

EL BENCHMARKING COMPETITIVO: EL PERFIL COMPETITIVO

Pablo Díaz de Basurto Uraga, Ernesto Cilleruelo Carrasco, Ibon Zamanillo Elguezabal, Francisco Sánchez Fuentes

Escuela Superior de Ingenieros de Bilbao, Oepdiurp@bi.ehu.es

Escuela Superior de Ingenieros de Bilbao, Oepdiurp@bi.ehu.es

Escuela Superior de Ingenieros de Bilbao, Oepdiurp@bi.ehu.es

Escuela Superior de Ingenieros de Bilbao, Oepdiurp@bi.ehu.es

RESUMEN

Es relativamente habitual que diversas organizaciones generalmente pertenecientes al sector público, busquen la creación de una base de datos actualizada de las empresas de su entorno o sector, para, en primer lugar, compararse entre ellas, y en segundo lugar, hacerlo con otras empresas de otros ámbitos geográficos o sectoriales de las que se dispone de datos merced a acuerdos de intercambio.

Podríamos decir que este tipo de Benchmarking externo responde a aspectos funcionales o genéricos y que las empresas participantes van a compararse a veces sectorialmente, dentro del mismo área geográfica, o mundialmente.

Las ventajas que este tipo de Benchmarking reporta si se alcanza una cierta "masa crítica" son claras; señalar únicamente la economía de tiempo que supone, el alto grado veracidad que comporta y la amplitud de datos.

Nuestra intención es abundar en este tipo de Benchmarking dedicando unas líneas al tipo de planteamiento, tanto sea funcional como genérico, a través del "Perfil competitivo".

1. Introducción.

El proyecto "Benchmart-Index", es un proyecto financiado por la Unión Europea, en el cual participan además de la SPRI, ocho entidades de otros tantos países de la Unión Europea. Este proyecto se desarrolla a través del denominado "Perfil Competitivo".

A través del "Perfil Competitivo" se pretende extender a las Pymes un recurso de Valor Añadido para la toma de decisiones, reforzando el concepto de aprendizaje Benchmarking para mejorar la competitividad empresarial.

Se pretende crear una red de nodos a nivel europeo, cualificando las herramientas de consultoría, y llegando a tres mil empresas europeas.

2. Cuestionario de evaluación.

El cuestionario ha sido diseñado para ayudar a las empresas a evaluar su posición competitiva. Se basa en una estructura de organizaciones evaluadoras probadas y garantizada de manera completa.

El cuestionario se centra en un número de medidas de actuación, que van desde las áreas financieras y operativas hasta los siguientes factores comúnmente aceptados para medir la excelencia empresarial:

- Liderazgo.
- Política y Estrategia.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión de Recursos.
- Procesos.
- Satisfacción del Cliente.
- Satisfacción del Personal.
- Impacto en la Sociedad.
- Resultados Empresariales.

El proceso de recogida de datos involucra tanto a las medidas cualitativas como cuantitativas, dando un completo análisis inicial de la situación de la empresa.

Al completar el cuestionario conseguirá los siguientes beneficios por:

- ayudar a las empresas a identificar su posición actual y determinar las mejores futuras direcciones y prioridades,
- permitir comparaciones con los logros de otras empresas,
- animar a las empresas a monitorizar su progreso sobre una base sistemática.

Para completar el cuestionario es importante ser honesto y objetivo.

El propósito no es hacer que la empresa parezca mejor de lo que es realmente, sino registrar una visión objetiva y desapasionada que pueda ser apoyada en evidencias tangibles si es necesario. Respuestas inexactas conducen a resultados erróneos y limitarán el valor que el análisis tienen para su empresa.

2.1 Sección 1 - Datos Financieros

Completar tanto como sea posible la tabla siguiente. Allí donde los datos no estén disponibles o sean desconocidos por favor escriba NA en el espacio que corresponda.

Por favor indique una pérdida con un guión "-" por ejemplo: -234.

Si la empresa lleva más de 9 meses del presente año financiero, puede ser más apropiado utilizar los datos de una estimación del año completo, mas que los de las últimas cuentas auditadas.

Costes e Ingresos Financieros

Último año auditado / Año anterior / Comentarios

1. Volumen de Negocio Nacional (miles ptas.)
2. Volumen de Negocio Exportación (miles ptas.)
3. Bº de explotación antes de impuestos (miles ptas.)
4. Dotación para Amortizaciones de Inmovilizado (miles ptas.)
5. Valor de compra en materiales (miles ptas.)
6. Sueldos y Salarios (miles ptas.)
7. Gastos de I+D (miles ptas.)
8. Gastos en Formación (miles ptas.)
9. Publicidad, Propaganda y Marketing (miles ptas.)
10. Gastos Financieros (miles ptas.)

Capital Financiero

Último año auditado / Año anterior / Comentarios

1. Activo Fijo Neto (miles ptas.)
2. Inversión Anual en Activo Fijo (miles ptas.)
3. Existencias (miles ptas.)
4. Deudores (miles ptas.)
5. Tesorería (miles ptas.)
6. Activo Total (miles ptas.)
7. Acreedores (miles ptas.)
8. Préstamos a corto plazo (miles ptas.,)
9. Otro pasivo a corto plazo (miles ptas.)
10. Préstamos a largo plazo (miles ptas.)
11. Otro pasivo a largo plazo (miles ptas.)
12. Fondos Propios (miles ptas.)

2.2 Sección 2 - Datos de Gestión

NOTA: Cuando proceda diferenciar en la celda de comentario entre "Dato no disponible", "Nulo (0)" ó "No aplicable".

Por favor dése cuenta de que el último año se refiere al último año auditado, o si la empresa está a más de 9 meses dentro del presente ejercicio, puede ser más conveniente que dé los datos de la estimación anual.

Satisfacción del Cliente

Último año Comentarios

1. N° de Clientes
2. N° de Pedidos recibidos
3. N° de Pedidos entregados fuera de plazo
4. N° de quejas de clientes
5. Valor de los pedidos afectados por quejas de clientes (miles ptas.)
6. Pedidos rechazados antes de la entrega
7. Pedidos rechazados en periodo de garantía

Innovación de Producto y/o Servicio

Último año Comentarios

8. Ventas en nuevos productos/servicios (miles ptas.)
9. Vtas. en nuevos segmentos de mercado (miles ptas.)
10. Vtas. de nuevos mercados geográficos (miles ptas.)
11. N° de nuevos clientes

Proveedores

Último año Comentarios

12. N° de proveedores
13. Valor de suministros entregados a tiempo
14. Valor de suministros rechazados en el envío

Gestión de Recursos Humanos

Último año Comentarios

15. N° de directivos
16. N° de niveles de gestión
17. N° total de días de formación por año
18. N° de nuevos empleados
19. N° de graduados
20. Empleados directamente involucrados en la provisión del servicio/producto

Satisfacción del Personal

Último año Comentarios

21. N° de bajas voluntarias
22. N° de bajas voluntarias en los 6 primeros meses
23. Ratio de absentismo (n° de días)
24. N° de accidentes/incidentes

2.3 Sección 3 - Datos Industriales

Por favor, observe que el último año se refiere al último año auditado, o si la empresa se encuentra en más de 9 meses dentro del nuevo año fiscal, puede ser más adecuado utilizar los datos de este año con una estimación de todo el año.

Si no está seguro de la información que le está siendo solicitada, por favor vaya a las definiciones que se ofrecen en la página contraria al cuestionario. Si necesita ayuda, contacte con su asesor.

Describa su principal proceso de producción (marque sólo uno):

- Intermedio - Producción por lotes - Continuo

Módulo Industrial

Último año Comentarios

1. Cumplimiento del Programa de Producción (%)
2. Tiempo de puesta a punto entre series (% capacidad)
3. Tiempo de puesta a punto entre series de componentes (mim.)
4. Tiempo de puesta a punto entre series de conjuntos (mim.)
5. Defectivo (%)
6. Tiempo de reproceso (% capacidad)
7. Número de Nuevos Productos
8. Lanzamiento de un Nuevo Producto (meses)
9. Número de Productos Existentes
10. Suministros en plazo (%)
11. Costes de Energía (miles ptas.)
12. Costes del Agua (miles ptas.)
13. Amortización anual (miles ptas.)
14. Valor stock de producto terminado (miles ptas.)
15. Valor stock de producto en curso (miles ptas.)
16. Valor stock de materias primas (miles ptas.)

2.4 Sección 4 - Modelo de Excelencia Empresarial

Para todas las siguientes secciones de Excelencia Empresarial, es necesario leer el texto introductorio y después leer las afirmaciones siguientes. Cada afirmación tiene 4 opciones para elegir, de la A a la D. Por favor, se debe hacer un círculo en aquella respuesta que más se acerca a lo que ocurre en su empresa. Debe estar preparado para validar formalmente sus respuestas a cada pregunta así que se deben utilizar evidencias tangibles donde sea posible.

Puede resultar útil que varios representantes de la empresa contesten por separado al cuestionario antes de llegar a una visión consensuada. Únicamente podemos aceptar un punto de vista para cada afirmación.

2.4.1 Liderazgo

Esta sección cubre el papel que la alta dirección juega en la configuración de la empresa a través de sus valores, misión, visión y comportamiento. El comportamiento actual y el compromiso de la alta dirección deben ser identificados antes que afirmaciones y políticas. Esto se extiende a que los directores demuestren su compromiso con el cliente y con los estándares de calidad de la empresa.

