



Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Ingeniería Comercial

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“BENCHMARKING DE LA FUNCIÓN FINANCIERA”

Alumna: Srta. Macarena Alejandra Aldunce Aldunce.

Profesor Eduardo Quevedo Godoy.

INDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO.....	8
1.1 Benchmarking	8
1.1.1. Beneficios del Benchmarking	11
1.1.2. Principales Aspectos del Benchmarking.....	12
1.1.3. Proceso de Benchmarking	13
1.1.4. Tipos de Benchmarking.....	23
1.2. La función financiera.....	27
1.2.1 Finanzas Operativas.....	31
1.2.2. Finanzas de Planteamiento	33

CAPÍTULO 2: MODELO DE BENCHMARKING DE LA FUNCIÓN FINANCIERA	36
2.1. Benchmarking Financiero	36
2.1.1 Tipo de benchmarking propuesto	38
2.1.2. Objetivos del benchmarking financiero	40
2.1.3. Errores comunes en la implementación del benchmarking financiero ..	41
2.2 Modelo de Benchmarking Financiero Propuesto	42
2.2.1. Niveles involucrados en el sistema	43
2.2.2 Metodología del Benchmarking de la función financiera	45
CONCLUSIÓN	71
BIBLIOGRAFIA	73
WEBGRAFÍA	75

RESUMEN

Hoy en día, las empresas se ven afectadas por un desafío constante al cambio debido a variaciones principalmente del mercado y de la competencia, es por ello que cuentan con niveles de incertidumbre divergentes debido a las fluctuaciones constantes en el entorno de negocios. Con el objeto de contrarrestar esta incertidumbre, las organizaciones buscan crear ventajas frente a las demás, en este contexto, la función financiera toma un rol esencial de desarrollo, ya que está directamente relacionada con los objetivos básicos de la actividad administrativa, además de tener un alto grado de responsabilidad en la mayoría o todas las actividades empresariales debido a su control sobre la utilización de los recursos limitados de una organización, en ese sentido, las decisiones que conciernen a otros departamentos afectan directamente a la situación financiera de la empresa, por ello el departamento de finanzas debe estar presente en la toma de las decisiones, la cual en un principio compete a otros departamentos. Por otra parte dada la evolución de la función financiera dentro de una empresa, se hace necesario determinar las prácticas superiores y la aplicación del Benchmarking en estas actividades para el mejoramiento de la gestión financiera y la consecución de los objetivos principales de las empresas.

ABSTRACT

Today, companies are affected by a constant challenge to change in front to variations primarily market and competition, is why we have diverging levels of uncertainty of constant fluctuations in the business environment. In order to counter this uncertainty, organizations seek to create advantages over others in this context, the finance function plays a vital role in development, since it is directly related to the basic objectives of administrative activity, besides having a high degree of responsibility in most or all business activities due to its control over the use of limited an organization, in that sense, decisions concerning other departments directly affect the financial position of the company resources, so the finance department must be present in making decisions, which initially rests with other departments, moreover given the evolution of the finance function within a company, it is necessary to determine the upper practices and the application of benchmarking in these activities to improve financial management and achieving the main objectives of the empresas.as by a constant challenge to change due to variations mainly market and competition, which is why we have differing levels of uncertainty due to constant fluctuations in the business environment. In order to counter this uncertainty, organizations seek to create advantages over others in this context, the finance function plays a vital role in development, since it is directly related to the basic objectives of administrative activity, besides having a high degree of responsibility in most or all business activities due to its control over the use of limited an organization, in that sense, decisions concerning other departments directly affect the financial position of the company resources, so the

finance department must be present in making decisions, which initially rests with other departments, moreover given the evolution of the finance function within a company, it is necessary to determine the upper practices and the application of benchmarking in these activities for the improvement of financial management and the achievement of key business objectives.

INTRODUCCIÓN

El Benchmarking, es una nueva forma de administrar negocios basada en la adaptación al entorno cambiante y dinámico. A través de este documento se dará a conocer el proceso de benchmarking centrándose en sus objetivos y subprocesos, para luego orientar la investigación de éste a la función financiera y de esta forma, poder conocer las mejores prácticas que puede llevar a cabo una empresa para tener un funcionamiento financiero óptimo y llegar a conseguir mejores resultados que entreguen a la organización un nivel más alto de competitividad.

Junto con explicar el proceso de benchmarking se plantea un modelo que consta de pasos sencillos para su correcta aplicación en el área financiera de una empresa con la intención de convertirlo en un modelo accesible para todas las empresas que posean procesos que mejorar dentro del área financiera.

CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Benchmarking

El término benchmarking es un anglicismo que proviene del inglés benchmark o punto de referencia. En las ciencias de la administración de empresas nace, como una herramienta gerencial a finales de los años setenta en Estados Unidos. Es explicado y divulgado por los ejecutivos de la empresa Xerox, luego de poner en marcha un proceso sistemático basado en el estudio de la competencia con el fin de contrarrestar un declive considerable en su posicionamiento provocado por la entrada al mercado de las empresas japonesas. David T. Kearns, director de Xerox, define el benchmarking como “El proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.” (Morales, 1997).

Por otro lado la comisión directiva del Internacional Benchmarking Clearing House & Quality Center (APQC)¹ arguye que “El Benchmarking es un proceso de evaluación continuo y sistemático; un proceso mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de compañías líderes en cualquier parte del mundo, con el fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su labor”. (Suaréz& Arias, 1996).

¹ Renombrado foro de Benchmarking con sede en Estados Unidos

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a un mercado más agresivo y amplio, los clientes cada vez son más exigentes y la calidad se ha convertido en una necesidad estimulada por los rápidos avances en materia de procesos, gestión, y mejoras tecnológicas, esta divergencia diacrónica que se ha gestado a lo largo del tiempo, trae como consecuencia que “el entorno se haya ido acelerando progresivamente como respuesta a la necesidad de adaptación continua, en un ámbito extremadamente dinámico y competitivo, donde el cambio es un factor esencial” (Sáez, García, Palao y Rojo)

Ante esta situación, las empresas que quieran prosperar en el tiempo y obtener resultados satisfactorios deben ser gestionadas con una visión estratégica y competitiva, y deben mantener una actitud abierta al cambio para desarrollarse con dinamismo.

El benchmarking se está efectuando tan ampliamente por tres razones básicas: Primero es un medio muy eficiente para introducir mejoras debido a que los directivos pueden utilizar procedimientos que ya han sido probados en otras organizaciones y adaptarlos a los procesos y cultura ya existente, segundo ayuda a la organización a introducir sus mejoras rápidamente y tercero tiene el potencial de elevar significativamente las prestaciones colectivas de las empresas. En la aplicación, el benchmarking pretende dar a la organización una ventaja competitiva adaptando procesos básicos y ajustándolos a las necesidades específicas de ésta.

Actualmente diferentes críticas se han asociado al benchmarking, como la connotación negativa que recibe al calificarlo de espionaje industrial, además, existe un alto grado de resistencia al cambio por parte de las organizaciones en razón de la incertidumbre que provoca la comparación con los líderes y las mejores prácticas y comprende ciertos factores propios de benchmarking, es decir que éste “no trata de copiar, ni imitar una práctica o modo determinado de hacer las cosas en otra organización que tenga éxito, se trata de emular, interiorizar y adaptar esa práctica a la propia organización y a su propia cultura organizacional.” (Valls, 1999)

En esencia el benchmarking es, aprender de los otros y mejorar apoyándose en ese aprendizaje. Su propósito es dar pautas que permitan efectuar los cambios provenientes del proceso de aprendizaje. Es potencialmente aplicable a todo tipo de organizaciones, divisiones o unidades de negocio donde exista algo que mejorar. Constituye una herramienta eficaz en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la mejor manera posible, y preferentemente de forma superlativa a la competencia, con el propósito de llegar a ser el líder al que los demás quieran imitar.

Cualquier esfuerzo de mejora que se trabaje, debe ser coherente con las características empresariales propias de la organización en que se aplique, por ello el esfuerzo debe estar determinado como una respuesta a la apreciación más objetiva posible del entorno y a las fortalezas y debilidades de la empresa.

1.1.1. Beneficios del Benchmarking

Para Suárez y Arias (1996) el benchmarking genera beneficios que se agrupan en cuatro áreas, las cuales son: información, concentración, innovación y motivación.

Que se ilustran en la siguiente figura



Figura 1: Beneficios del Benchmarking

(Suárez& Arias, 1996)

1.1.2. Principales Aspectos del Benchmarking

El benchmarking ha sido presentado como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil. Esta competitividad está dirigida principalmente a los siguientes aspectos:

a) Calidad: Referida al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad. Además puede estar definido desde el punto de vista de la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con éstos, la satisfacción del mismo y por último las comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de la revisión del proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc.

b) Productividad: El benchmarking en la productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción en relación con el consumo de recursos.

c) Tiempo: El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo empresarial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

1.1.3. Proceso de Benchmarking

A grandes rasgos un proceso completo de benchmarking debe incluir todas las etapas mencionadas en el modelo del proceso de benchmarking propuesto por Robert Camp y Xerox. Sin embargo, (Boxwell, 1995) presupone que existe una complejidad añadida al proceso estudiado al definir el alcance en los estudios del benchmarking, a causa de su amplia gama de posibilidades, por lo tanto se hace imperativo tratar de entenderlo de la manera más simple establecida. Es posible aplicar el proceso de benchmarking en toda su extensión o aplicar sólo una parte de este; pero el proceso se puede entender y estudiar de una manera más simple si se divide en sus distintos componentes, enfocándose en los principales.

