mercado de alto crecimiento y alta cuota de mercado el crecimiento viene de inversiones en captación y retención. En mercados de bajo crecimiento y alta cuota de mercado el crecimiento viene de invertir en retención.

4. Los enemigos a batir son la salida de clientes y la anorexia de los mismos

Para vencer a los enemigos hay que desarrollar una sólida inteligencia sobre los mismos. Focalizar el esfuerzo en estas dos variables. Distinguir entre causas de salida e incidentes críticos.

5. Un enfoque sistemático para evitar salidas y engordar las cuentas, tiene cinco pasos

Primer paso: Inteligencia de clientes. Hacer que las bases de datos de la empresa se hablen y se diseñen alrededor de los clientes. Recoger información en todos los canales y centralizarse. Directivos que escuchan. Información que se analiza para obtener conocimiento. La empresa que escucha para analizar, decidir, y actuar con agilidad ante la nueva información.

Segundo paso: Mejora del Modelo Estratégico de Negocio. La capacidad de aportar un valor diferencial a una necesidad del mercado estructurando un sistema de operaciones y un despliegue en el mercado coherente son los elementos básicos del modelo de negocio. La inteligencia de clientes te permite descubrir cientos de oportunidades de mejora en la coherencia interna del modelo de negocio.

Tercer paso: Mix de servicios diferenciales. Hacer uso de las segmentaciones de quienes son los clientes más valiosos; construir matriz de prioridades de los atributos de

vinculación; discriminar comportamientos leales en función de segmentaciones de satisfacción; cuantificar las economías de lealtad; hacer un plan maestro de actuaciones y un paquete diferencial de servicios (service mix).

Cuarto paso: Implementación en organización, sistemas, personas y cultura. A través de un equipo de líderes del cambio, planes de mejora y reingeniería de procesos críticos.

Quinto paso: Indicadores claves de gestión para monitorizar las causas-efectos de la gestión de la vinculación de clientes.

6. Las acciones de CLIENTING suelen concretarse en cuatro áreas

- Mejora de la capacidad de respuesta y de la permeabilidad de los procesos a las peticiones de los clientes.

- Creación de barreras de salida a los clientes a través de acciones como crear privilegios por ser un cliente bueno, hacer invertir tiempo al cliente para recibir más personalización, extender la relación con más número de productos, amistad con el gestor y hacer que el proveedor sea más crítico para el cliente.

- Incentivar y capacitar a los empleados en el logro de la satisfacción y lealtad de clientes.

- Diseñar estrategias de cuentas diferenciales que permitan a la empresa tomar más iniciativas personalizadas con los clientes.

7. La calidad de la gestión de clientes da como resultado una distinta distribución de la cartera de clientes en base a permanencia e intensidad de la relación

Baja permanencia y baja intensidad son clientes tapas. Baja permanencia y alta intensidad es cliente "visa oro". Alta permanencia y baja intensidad son "menu del dia". Alta permanencia y alta intensidad son "clientes gourmets".

No se puede ganar dinero con los tapas salvo que tengas un bar (operaciones muy sencillas y flexible). No se puede meter a los cuatro tipos de clientes en el mismo sitio sin que los mejores se sientan incómodos. En las buenas carteras abundan los clientes de alta permanencia.

8. Nuevas segmentaciones para nuevos servicios

La creación de segmentaciones que permitan identificar a los clientes que han sido más leales en el pasado y con mayor recorrido de futuro. Realizar diseño de estrategias de servicios diferenciales para cada uno de estos segmentos.

9. La lógica de las emociones: base para la creación de vínculos emocionales con los clientes

Entender las percepciones de riesgos para crear seguridad. Anticiparse a las necesidades para crear sorpresas positivas. Hacer sentirse importante al cliente y conectar con sus problemas.

10. La promesa VS la experiencia

La conquista de las economías de lealtad se basa en la calidad de la experiencia no en la creatividad de la promesa. La importancia de la marca y de su adecuación a la experiencia. Credibilidad y empatia como refuerzos del mensaje.

- Filosofía de Trabajo

- Construir relaciones de largo plazo con nuestros clientes, basadas en la rentabilidad mutua, aprovechando el aprendizaje que se logra con el tiempo y que transforma la tradicional relación cliente-proveedor en una verdadera alianza estratégica.