1. Nuestra alta dirección trabaja unida como un equipo:
 - a. nunca
 - b. ocasionalmente
 - c. frecuentemente
 - d. siempre

2. La alta dirección demuestra su compromiso con la mejora de la calidad por la forma en que se comportan:
 - a. nunca
 - b. ocasionalmente
 - c. frecuentemente
 - d. siempre

3. Nuestra alta dirección se reúne con clientes/proveedores para discutir la calidad del servicio:
 - a. nunca
 - b. ocasionalmente
 - c. casi frecuentemente
 - d. muy frecuentemente

4. La media de tiempo de gestión utilizado en actividades de mejora es:
 - a. Menos de 1 día por mes
 - b. Sobre 2-3 días por mes
 - c. Sobre 4-5 días por mes
 - d. Más de 5 días por mes

2.4.2 Política y Estrategia

Esta sección busca identificar la existencia de declaraciones sobre política y estrategia. Mira cómo se planifican las actividades tomando en cuenta las políticas y estrategias de la empresa. También examina cómo la empresa une su actividad a los objetivos y estrategias de la empresa.

1. Las declaraciones sobre política y estrategia:
 - a. son virtualmente inexistentes
 - b. han sido discutidas pero no están definidas de manera formal
 - c. han sido formalmente documentadas
 - d. han sido formalmente documentadas y han sido comunicadas a todos los empleados.

2. Las declaraciones sobre política y estrategia tienen en cuenta a:
 - a. accionistas
 - b. accionistas y clientes
 - c. accionistas, clientes y empleados
 - d. accionistas, clientes y empleados además de información sobre competidores y del "best-in-class".

(Nota: accionistas=propietarios)

3. Los recursos necesarios para alcanzar los objetivos definidos en nuestra estrategia están:
 - a. no formalmente identificados
 - b. identificados en general -perfilados-
 - c. identificados con alguna profundidad por aquellos responsables de su desarrollo
 - d. identificados con alguna profundidad por aquellos responsables de su desarrollo y están incluidos en nuestro Plan de Negocio.

2.4.3 Gestión de Recursos Humanos

Esta sección mira cómo la organización contempla el desarrollo de sus empleados. También examina el modo en que se establece el desempeño y formación individual, y la forma en que se relacionan con las necesidades y requerimientos del negocio. También son analizados el grado de autoridad del empleado y el alcance de la comunicación interna.

1. Una valoración actualizada de habilidades:
 - a. no existe.
 - b. existe pero sólo cubre las habilidades de los directivos.
 - c. cubre las habilidades de los empleados y las necesidades actuales de la empresa y se utiliza para planificar los movimientos de las personas.
 - d. igual que c. pero también cubre las necesidades futuras.

2. Un programa de formación:
 - a. no existe de manera formal
 - b. se guía por la demanda, no por haber identificado las necesidades de la empresa
 - c. cubre a directivos y empleados; está basado en las necesidades de negocio/estatutarias
 - d. igual que c. incluye una rutina de valoración de la efectividad de la formación.

3. Las necesidades de desarrollo de las personas están identificadas:
 - a. no frecuentemente, o sólo cuando hay un problema
 - b. por los directivos únicamente sin involucración de los empleados
 - c. por todos los empleados; regularmente son incluidas/actualizadas en el programa de formación
 - d. igual que c. y se utilizan en la determinación del desarrollo de carreras.

4. Los objetivos de desempeño son identificadas:
 - a. sólo por grupos de trabajo
 - b. por grupos de trabajo e individuos, sin su compromiso
 - c. por los objetivos de negocio para equipos e individuos; con su compromiso
 - d. igual que c. además el desempeño está auto-monitorizado; los directivos revisan el progreso.

5. Las comunicaciones dentro de la empresa son:
 - a. sólo hacia abajo
 - b. hacia arriba y hacia abajo; la efectividad es variable
 - c. hacia arriba y hacia abajo; abierta y efectiva
 - d. igual que c. y a través de la organización.

2.4.4 Gestión de Recursos

Esta sección mira el modo en que la información clave para el negocio está organizada y se comunica a través de la empresa. La correspondencia de recursos tales como los financieros y las nuevas tecnologías, con las metas y objetivos de la empresa también son revisados.

1. Los activos fijos están bajo a responsabilidad de:
 - a. ninguno o de un único departamento
 - b. los departamentos usuarios, que son además responsables de la seguridad
 - c. los individuos que son responsables también de su seguridad y utilización efectiva
 - d. igual que c. y además la efectividad de la utilización es revisada al menos anualmente.

2. La información clave sobre las áreas del negocio está disponible para:
 - a. los directivos de departamentos relevantes
 - b. todos los directivos de forma regular
 - c. todos los empleados que pueden utilizarla como y cuando necesiten
 - d. igual que c. y además la efectividad de la utilización es revisada.

3. La información disponible en la empresa:
 - a. es principalmente numérica y no entendible fácilmente
 - b. es principalmente numérica y entendible fácilmente
 - c. utiliza otras técnicas más que las puramente numéricas, por ejemplo, gráficos, cuadros
 - d. utiliza un amplio rango de técnicas adecuadas a los diferentes grupos de empleados.

2.4.5 Procesos

En esta sección se identifica los procesos clave de la organización. También cubre los medios mediante los que se gestionan y controlan. El cambio en los procesos y las actividades de mejora, y cómo son comunicadas y realizadas también son revisadas.

1. Los procesos críticos para el éxito del negocio tienen:
 - a. ningún responsable
 - b. responsables de los procesos quienes son asimismo encargados del desarrollo y control de las prestaciones de los mismos
 - c. los estándares de producto y proceso se establecen según las necesidades de negocio

- d. igual que c. pero con mejora continua a través de revisiones regulares de las prestaciones
2. Cuando un proceso es cambiado, los empleados directamente afectados:
 - a. son informados para continuar con él como mejor puedan
 - b. son informados de los cambios antes de ser implementados
 - c. son plenamente formados con tiempo suficiente
 - d. igual que c. y son animados a chequear que los cambios funcionan correctamente.
 3. Después de cambios significativos realizados en los procesos, nosotros:
 - a. no chequeamos para confirmar que la mejora se ha logrado
 - b. algunas veces chequeamos que la mejora ha sido hecha
 - c. rutinariamente chequeamos que la mejora ha sido hecha
 - d. igual que c. y chequeamos que se mantiene durante un cierto periodo de tiempo.
 4. Nuestra empresa gestiona la Calidad:
 - a. sin sistema
 - b. el sistema existe, pero no sigue un estándar formal
 - c. con un sistema que exige la certificación 1S09000 o estándares de certificación del cliente
 - d. igual que c. pero también acompañado del Sistema de Calidad Total.

2.4.6 Satisfacción del Cliente

Esta sección cubre el tipo de relación que la empresa mantiene con sus clientes. Se pregunta sobre la percepción del cliente y la mide, buscando cómo utilizar dicha medición.

1. Trabajamos con los clientes:
 - a. cuando los pedidos tienen lugar
 - b. cuando requieren nuestro input
 - c. para una revisión regular del desempeño
 - d. como socios- trabajamos muy cerca para conocer las necesidades mutuas de negocio.
2. Nuestra medición de la satisfacción del cliente está basada en:
 - a. lo que nuestros directivos creen que los clientes piensan sobre nosotros
 - b. un feedback formal del departamento de ventas
 - c. estudios periódicos sobre clientes
 - c. feedback regular y formal que cubre todos los aspectos de la relación
3. Utilizamos las medidas de satisfacción del cliente:
 - a. raramente
 - b. para identificar áreas clave para mejorar sólo el conocimiento de los requerimientos exigidos por el cliente
 - c. igual que b. y conocer resultados comparables con la competencia
 - d. igual que c. y mejorar nuestra actuación respecto al "best-in-class".
4. En los últimos 3 años, nuestra cuota de mercado ha:
 - a. decrecido
 - b. mantenido más o menos igual
 - c. crecido menos del 100%

- d. crecido más del 100%.

2.4.7 Satisfacción del Personal

Esta sección cubre el método de medición y comunicación de la satisfacción del empleado y cómo esos niveles son utilizados con fines comparativos.

1. Respecto a Salud y Seguridad, nosotros:
 - a. Reunimos los requerimientos legales
 - b. igual que a. y dirigimos un programa formativo
 - c. igual que b. además de completar un análisis de riesgos para algunas actividades; están implementados controles
 - d. igual que c. Pero para todas las actividades.
2. Medimos cuál es el grado de satisfacción de nuestros empleados:
 - a. sólo después de que afloran los problemas, o raramente
 - b. preguntando a nuestros directivos sus opiniones
 - c. utilizando un cuestionario escrito confidencial
 - d. igual que c. pero formalmente, al menos cada año.
3. La motivación de los empleados cuando se compara con empresas de similar tamaño y sector es:
 - a. muy baja
 - b. similar a otras empresas
 - c. mejor que otras empresas
 - d. muy alta.
4. La rotación de la plantilla cuando se compara con empresas de similar tamaño y sector es:
 - a. muy alta
 - b. similar a otras empresas
 - c. mejor que otras empresas
 - d. muy baja.

2.4.8 Impacto en la Sociedad

Esta sección observa el compromiso de la empresa con la comunidad en la que opera, más allá de la responsabilidad legal. También mira cómo son identificados y comunicados temas de estándares éticos.