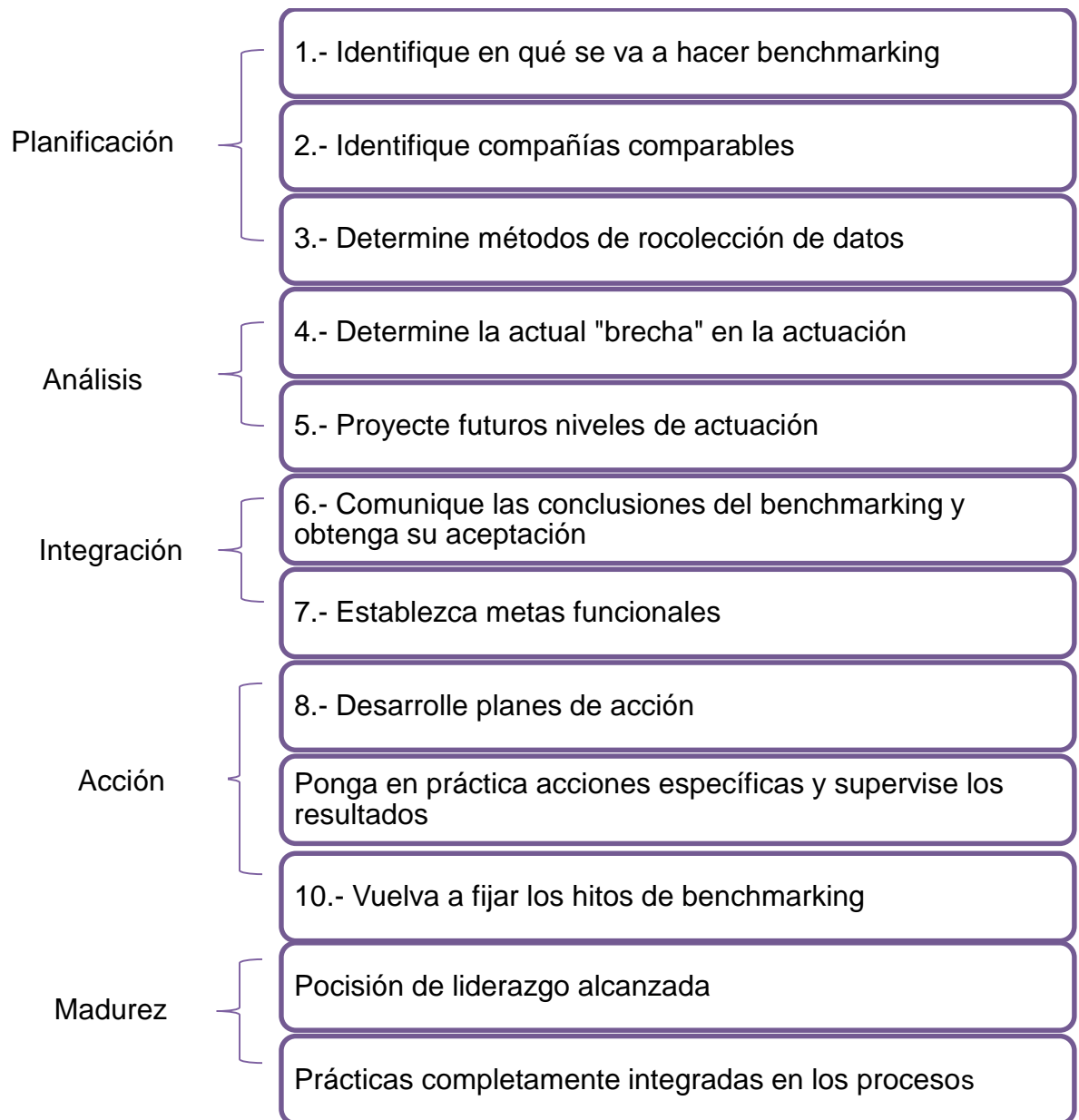


Figura 2: Proceso de Benchmarking de Robert Camp y Xerox (Boxwell, 1995)

Spendolini el 2005 proporciona un marco de referencia para llevar a la acción el proceso de benchmarking, el cual es suficientemente flexible para ser diseñado a la medida de los requerimientos específicos de las personas que lo utilizan. Además de ello, propone tres líneas de conducta generales y 5 etapas que permiten seguir una secuencia sencilla de actividades para que al llevar a cabo un proceso de benchmarking este sea realizado con éxito. A continuación se presentan los tres ámbitos transmitidos por Spendolini:

- 1.- Poner un vigoroso énfasis en planificación y en organización
- 2.- Emplear el benchmarking enfocado al cliente
- 3.- Convertir el benchmarking en un proceso genérico.

Es importante seguir una secuencia sencilla de actividades porque mantiene el modelo “lo más básico posible” dado que provee una mayor claridad en el proceso descriptivo e informativo desde la alta gerencia hasta los gestores. A sí mismo, enfatizar en la planeación y la organización resulta fundamental debido a que existen una variedad de requerimientos y expectativas de parte de los clientes, por ejemplo en algunos casos el cliente es la persona o el equipo que realmente necesita el análisis de benchmarking pero, también se debe considerar que cada cliente tiene un conjunto de necesidades o expectativas acerca de la información requerida. De acuerdo al entendimiento que cada cliente solicite es que el proceso necesita ser adecuado y enfocado a ellos, además de eso el proceso de benchmarking debe tener coherencia al interior de una organización.

1.1.3.1. Modelo del proceso de Benchmarking de 5 etapas. (Spendolini M.; 2005)

Spendolini considera el proceso de Benchmarking como una tarea mucho más sencilla que la propuesta por Robert Camp y Xerox. Al añadir procesos y tareas complejas al proceso de benchmarking, se hace imperativa la comprensión de éste desde la perspectiva menos elaborada. El proceso compuesto por Spendolini se compone de:

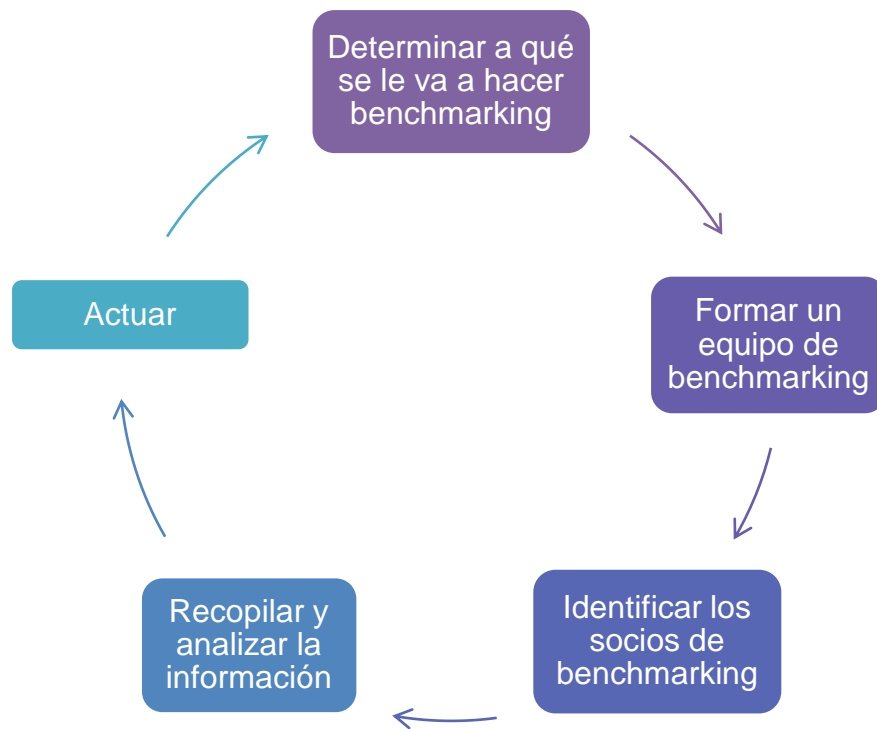


Figura 3: Proceso de Benchmarking de Spendolini

1.1.3.1.1. Determinar a qué se le hará benchmarking

La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking junto con sus necesidades, al mismo tiempo definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y asegurar los recursos necesarios para su realización, como por ejemplo tiempo, presupuesto, personal, etc. Es en la etapa de decisión en la que se guía el estudio del benchmarking estableciendo objetivos específicos en el desempeño, tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Específicamente, se identifican los cursos en los que se va a realizar el proceso de benchmarking, al igual que las actividades en las cuales se efectuará, en ese sentido, identificar los procesos puntuales en los que se gestará un impacto significativo en los resultados para aumentar el valor de la empresa de darse un clima apropiado para el cambio. Además, se establecerán las compañías comparables y la determinación de los métodos para la recolección de información.

El proceso se caracteriza por idear una forma concreta de llevar a cabo las mejoras propuestas, de esta forma se logra que la siguiente etapa sea mucho más fluida y exitosa. Al mismo tiempo, se debe tener en presente la planificación de las actividades adecuadas, medir cuantitativamente el impacto en los factores claves y no realizar estimaciones optimistas del tiempo que demorará el proceso.

1.1.3.1.2. Formar un equipo de benchmarking.

Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir un equipo es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas le son asignados a los miembros del equipo y se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas clave del proyecto sean identificadas.

El objetivo de formar un equipo de benchmarking es que debido a sus características aumentará la posibilidad de éxito del estudio. Se aconseja tener un experto en benchmarking, una persona del departamento en que se aplica y una persona que ejerza un fuerte liderazgo. Posteriormente se tiene que programar el estudio, determinar los factores clave a medir, definir los datos requeridos y la recolección de estos, además de seleccionar las organizaciones objetivo.

1.1.3.1.3. Identificar a los socios del benchmarking.

La etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuentes gubernamentales, literatura de administración y marketing, informes de otras organizaciones y bases de datos computarizadas por nombrar algunas. También

se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

Es recomendable establecer una red de información propia para definir las fuentes de información que la empresa tendrá y evaluar el acceso a estas como por ejemplo evaluar la acción de un intermediario para mediar un acuerdo, con el fin intercambiar datos entre empresas.

1.1.3.1.4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.

Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de la información, es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos, se contacten con los socios del benchmarking, y recopilen la información de acuerdo con el protocolo establecido, para posteriormente resumir y generar el análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.

La recolección es la etapa de obtención de información con el propósito de conseguir los datos necesarios para efectuar un proceso de benchmarking. Se dice, que es una etapa clave dentro de un plan de benchmarking ya que consta de dos puntos críticos: la búsqueda de la información relevante y el diseño de una estrategia para validar la información encontrada. La tarea preliminar de recolección de datos es amplia y se concentra en las fuentes de fácil acceso y además de eso, se considera estudio interno de la organización que realice el

proceso de benchmarking. Luego se realizará la investigación concreta dirigida al departamento, empresa u organización donde se encuentren los benchmarks.

Boxwell (1995) define las fuentes de datos relevantes como fuentes de datos vivos corrientes, y además propone un modelo de etapas de recolección de la información los que se ilustran a continuación:

Fuentes de datos “vivos” corrientes:

- Empleados actuales de la empresa
- Clientes
- Analistas del sector industrial y otros expertos en el sector
- Distribuidores, agentes y representantes de los fabricantes
- Proveedores
- Acuerdos para compartir datos
- Empleados actuales y antiguos de la empresa objeto
- Visitas de Inspección.

Es importante destacar que mediante esta etapa se debe mantener informados a los miembros del equipo de benchmarking preparando y distribuyendo informes con la finalidad de mantener el interés en el estudio.

El análisis de datos es la etapa en la cual se inspeccionan, limpian y transforman los datos con el objetivo de distinguir la información útil. La etapa de análisis genera conclusiones que apoyan la toma de decisiones y tiene múltiples facetas y

enfoques que abarcan diversas técnicas en diferentes negocios, la ciencia, y los dominios de las ciencias sociales. Cabe mencionar que “la recolección y el análisis de datos no son tareas discretas y secuenciales. En el caso de la mayoría de los estudios de Benchmarking, la recogida y el análisis de datos ocurren a la vez y a menudo tienen una relación simbiótica” (Boxwell, 1995) .

