



Benchmarking RECLA

Identificación de los Factores Críticos de Éxito a la hora de establecer alianzas estratégicas.

Introducción

El benchmarking.

La técnica del *benchmarking* permite desarrollar ideas innovadoras a través de una serie de comparaciones sucesivas y permite aprovechar las sinergias generadas mediante el trabajo en equipo.



“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).

El *benchmarking* tiene dos fases implícitas:

- Fase comparativa: Se proponen unas problemáticas comunes y cada participante cuenta cómo resuelve dichas problemáticas. Esta fase hace que el sujeto se ponga en situación y
- Fase creativa: A partir de aquí el participante es capaz de generar nuevas ideas en base a los resultados de la fase anterior.

El *benchmarking* es pues una herramienta de gestión de gran utilidad que posibilita la incorporación de novedades tanto en productos como en procesos, facilitando dicha puesta en marcha mediante el seguimiento de las recomendaciones de aquellos que conocen a la perfección dichas técnicas y que las aplican de la mejor de las formas, entendiendo éstas como “mejores prácticas”. Significa, por tanto, un proceso de aprendizaje de los mejores, si bien no se deben infravalorar las aportaciones de otros, que aunque no tan expertos en los temas en cuestión, pueden aportar matices y detalles que resulten enriquecedores y complementarios.



Se trata de un proceso de intercambio de informaciones y conocimiento cuyas conclusiones van a poder ser empleadas por todos aquellos que se encuentran inmersos en la práctica de dicha técnica. Es, por tanto, una práctica que persigue la mejora de la productividad y competitividad de las instituciones que la aplican.

Algunos detalles aportables podrían ser los que a continuación se citan:

- Es una **herramienta** de mejora.
- Se aplica mayoritariamente a **procesos** y **prácticas**.
- Sirve para **identificar procesos** que requieren cambios mayores.
- Se puede realizar entre **competidores** o **no competidores**.
- Se establece una comparación entre los que participan, tratando de obtener **lo mejor de cada uno**.

Al final del proceso se habrán encontrado las claves del éxito del problema planteado. Estas claves son la base para crear futuras soluciones exitosas.

El modelo de las 5 fuerzas.

Citando de nuevo a Michael Porter¹, existen cinco fuerzas que conforman la estructura del sector:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Poder de negociación de los competidores.
3. Amenaza de productos o servicios sustitutivos.
4. Poder de negociación de los clientes.
5. Lucha entre los competidores actuales (sector).

Según el peso de cada una de estas fuerzas tendremos un tipo de sector u otro. Siguiendo este razonamiento, en función de las posibilidades de influencia que tengamos en cada una de las cinco fuerzas podremos modificar la estructura del sector en nuestro beneficio.

La sexta fuerza.

Como comentábamos, según Porter existen cinco fuerzas. No obstante, tal y como decíamos anteriormente, todo aquello que es capaz de modificar sustancialmente la estructura de un sector puede considerarse una fuerza. Es por esto que entendemos que existe una sexta fuerza que tiene una gran influencia en el sector: **Las alianzas estratégicas**.

¹ *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business Review, marzo-abril de 1979.

Considerar esta nueva fuerza por separado enriquece enormemente el análisis que podamos hacer del sector. Entender el sector es la clave para desarrollar una estrategia competitiva con posibilidades de éxito.

Así pues, podemos considerar que las alianzas estratégicas son:



Aquellas relaciones puntuales que se establecen con otras instituciones para llevar a cabo alguna tarea común que beneficie a ambas.

Según Michael Porter² las alianzas con otras instituciones se han convertido en la panacea de moda: representan una solución tentadora para la institución que, sin renunciar a la independencia, quiere beneficiarse de las ventajas de la otra. Sin embargo, en realidad, aunque las alianzas pueden traer ventajas selectivas, siempre imponen costes notables: coordinación, conciliación de objetivos, creación de un competidor y la renuncia a unos posibles beneficios. Así pues, establecer este tipo de alianzas como parte fundamental de la estrategia puede llevar a la institución a la medioacridad, no al liderazgo.

