

Compararse para mejorar y competir

Todo este esfuerzo de recopilación de información y conocimiento da como resultado varios tipos de contenidos o herramientas para cada proceso de negocio y soporte. Individualmente, cada categoría incrementa el entendimiento del proceso y su uso en forma conjunta, muestra los puntos que lo ayudarán a explorar su estado actual, identificar áreas de cambio y crear planes de acción para la mejora.



Por: Douglas Estremadoyro
y Andrea Veizaga

Una línea aérea norteamericana aprendió de algunas reglas aplicadas en los pitstops de la Fórmula 1 para implementar una estrategia para atender en tierra sus aviones de manera más rápida y el ahorro de millones de dólares. Un hospital miró en las prácticas de los hoteles para mejorar el confort en sus pacientes. De la misma manera las empresas de productos derivados del petróleo han estado observando los modelos de distribución de las empresas de productos de consumo para determinar sus estrategias.

Estos son algunos ejemplos en cómo el proceso de comparación de desempeño y funcionamiento (benchmarking) ayuda a las empresas a aprender de las mejores prácticas (best practices) de otras organizaciones y mejorar su desempeño. En este contexto, PricewaterhouseCoopers (PwC) pone a disposición del empresariado boliviano Global Best Practices (GBP), herramienta informatizada de dicha organización, que ayuda a sus clientes a compararse con los mejores del mundo y aprender y emular de sus similares. Las lecciones pueden ser tomadas de cualquier parte del mundo y de cualquier industria, pues éstas se encuentran documentadas en la base de conocimientos de PwC.

Las compañías bolivianas están empezando a darse cuenta que globalizarse se hará en competencia con las mejores del mundo no sólo en los mercados foráneos sino de manera más cercana en el mercado interno. Por lo tanto existe una clara necesidad de

definir cuáles son las nuevas competencias que lograrán alcanzar las expectativas de los accionistas y compradores a nivel mundial.

El “best practice” y el “benchmarking” son actividades complementarias en su naturaleza. Best Practices contiene en profundidad cómo liderar procesos como en las empresas que han alcanzado el pico del desempeño; mientras que Benchmarking muestra herramientas útiles y fáciles de usar que pueden ser cuantitativas y cualitativas permitiendo comparar el desempeño del negocio con las best practices, con la competencia o el mercado.

Por lo tanto entendemos una Best Practice cómo:

- la mejor manera de desarrollar los procesos dentro de un negocio
- las razones por las cuáles las compañías han alcanzado un desempeño líder
- estándares a considerarse por las compañías cuando buscan la excelencia

Una mejor práctica no es la respuesta definitiva a todos los problemas de los negocios, pero es una fuente creativa de ver a profundidad la mejor forma de llevar adelante un negocio.

De manera complementaria, entendemos Benchmarking como:

- la medición sistemática del desempeño del negocio frente a un grupo externo
- una herramienta práctica por la mejora continua
- un ejercicio que puede galvanizar a las compañías

hacia la acción y descubrimiento de nuevas formas de mejorar los procesos de negocio y actividades

Las herramientas de comparación de desempeño nos permitirán tener una visión directa de qué fase de un proceso específico puede mejorarse.

La razón de ser de este servicio de PricewaterhouseCoopers está en la necesidad de crear valor para los clientes en base a la información que cuenta dicha organización. Explorar las mejores prácticas y benchmarking con los clientes puede ayudarlos a: asegurar el alineamiento de los procesos con los objetivos de la organización, mejorar la calidad de los reportes, mitigar el riesgo, desarrollar una sensación de urgencia de cambio y estimular la innovación, generando pensamiento líder.

Global Best Practices tiene una integración a nivel global que le permite tener una base de datos de conocimientos con 20,000 páginas que comprometen mas de 1,000 mejores prácticas, 300 perfiles de compañías, 1,100 herramientas de benchmarking cualitativo y 25 herramientas de benchmarking cuantitativo. Estas bases de datos están en constante actualización y cada mejor práctica es revisada cada dos años.

El GBP presenta su información para 150 procesos de negocio y de soporte, para los cuales se cuenta con:

- definiciones que son la explicación detallada del proceso en particular;
- mapas de procesos que proporcionan vistas gráficas de los pasos dentro de cada proceso,

- sumarios ejecutivos con la descripción detallada de un proceso en particular que resalta las best practices para ese proceso,
- best practices con la información acerca de las mejores formas de lograr un proceso de negocio en particular,
- apreciaciones sobre las prácticas con ejercicios encontrados entre las mejores prácticas que permiten a la compañía comparar su proceso de negocio contra las mejores prácticas en dos dimensiones: importancia y desempeño,
- herramientas de benchmarking ya sean cuantitativas y/o cualitativas que comparan al desempeño con otros grupos, mejores compañías donde se muestra las compañías que han triunfado al tomar en enfoque en best practices para mejorar la manera de llevar adelante un proceso específico,
- medición de desempeño con la descripción de los indicadores usados para monitorear un proceso en particular en cuanto a costo, procedimientos, estructura, sistemas y otras dimensiones, y
- estudios & artículos que proveen mayor entendimiento de best y su aplicación.