Los datos estadísticos son transcendentales en un estudio de benchmarking, sin embargo al comparar empresas de diferentes industrias, resulta poco práctico y algo incompatible, en razón de que la información sea útil, es necesario ubicarla sobre una misma base para permitir vislumbrar el modo con el cual se procederá a trabajar.

1.1.3.1.5. Actuar

Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por lo usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado en parte en la información recopilada durante la investigación de benchmarking. Se incluyen diversas actividades de seguimiento, incluyendo la continuación del proceso de benchmarking.

Luego de completar las etapas anteriores en las cuales se ha llevado a cabo un estudio principalmente intelectual es el momento de aplicar las mejoras encontradas. Si la investigación anterior está bien realizada, estarán claros los

cambios a realizar, por lo tanto se debe elaborar un plan para igualar o superar a la competencia.

Es vital tener consideraciones realistas en esta fase y no abarcar demasiadas actividades simultáneamente, es más práctico enfocar los esfuerzos en las mejoras que producirán cambios significativos en la organización para tratar de generar una ventaja competitiva, para lograr esto es importante considerar los recursos limitados, asignación del capital, recursos humanos y la respuesta de los competidores.

Es importante destacar que en el momento de la aplicación del plan de benchmarking resulta necesario tener las acciones definidas de manera concreta y detallada incluyendo plazos, responsabilidad de los directivos en las diferentes tareas y objetivos claros los cuales sean mensurables. Además se debe hacer un seguimiento de las actividades para reconocer y medir los resultados, y recompensar la ejecución exitosa de las tareas. Es de suma importancia respetar la cultura organizacional de la empresa, ya que la ejecución de las mejoras planeadas puede generar un impacto negativo en ella.

1.1.4. Tipos de Benchmarking

En el benchmarking se busca utilizar el *knowhow*² colectivo para lograr saltos cuantitativos importantes en lugar de mejoras graduales. Para lograr este objetivo se utilizan diversos tipos de benchmarking.

1.1.4.1. Benchmarking competitivo

El benchmarking competitivo “significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos y servicios en comparación con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal los mejores en su clase, superiores a los de sus competidores.” (Boxwell, 1995). Al mismo tiempo Morales (1997) plantea que “los competidores directos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos.”

En consiguiente este tipo de benchmarking implica medir funciones, procesos, actividades y productos o servicios de la competencia. Se debe considerar que para recopilación de esta información se debe actuar bajo la ética y legalidad de la región para no caer en lo que se denomina “espionaje empresarial”. Frente a la dificultad anteriormente expuesta se destaca que “uno de los aspectos más

²KnowHow es un anglicismo proviene del inglés y significa: "saber cómo o saber hacer". Consiste en la capacidad y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica, las cuales agregan valor a la empresa. (e-conomic)

importantes dentro de este tipo de investigación a considerar, es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa” (Idem)

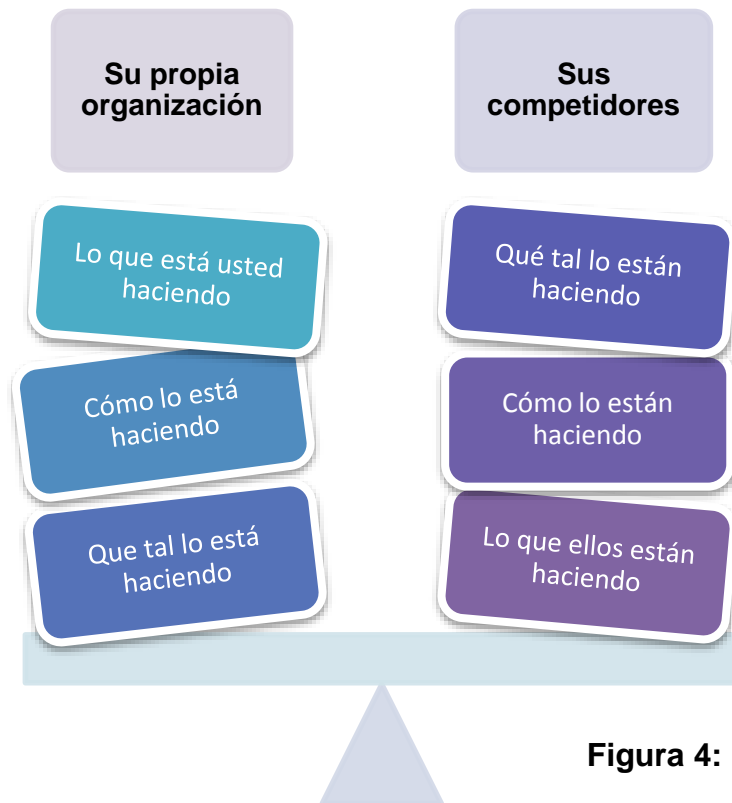


Figura 4: Benchmarking Competitivo (Boxwell, 1995)

1.1.4.2. Benchmarking Funcional

El benchmarking funcional por su parte consiste en la comparación respecto a los líderes de industria o con otros de la misma industria que brinden el mismo producto o servicio pero no son competidores en el mismo mercado. por ello se

dirige a funciones y procesos comunes para muchas empresas sin importar la industria a la que pertenezcan, el objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking. Por lo cual se arguye que “no es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar” (Morales, 1997).

1.1.4.3. Benchmarking Cooperativo

Actualmente, existe una tendencia en la aplicación de este tipo de benchmarking ya que es relativamente fácil de practicar y se entiende como uno de los mejores medios para impulsar nuevos proyectos o introducir cambios o mejoras, consiste en “un grupo de empresas que comparten conocimientos sobre una actividad particular, y todas esperan mejorar a partir de lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios de colaboración.” (Boxwell, 1995).

Resulta fundamental identificar experiencias de éxito que puedan resultar aplicables y acceder al conocimiento práctico adquirido por sus protagonistas aprendiendo de su experiencia. Este tipo de benchmarking además de permitir el intercambio de opiniones e ideas entre homólogos lo que siempre resulta enriquecedor, contribuye a acelerar procesos de cambio y eliminar barreras e inercias. Ante el escepticismo o la falta de seguridad resulta muy estimulante observar cómo otros han superado los temores con buenos resultados. También, cabe señalar que este tipo de benchmarking resulta considerablemente viable debido a que no se realiza entre empresas competidoras.

1.1.4.4. Benchmarking Interno

En la mayoría de las grandes empresas con múltiples divisiones existen funciones similares en distintas unidades de negocio. Para ellas, una de las investigaciones de benchmarking más factible es comparar estas operaciones internas por la facilidad en la obtención de datos e información. En palabras de Boxwell el Benchmarking interno: es una forma de benchmarking de colaboración que muchas empresas grandes utilizan para identificar las prácticas del mejor “en casa” y extender el conocimiento, sobre estas prácticas a otros grupos en la organización; se realiza con frecuencia en grandes compañías como primer paso de aquello que puede ser más tarde un estudio enfocado al exterior (Boxwell 1995)

Por ello benchmarking interno se trata del método más directo de benchmarking y puede traer muchos beneficios a la organización, la cual mediante el análisis de

sus propios procesos puede descubrir que una determinada unidad de operación se desempeña mejor que otra, entonces el desafío para las otras unidades es cómo poder trasladar esta mejor práctica e implementarla. Otro aspecto positivo que se desprende de realizar un benchmarking interno es que se estimula la comunicación entre departamentos y el trabajo en equipo, ya que permite a las personas entender que es lo que acontece con el resto de la organización.

1.2. La función financiera

La función financiera en un sentido amplio se ocupa de recoger los fondos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa y de asesorar la inversión de los mismos, específicamente se trata de los flujos de capital y dinero en una entidad y al estudio de estas actividades, con el fin de maximizar el valor para sus propietarios y stakeholders. En ese sentido el economista Ezra Solomon (2000) definió la función financiera como el estudio de las dificultades relacionadas con la administración de los recursos financieros. Es de conocimiento general que el patrimonio de las empresas es limitado, por tanto en el área de la gestión las finanzas competen un aspecto de vital importancia, sin importar el tamaño de la empresa. El propósito de las finanzas es conseguir los recursos y encontrar el modo de utilizarlos de la manera más eficiente posible para obtener una mayor rentabilidad.

El flujo de fondos que circula dentro de la empresa debe ser debidamente coordinado ya que los beneficios acumulados que se destinan para las fuentes de

financiamiento adquieren la forma de rendimientos. Para llevar esto a cabo es necesario que la organización cuente con un administrador financiero que se encargue de planear, adquirir y aprovechar los fondos. Pascale (2000) define las funciones financieras básicas, entendiéndolas como decisiones de inversión, que corresponden a la destinación de los recursos disponibles a la adquisición de activos para la actividad productiva de la empresa, y las decisiones de financiamiento que buscan las óptimas combinaciones de fuentes para financiar las inversiones. Debido a la naturaleza de estas decisiones es posible que se tenga una visión dicotómica de ellas, sin embargo se deben percibir como complementarias, ya que hacen posible que se disponga de la liquidez adecuada de la solvencia precisa en las fuentes financieras que mejor se adapten al planteamiento estratégico de la empresa.

La gran mayoría de las decisiones de negocios se evalúan en términos financieros, el objetivo financiero primordial en una entidad empresarial es proyectar las oportunidades existentes en el corto plazo de manera que promuevan el crecimiento a largo plazo y la consecución de las metas de la compañía. Ross, Westerfield y Jordan (2002) señalan que las decisiones financieras tienen una importancia trascendental para el mundo empresarial, con un mayor énfasis en la calidad de decisiones que a los factores externos, ya que de esto depende el éxito o fracaso de una empresa. Para alcanzar dicho objetivo, es imprescindible la contribución de todas las áreas de la empresa ya que dichas

áreas se encuentran relacionadas entre sí, por lo cual existe una interdependencia entre ellas.

La labor de promover el crecimiento a largo plazo de la empresa y agregar valor a los stakeholders recae en el administrador financiero. Es posible entender la importancia del administrador financiero dentro de la función financiera gracias a Ortega Castro (2002), en donde se estipula que la administración financiera está especificada por las funciones y responsabilidades de los administradores. La tarea principal del administrador financiero es conseguir y hacer uso de los fondos disponibles a través de tres actividades principales: realizar el análisis y la planeación financiera, efectuar decisiones de inversión y tomar decisiones de financiamiento, en otras palabras se puede observar que el administrador financiero principalmente prepara pronósticos, toma decisiones financieras que permiten determinar la tasa óptima de crecimiento, los activos a adquirir y el financiamiento de dichos activos, coordina y controla las decisiones de negocios que tienen implicaciones financieras y vincula los mercados financieros con la empresa. Una de las tareas más importantes, y que representa un factor clave, es cubrir las necesidades operativas de fondos. Las otras tareas que también son importantes son reducir al máximo las necesidades de tesorería, aminorar el floating del dinero, cuidar la liquidez, disminuir el riesgo asociado a la gestión de clientes, tomar buenas decisiones en el área de inversión, financiamiento y retribución de los propietarios, y gestionar los riesgos operativos y financieros.