1. Una política para incrementar el uso de materiales reciclados:
 - a. no se utiliza
 - b. se utiliza pero su efectividad es limitada
 - c. se utiliza pero su efectividad es alta
 - d. igual que c. y ha traído beneficios identificables.
2. Nuestra empresa opera en un Sistema de Gestión Medioambiental que:
 - a. no está documentado
 - b. está documentado pero no formalmente
 - c. está registrado según ISO 14000 (BS 7750) o un estándar definido por el cliente
 - d. igual que c. pero integrado en el plan de negocio.

- 3. Los empleados son animados a contribuir en la comunidad local:
 - a. muy raramente o nunca
 - b. sionalmente
 - c. cuando surge la necesidad
 - d. igual que c. y siempre que fuera necesario.

2.4.9 Resultados del Negocio

Esta sección cubre la medida de la eficacia/eficiencia en la gestión financiera y no financiera. Igualmente, observa las diversas medidas y comparaciones de las acciones que la empresa desarrolla.

- 1. Los objetivos financieros de la empresa son establecidos anualmente:
 - a. pero frecuentemente no se logran
 - b. y son logrados en su mayoría
 - c. y se han cumplimentado 4 mediciones (incluyendo Retorno de Inversiones) en los últimos 3 años
 - d. igual que c. pero en 5 años.
- 2. Los objetivos no financieros de la empresa se conocen:
 - a. sólo ocasionalmente o nunca
 - b. regularmente
 - c. igual que b. y centrados en las necesidades de los accionistas, clientes, empleados y comunidad
 - d. igual que c. y han superado los objetivos durante los últimos 3 años.
- 3. Las técnicas de benchmarking aplicadas en nuestra empresa:
 - a. no han sido entendidas o no han sido utilizadas
 - b. han identificado significativas oportunidades de mejora de negocio
 - c. han dado lugar a pocas acciones de mejora en áreas del negocio
 - d. han llegado a ser rutina en nuestros indicadores de objetivos de desempeño.
- 4. En los últimos 3 años, nuestra actuación comparada con empresas de nuestro sector ha:
 - a. ido peor
 - b. se ha mantenido más o menos igual
 - c. ido un poco mejor
 - d. ido mucho mejor.

3 Informe para la Empresa

3.1 Identificación de la Compañía

Nombre de la empresa: _____
Dirección: _____
Persona de Contacto: _____
Cargo: _____
Teléfono: _____
Facturación (Miles Pts.): _____
Nº de Empleados: _____

SIC Code (1992): _____
Actividad: _____

3.2 Criterio para la selección del grupo de referencia

XX	Empleados	XXX
XXX	Facturación MM. Pts.	XXXX

Tipo de industria: _____
SIC Code (1992): _____
Región (es): _____

3.3 Presentación

La finalidad de este informe es mostrar los resultados del ejercicio de comparación (benchmarking). Se muestra gráficamente la posición obtenida por la empresa en relación con las otras empresas del sector con las que eligió compararse (benchmark). **Las secciones cuyos cuestionarios no hayan sido contestados aparecerán sin ningún dato.**

- * Los gráficos muestran la posición relativa de la empresa en cada uno de los factores comparados con el grupo.
- * Cuanto más elevada sea la puntuación en el gráfico mejor será la posición.
- * Las tablas muestran los datos brutos de la empresa y del grupo- distribuidos en cinco percentiles.

Es importante comprender que los gráficos han sido diseñados para mostrar lo buena que es la empresa en relación con el grupo. De un vistazo se puede ver cuál es la situación. Una puntuación de 100 significa que usted es la mejor del grupo en ese factor determinado.

En el caso de algunos factores, como por ejemplo el absentismo, una puntuación baja es mejor que una alta, es decir, perder menos días es mejor que perder muchos.

Sin embargo, para mantener la consistencia se han invertido los datos y así una puntuación alta en el gráfico significa que es la que menos días tiene. Las puntuaciones invertidas aparecen en la definición de los términos.

La tabla de resultados muestra de forma numérica las puntuaciones reales y las puntuaciones relativas.

De esta forma se puede ver no sólo cuál es la posición absoluta, sino lo que es más importante, cuál es la posición en comparación con otras organizaciones.

3.4 Glosario de Términos

Posición: situación de la empresa del cliente cuyos datos se han recogido, respecto al grupo de referencia.

Grupo de referencia: las empresas que se han elegido, utilizando criterios de selección, como base para comparar los datos de su Empresa.

3.4.1 Gráficos

Todos los gráficos del informe muestran Datos Medidos y Datos Relativos. Los cálculos de la posición relativa se han realizado de forma que en todos los casos una barra pequeña significa que la posición de la empresa es débil en comparación con el grupo de referencia elegido, y una barra grande significa que su posición es mejor.

3.4.2 Información Tabular

Indicador: una variable empresarial extraída directamente o calculada a partir de los datos del cuestionario de evaluación, para la cual se comparan los valores del grupo de referencia y su empresa. Un valor mayor significa una mejor posición de la empresa, excepto si se trata de un indicador inverso.

Relativo (Posición relativa): Es un percentil que indica la posición de su empresa (desde 0 hasta 100 respecto al grupo de empresas de referencia para el indicador correspondiente).

Valor real: es el valor real de las empresas en el indicador correspondiente, expresada como un porcentaje (%), un número (#) o en libras esterlinas (x 1000 Pts.) según el tipo de indicador.

Datos del grupo de referencia: cinco valores (explicados a continuación) para cada indicador, que dan una idea de la "distribución" del grupo de referencia.

Menor: esta cifra representa el percentil 5 del grupo de referencia (no se muestran los valores más extremos). Es decir, el valor del indicador por debajo del cual se sitúa el cinco por ciento de las empresas comparadas. Por tanto, su empresa puede tener un valor inferior a "bajo" pero una posición relativa mayor que cero.

Cuartil inferior: representa el percentil 25, valor del indicador por debajo del cual se sitúan el 25% de las empresas del grupo de referencia.

Medio: representa el percentil 50 (conocido también como la Mediana) de las empresas del grupo de referencia.

Cuartil superior: representa el percentil 75 de las empresas del grupo de referencia.

Mayor: esta cifra representa el percentil 95 del grupo de referencia (no se muestran los valores más extremos). Es decir, el valor del indicador por encima del cual se sitúa el cinco por ciento de las empresas comparadas. Por tanto, su empresa puede tener una puntuación real que sea mayor que "alto" pero una posición relativa menor de 100.

Muestra: para cada indicador, representa el número de empresas de las que se están utilizando datos para la comparación.

3.4.3 Otros

Indicadores Inversos: en la mayoría de los casos es mejor tener un valor real alto (Ej. Es preferible un margen de beneficios alto a uno bajo). Sin embargo, en algunos casos suele ser mejor un valor más bajo (Ej. Absentismo) Son estos indicadores los que denominamos Indicadores Inversos.

Cuando se calcula la posición relativa para los indicadores inversos, automáticamente se tiene esto en cuenta para que cuando se realicen los gráficos una barra más grande signifique **siempre** un mejor rendimiento.

3.5 Rentabilidad (figura 1, tabla 1.1 y 1.2)

- Margen de Beneficios: (Margen Económico). Es considerablemente *bajo*. Es necesario aumentar el B.A.I. de los ejercicios sucesivos.
- Rendimiento del Capital Empleado: Igualmente *bajo*, con respecto a los Capitales Permanentes. Corrobora el indicador anterior.
- Rendimiento del Activo Neto: El BAI obtenido con respecto al Activo Neto es en este caso *satisfactorio*. La gestión sobre los Activos Netos parece correcta.

Es necesario constatar si este buen resultado se debe a la FALTA DE NUEVAS INVERSIONES. Si esto fuera así sería un elemento altamente negativo. (obsolescencias, altas inversiones de renovación futuras, etc.).

- Rendimiento del Activo Total: Este indicador se muestra *bajo*, confirmando en parte nuestro temor anteriormente reflejado. El peso del Activo Circulante sobre el Activo Total es excesivo.
- Valor Añadido “generado”: Se sitúa en la media del sector.
- Valor Añadido / Activo Neto: Es un valor *alto*. Nos confirma el bajo valor del Activo Neto.
- Facturación/Pedidos: Como ya comentamos en el apartado del “Contexto de la Empresa”, el valor promedio de los pedidos es *bajo*. Esto se debe a la estructura de la Cartera de Clientes.

