

Índice

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

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

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