Para realizar las actividades anteriormente mencionadas, el administrador financiero cuenta con información relevante de la empresa, la cual proviene del departamento de contabilidad, dicha información permite conocer la situación financiera de la empresa mediante estados financieros, para interpretar o sacar conclusiones de ellos, un analista debe hacer comparaciones no sólo en términos absolutos, sino también relativos y comparativos.

Para que un análisis de estados financieros sea significativo se deben estudiar las relaciones entre los conceptos de éste, dicha relación se expresa de manera simple por medio de razones las cuales reciben el nombre de ratios financieros. Las razones por sí solas no permiten tomar decisiones concluyentes acerca de la situación financiera de la empresa ya que existen externalidades que influyen en sus resultados, de modo que para llegar a inferencias significativas se debe establecer un criterio de interpretación. Además de eso se hace imperativo tener en cuenta que se trata de guías para el análisis y no conclusiones por sí mismas.

El administrador financiero, en la toma de decisiones, debe considerar el medio ambiente de la institución como un factor determinante debido al fuerte impacto que efectúan sobre el desarrollo de la actividad empresarial. Dentro de los factores externos se incluyen aspectos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y culturales.

La significación de la función financiera en una organización empresarial depende, en gran medida, del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas, el

departamento de contabilidad puede encargarse de ella, mientras que en una empresa de gran tamaño se hace necesario un departamento que se dedique a trabajar en esta área. La gestión de finanzas se encarga de desarrollar todo tipo de actividades referidas a los movimientos financieros en una empresa, y especialmente se centraliza en el control de la misma.

Principalmente la gestión financiera de la empresa ayuda en la consideración de las estrategias competitivas que se deban desarrollar en el entorno del exterior y en las decisiones de las directrices que tomará en relación a las actividades correspondientes al sector interno.

Para efectos de comprensión y simplificación de las actividades financieras, éstas serán subdivididas en dos grandes áreas esenciales: finanzas operativas y las finanzas de planteamiento.

1.2.1 Finanzas Operativas

También conocida como finanzas de corto plazo o gestión del circulante, las finanzas operativas engloban a las actividades relacionadas con las operaciones ordinarias de la empresa, las cuales se pueden resumir en comprar, producir y vender. Debido a la naturaleza de las operaciones, estas se ven reflejadas inmediatamente en el activo circulante y en el pasivo exigible a corto plazo. Las tareas principales que incluye esta función son las que incluyen la administración del efectivo, créditos e inventarios.

Es importante para la administración de esta función determinar los requerimientos de necesidades operativas de fondos (NOF), es decir, de recursos que se precisan para financiar las partidas de corto plazo que representan la diferencia entre el saldo que se debe mantener en tesorería, clientes y existencias, menos la financiación de los proveedores y otros pasivos espontáneos.

Los principales motivos que posee una organización empresarial para mantener fondos son: transaccionales, precautorios y especulativos. Para motivos transaccionales se mantienen los fondos necesarios para cubrir los gastos, pagos y cobros cotidianos asociados con las operaciones periódicas de la empresa, como motivo precautorio se mantiene una parte del efectivo el cual se dispone como un margen de seguridad que actúa como reserva financiera. Para motivos especulativos el efectivo se conserva para ser destinado al aprovechamiento de oportunidades de inversión adicionales que pudieran presentarse, como la vigencia de tasas de interés atractivas.

En las finanzas operativas, uno de los procesos más importantes es el ciclo operativo, ya que representa un factor relevante en la determinación de las necesidades de los activos corrientes de una empresa. El ciclo operativo muestra cómo se desplaza un producto a través de las distintas cuentas que conforman los activos circulantes de la empresa, de la mano con el ciclo operativo se encuentra el ciclo efectivo, que corresponde al número de días que transcurren hasta que ingresa el importe de efectivo de una venta medida desde el día en que se pagaron en el inventario.

En las finanzas de corto plazo, se hace necesaria ocasionalmente una administración financiera para cubrir el desfase entre las entradas y salidas de efectivo, el desfase puede compensarse mediante la obtención de préstamos, conservando una reserva de liquidez en forma de efectivo o a través de inversiones a corto plazo en instrumentos financieros.

1.2.2. Finanzas de Planteamiento

Comprenden las decisiones que componen la estructura financiera de la empresa por un periodo mayor al ciclo normal de negocio, aunque ocurran mucho más esporádicamente, son decisiones de mayor relevancia debido a las consecuencias que pueden ocasionar su éxito o fracaso en los beneficios o costos. Estas decisiones son de inversión, de financiamiento y de dividendos.

Las decisiones de inversión son una de las decisiones financieras más importantes debido a su naturaleza, éstas limitan la capacidad de la empresa de generar cambios durante su desarrollo. Se encuentran relacionadas con el sacrificio del capital disponible que posee la organización con la finalidad de obtener rendimientos futuros, por lo tanto el terreno en el que se concreta la inversión tiene estricta relación con la configuración de los activos fijos de la empresa y su aplicación en la producción. En sentido amplio, equivale a cualquier destino dado a los medios financieros y comprende tanto el pago de deudas, gastos y la adquisición de primeras materias como la compra de bienes de equipo e instalaciones.

En cuanto a las decisiones de inversión, es imperativo tener en cuenta que estas requieren una asignación de recursos, por lo tanto generan costos y beneficios que deben ser analizados bajo un criterio determinado. En la propuesta de inversión se deben definir con claridad los criterios que se van a utilizar para su puesta en marcha, especialmente la forma de financiamiento que se utilizará, las decisiones de inversión siempre provocan un impacto en la financiación. Las organizaciones empresariales siempre decidirán que activos comprar y la forma en que van a pagar dicha compra; las cuales pueden ser mediante deuda a largo plazo o capital.

La deuda a largo plazo, se define como la deuda que tiene un vencimiento en un periodo mayor a un año, siendo generalmente de entre cinco a veinte años. El costo de este tipo de financiamiento es más alto que el del financiamiento a corto plazo ya que existe una mayor incertidumbre en relación al futuro.

Las fuentes de financiamiento a largo plazo son variadas, entre ellas se encuentra en primera instancia las fuentes internas como la generación de flujos de efectivos, la creación de fondos especiales, la capitalización de utilidades no distribuidas y la disposición de activos no productivos. Luego, se encuentran las fuentes de financiamiento de carácter externo, éstas incluyen instituciones financieras como los bancos, compañías de seguros, fondos de pensiones, fondos de ahorro, entre otros. Una tercera forma de adquirir fondos es mediante las operaciones de mercado abierto, para las cuales se hace necesario un intermediario financiero.

Las decisiones de dividendos de una empresa se relacionan directamente con las acciones que deberán realizarse en torno a la distribución de los dividendos, para esto es necesario tomar en cuenta la maximización del beneficio de los propietarios y el financiamiento de la empresa. Los dividendos son las utilidades que se entregan a los accionistas con el objeto de retribuir su inversión, existen variados tipos de políticas de dividendos, entre ellas, se encuentra la razón de pago, la política de dividendos regulares, la política de dividendos regulares bajos y adicionales, dividendos en acciones y las divisiones de acciones.

CAPÍTULO 2: MODELO DE BENCHMARKING DE LA FUNCIÓN FINANCIERA

2.1. Benchmarking Financiero

La aplicación del benchmarking en los sistemas de información y control, y concretamente en la función financiera, es reciente y requiere una aproximación de procesos. Efectivamente las variables económicas financieras se ven afectadas por constantes fluctuaciones según el sector en el que nos encontremos por lo cual un benchmarking de resultados o entre empresas competidoras carece de sentido. En cambio, los procesos de la función financiera son comunes a todas las empresas con independencia del sector al que pertenezcan, a pesar de que se enfoquen en diferentes aspectos.

Las mejores prácticas en la función financiera pueden identificarse y aplicarse al resto de las organizaciones, aunque los resultados que produzcan estas mejoras tengan efectos diferentes según las características particulares de las empresas que los implementen.

La función financiera es, en muchos casos, el área con mayor visibilidad e influencia dentro de la organización y la que se ve sometida a diversas exigencias como la participación activa en el plan estratégico, integración de los procesos de la empresa, optimización de la estructura financiera y de la asignación de los recursos, racionalización de los procedimientos administrativos y financieros, liderazgo en la gestión y control de costos, disponibilidad de información relevante para medir los rendimientos, seguimiento de estos y evaluación de la gestión en toda la organización.

Teniendo en cuenta la influencia de la función financiera en el resto de la empresa y el interés en que la propia función tenga una estructura y funcionamiento ágil y ligero sobre los costos, se deducen claramente las posibilidades de mejora que presenta el benchmarking en esta área.

La información de la gestión de negocios, donde a partir de la información operativa se trata de obtener una nueva información útil para la toma de decisiones en los procesos de: planificación estratégica, presupuestación y previsiones, gestión de costos, análisis de rentabilidad, medidas de rendimiento y resultados. Dicho esto, todos los procesos mencionados anteriormente son susceptibles de ser estudiados y analizados mediante técnicas de benchmarking, por lo tanto, ofrecen un gran número de oportunidades de mejora en cada una de las actividades anteriormente mencionadas.

La correcta aplicación del benchmarking financiero proporciona objetivos o benchmarks específicos y realistas que son fácilmente asumibles por el personal involucrado en el proceso, por ello para realizar un estudio de benchmarking financiero se debe elegir primero el proceso a estudiar, en donde se destacan los procesos básicos que contienen las actividades clave de las empresas.

2.1.1 Tipo de benchmarking propuesto

En la práctica, para los empresarios, los estados financieros reflejan en su totalidad el costo de las actividades de la empresa, ya sean ordinarias o extraordinarias. Por esta razón, el conocimiento y control que el departamento de finanzas tenga sobre los procesos y las otras unidades de negocio son de vital importancia para lograr la optimización de los recursos escasos. Contextualizados en esta realidad, un benchmarking del tipo cooperativo en un proceso de benchmarking financiero es mucho más eficiente que la aplicación de un benchmarking interno o competitivo.

Lo anteriormente mencionado se induce a partir de los siguientes argumentos:

- La aplicación de un benchmarking colaborador es relativamente fácil de llevar a cabo.
- Permite desarrollar una base fundamental de conocimientos sobre el tema estudiado con la ayuda de sus socios.
- Dentro de las variedades de benchmarking, el cooperativo es el que permite de manera mucho más flexible la inducción de nuevos proyectos.
- En todas las empresas existen departamentos o áreas dedicadas a las finanzas, por lo tanto, encontrar socios de benchmarking se hace más accesible.