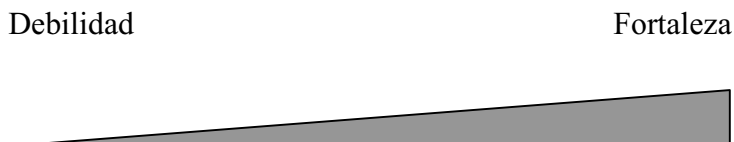


figura 1

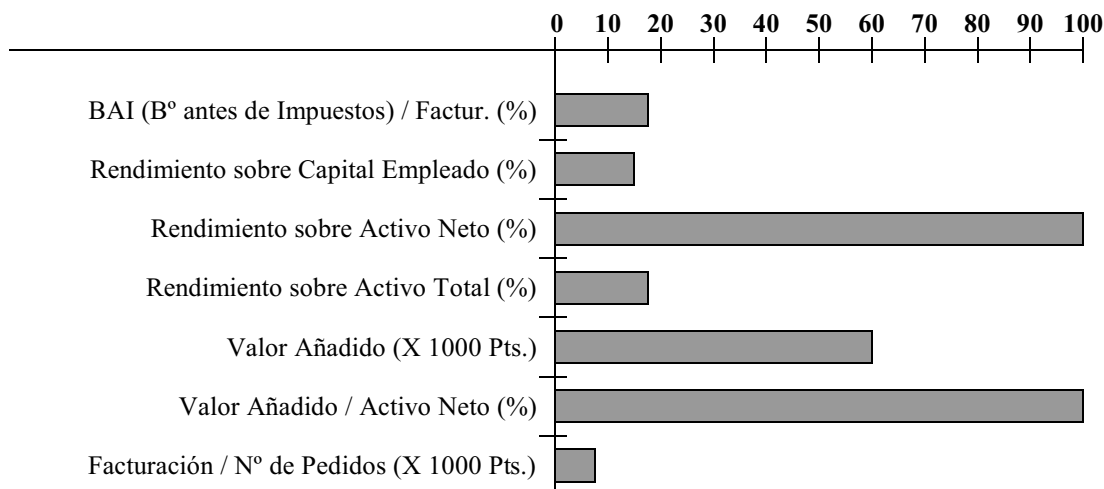


tabla 1.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	Muestra
BAI (B° antes de Impuestos) / Factur. (%)	18	0,1	-7,1	1,1	3,8	8,0	19,6	324
Rendimiento sobre Capital Empleado (%)	16	0,3	-32,3	4,3	13,3	26,4	75,9	324
Rendimiento sobre Activo Neto (%)	99	100	-14,8	2,4	9,1	18	44,8	324
Rendimiento sobre Activo Total (%)	18	0,3	-10,7	1,7	6,3	12,3	26,2	324
Valor Añadido (X 1000 Pts.)	60	406.588	203.307	295.630	377.620	458.640	632.035	324
Valor Añadido / Activo Neto (%)	100	78.600	36,8	71,3	100,9	140,9	211,4	324
Facturación / N° de Pedidos (X 1000 Pts.)	14	120	37	181	427	653	3.375	29

tabla 1.2

3.6 Gestión Financiera (figura 2, tabla 2.1 y 2.2)

- Activo Circulante / Pasivo Circulante: Se puede considerar *correcto* en términos absolutos.
- Apalancamiento Bruto: (Fondos Ajenos / Fondos Propios). Los Fondos Ajenos de la empresa son *nulos* (Cero). Inicialmente es un dato positivo, aunque puede ocurrir que necesite reestructurar su estructura financiera. (Préstamos a Largo y/o Corto Plazo).
- Apalancamiento Neto: Es *negativo*, ya que los Fondos Ajenos son nulos.
- Deuda Corto / Deuda Largo: Ambas *inexistentes*.
- BAI / Gastos Financieros: Aun siendo los Gastos Financieros muy bajos (prácticamente los derivados de la Negociación de Efectos Comerciales) el indicador es *bajo*, ya que el BAI es bajo respecto al sector.
- Periodo Medio de Pago: 106 días. Es *correcto* (se podría aumentar, aunque será difícil).
- Periodo Medio de Cobro: 75 días. Convendría reducirlo.
- Rotación de Existencias: Es necesario aumentar el número de rotaciones. En la actualidad es *baja*.
- Tesorería / Facturación: Tesorería *inexistente*. Es necesario corregir esta situación inmediatamente.
- Facturación / Capital Circulante: Se debe *mejorar* mediante una mejor gestión del Capital Circulante.

Debilidad Fortaleza



figura 2

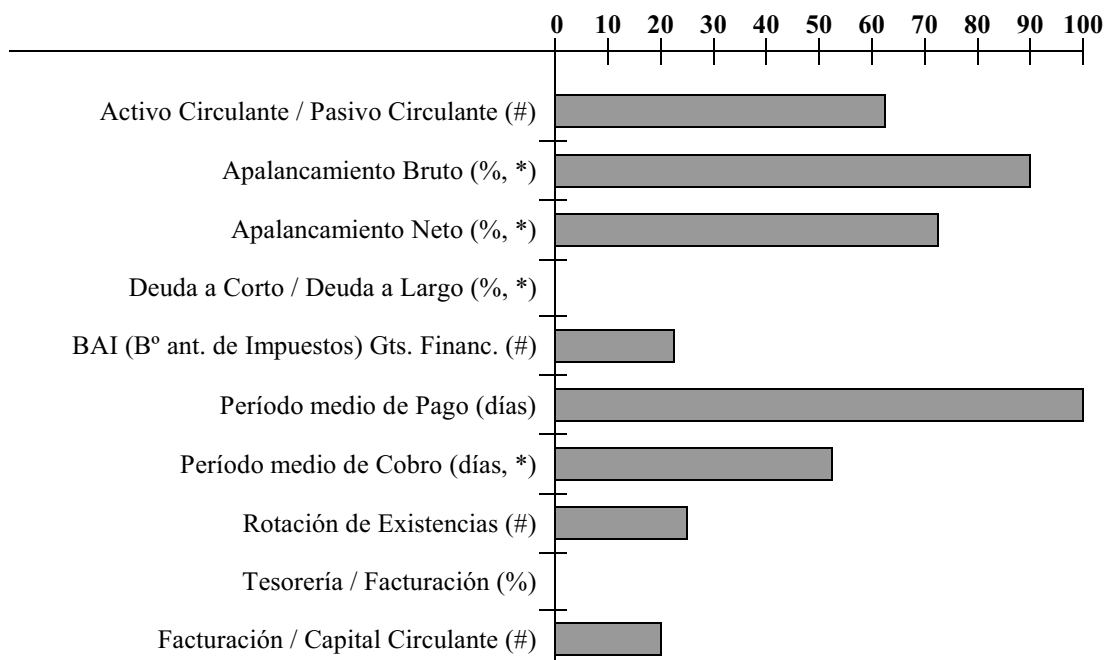


tabla 2.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					Muestra
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	
Activo Circulante / Pasivo Circulante (#)	62	1,2	0,5	0,8	1,1	1,4	2,8	324
Apalancamiento Bruto (%,*)	90	0,0	-196,3	14,9	61,1	168,0	681,0	324
Apalancamiento Neto (%,*)	74	-125,8	-315,0	-128,9	-74,2	-27,1	132,2	324
Deuda a Corto / Deuda a Largo (%,*)			0,0	119,1	300,4	1.152,8	7.588,7	324
BAI (B° ant. de Impuest.) Gts. Financ. (#)	24	0,1	-5,0	0,1	3,0	10,6	72,2	324
Período medio de Pago (días)	99	105,8	14,7	28,3	40,6	54,6	74,6	324
Período medio de Cobro (días,*)	53	74,8	26,0	62,3	76,7	89,5	111,0	324
Rotación de Existencias (#)	25	6,3	3,3	6,2	9,9	16,1	39,0	324
Tesorería / Facturación (%)			0,0	0,0	0,2	5,2	24,3	324
Facturación / Capital Circulante (#)	21	-4,4	-46,2	1,1	5,4	14,3	56,6	324

tabla 2.2

3.7 Productividad (figura 3, tabla 3.1 y 3.2)

- Facturación / Costes Indirectos: *Excesivamente bajo.* Se hace necesario disminuir los costes indirectos, aumentando a su vez la facturación.
 - Facturación por Empleado: *Aumentar* la facturación, mejorando la utilización de los Recursos Humanos.
 - V. A. (generado) por empleado: Este indicador es *positivo*.
- Atención: Es necesario interpretarlo adecuadamente, ya que la facturación (producción anual a precio de venta) incluye también las existencias, es decir, la producción “no vendida”.
- BAI / Número de Empleados: Es necesario (ya se ha comentado reiteradamente) *aumentar* el BAI.

Debilidad Fortaleza



figura 3

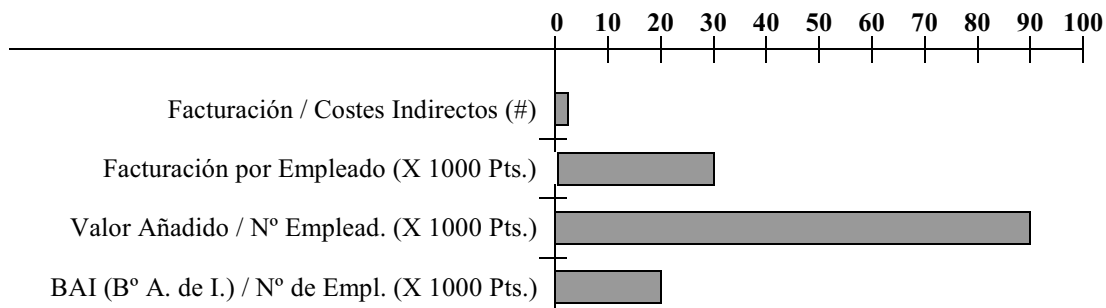


tabla 3.1

	Su posición		Datos del grupo de referencia					Muestra
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	
Facturación / Costes Indirectos (#)	2	2,0	7,0	11,0	14,0	18,0	27,0	324
Facturación por Empleado (X 1000 Pts.)	30	10.872	8.068	10.177	12.314	14.388	19.620	324
Valor Añadido / N° Empl. (X 1000 Pts.)	88	7.393	3.010	4.372	5.268	6.384	8.687	324
BAI (B° Antes de Impuestos) / N° de Empleados (X 1000 Pts.)	18	9	-672	131	475	1.068	2.523	324

tabla 3.2

3.8 Inversión (figura 4, tabla 4.1 y 4.2)

- Inversión en Capital / Facturación: Adecuado para este nivel actual de Facturación. Es necesario ver los próximos indicadores.
- Inversión en Capital / Amortización: Es bajo. Como sospechamos los niveles de inversión en Activos Fijos están por debajo del sector.
- Gastos Comercialización / Facturación: Sería aconsejable aumentar la facturación manteniendo los gastos comerciales.
- Gastos I+D / Facturación: Esta empresa destina una 0,2% de su facturación a la I+D y sin embargo su situación respecto al sector es correcta. El sector en general no destina muchos recursos a la I+D.
- Gastos de Formación / Facturación: Es muy baja en términos absolutos y relativos.
- Gastos de I+D / BAI: Es alto porque el BAI es bajo.
- Inversión en Capital / BAI: Es alto porque el BAI es bajo.