No obstante, no hay que confundir este tipo de alianzas con las **alianzas estratégicas**. Estas alianzas tienen las siguientes características:

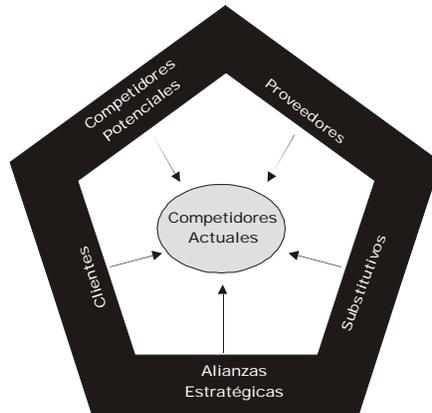
- Son **acuerdos transitorios**: No podemos hacer depender permanentemente la estrategia de nuestra institución en un posible competidor.
- **No se comparte todo el conocimiento** de la organización: Las alianzas estratégicas se establecen sobre temas puntuales y concretos. Un ejemplo típico de este tipo de alianzas son las *joint-ventures* en las que dos empresas o instituciones se unen para desarrollar un producto. Este fue el caso, por ejemplo, de Mercedes Benz y la firma de relojes Swatch que decidieron unirse para crear un coche llamado Smart.
- Son **selectivas**: A la hora de emprender este tipo de vuelos hay que elegir bien al acompañante. Si no seleccionamos bien al socio, éste puede convertirse en el peso que lleve a pique el barco de nuestra organización.
- Se **relacionan con actividades no esenciales**: Cada organización tiene una serie de actividades que son las que hacen que funcione diariamente. Si hacemos depender ese tipo de actividades de otra institución y esa institución fracasa, nuestra organización no podrá continuar con su actividad diaria, no recibirá los ingresos correspondientes y originará la quiebra de la misma.

² *The competitive advantage of nations*, Harvard Business Review, marzo-abril de 1990.

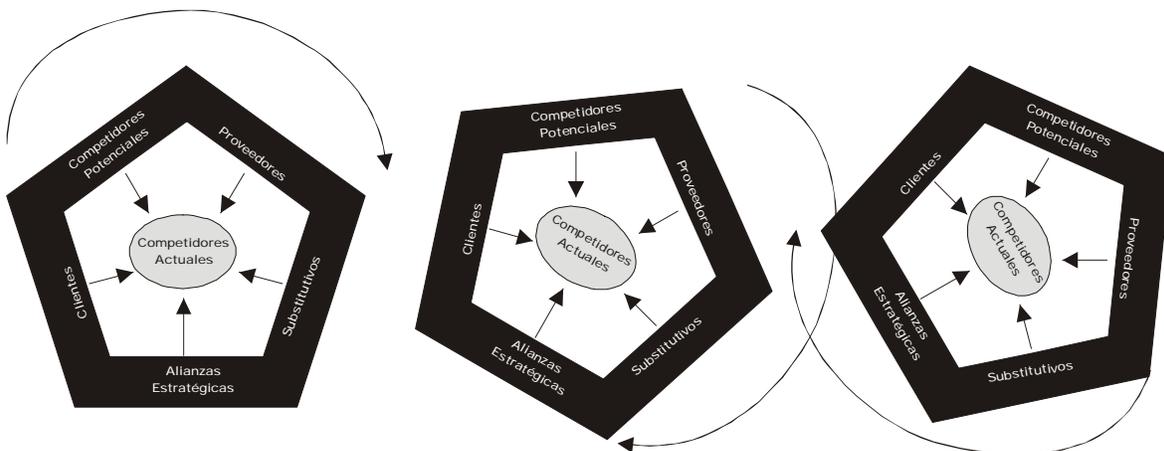


Las alianzas son un medio para la creación de una red de actividades dispersas, no un fin, y pueden aumentar la eficacia de las actividades que se llevan a cabo fuera de la base de operaciones³.