- Se reduce el riesgo de espionaje empresarial al no tener que compartir información con empresas competidoras o pertenecientes a un mismo rubro, por ello existe una mayor seguridad y confianza por parte de los socios de benchmarking.
- Idóneamente el aprendizaje tiene una connotación bidireccional, lo cual incentiva a los participantes no sólo a compartir experiencias, sino también a generar nuevas ideas y formas de gestionar las actividades.
- Ahorro de tiempo y recursos debido a la disminución de inercias y resistencias al cambio gracias al aprendizaje basado en la experiencia.

Desde lo anterior, es que se hace imperativo el planteamiento de un procedimiento de benchmarking financiero que sea útil a empresas que como motivo principal tengan la intención de mejorar las actividades financieras que realiza. Dentro de este procedimiento lo primero que debe concurrir es el conocimiento de los procesos financieros actuales seguido por el entendimiento de las necesidades de la empresa y de las áreas sin un óptimo funcionamiento con el objeto de desarrollar un estudio financiero previo que permita la elaboración de mapas de procesos teóricos de cada una de las actividades de la función financiera de la empresa.

2.1.2. Objetivos del benchmarking financiero

Para lograr un buen benchmarking financiero se deben tener los siguientes objetivos claros previamente:



Figura 5: Objetivos del Benchmarking

2.1.3. Errores comunes en la implementación del benchmarking financiero

Al momento de implementar el benchmarking financiero se deben tener en consideración los errores habituales que tienden a ocurrir durante este proceso.

En detalle:

- Abarcar diversas actividades al comienzo del proceso. A modo de evitar esto es recomendable seleccionar dos o tres áreas claves y luego gradualmente agregar otras a lo largo del tiempo.
- Mala utilización del tiempo realizando el benchmarking de cosas que sean irrelevantes para el objetivo de lograr un mejor desempeño mediante las mejores prácticas o benchmarks. Todo benchmarking debiera estar dirigido a optimizar el desempeño de un área que contribuya a las utilidades del negocio o a la satisfacción del cliente.
- Imprecisión en la definición de los objetivos del alcance del estudio y los factores críticos de éxito.
- Poner a prueba los benchmarks internamente antes de consultar con los socios de benchmarking.
- Restar importancia al dinamismo de las prioridades organizacionales; estas prioridades se encuentran afectas a las mutaciones del entorno, las cuales generan cambios en ellas. En consecuencia, los benchmarks debieran ser revisados regularmente, y cambiados si es necesario para entregar a las mejores prácticas una connotación versátil y flexible.

2.2 Modelo de Benchmarking Financiero Propuesto

Para realizar un proceso de benchmarking financiero cooperativo es necesario establecer un proceso que actúe como un instrumento simple mediante el cual se coordinen los objetivos de las distintas áreas de la empresa relacionadas con el mejoramiento de los procesos financieros de esta, en el cual el equipo de benchmarking funcione como organismo integrador.

La metodología del proceso de benchmarking propuesto plantea realizar el proceso de mejoramiento continuo en cuatro subprocesos: Planeación, investigación, implementación y control. Dentro de estas fases es posible establecer 30 fases que simplifican el proceso en términos de entendimiento y ejecución.

2.2.1. Niveles involucrados en el sistema

En la figura 7 se representan esquemáticamente los niveles del proceso involucrados en el sistema y la interacción existente entre estos. Es posible distinguir dos ciclos de retroalimentación, el primero al interior del departamento de finanzas, la administración superior y el directorio o dueños del negocio, y el segundo es el que se produce entre la empresa que realiza el estudio de benchmarking y sus socios. El primer ciclo se caracteriza por ser rápido y por permitir un feed back más inmediato, en cambio el segundo es un ciclo con una periodicidad menor, el cual permite a la empresa que realiza el estudio la evaluación desde una perspectiva global y la comparación con sus socios.

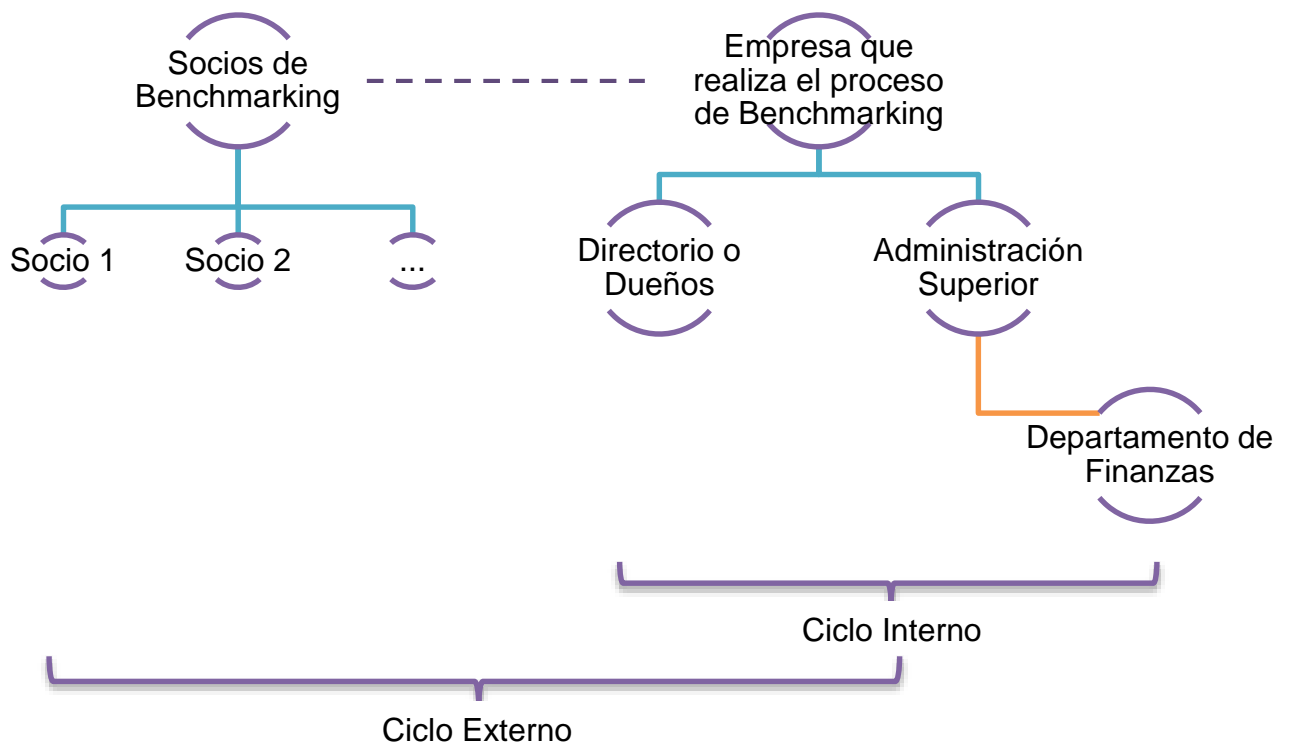


Figura 7: Ciclos de retroalimentación asociados al benchmarking financiero

Como se dijo anteriormente el sistema consta de dos períodos de retroalimentación claramente diferenciables. El primer período es el que se desarrolla entre el directorio, la administración y el departamento de finanzas al cual se le denominara ciclo interno, y el segundo es el que se identifica entre la empresa que desarrolla el benchmarking y los socios el cual se denominará ciclo externo. Para realizar un estudio de benchmarking financiero del tipo colaborador es necesario entender que durante el proceso estos dos ciclos mantendrán una interacción permanente y constante durante las cuatro fases propuestas, y por consiguiente en los treinta pasos planteados, por lo tanto en el momento de tomar decisiones es fundamental considerar estas fases que representan la interacción de los participantes.

2.2.2 Metodología del Benchmarking de la función financiera

Para la correcta aplicación de las cuatro fases propuestas anteriormente se propone una metodología mixta, es decir integrada en su fase cualitativa y cuantitativa. Esta metodología está pensada para el sistema de mejoramiento continuo de la función financiera basado en el tipo de benchmarking colaborador.



Figura 6: Subprocesos de la Metodología de Benchmarking.

2.2.2.1. Planificación:

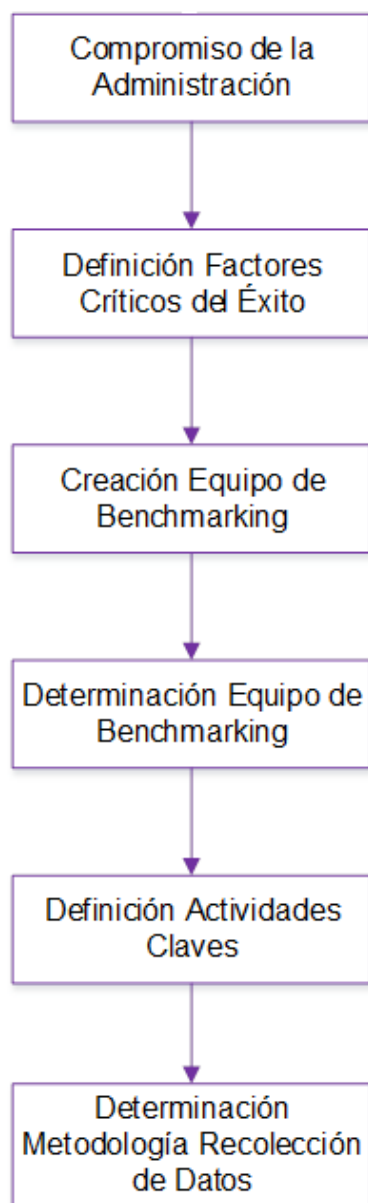


Figura 8: Fases de la Planificación.

La planificación define una forma concreta de llevar a cabo las mejoras propuestas. Una vez decidida la realización de un estudio de benchmarking financiero se procede a planificar éste en función de que las siguientes tres etapas sean mucho más fluidas y exitosas al tener un marco de referencia que permita identificar objetivos y procedimientos de forma clara y concisa.

Dentro de la planificación es posible efectuar las siguientes fases:

Fase 1: Obtener el compromiso de la administración superior con el fin de asegurar que los recursos necesarios estén disponibles y que se cuente con la absoluta colaboración de toda la organización de modo que exista un alineamiento hacia los objetivos del sistema de mejoramiento.

Fase 2: Definir los factores críticos de éxito. En este paso se puede definir como factor crítico de éxito la delimitación de plazos para la ejecución de los pasos del benchmarking financiero y las metas que se espera llevar a cabo en términos generales.

Fase 3: Creación de un equipo de benchmarking con el objeto de formalizar la iniciativa propuesta nombrando responsables. Este equipo estará encargado de hacer funcionar el sistema, analizar resultados obtenidos y generar mecanismos para lograr el mejoramiento general de los procesos de la empresa.