Debilidad Fortaleza



figura 4

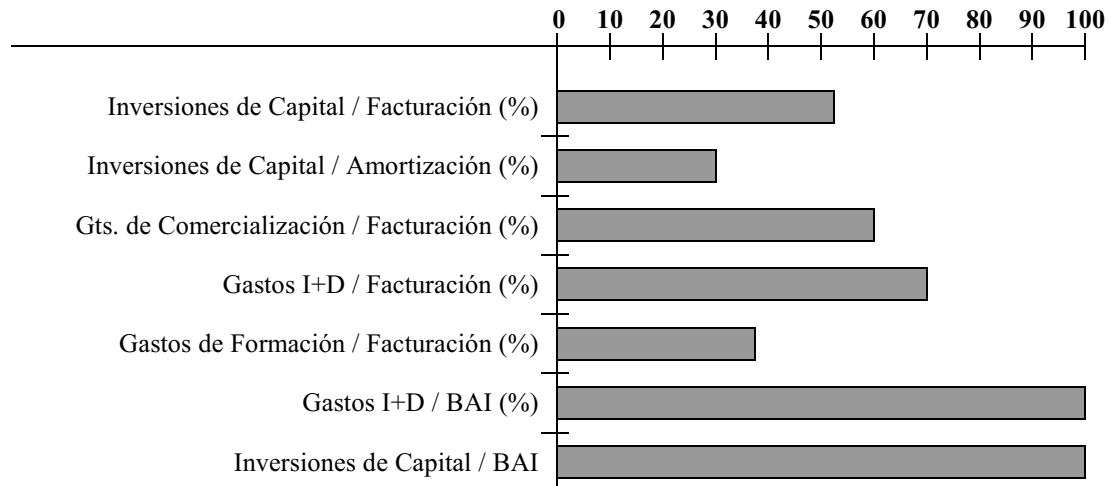


tabla 4.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	Muestra
Inversiones de Capital / Facturación (%)	52	3,2	0,2	1,7	3,2	8,8	17,6	30
Inversiones de Capital / Amortización (%)	31	75,0	6,3	54,6	131,9	229,0	686,5	27
Gts. de Comercializac. / Facturación (%)	58	0,4	0,0	0,1	0,4	1,0	5,0	30
Gastos I+D / Facturación (%)	78	0,2	0,0	0,0	0,0	0,1	0,7	28
Gastos de Formación / Facturación (%)	36	0,1	0,0	0,1	0,2	0,4	1,1	29
Gastos I+D / BAI (%)	100	250,0	0,0	0,0	0,0	3,2	25,6	27
Inversiones de Capital / BAI	100	3.750,0	-59,5	37,0	78,3	200,0	2.298,1	29

tabla 4.2

3.9 Crecimiento (figura 5, tabla 5.1 y 5.2)

- Aumento Facturación: Es bajo.
- Aumento BAI / Facturación: Poco aumento del BAI y de la facturación.
- Rendimiento del Activo Neto: Es alto, pues el incremento del Activo Neto es bajo.
- Rendimiento del Capital Empleado: Se debe *aumentar* el BAI, manteniendo el mismo nivel de capital.
- Inversión de Capital / Facturación: Bajo nivel de inversión en Activos Fijos.

Debilidad Fortaleza



figura 5

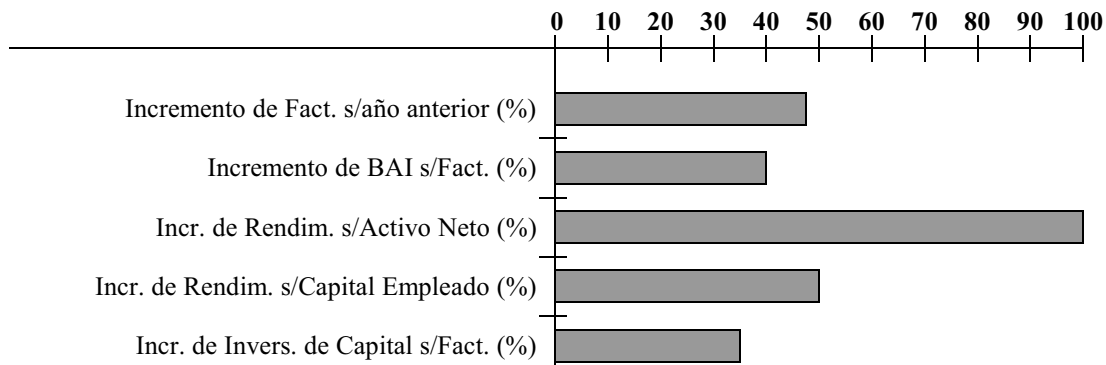


tabla 5.1

	Su posición		Datos del grupo de referencia					
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	Muestra
Incremento de Fact. s/año anterior (%)	46	7,8	-18,6	-0,6	9,0	19,9	68,7	324
Incremento de BAI s/Fact. (%)	41	-7,2	-182,5	-37,6	3,2	78,2	413,2	324
Incr. de Rendim. s/Activo Neto (%)	99	1.300,0	-227,7	-41,6	1,5	97,1	371,8	324
Incr. de Rendim. s/Capital Empleado (%)	49	-0,6	-196,6	-46,4	0,8	89,2	466,5	324
Incr. de Invers. de Capital s/Fact. (%)	34	-0,6	-87,4	-19,5	22,2	178,0	512,0	30

tabla 5.2

3.10 Satisfacción del Cliente (figura 6, tabla 6.1 y 6.2)

- Número de Quejas / Número Pedidos: Nivel correcto.
- Número de quejas /Número Clientes: Nivel correcto.
- Valor pedidos con quejas / Facturación: Las afirmaciones anteriores se ven “negativamente” modificadas con este indicador.
- Pedidos no entregados a tiempo / Pedidos: Fallos en el cumplimiento de los plazos de entrega.
- Pedidos rechazados en garantía (externos) / Pedidos: Es elevado. Es un indicador que necesita de una mejora “inmediata”, por la incidencia que tiene en los clientes y la posibilidad de que éstos deciden comprar a otros proveedores.
- Pedido rechazados antes del envío (internos) / Pedidos: No es tan alto como el anterior y siendo claramente mejorable, al menos no daña la imagen de la empresa en el mercado.

Debilidad Fortaleza



figura 6

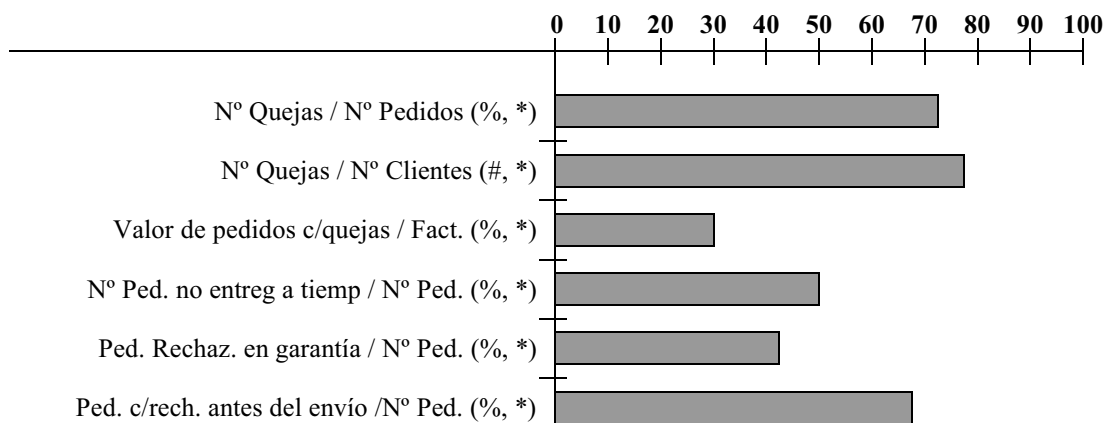


tabla 6.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					Muestra
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	
N° Quejas / N° Pedidos (%,*)	72	0,8	0,1	0,6	1,9	4,2	44,1	26
N° Quejas / N° Clientes (#,*)	77	0,2	0,0	0,2	0,4	1,6	10,0	23
Valor de pedidos c/quejas / Fact. (%,*)	30	1,7	0,0	0,1	0,8	2,3	9,4	24
N° Ped. no entreg a tiemp / N° Ped. (%,*)	50	19,9	2,1	8,4	19,9	30,9	59,8	23
Ped. Rechaz. en garantía / N° Ped. (%,*)	43	0,8	0,0	0,1	0,7	1,7	16,2	22
Ped. c/rech. ant del envío /N° Ped. (%,*)	68	0,7	0,0	0,5	1,8	4,6	32,4	23

tabla 6.2)

3.11 Innovación (figura 7, tabla 7.1 y 7.2)

Salvo el primer indicador (Nuevos Mercados Geográficos) que tienen un valor excelente, lo cual probablemente se debe a que es el primer ejercicio en el que se ha producido exportaciones, los demás deben se objetivo de “mejora prioritaria”.