Teniendo todo esto en mente podemos definir lo que llamamos el **Pentágono de la Competitividad**:



En este pentágono aparecen las cinco fuerzas de Porter y, además, como base del pentágono, las alianzas estratégicas conformando un sistema que representa al sector. Siguiendo con la analogía del pentágono, la competitividad funcionará si conseguimos que el pentágono comience a rodar cuando nosotros queremos que ruede.



³ *Global competition and the localization of competitive advantage*, Proceedings of the Integral Strategy Collegium, Michael E. Porter, Rebecca E. Wayland.

Si la base es **demasiado pequeña** (pocas alianzas estratégicas) puede que el pentágono comience a rodar sin nuestro permiso (por cualquier acción externa). Esto sucede porque apenas tenemos poder sobre el sistema: nos dejamos llevar por la situación sin poder intervenir en ella.

Si la base es **demasiado grande** tendremos un sistema poco ágil y que requerirá mucha fuerza para ponerlo en marcha. Una base grande implica que tenemos demasiadas alianzas estratégicas que provocan un sistema poco útil. Este tipo de sistemas se dan sobretodo en el caso de los monopolios y oligopolios (sistemas poco ágiles).



La estabilidad del sistema dependerá de que tengamos el número adecuado de alianzas estratégicas.

Según este modelo podremos clasificar los sistemas económicos como hiperestables, estables e inestables, dependiendo siempre del tamaño de la base (que viene determinado por el número de alianzas establecidas por nuestra organización).

Teniendo en cuenta estas características podemos establecer un tipo de alianzas que realmente nos permitan tomar las riendas del sector.

Descripción general del ejercicio.

Vista la importancia de las alianzas estratégicas, vamos a utilizar la técnica del *Benchmarking* para identificar los factores críticos de éxito que permitan identificar los Procesos Críticos de Éxito a la hora de establecer alianzas estratégicas.

El *benchmarking*, descrito en el apartado anterior, se concreta en las siguientes fases:

- Introducción (10 min).
- Identificación de Factores Críticos de Éxito (45 min).
- Priorización de los factores (15 min).
- Identificación de Procesos Críticos de Éxito (30 min).
- Exposición plenaria (20 min).
- Evaluación del ejercicio

Para el desarrollo del ejercicio, los participantes se organizarán en grupos, tratando de buscar una máxima heterogeneidad en la composición de los mismos. De esta forma las opiniones podrán verse enriquecidas con las diferencias culturales y profesionales existentes entre los participantes del grupo. De acuerdo con esta metodología, se formarán 5 subgrupos de 7 personas. Cada uno de estos subgrupos dispone de un facilitador cuya labor es dinamizar al grupo, tomar las notas necesarias sobre sus opiniones y actuar de moderador en el mismo cuando sea necesario, todo ello sin verter sus propias opiniones sobre el tema que se trata. A nivel del grupo se cuenta con un director de ejercicio, cuya función es la definición de actividades a realizar, establecimiento de tiempos y resolución de dudas o aclaraciones, así como la asistencia a los facilitadores o participantes cuando se haga necesaria. El papel, tanto del director del ejercicio como de los facilitadores, es importante para la realización del ejercicio, si bien, el protagonismo está en manos de los participantes, que en mayor o menor medida conocen el tema de discusión y tienen sus propias opiniones y criterios al respecto. Por tanto, facilitadores y director, actuarán como un apoyo a la obtención ideas y no como un elemento que coarte la libertad de participación y de expresión de los puntos de vista personales.

Cada una de las actividades a realizar en el ejercicio dispone de un tiempo preestablecido que debe tratar de respetarse al máximo, dada la larga duración del mismo y el riesgo que supone para la planificación prevista. Como dato a tener en cuenta cabe resaltar que el ejercicio supone un esfuerzo para los participantes en el mismo, por lo que debe ajustarse al horario previsto tratando de no producir demoras que puedan desmotivar a los individuos y con ello su capacidad creativa.

Objetivos del ejercicio.

- Comparar las diferentes formas mediante las que cada institución establece alianzas estratégicas con otras organizaciones.
- Determinar cuáles son los Factores Críticos de Éxito a la hora de establecer alianzas estratégicas con otras instituciones de educación continua.
- Identificar cuáles son los Procesos Críticos de Éxito a la hora de establecer alianzas estratégicas con otras instituciones de educación continua.
- Determinar cuáles son las Buenas Prácticas necesarias para establecer alianzas estratégicas con otras instituciones de educación continua.