Fase 4: Determinación de los socios de benchmarking y de los sistemas cooperativos que existirán entre ellos. En el caso del benchmarking financiero los socios más apropiados son empresas con similitudes de tamaño y estructura de operaciones financieras que no necesariamente pertenezcan al mismo rubro.

Fase 5: Establecer las actividades clave en las que se realizará benchmarking, es decir, establecer en que procesos una mejora generará un impacto importante en los resultados, lo que se vuelve esencial para lograr que la planificación sea exitosa y que las siguientes fases funcionen de la manera esperada. Dentro de las actividades del departamento de finanzas encontramos: Contraloría, contabilidad, tesorería, planeación financiera y presupuestos, administración de riesgos, créditos y cobranzas, entre otros.

Fase 6: Determinar una metodología para la recolección de datos considerando aspectos importantes como el tiempo necesario para la recolección de la información, costo, precisión y la capacitación del personal encargado. Es importante evitar la subjetividad de las mediciones, estableciendo métodos para que la recolección de datos se realice de la forma más estandarizada y precisa posible.

2.2.2.2. Investigación y Perfeccionamiento:

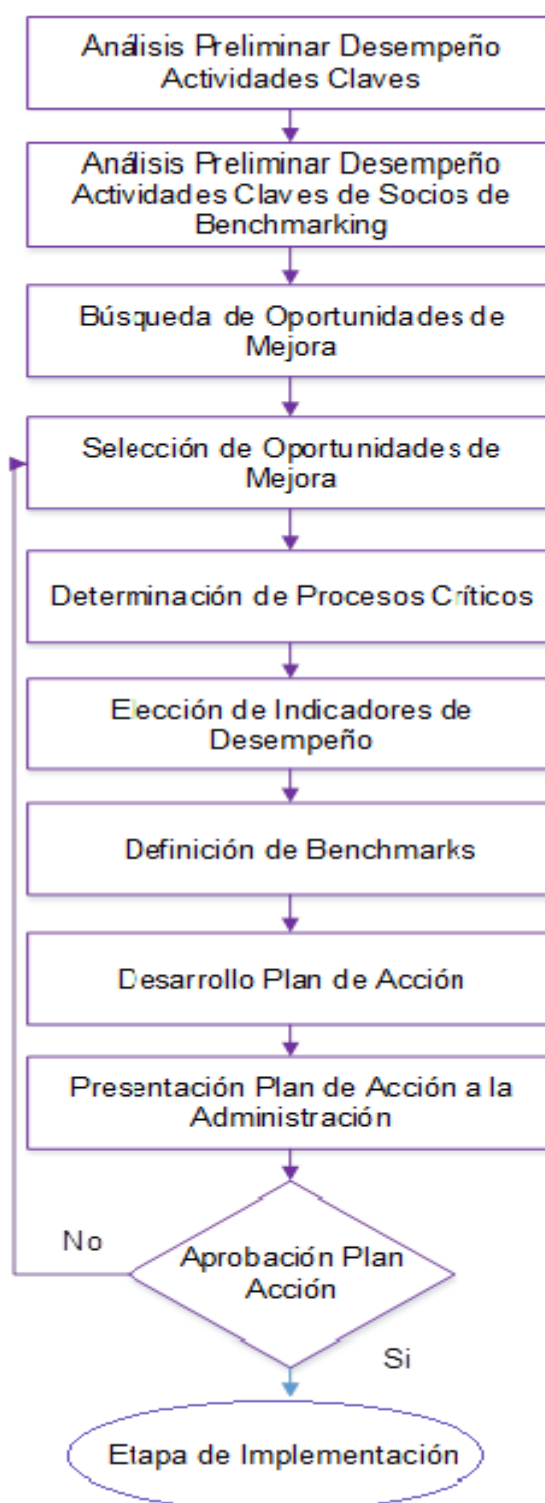


Figura 10: Fases de Investigación y Perfeccionamiento.

Es dentro de la etapa de investigación y perfeccionamiento donde se recolectan y analizan los datos que se obtienen del ciclo externo e interno y se define la relevancia que estos representan en las mejoras esperadas. La obtención y estudio de información es una etapa clave dentro del plan de benchmarking ya que es dentro de ésta donde se confecciona a cabalidad un estudio interno y externo de la organización y la investigación concreta dirigida al departamento de finanzas de la empresa u organización donde se encuentren los benchmarks.

Probablemente, durante esta etapa no se tenga claro cuáles son las mejores prácticas esto no debe generar incertidumbre ya que en un benchmarking colaborador no existe solamente una empresa objetivo, no siempre se trata con los líderes de la industria y además, se busca aprender de la experiencia de los socios de benchmarking, por lo tanto las mejores prácticas no siempre estarán determinadas desde el principio, sino que se van descubriendo paulatinamente durante el estudio.

El análisis de los datos obtenidos se utiliza con la finalidad de inspeccionarlos, limpiarlos y transformarlos para poder diferenciar la información impropia de la relevante, el análisis genera conclusiones que apoyan la toma de decisiones y tiene múltiples facetas. A su vez, es producto de la recopilación y exploración de datos que se encuentra la respuesta al ¿Cómo?, en términos de la manera más viable de llevar a cabo la implementación de mejoras. Es imperativo llegar a una comprensión profunda de los patrones o tendencias generales de los datos

analizados anteriormente. También es importante identificar las omisiones o desplazamientos en los datos, es decir, la detección de la falta o inutilidad de ellos.

Es durante esta etapa donde se generan las conclusiones más importantes sobre los benchmarks y la brecha existente entre los niveles de actuación actual y los esperados. Al mismo tiempo también es importante lograr un entendimiento profundo del modo de hacer las cosas o el know-how de los socios que poseen un mejor funcionamiento de su función financiera. Se espera que el equipo de benchmarking posea un conocimiento profundo de la empresa propia y de las empresas que participan en el estudio, de ésta forma luego de identificar las mejores prácticas se puede ser capaz de planear una forma hipotéticamente viable de llevarla a cabo. Es aquí donde se deben generar propuestas concretas, gracias a la profunda comprensión de los datos que contrasten los objetivos de la planificación y adopten las decisiones pertinentes que definirán el curso de acción del plan de benchmarking, es decir, que a través de la comparación de los objetivos propuestos y de los antecedentes adquiridos en las etapas anteriores se concluirá qué tipo de acciones son viables en la empresa para lograr un desarrollo superior de la actividad financiera en ella. Al finalizar esta fase estarán claros los cambios a realizar, por lo tanto se debe elaborar un plan para igualar o superar a los socios de benchmarking. Este plan debe incluir los procedimientos a ser cambiados, de qué forma, los plazos y los costos de la implementación de las mejoras, y además, establecer indicadores cualitativos y cuantitativos para el seguimiento de las actividades descritas con anterioridad. Para finalizar la fase de

planificación, el plan de mejora debe ser revisado minuciosamente con el objetivo de no dejar cabos sueltos y de identificar las fugas y desviaciones que podría tener el plan anteriormente descrito.

En las metodologías de benchmarking propuestas por diferentes autores se plantea presentar un informe o resumen que contenga los resultados de la investigación realizada, sin embargo se hace más viable exponer el proceso de benchmarking al nivel superior mediante la generación de un proyecto. Este proyecto debe incluir las características técnicas específicas del tipo de mejora que se espera en la organización detallando cada tipo de mejora propuesta, los riesgos de implementación y la gestión de los recursos de forma eficiente. Lo anterior generará apoyo al equipo de benchmarking al tener en consideración la opinión de la alta gerencia y además hará a los niveles superiores más participativos en el plan de benchmarking, complementario a esto, gracias al trabajo conjunto se generarán conclusiones significativas, estas conclusiones pueden establecer prioridades en términos de viabilidad y eficiencia dentro de la organización.

Es posible resumir la etapa de investigación y perfeccionamiento mediante las siguientes fases:

Fase 7: Análisis preliminar del desempeño actual del área del departamento de finanzas o del proceso a mejorar con el objetivo de poner en evidencia los desempeños actuales y los desempeños que se desea obtener de manera que se logre el establecimiento y demarcación de la brecha en el nivel de actuación

existente entre ambos para poder fijar las metas o benchmarks que se desean alcanzar con la implementación del sistema.

Fase 8: Análisis del desempeño actual del área del departamento de finanzas o del proceso a mejorar de los socios de benchmarking, lo que permite el intercambio de opiniones e ideas entre homólogos. Se connota como uno de los estudios más trascendentales dentro del benchmarking financiero, ya que los socios y la empresa que realiza el estudio adquieren una gran cantidad de información importante sobre el knowhow de los participantes, entre estos conocimientos destaca la administración de los recursos, la estructuración de los procesos financieros formales e informales y la forma de generar controles dentro de la función financiera, entre otros, los cuales enriquecen a todos los participantes y les permite realizar sus actividades propias de una mejor manera.

Es significativo destacar que dentro de esta fase se debe apreciar la relevancia del contacto directo con los socios del benchmarking y de recopilar la información de acuerdo con el protocolo establecido en el sistema de cooperación establecido en la planeación, para posteriormente resumir y generar un análisis.

La información obtenida de los socios se analiza de acuerdo con las necesidades de la organización que realiza el estudio de benchmarking y dentro de este paso resulta fundamental identificar experiencias de éxito que puedan resultar aplicables y acceder al conocimiento práctico adquirido por sus protagonistas

Fase 9: Búsqueda de las oportunidades de mejora. Es sabido que dentro de una organización siempre existirán actividades que optimizar, sin embargo no siempre existe una idea clara de dónde encontrar dichas oportunidades, es por esto que la información obtenida en los pasos anteriores es de suma relevancia a la hora de establecer las reformas que se pueden ejecutar para lograr un desempeño superior. Para encontrar las oportunidades de mejora se debe analizar el estudio preliminar y detectar las áreas en que la empresa tiene un funcionamiento deficiente en comparación con sus socios, luego se procede a buscar formas de funcionamiento posible que pudiesen generar cambios importantes dentro del nivel de actuación y que concuerden con los objetivos del estudio establecidos en la etapa de planeación.