Nuevos productos, cliente y mercados deberán de incluirse en los objetivos a alcanzar.

Este factor “INNOVACION” es un elemento clave en la estrategia futura de la empresa.

Debilidad Fortaleza



figura 7

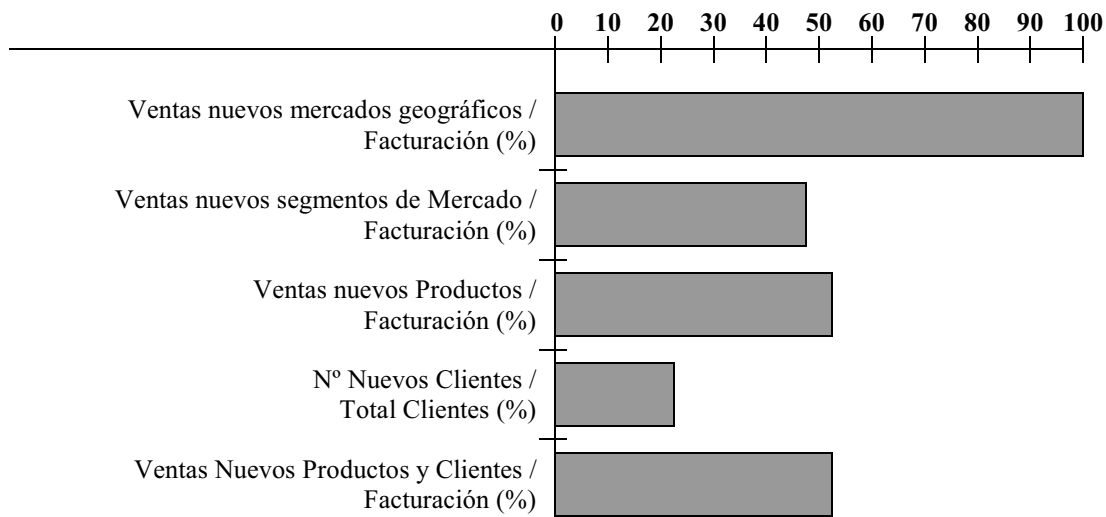


tabla 7.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	Muestra
Ventas nuevos mercados geográficos / Facturación (%)	100	2,1	0,0	0,0	0,0	0,0	1,1	22
Ventas nuevos segmentos de Mercado / Facturación (%)	48	0,0	0,0	0,0	0,0	1,6	26,2	22
Ventas nuevos Productos / Facturación (%)	52	3,4	0,0	0,0	3,4	7,9	26,7	22
Nº Nuevos Clientes / Total Clientes (%)	22	4,4	0,0	7,5	10,5	15,5	22,4	24
Ventas Nuevos Productos y Clientes / Facturación (%)	53	5,5	0,0	0,1	5,2	7,2	55,3	20

tabla 7.2

3.12 Proveedores (figura 8, tabla 8.1 y 8.2)

Se hace necesario mejorar la calidad de los proveedores, reducir el número de los mismos y aumentar el volumen de compras por proveedor. En definitiva, implantar NUEVO SISTEMA DE GESTION DE COMPRAS Y APROVISIONAMIENTOS.

Debilidad Fortaleza



figura 8

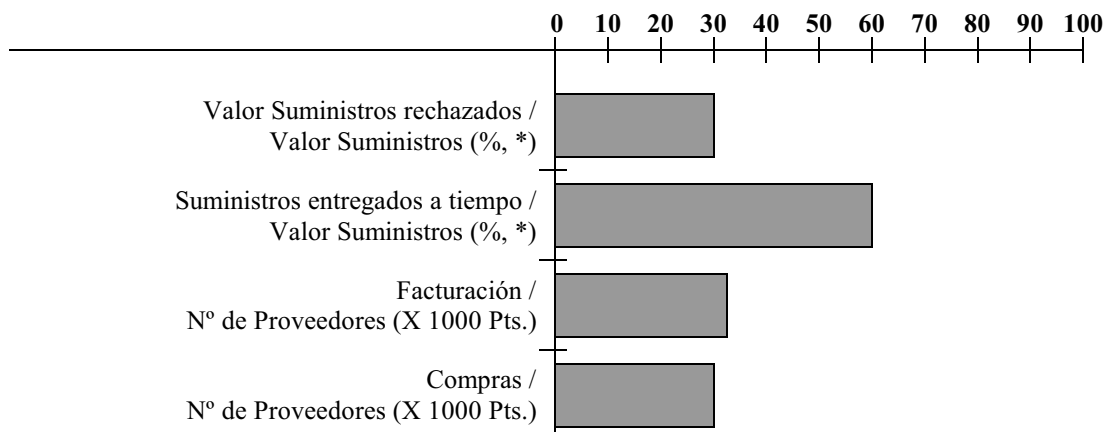


tabla 8.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	Muestra
Valor Suministros rechazados / Valor Suministros (%,*)	30	2,2	0,0	0,7	1,4	3,3	20,2	24
Suministros entregados a tiempo / Valor Suministros (%,*)	61	85,0	0,0	51,4	81,8	94,8	386,4	24
Facturación / N° de Proveedores (X 1000 Pts.)	33	12.458	1.670	5.434	2.433	63.590	109.058	28
Compras / N° de Proveedores (X 1000 Pts.)	30	3.988	520	3.591	10.890	2.992	59.169	24

tabla 8.2

3.13 Gestión de Recursos Humanos (figura 9, tabla 9.1 y 9.2)

- Aumentar el número de empleados directos en relación a los indirectos.
- Mejorar la relación Empleados / Directivos.
- Establecer UN PLAN DE FORMACION, con su correspondiente dotación presupuestaria.

Debilidad Fortaleza



figura 9

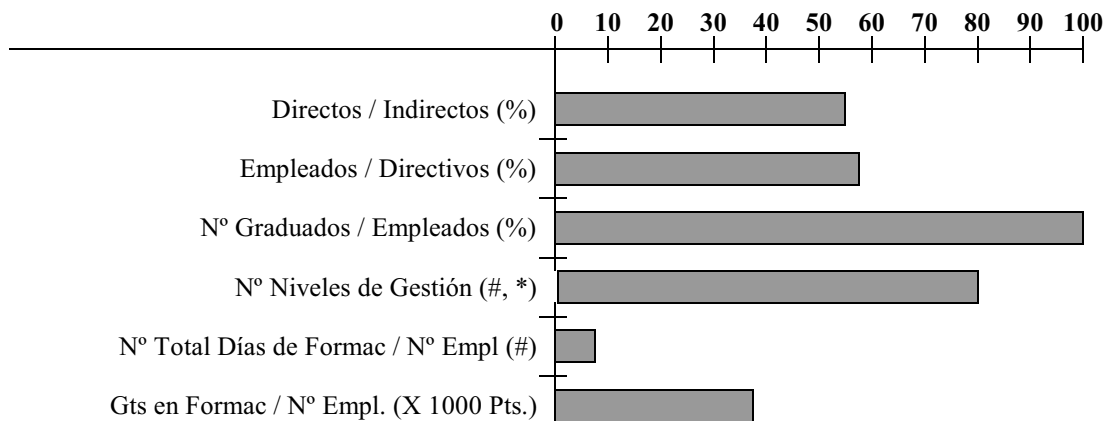


tabla 9.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					Muestra
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	
Directos / Indirectos (%)	55	2,9	1,3	2,0	2,8	4,1	8,6	23
Empleados / Directivos (%)	57	13,8	5,4	9,0	12,0	17,3	20,8	29
N° Graduados / Empleados (%)	100	10,9	0,0	1,4	2,7	5,9	9,4	29
N° Niveles de Gestión (#, *)	79	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	30
N° Total Días de Formac / N° Empl (#)	9	0,5	0,3	1,2	2,2	3,8	7,7	23
Gts en Formac / N° Empl. (X 1000 Pts.)	38	14	0	3	29	49	133	30

tabla 9.2

3.14 Satisfacción del Personal (figura 10, tabla 10.1 y 10.2)

Mejora sustancial del absentismo.

Debilidad Fortaleza



figura 10

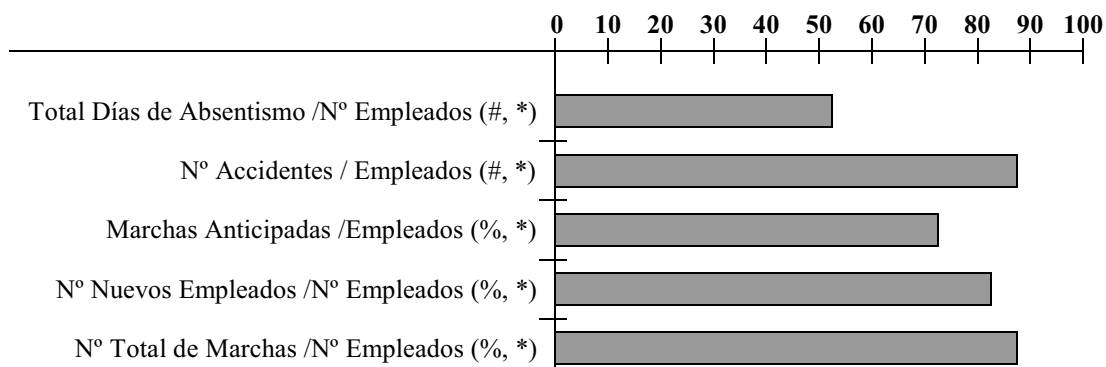


tabla 10.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	Muestra
Total Días de Absentismo / N° Empl (#, *)	52	3,6	0,4	2,0	3,7	7,9	13,4	26
N° Accidentes / Empleados (#, *)	89	0,0	0,0	0,1	0,2	0,4	0,7	30
Marchas Anticipadas / Empleados (% , *)	73	0,0	0,0	0,0	2,2	6,6	19,2	27
N° Nuevos Empl /N° Empleados (% , *)	83	5,5	3,1	5,7	12,6	20,4	45,4	30
N° Total de Marchas /N° Empl (% , *)	86	5,5	2,2	5,6	10,4	13,4	29,9	30

tabla 10.2

3.15 Ratios Industriales

- Mejorar el Cumplimiento del Programa de Fabricación.
- Reducir los tiempos de cambio.
- Mejorar las puestas a punto.
- Mejorar el tiempo de lanzamiento de Nuevos Productos. (Hay muy pocos).
- Mejorar el suministro de proveedores (ya visto).
- Mejorar la GESTION DE EXISTENCIAS en general.
- Establecer un PLAN DE INVERSIONES.