Desarrollo del ejercicio



La aplicación de la metodología del Benchmarking puede ser utilizada para la obtención de ideas, procesos y recomendaciones a aplicar en los distintos productos, servicios y procesos de trabajo en las organizaciones participantes en la realización del ejercicio. Así pues, se convierte en una herramienta de gestión de gran utilidad.

Con tal motivo se plantea la realización de un ejercicio que tenga como objetivo extraer una serie de conclusiones aplicables a los participantes del encuentro. Pasamos a continuación a describir con detalle cada una de las partes de que consta el ejercicio.

Primera parte: Detección de los Factores Críticos de Éxito.

Presentación de los participantes

Como primera actividad del ejercicio los facilitadores invitan a los integrantes de los subgrupos a que se presenten al resto de componentes con los que van a trabajar, de forma que sirva para romper el hielo inicial y para que cada uno se sitúe en el contexto en el que se encuentra.

Reflexión individual:

Terminada la presentación de cada uno de los individuos y durante 5 minutos, cada uno de los participantes realizará una reflexión individual sobre el tema a discutir (Factores Críticos de ÉXITO en el establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones de educación continua), tomando las notas oportunas que posteriormente le servirán de guión para su participación en el resto del ejercicio.

Transcurrido el tiempo para la primera etapa de reflexión personal, el facilitador va tomando notas de las ideas que los integrantes del grupo van aportando, utilizando para ello un *flipchart* o rotafolio, con el fin de que todos los componentes del grupo puedan ir viendo las ideas generadas por sus compañeros. Una metodología sugerida para la realización de este apartado es solicitar una idea por participante en primera instancia, recorriendo a todos los integrantes de la mesa. De esta forma, se fomenta la participación de todos y se eliminan duplicados. Al mismo tiempo que se estimula la creatividad del grupo, que puede hacer surgir nuevas ideas a la vista de las ya aportadas. Uno de los objetivos fundamentales de esta parte es la obtención de un numeroso elenco de ideas, que abarquen todos los aspectos del tema en cuestión.

Primera Priorización:

Partiendo del listado de ideas (en el presente caso Factores Críticos de EXITO a la hora de establecer Alianzas Estratégicas), se otorga a los participantes un pequeño margen de tiempo, para que, mediante 5 puntos adhesivos que se les entregan a cada uno, prioricen aquellos ítems que, a su criterio, son de mayor importancia. Esta votación se realiza en el propio subgrupo y la distribución de los puntos puede realizarse a criterio del participante, pudiendo repartirlos de uno en uno, o bien ubicar dos o tres de ellos o los cinco en una misma idea.

Exposición:

Concluida la priorización previa se escogen en cada subgrupo las ideas más votadas, en número igual a los subgrupos que conforman el grupo y éstas son expuestas por un miembro de cada subgrupo (distinto del facilitador) al resto de participantes de la sala. Estos ítems seleccionados por cada subgrupo serán ubicados en un panel general que permite la visión por el total de participantes de la sala. Durante esta exposición, y con la ayuda del director del ejercicio, se realizará la consolidación de las ideas aportadas, eliminando duplicados e incluso completando y matizando algunas, cuando así se requiera.

Segunda Priorización

A continuación de la exposición plenaria se vuelve a repetir la votación. En este caso, todos los participantes en la sala votarán aquellas ideas expuestas en el panel general que les parezcan de mayor relevancia. Para ello contarán con tres puntos adhesivos que podrán distribuir a su criterio entre todos los ítems que figuran en el panel central, en el que se recogen los resultados de esta primera parte del ejercicio. La conclusión de esta parte será la obtención de los ítems más votados, en número igual al de mesas de la sala para poder seguir trabajando en la segunda parte.