Fase 10: Seleccionar las oportunidades de mejora donde se concentrarán los esfuerzos de mejoramiento, es decir, establecer en cuales de las oportunidades anteriormente obtenidas, el grado de efectividad que tendrá el benchmarking será más elevado y el mejoramiento tendrá en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para establecer cuales oportunidades de mejora generarán un impacto positivo dentro de la organización se propone realizar una evaluación del grado de efectividad que tendrá el benchmarking en cada una de las mejoras propuestas para establecer prioridades en base a la magnitud del beneficio esperado y el impacto que el mejoramiento tendrá en el cumplimiento de los objetivos

establecidos. Por consiguiente, es posible establecer el grado de efectividad de cada una de las oportunidades de mejora mediante la siguiente matriz:

Matriz de Efectividad de Mejoras

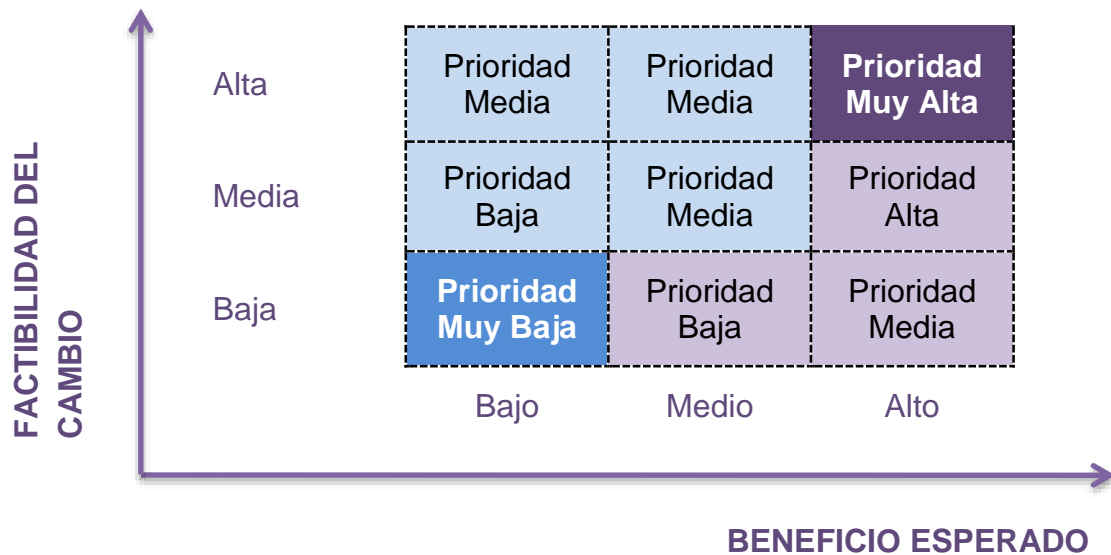


Tabla 1: Matriz de efectividad de mejoras

En la matriz anteriormente planteada se establece un método para determinar prioridades de las oportunidades de mejoras con el fin de apoyar la selección de estas. En el eje vertical se encuentra la factibilidad del cambio que se encuentra definido como la posibilidad interna de la organización que existe de realizar el cambio y el cual se encuentra estimado en términos de los recursos necesarios para la implementación de este. Por consiguiente, si la implementación de un cambio requiere una gran utilización de recursos económicos, humanos,

logísticos, técnicos, en general, la factibilidad del cambio será baja, en caso contrario si la ejecución del cambio requiere pocos recursos la factibilidad del cambio será alta. En el caso de requerir una cantidad que la organización establezca como moderada se estimará una factibilidad media.

En el eje horizontal se detalla el beneficio esperado de la propuesta, el cual se encuentra dimensionado en términos económicos y corresponde a los flujos económicos positivos que se estima que la innovación provocará en términos de entrada de efectivo o ahorro de este. Si los flujos esperados son cuantiosos se tratará de un beneficio alto, si son insuficientes se hablará de un beneficio bajo y, por último si los flujos son limitados se considerará como un beneficio medio.

Para terminar esta fase es necesario analizar la matriz y determinar los cuadrantes a los que pertenecen las mejoras propuestas. Si estas se encuentran en el cuadrante de prioridad muy baja se recomienda no implementar la mejora propuesta ya que su costo en términos de recursos es elevado y los beneficios esperados, son escasos. Si la propuesta pertenece a los cuadrantes de prioridad baja se aconseja reestructurar la propuesta de forma que los beneficios esperados sean mayores y su costo sea reducido. En cambio, si la oportunidad de mejora se encuentra en el cuadrante de prioridad alta esta debe ser evaluada y se debe considerar su puesta en marcha. En el caso de encontrar la oportunidad en el cuadrante de prioridad muy alta esta debe ser ejecutada lo más pronto posible ya que su no implementación corresponde a un costo de oportunidad.

Fase 11: Determinación de los procesos críticos que están directamente involucrados con las oportunidades de mejora, es decir establecer las actividades y procesos que se verán involucrados en la implementación del cambio anteriormente seleccionado, en los cuales una variación en el método de ejecución de estos presenta una mayor incidencia o impacto hacia los objetivos que se espera lograr.

Fase 12: Elección de los indicadores de desempeño a medir para evaluar el impacto de los cambios que se establecerán. Para determinar los indicadores de desempeño se hace imperativo tener en cuenta que las razones o indicadores financieros representan la base en el establecimiento de resultados cuantitativos para relacionar dos cifras o cuentas que en este pertenecen a los estados financieros.

Los indicadores financieros frecuentemente usados en la función financiera son los de liquidez y los de endeudamiento. Los indicadores de liquidez se utilizan para determinar la capacidad que tiene una empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo y los más relevantes son: El fondo de maniobra o capital de trabajo, la razón corriente, la prueba ácida, y el EBITDA³. Los indicadores de endeudamiento representan un referente financiero cuyo objetivo es evaluar el grado y la modalidad de participación de los acreedores de una empresa en su patrimonio. Los indicadores de endeudamiento más utilizados son: concentración del endeudamiento a corto plazo, apalancamiento financiero,

³ Indicador financiero que representa la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización

rotación de cartera, período promedio de cobro, periodo promedio de pago, rotación de inventarios, rotación de activos fijos, rotación de activos operacionales, entre otros.

Cabe mencionar que en la función financiera una empresa es perfectamente capaz de crear indicadores propios de acuerdo a sus necesidades de información.

Fase 13: Establecer los benchmarks, metas o estándares de comparación. Estas metas se pueden fijar de diversas maneras dependiendo de las actividades que se quieran mejorar y pueden ser establecidas de acuerdo a los conocimientos adquiridos en las fases anteriores buscando la optimización de los desempeños de la empresa ya sea perfeccionándolos de acuerdo a la información histórica o a la comparación con los socios. Si bien en la etapa de planificación se fijaron objetivos a grandes rasgos, es en este paso donde los benchmarks se establecen en base a criterios cualitativos y cuantitativos que sirvan como un marco de referencia real a tener en consideración. Un buen benchmark debe ser específico, mensurable, factible, temporal y además debe estar alineado con los objetivos de la empresa. Lo anterior permite entender que una meta debe ser específica en base a la carencia de ambigüedad en ésta; limitándose a cumplir con ciertos criterios cualitativos que no den espacio a las interpretaciones y numérica que permitan medirlos de forma cuantitativa. Además, un buen benchmark debe ser factible en términos de realización basándose en los recursos que posee la empresa. A su vez, los objetivos realistas proveen motivación a los ejecutores de

los cambios necesarios para lograrlos, finalmente con temporalidad se entiende la necesidad de fijar plazos para su consecución.

Fase 14: Desarrollo del plan de acción a través de la programación de éste, en el cual se incluirán en su totalidad las actividades que se deben realizar para dar cumplimiento a los objetivos deseados en el plan de mejoramiento continuo de la manera más eficaz y eficiente. El plan de acción debe contener las acciones específicas a ejecutar por cada uno de los involucrados en la implementación de las mejoras, establecer las responsabilidades de los participantes en cada una de las áreas a realizar cambios y delimitar plazos específicos para el cumplimiento de la corrección, modificación o innovación en las actividades.

Fase 15: Presentar a la administración superior el estudio realizado mediante un informe, proyecto o resumen que incluya los resultados de la investigación realizada a manera de exponer las técnicas específicas de los perfeccionamientos que se esperan en la organización para lograr un nivel de actuación superior, detallando cada tipo de mejora propuesta, así como los detalles de la implementación y la gestión de los recursos de forma eficiente. Las mejoras a proponerse son aquellas que en la fase de selección de oportunidades se definieron como altamente prioritarias.

Durante esta fase se espera que la alta gerencia se involucre en el proceso y se haga más participe de éste aportando opiniones y generando conclusiones que concilien la mirada de los distintos participantes en los objetivos de mejoramiento continuo.

2.2.2.3. Implementación

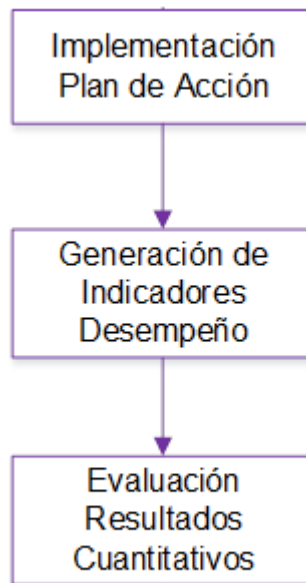


Figura 11: Fases de Implementación.

Luego de concluir las etapas precursoras de planificación, preparación y entendimiento en las cuales se ha confeccionado un notable estudio intelectual es el momento de aplicar las mejoras obtenidas. El propósito primordial de un estudio de benchmarking es la realización de este mediante la puesta en marcha de las decisiones anteriormente dispuestas.

La implementación del plan de benchmarking se hace posible gracias a la correcta comunicación de los objetivos y los procedimientos a efectuar para obtenerlos, en consiguiente es trascendental tener apreciaciones realistas y no abarcar demasiadas actividades simultáneamente.

Dentro de la etapa de implementación se asume que se encauzarán los esfuerzos en las mejoras que producirán cambios trascendentales en la organización. Estas mejoras fueron establecidas en la etapa de investigación mediante la priorización de ellas, y se consolidaron luego de la presentación de los resultados del estudio a la alta gerencia. En la etapa de ejecución no tendría resultados satisfactorios en la generación de mejores prácticas sin avistar previamente la limitación en los recursos y la asignación del capital, así como los recursos humanos que se dispongan y el perfil de respuesta con el que podrían actuar los competidores ante las acciones concretas de una entidad.

En el período de aplicación del plan de benchmarking, es imperativo tener las acciones definidas previamente de manera concreta y detallada, con lo cual se contempla incluir plazos, responsabilidades de los directivos en las diferentes tareas y poseer objetivos claros y mensurables. Fuera de eso corresponde hacer un seguimiento de las actividades para reconocer y medir los resultados y al mismo tiempo recompensar la ejecución exitosa de las tareas, siempre teniendo en cuenta la cultura organizacional de la empresa, puesto que la ejecución de las mejoras proyectadas puede conllevar un impacto negativo en ella.

El propósito primordial de ésta etapa y del proceso de benchmarking es que la empresa incorpore las mejores prácticas; o las prácticas superiores a todos los procesos programados, manifestando una búsqueda incesante de perfeccionamiento y una evolución paulatina de las técnicas aplicadas y el know-how empresarial. Esto trae consigo un cambio importante en la cultura

empresarial, en donde un proceso de benchmarking se convierte en un estímulo motivacional y en un respaldo para la innovación.