3.15.1 Ratios Industriales (1)(figura 11, tabla 11.1 y 11.2)

* Indica un ratio inverso
 Debilidad

Fortaleza



figura 11

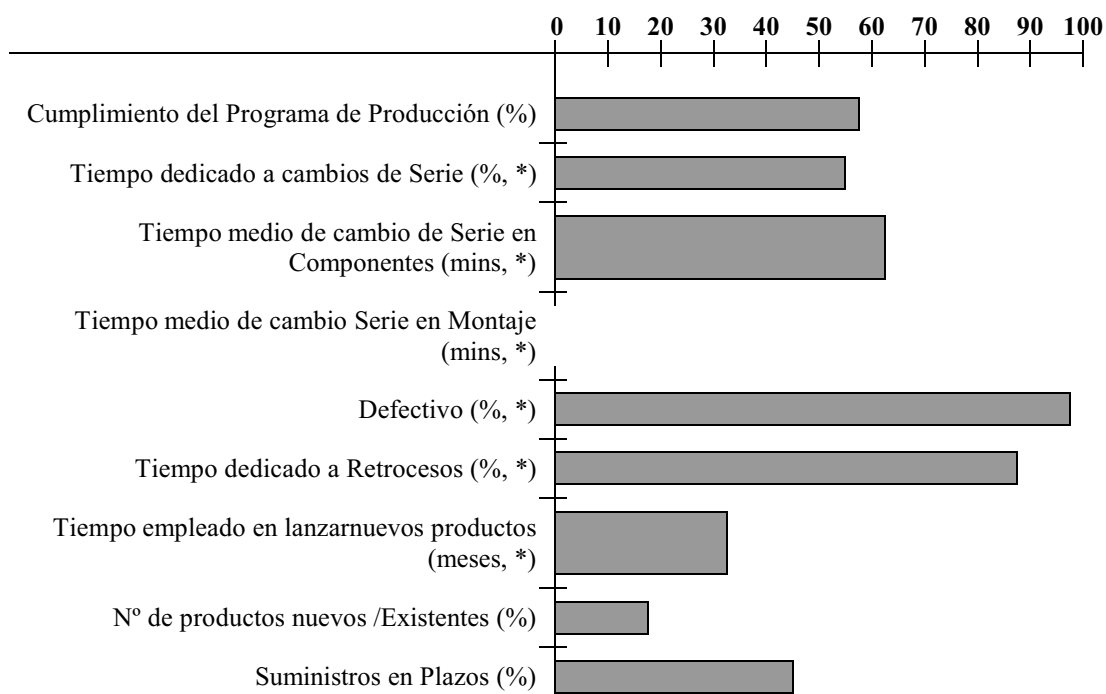


tabla 11.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	Muestr
Cumplimiento del Programa de Prod (%)	58	74,0	20,0	40,0	70,0	84,6	93,1	20
Tiem. dedicado a cambios de Serie (%. *)	55	10,0	3,0	9,0	13,5	20,0	20,0	23
Tiempo medio de cambio de Serie en componentes (mins. *)	62	60,0	20,5	30,0	120,0	217,5	400,0	22
Tiempo medio de cambio Serie en Montaje (mins. *)			0,0	1,3	15,0	27,5	60,0	14
Defectivo (%. *)	96	0,1	0,2	0,5	2,0	5,0	25,6	24
Tiempo dedicado a Retrocesos (%. *)	86	0,2	0,1	0,5	1,0	3,0	7,7	23
Tiempo empleado en lanzar nuevos productos (meses. *)	32	4,0	0,5	2,5	3,5	6,0	18,0	20
Nº de productos nuevos / Existentes (%)	18	0,5	0,0	0,7	4,3	11,3	43,5	18
Suministros en Plazos (%)	45	85,0	41,0	77,5	87,0	95,0	97,7	23

tabla 11.2

3.15.2 Ratios Industriales (2)(figura 12, tabla 12.1 y 12.2)

Debilidad Fortaleza



figura 12

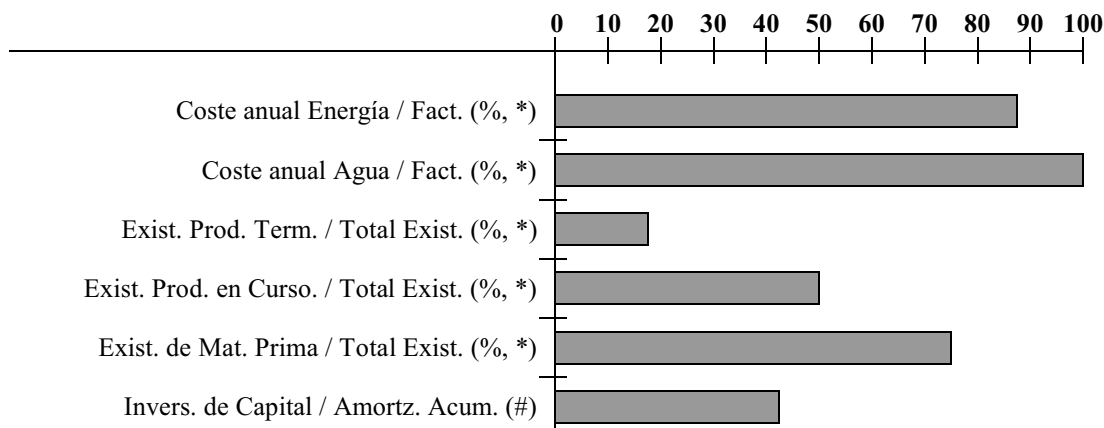


tabla 12.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	Muestra
Coste anual Energía / Fact. (%. *)	88	0,7	0,6	0,8	1,2	2,3	4,5	19
Coste anual Agua / Fact. (%. *)	100	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,5	19
Exist. Prod. Term. / Total Exist. (%. *)	16	47,1	3,2	26,0	28,1	43,6	55,1	19
Exist. Prod. en Curso. / Total Exist. (%. *)	50	29,2	11,1	14,1	29,2	49,6	76,9	21
Exist. de Mat. Prima / Total Exist. (%. *)	75	23,7	16,8	23,7	40,0	46,4	61,1	21
Invers. de Capital / Amortz. Acum. (#)	42	0,8	0,0	0,2	1,0	1,7	7,0	20

tabla 12.2

3.16 Excelencia Empresarial (figura 13, tabla 13.1 y 13.2)

- Mejorar en la Gestión de Recursos Humanos.
- Mejorar la Comunicación Interna e implantación de nuevas tecnologías.
- Definición de Políticas y Estrategias empresariales.
- Mejorar la satisfacción del Personal.

Debilidad Fortaleza



figura 13

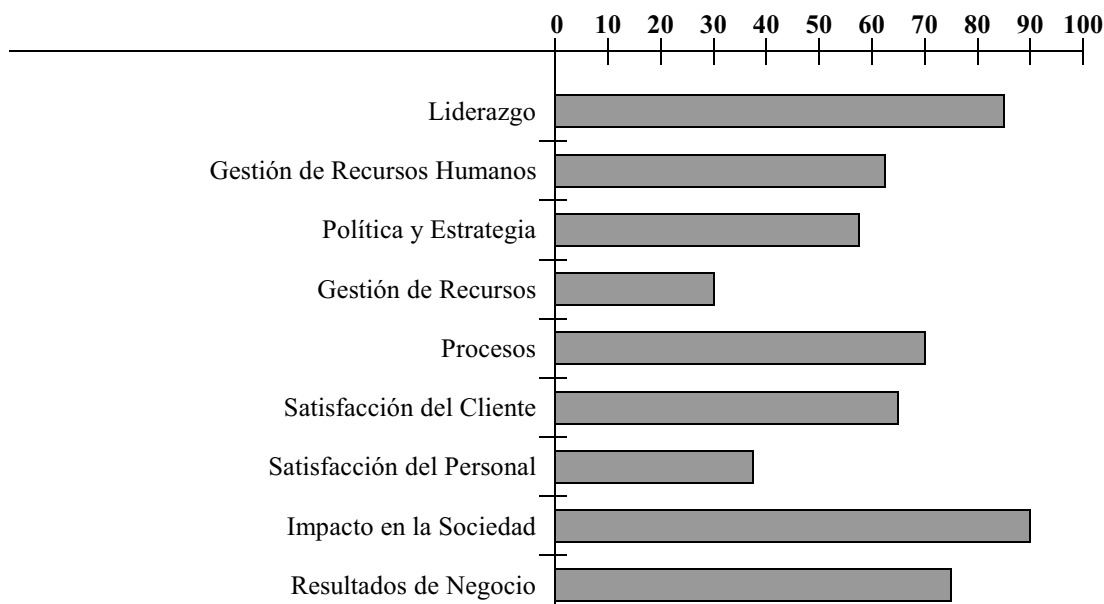


tabla 13.1

	<i>Su posición</i>		<i>Datos del grupo de referencia</i>					
	Relativo	Valor	Menor	C. Inf.	Media	C. Sup.	Mayor	Muestra
Liderazgo	85	13	0	10	11	13	16	1217
Gestión de Recursos Humanos	63	13	0	9	12	15	20	1217
Política y Estrategia	58	8	0	7	8	10	12	1217
Gestión de Recursos	29	5	0	5	7	8	12	1217
Procesos	69	11	0	9	10	12	16	1217
Satisfacción del Cliente	65	11	0	8	10	12	16	1217
Satisfacción del Personal	38	8	0	8	9	11	16	1217
Impacto en la Sociedad	90	7	0	3	5	6	12	1217
Resultados de Negocio	76	9	0	6	8	9	15	1217