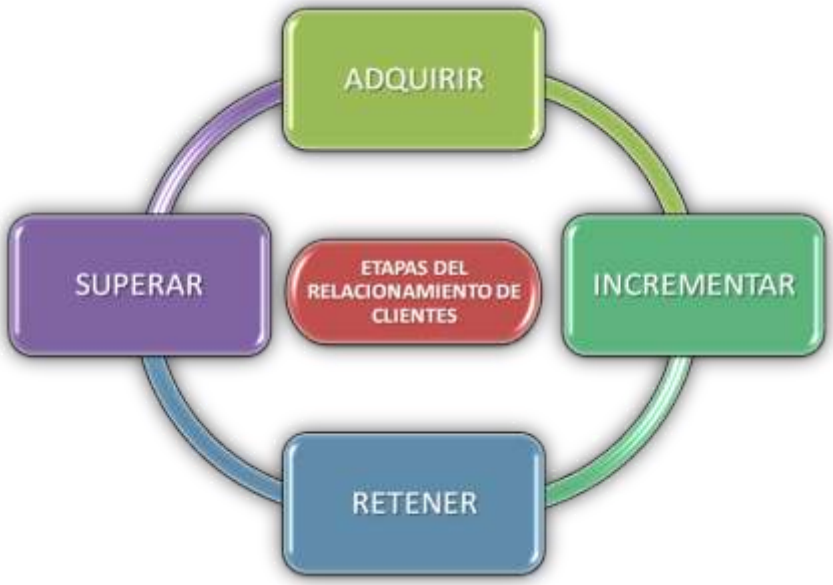
- Creemos que el marketing uno a uno es la única solución posible para la satisfacción total de sus clientes y, por ende, para seguir siendo competitivos en mercados cada vez más complejos.

- Tenemos una fuerte orientación a los resultados como única forma de orientar productivamente un servicio creativo como el de Clienting Group: Si no hay resultados, la relación no tiene sentido.

- En lugar de medir resultados por ventas hacerlo en cantidad de clientes multiplicados por las ventas a realizar durante la vida de cada cliente como tal.

- Misión del clienting

Mantener relaciones rentables con clientes valiosos. (Ver Figura)



- **Visión del clienting**

Las nuevas necesidades de los clientes, sumadas a la aparición de nuevos medios de comunicación y contacto están cambiando para siempre los paradigmas de la era de marketing masivo.

Ya no se trata de imponer un mensaje intrusivo en base a repetición a una masa indiferenciada, de una campaña que nos permita “golpear antes y más fuerte que la competencia”. Sino de construir relaciones cada vez más personalizadas (one to one) en función de cada microsegmento y su valor.

CONCLUSIÓN

Según la investigación realizada referente al tema de Las Técnicas de mejora de Gestión, se pueden deducir las siguientes conclusiones:

1. Las técnicas de mejora utilizadas más comúnmente en la actualidad son: Benchmarking, Ingeniería de Procesos, Clienting y Gestión del Conocimiento.
2. En 1979 Xerox inició un proceso denominado benchmarking competitivo. Benchmarking se inició primero en las operaciones industriales de Xerox para examinar sus costos de producción unitarios.
3. Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.
4. Lo diferentes tipos de benchmarking pueden ser: Benchmarking interno, competitivo, de la industria y “mejor de su clase”.
5. El Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración en esencia, una herramienta para la organización que aprende.
6. Al observar y tomar parte en proyectos de reingeniería en una docena de corporaciones, se puede ver semejanzas notables entre los diversos procesos, semejanzas que van más allá de los tipos de Industria y aun de la Identidad de un proceso particular.
7. En cualquiera de los casos, la reingeniería de procesos crea cambios directos y radicales que requieren unas circunstancias en la organización para adoptarse con éxito: Sensibilización al cambio, Planeación estratégica, Automatización, Gestión de Calidad Total, Reestructuración Organizacional, Mejora Continua, entre otros.
8. La Gestión del conocimiento (del inglés Knowledge Management) es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y

experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

9. El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo", tiene principalmente los siguientes objetivos: Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente, Facilitar la creación del nuevo conocimiento, Iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para producir un realzado funcionamiento de negocio.
10. El Clienting parte de un esfuerzo sopesado por reformular los principios iniciales de la lealtad del cliente, a la luz de la experiencia alcanzada.
11. El Clienting es el enfoque sistemático para conquistar a bajo coste los comportamientos de clientes más asociados a la rentabilidad del negocio.
12. La misión del Clienting es mantener relaciones rentables con clientes valiosos.

BIBLIOGRAFÍA

En el trabajo de investigación acerca de las Técnicas de Mejora de Gestión se utilizaron las siguientes fuentes bibliográficas:

- http://www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml
- http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmark
- http://www.degerencia.com/tema/benchmarking
- http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/benchmarking.mspx
- http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben_mod.asp
- http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=489
- http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci15406.htm
- http://www.elergonomista.com/ben.htm
- http://ricoveri.ve.tripod.com/ricoverimarketing2/id41.html
- http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/ger/reipromlefco.htm