Si bien, el objetivo de esta parte es la obtención de Factores Críticos de EXITO en la obtención de alianzas estratégicas. desde el punto de vista de la mayoría de los participantes, también se obtiene un segundo output que conforma el informe final. Este segundo output es la lista de todas las ideas vertidas, en todos los grupos, de forma que se pueda generar un checklist que se entregará a los participantes.

Segunda parte: Identificación de los Procesos Críticos de Éxito

Con el fin de no prolongar excesivamente en el tiempo el ejercicio, en esta segunda parte se trabaja en base a aquellos ítems que los participantes han seleccionado como prioritarios, de entre todos los aportados en la fase previa del ejercicio. Una vez identificadas estas problemática,

durante la pausa se asignará una de éstas a cada una de las mesas de trabajo, de forma que en la segunda parte del ejercicio, cada grupo comenzará aportando opiniones sobre dicha idea.

Primera interacción

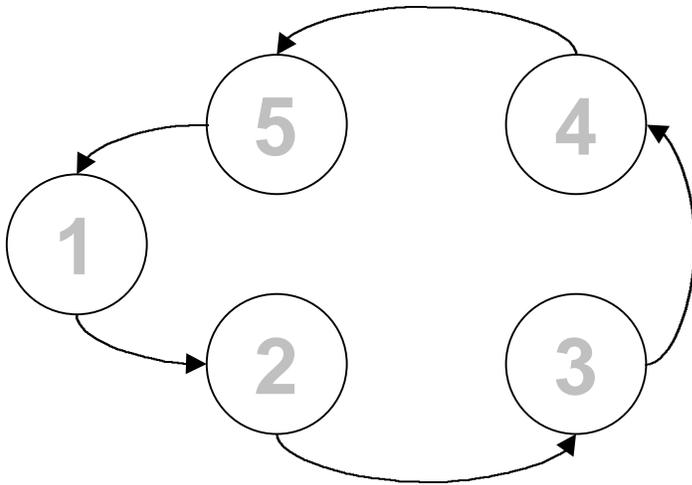
Los participantes comienzan esta parte en sus mesas iniciales, teniendo asignada cada una de ellas una de las conclusiones de la primera parte. Para esta fase se cuenta igualmente con la colaboración de un facilitador por subgrupo, quien asiste a los integrantes del mismo, de igual forma a como lo hizo en la primera fase del ejercicio. La idea es obtener los Procesos Críticos de Éxito que permiten alcanzar el Factor Crítico de Éxito identificado en la parte anterior. Estos procesos pueden venir dados por la experiencia, o pueden ser fruto de la creatividad de los participantes.

Como primera actividad y al igual que antes se establecen cinco minutos iniciales en los que cada individuo reflexiona de forma personal, tratando de hacer una lista de aquellas soluciones que se le ocurren para paliar o minimizar el problema planteado. Para esta recopilación de ideas se suministran unas hojas preformateadas en las que existe un espacio para escribir la solución aportada, así como un espacio destinado a la identificación de la persona que propone dicha solución, siendo por supuesto de carácter voluntario este apartado.

Transcurridos estos 5 minutos, el facilitador inicia una ronda en la que solicita a cada uno de los participantes que proponga un proceso, de forma que se vayan eliminando duplicados y consolidando los aportes. El objetivo es obtener un listado de soluciones posibles al problema que se trata, de tal forma que cada individuo o institución pueda escoger el más adecuado a sus características y condicionantes propios. La duración de esta ronda es de 20 minutos. Al igual que los participantes aportan sus soluciones de forma individual, puede darse el caso de generar soluciones de grupo, que sean elaboradas y consensuadas por todos los miembros del mismo.

Segunda interacción:

En esta segunda interacción, los componentes de cada subgrupo rotan a la siguiente mesa, de forma que puedan aportar soluciones a otro de los Factores Críticos de Éxito seleccionados como prioritarios.



El facilitador permanece en su mesa con el objetivo primordial de exponer a los componentes del subgrupo nuevo, que va a opinar sobre el problema de la mesa, aquellas que ya han sido aportadas por los que previamente ocuparon ese puesto. Esto ayudará a no duplicar las aportaciones y a tratar de ser más creativos en las ideas que se generen.