El enfoque que PwC tiene para el desarrollo del contenido Global Best Practices se basa en los investigadores y escritores de Global Best Practices los cuales reúnen el conocimiento de los expertos en

procesos de PwC, consultores y especialistas de campo. Asimismo se recurre a los líderes de las compañías con mejores prácticas y como conducto secundario investigación en base a periódicos y reportes. Esta potente combinación de fuerte liderazgo de los expertos PricewaterhouseCoopers, compañías innovadoras, y literatura de negocios crean una fuente de conocimientos líder en el mercado.

Reunir las best practices para un proceso dado toma varios meses de entrevistas a expertos y análisis de las historias de las compañías. Los investigadores de PwC se enfocan en encontrar nuevas formas de llevar adelante los negocios con mediciones claras de la mejora en la eficiencia de la compañía. Sólo esas prácticas que liderizan el pensamiento o la manera de hacer negocios bien pasan a ser parte de la base de conocimientos de Global Best Practices.

Los ejemplos que se observan en Global Best Practices vienen de entrevistas con clientes y no clientes. Estas entrevistas son conducidas con el entendimiento de que la mejor práctica en discusión pasará a ser parte de Global Best Practices. Asimismo se reúnen los ejemplos de las compañías a partir de literatura actualizada.

Todo este esfuerzo de recopilación de información y conocimiento da como resultado varios tipos de contenidos o herramientas para cada proceso de negocio y soporte. Individualmente, cada categoría incrementa el entendimiento del proceso y su uso en

forma conjunta, muestra los puntos que lo ayudarán a explorar su estado actual, identificar áreas de cambio y crear planes de acción para la mejora.

El año pasado, PricewaterhouseCoopers tomó la iniciativa a nivel global para lograr la comparación o benchmark entre organizaciones en los procesos de Information Technology (Tecnología Informática), Close the Books (Cierre de libros/Emisión de Estados Financieros) y Purchasing (Compras) mediante el uso de la herramienta Global Best Practices. Dicha iniciativa contó con la participación de más de 1,500 empresas en más de 40 países, incluyendo a 11 de las mayores y mejores empresas de Bolivia. Los resultados del estudio permitieron a las empresas participantes contar con reportes personalizados sobre el desempeño de los procesos mencionados en comparación con varios grupos de empresas, a nivel local, regional y mundial, de acuerdo a su industria específica.

El proceso de benchmarking, a través del Global Best Practices, genera un valor tangible para las organizaciones y les permite identificar las debilidades de sus procesos y conocer las mejores prácticas y estándares de desempeño que pueden llevar a la mejora de los mismos. Ahora en Bolivia, a través de PricewaterhouseCoopers, las empresas pueden acceder a esta valiosa herramienta y obtener los beneficios del benchmarking ■

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Compararse para mejorar y competir*



Hoy en día las organizaciones, para hacer frente a la creciente competencia, los cambios tecnológicos y las demandas internas y externas, buscan **COMPARARSE CON OTRAS EMPRESAS** y evaluar su desempeño, proceso conocido como **BENCHMARKING**. Esto, con el fin de mejorar la eficiencia de sus procesos, minimizar costos, detectar ventajas competitivas sostenibles y optimizar sus prácticas.

PricewaterhouseCoopers pone a disposición de las empresas en Bolivia una nueva herramienta de trabajo denominada **GlobalBestPractices™ - GBP** (Mejores Prácticas Mundiales).

GBP es una base de conocimientos de PricewaterhouseCoopers, que contiene las mejores prácticas y recursos de benchmarking de más de 150 procesos de negocio, para ayudar a las organizaciones a evaluar su situación e identificar oportunidades de mejora.

Para mayor información sobre **GBP** u otros servicios de asesoría profesional de PricewaterhouseCoopers, comuníquese con nuestras oficinas en:

La Paz: Edificio Hansa, Piso 19, teléfono 2408181, int. 130
Santa Cruz: c. Ciro Tórrez N° 9 (Equipetrol), teléfono 3364050, int. 403

*connectedthinking