tabla 13.2

4. Identificar Areas (Oportunidades) de Mejora

Utilizando la información obtenida hasta ahora se intentará averiguar qué tipo de acciones se deben emplear para la implantación de las "mejores prácticas reales" identificadas en la fase anterior.

Por ejemplo si a lo largo del proceso de análisis de datos se llegara a la conclusión de que todas las compañías en las que el elemento de comparación tiene un mejor rendimiento utilizan un software con unas características similares entre sí, pero muy distintas a las de su empresa, una acción correctiva será valorar la posibilidad de conseguir este software, otro de características similares, o acometer un proyecto de desarrollo a medida de un sistema que se ajuste a las características de la empresa.

Es necesario elaborar una lista de todas las acciones correctivas que conduzcan a la empresa al punto en el que quiera estar en el futuro. Para ello, lo primero que habrá que hacer es

observar todas las causas que hacen que existan esas diferencias o "gaps" entre la empresa y las "mejores prácticas" estudiadas.

Se pueden revisar los gráficos y las tablas que se hayan construido, las bases de datos, o las explicaciones resultantes de las reuniones posteriores a las visitas y a las encuestas.

Es importante analizar bien las posibles acciones de corrección, pues puede que no sean compatibles con los medios o con los procesos de la empresa. Con la lista de las causas y la aprobación de las posibles acciones correctoras, se elaborará el plan o modelo que dirija a la empresa a una serie de diferentes posiciones para el futuro de las cuales se deberá elegir una: la que se considere como situación óptima en el futuro.

Este modelo será presentado a la Dirección quien lo aprobará, o no, dependiendo de una serie de factores como el coste, el riesgo y el futuro beneficio de la empresa.

5. Planes de Acción

Para el desarrollo del plan de ejecución de la mejora de rendimiento, se constituirá un equipo responsable, encargado tanto de la preparación de plan como del desarrollo del mismo.

Este grupo estará formado por el líder del equipo de benchmarking y por otros componentes de diferentes departamentos (informáticos, ingenieros, consultores, etc.).

El desarrollo del plan de ejecución, una vez se haya configurado el equipo, constará de tres partes a preparar: la ejecución, la gestión de cambios organizativos, y un presupuesto a presentar.

Muchas organizaciones son reacias a los cambios que no hayan sido diseñados por ellos mismos. La cultura del cambio no está aún desarrollada, por lo que cuesta convencer a los empleados de la necesidad de cambiar, y de hacerles creer en esa situación óptima de futuro. Por ello el apoyo total por parte de la dirección resulta vital para hacer ver a los trabajadores que el cambio es necesario. La Dirección ha de inculcar una cultura de cambio.

• Análisis coste-beneficio

Es necesario que el equipo de ejecución haga un presupuesto del coste de implantación de los cambios. En el presupuesto incluirán los costes típicos de un cambio de proceso tales como:

- Coste de adquisición de hardware y software.
- Coste de implantación (recursos estimados, costes medios de mano de obra..).
- Coste de formación.
- Servicios de Consultoría.

En la valoración de costes habrá que tener en cuenta las distintas alternativas que se presentan a la organización en la realización de los proyectos de mejora, teniendo en cuenta su situación actual y la capacidad tecnológica y organizativa existente.

Asimismo, se valorarán los beneficios esperados de las acciones tanto cualitativas como cuantitativas.

Ejecución y seguimiento del plan

La ejecución del plan será llevada a cabo por un equipo de desarrollo, quien ultimaré los detalles del plan y realizará, paso por paso, todos los cambios.

El plan contendrá el conjunto de acciones a desarrollar a lo largo del tiempo, especificando entre:

- Oportunidades de mejora inmediata (un mes).
- Oportunidades a medio plazo (tres o cuatro meses)
- Planes a largo plazo (más de cuatro meses).

En el plan se especificarán:

- Responsable de las acciones.
- Planes/plazos.
- Resultados a obtener en cada una.
- Reuniones y acciones de seguimiento.
- Planes de contingencia en caso de no cumplimiento del plan.

6. Revisión de Avances

Un este momento, se compararán los resultados obtenidos con los resultados que se habían puesto como objetivo.

Se observarán las diferencias analizando las razones y los errores cometidos de manera que se pueda volver a mejorar y reiniciar el ciclo de mejora continua simbolizado por la figura "Plan-Do-Check-Act".

En cada una de las fases del ciclo se efectuará como regla general:

*** PLAN**

- Estudiar la organización.
- Documentar y estandarizar las mejores prácticas.
- Recoger datos.
- Planificar acciones de mejora en áreas concretas.

*** DO**

- Implantar el plan.
- Recoger datos sobre acciones de mejora.

*** CHECK**

- Evaluar los datos recogidos sobre las acciones de implantación.
- Valorar el cumplimiento de los objetivos originales perseguidos.

*** ACT**

- Institucionalizar medidas en función del éxito alcanzado y extenderlas a toda la organización.

Otras formas de premiar al grupo suelen ser las presentaciones del éxito ante los directivos y el reconocimiento personal de éstos, hacer saber al resto de la empresa el éxito del equipo y otras formas de mostrar el logro del equipo ante la organización.

7. Impacto en la Cadena de Valor de la Empresa y Ventajas que Aporta.

A través del benchmarking se pueden mejorar importantes aspectos de la empresa:

- **Información:** Se pueden cuantificar los diferenciales en relación con quien mejor lo hace. Puede ser diferencia absoluta o relativa. Amplía el marco de referencia de la compañía en la búsqueda por descubrir las "mejores prácticas".
- **Motivación:** Demuestra resultados tangibles y reales, por lo que permite establecer objetivos alcanzables. Promueve el trabajo en equipo y proporciona una referencia externa y medible.
- **Innovación:** Evita el estancamiento proporcionando "pistas" para mejorar. Ofrece mejoras radicales a través del descubrimiento de nuevas formas de hacer y de estimular el cambio cultural.
- **Concentración:** Identifica oportunidades prioritarias de mejora para concentrar la acción en áreas concretas.

Ventajas

El benchmarking aporta un gran número de ventajas a la empresa: de cara al cliente, de cara a costes de producción o de transporte y embalaje, de cara al prestigio de la firma, etc.

Las ventajas más importantes son las siguientes:

- Reducción de costes.
- Proporcionar niveles competitivos de satisfacción al cliente por segmentos de mercado.
- Modernizar las instalaciones y los sistemas (equipos de entrega de material y sistemas de control basados en códigos de barras y "scanners" de datos.)
- Mejorar el servicio.

8. Factores Críticos de Éxito

Para que un proyecto de benchmarking sea exitoso hace falta que se cumpla una serie de factores:

- Sencillez.
- Plena comprensión de los procesos.
- Confidencialidad.
- Realizar una profunda investigación interna antes de realizar visitas y determinar claramente qué se quiere cambiar.
- Ser liderado desde la alta Dirección.
- Ser realizado por los responsables y usuarios involucrados en el proceso.
- Estar centrado en la comprensión de las prácticas y los procesos; no en los resultados.
- Ser un proceso continuo.
- Predisposición a compartir información.

Errores frecuentes. ¿Por qué fracasa el benchmarking?

A continuación se comentan las principales razones por las que suele fallar el proceso de Benchmarking:

- Falta de apoyo de la dirección.
- Deseo de arreglar las cosas rápidamente.
- Falta de recursos.
- Indicadores inadecuados.
- Resistencia al cambio.
- Planificación y ejecución deficientes.

Referencias

- (1) Valls Roig, Antonio, (1995) "Guía práctica del Benchmarking"
- (2) Bendell Tony, (1994) "Ventajas competitivas a través del Benchmarking"
- (3) Fiz-enz, Jac, (1995) "Benchmarking staff: Ventajas competitivas y servicio al cliente"
- (4) Finnigan Jerome P., (1997) "Guía de Benchmarking Empresarial"
- (5) Boxwell, Robert J, (1994) "Benchmarking para competir con ventaja"
- (6) Watson, Gregory H., (1995) "Benchmarking estratégico"
- (7) Harrington, H. James, (1996) "The complete Benchmarking implementation guide: Total Benchmarking management"
- (8) Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (SPRI) (2000) "Proyecto Benchmark-Index"
- (9) Europa Fondation for Quality y Management (1999) "Modelo EFQM de Excelencia 1999 Bruselas / Madrid"