Una vez realizado el reporte, por parte del facilitador, de las opiniones e ideas vertidas por los compañeros, se repite el proceso realizado en la primera interacción, con el objeto de extraer más soluciones distintas de las anteriores y que complementen a las mismas.

Tercera interacción:

Finalizada la etapa anterior, se plantea al grupo el cambio a otra mesa y, en este caso, se deja a la libre elección de cada uno la incorporación a la mesa que deseen. Esta técnica permitirá a los asistentes opinar sobre el Factor Crítico de Éxito que, a su criterio, mejor pueden ayudar a los demás, proponiendo Procesos Críticos de Éxito al mismo. Se realiza así, debido a la imposibilidad de realizar tantas interacciones como para que todos los subgrupos ocupen la totalidad de las mesas, sin prolongar excesivamente la duración de esta parte. Una vez conformados los nuevos subgrupos, se repite de nuevo la sistemática seguida en las dos interacciones previas.

La obtención de ideas mediante estas interacciones suele darse de la siguiente forma: en la primera interacción aparecen las **soluciones obvias**, siendo en la segunda en la que hacen acto de presencia las **ausencias obvias**. Es a partir de la tercera interacción cuando aparecen aportaciones verdaderamente creativas y, en muchas ocasiones, éstas son fruto del consenso y la compartición de puntos de vista e ideas de los participantes. Es por esto, por lo que el número de

aportaciones va disminuyendo en cada interacción, puesto que la complejidad para su elaboración va en aumento con el progreso del ejercicio.

Elaboración de las conclusiones del subgrupo

Terminadas las rondas de opinión los integrantes de los subgrupos iniciales retornan a sus mesas correspondientes donde se vuelven a encontrar con su facilitador, quien en 5 minutos, realiza una exposición de las aportaciones realizadas por el resto de participantes. Entre todos elaboran un pequeño y escueto reporte que pretende recoger el sentir general de todos aquellos que han opinado sobre las soluciones que se pueden implementar para minimizar o eliminar el problema en cuestión. Dicho reporte será expuesto a la sala.

Elección del “profeta”.

Se le solicita a cada participante que se identifique en aquellas conclusiones que él o ella cree que su institución realiza bien. Realizado esto se realiza un recuento buscando aquella institución que se ha identificado en más conclusiones. Ésta será la institución considerada “profeta”, a la cual el resto de participantes del encuentro podrá hacer preguntas acerca de los procedimientos y procesos que sigue.

Preguntas al “profeta”.

Al participante considerado “profeta” se le somete a una rueda de preguntas por parte del resto de instituciones. Con esto se consigue satisfacer el objetivo de este tipo de ejercicios **aprender de los mejores**.

Exposición plenaria:

Finalizado el ejercicio se pasan a limpio las conclusiones y las listas, tanto de Factores Críticos de Éxito como de Procesos Críticos de Éxito, generando de esta manera lo que es el reporte del ejercicio que se expone a la asamblea para dar a conocer las opiniones de todos los grupos que han estado trabajando en paralelo y que posteriormente se entrega a todos los participantes en el ejercicio.

Terminología.

Factores críticos de éxito:

Aquello sin lo cual no se puede obtener el éxito. Un ejemplo, aunque algo extremo, serían las ruedas de un coche: un coche, por muy bueno que sea, si no tiene ruedas, no sirve de nada. Las ruedas serían un PCE. Suelen utilizarse sustantivos (una sola palabra).

Procesos críticos de éxito:

Qué soluciones es necesario seguir para alcanzar los factores críticos de éxito. Se escriben soluciones asociadas a PCE.

Director de aula:

Persona que propone los ejercicios y lleva el control del tiempo. Ha de remarcar repetidamente cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar, la utilidad del ejercicio, etc.

Facilitador:

Es el que dirige cada uno de los subgrupos. Su papel es conseguir que la gente participe y dirigir las actividades que el director del aula proponga. Hace, durante la mayor parte de tiempo, el papel de secretario.

Profeta:

Aquella institución que se ha identificado en más factores críticos de éxito o procesos críticos de éxito.