

Contenido

Prólogo	xi
Agradecimientos	xv
1. Breve historia de la planificación estratégica y de la evolución del benchmarking	1
Introducción	1
Breve (<i>muy</i> breve) historia de la planificación estratégica	2
Aparece el benchmarking	12
2. ¿Qué es el benchmarking?*	15
Introducción	15
Existe un enorme fondo común de conocimientos	15
Tres tipos habituales de benchmarking	26
Atención	29
3. ¡Fuego!	31
4. ¿Por qué hacer benchmarking?	33
Introducción	33
La historia de Xerox	34
La historia de los Servicios de Tarjeta Universal AT&T	39
Siga leyendo	40
5. Tres críticas habituales al benchmarking	43
Introducción	43
Espionaje	43

* No se ha traducido la expresión inglesa por haber sido aceptada en el lenguaje empresarial español. Su significado es: Fijarse patrones, cotas, hitos o modelos a estudiar e intentar superar. (Nota de las traductoras.)

Copia	44
No inventado aquí	44
6. Planificación de su estudio de benchmarking	47
Introducción	47
Hágalo bien a la primera	48
Planifique su estudio: Siete cosas «imprescindibles»	50
Determine en qué actividades puede hacer benchmarking	51
Establezca el equipo de benchmarking	56
Programa el estudio	58
Determine los factores clave a medir	58
Seleccione las organizaciones objetivo	61
Estructure su informe	67
Identifique a sus prisioneros	68
Una nota sobre planificación de un estudio de benchmarking de costes competitivo	70
Una nota sobre la planificación de un estudio de benchmarking amplio	74
7. Lleve a cabo su estudio: Recogida y análisis de los datos	77
Introducción	77
Recogida de datos	80
Análisis de datos	99
8. Aplique las mejoras	105
Introducción	105
Desarrolle su plan de mejoras: Determine qué cambiar	106
Consideraciones realistas	107
Obtener el compromiso de cambiar: Consideraciones políticas	112
Consideraciones competitivas	112
Aplique su plan y supervise los resultados	114
Resumen del proceso de benchmarking	115
Realice mejoras: Una palabra final	115
9. Evaluación de la estrategia al utilizar benchmarking	117
Introducción	117
Pasos típicos para evaluar estrategias utilizando el benchmarking .	118
Algunos breves ejemplos de la importancia de entender la estra- tegia	122

10. Benchmarking y el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige	127
Introducción	127
Identificar los procesos de la empresa adecuados para su mejora mediante el benchmarking	128
Seleccionar las empresas objetivo para el estudio	129
<i>Estudiar</i> las empresas objetivo	130
Implantar lo que ha aprendido	131
Prepararse para los evaluadores del Baldrige	131
11. Uso del benchmarking en su organización	135
Introducción	135
El planteamiento formativo/filosófico	135
El planteamiento <i>ad hoc</i> básico	136
El planteamiento global	139
12. El futuro del benchmarking	143
Introducción	143
Apéndice A. Organizaciones «mejores en su clase» seleccionadas.	147
Apéndice B. Asociaciones industriales	163
Índice	199