

# Contenido

Prólogo .....	xi
Agradecimientos .....	xv
<b>1. Breve historia de la planificación estratégica y de la evolución del benchmarking .....</b>	<b>1</b>
Introducción .....	1
Breve ( <i>muy</i> breve) historia de la planificación estratégica .....	2
Aparece el benchmarking .....	12
<b>2. ¿Qué es el benchmarking?*</b> .....	<b>15</b>
Introducción .....	15
Existe un enorme fondo común de conocimientos .....	15
Tres tipos habituales de benchmarking .....	26
Atención .....	29
<b>3. ¡Fuego!</b> .....	<b>31</b>
<b>4. ¿Por qué hacer benchmarking?</b> .....	<b>33</b>
Introducción .....	33
La historia de Xerox .....	34
La historia de los Servicios de Tarjeta Universal AT&T .....	39
Siga leyendo .....	40
<b>5. Tres críticas habituales al benchmarking .....</b>	<b>43</b>
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
<b>6. Planificación de su estudio de benchmarking .....</b>	<b>47</b>
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
Programe 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
<b>7. Lleve a cabo su estudio: Recogida y análisis de los datos .....</b>	<b>77</b>
Introducción .....	77
Recogida de datos .....	80
Análisis de datos .....	99
<b>8. Aplique las mejoras .....</b>	<b>105</b>
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
<b>9. Evaluación de la estrategia al utilizar benchmarking .....</b>	<b>117</b>
Introducción .....	117
Pasos típicos para evaluar estrategias utilizando el benchmarking .	118
Algunos breves ejemplos de la importancia de entender la estra- tegia .....	122

<b>10. Benchmarking y el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige</b> .....	<b>127</b>
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
<b>11. Uso del benchmarking en su organización</b> .....	<b>135</b>
Introducción .....	135
El planteamiento formativo/filosófico .....	135
El planteamiento <i>ad hoc</i> básico .....	136
El planteamiento global .....	139
<b>12. El futuro del benchmarking</b> .....	<b>143</b>
Introducción .....	143
<b>Apéndice A. Organizaciones «mejores en su clase» seleccionadas.</b>	<b>147</b>
<b>Apéndice B. Asociaciones industriales</b> .....	<b>163</b>
<b>Índice</b> .....	<b>199</b>