Dentro de la planificación es posible efectuar los siguientes pasos:

Fase 16: Implementar el plan de acción definido en la fase anterior.

Fase 17: Generar indicadores de desempeño durante el proceso. Esto se encuentra referido a la evaluación de los cambios generados de manera periódica debido a la implementación de los cambios y tiene como objetivo medir los avances de la ejecución del plan de acción, es decir, supervisar de forma superflua el correcto desarrollo del procedimiento establecido con anterioridad. A su vez, la generación de indicadores contribuye a los análisis que se realizarán en la etapa de control ya que brinda información detallada de los cambios que se produjeron durante el proceso de implementación y el resultado final que esta tuvo sobre las operaciones financieras de la empresa.

Fase 18: Evaluar paulatinamente los resultados cuantitativos de la etapa de implementación mediante los indicadores de desempeño, lo que significa estimar constantemente los cambios en términos numéricos que genera la implementación del plan de acción para contar con la información de los cambios generados durante el proceso y el resultado final.

2.2.2.4. Control

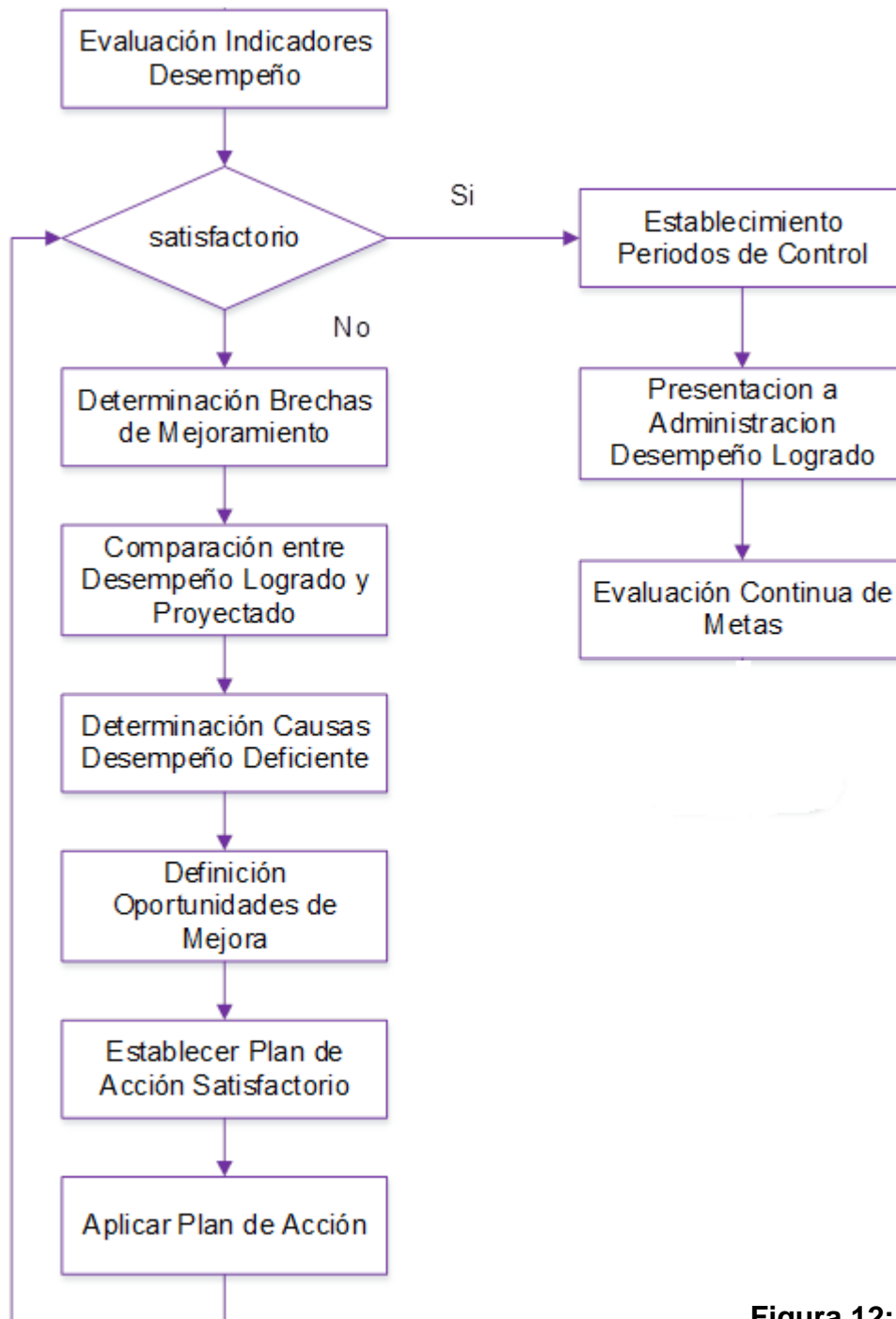


Figura 12: Fases de Control.

Es en esta etapa donde se recopila la información referida a la implementación de las mejoras, y se analiza dicha información comparándola con los objetivos del proceso de benchmarking financiero para obtener el desempeño de este último. La etapa de control tiene como principal característica permitir una detección a tiempo de las desviaciones que se pueden producir durante la ejecución en relación al plan de acción, en donde es posible la ocurrencia de un desfase entre los logros reales y los esperados, o la intervención de algún evento que pueda ser desfavorable en los procedimientos que se están llevando a cabo, por lo tanto, se pueden reconocer las necesidades de perfeccionamiento del procedimiento que se está realizando. Por consiguiente, los encargados de la implementación del plan deben estar preparados para flexibilizar las maniobras en condiciones cambiantes de manera que se asegure el buen desempeño orientado a la consecución de los objetivos del benchmarking financiero

Para realizar un control eficiente es conveniente cuantificar continuamente los resultados e incluir en esta fase la reevaluación constante de las etapas anteriores (planificación, análisis y perfeccionamiento e implementación) para tener la facultad de adecuarlas a los cambios que se puedan originar en el interior y/o entorno de la empresa. Además, se precisa el desarrollo de una combinación de acciones correctivas que proporcionan perfeccionamiento al proceso de mejoramiento continuo y aplicación en función del logro del desempeño deseado. Es necesario considerar que la demora en base al tiempo del procedimiento de

control debe ser la mínima posible ya que para ser eficaz, el control debe estar dirigido hacia el futuro.

Los métodos de control que se establecen dentro de un proceso de benchmarking son de suma importancia para la evaluación de los beneficios, ya sean cualitativos o cuantitativos, que este proceso ha incorporado al correcto funcionamiento de la función financiera de la empresa. A su vez, un proceso de control contribuye al mantenimiento de los benchmarks actualizados.

Es importante percibir el control como un sistema de retroalimentación, ya que de esta forma se añade una mayor complejidad que si es considerado como el establecimiento de normas, indicadores de desempeño y corrección de desviaciones.

Dentro de la etapa de control en un benchmarking financiero, y entendida la característica de anticipación que este debe tener, es posible efectuar los siguientes pasos

Fase 19: Análisis de la evaluación de los indicadores de desempeño obtenidos en la fase 18 para conseguir un entendimiento cuantitativo de los cambios generados por las mejoras implementadas y, de esta forma, lograr conclusiones relevantes de los cambios generados durante el proceso y el resultado final que permitan la evaluación de la efectividad del proceso.

En esta fase se debe realizar una comparación de los indicadores de desempeño del periodo presente, es decir, los indicadores del final de la implementación del

proceso del plan de mejora, con los indicadores obtenidos durante el proceso y los que corresponden al periodo anterior al proceso de benchmarking, con la finalidad de establecer la efectividad del mejoramiento y establecer una tendencia en el desempeño del proceso que está siendo evaluado.

A sí mismo, en esta fase se busca definir el impacto que los cambios realizados tuvieron en el proceso de mejora, para determinar el nivel de impacto se propone la siguiente matriz:

Matriz de Magnitud de cambio:

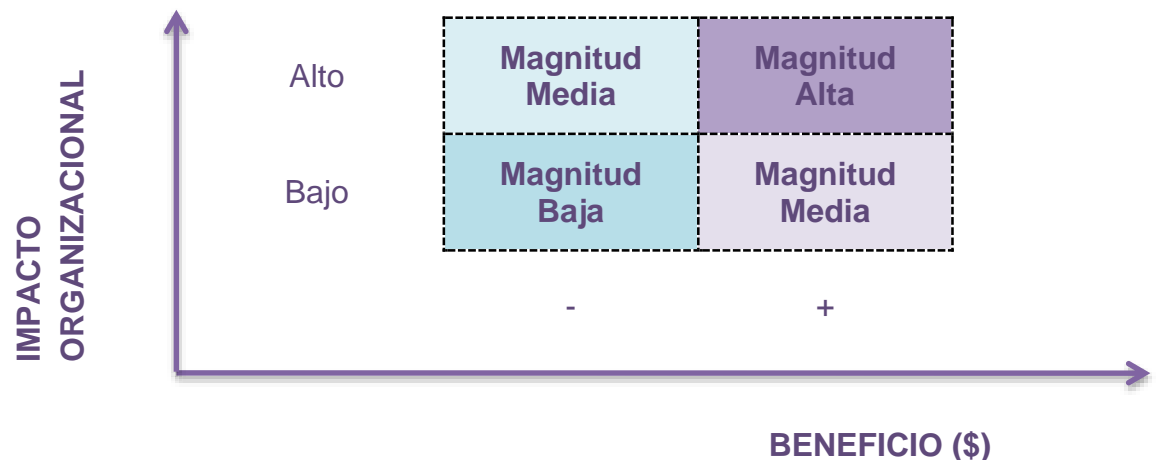


Tabla 2: Matriz de Magnitud de cambio

En la matriz anteriormente planteada se establece un método para determinar cualitativamente si la magnitud de mejoras afectó de manera positiva las actividades financieras de la empresa. En el eje vertical se encuentra el impacto

organizacional del cambio que se encuentra definido como el grado de variabilidad que el cambio generó en la forma de hacer las cosas dentro de la empresa, en donde siempre se asumirá que será bajo o alto, ya que al ser el benchmarking un proceso donde se aprende de la experiencia de sus socios, al introducir mejoras basadas en esta experiencia las oportunidades de mejora que se evalúan siempre traen consigo un impacto positivo. Existirá un impacto alto, si el cambio en las actividades generado por el proceso de benchmarking es bien aceptado y llevado a cabo por el personal involucrado y además los recursos físicos para dicho cambio se comportan según lo que se proyectó en etapas anteriores, en cambio los recursos humanos y activos no responden a los cambios generados por el proceso de benchmarking de acuerdo a lo planeado el impacto organizacional será evaluado como bajo.

En el eje horizontal se detalla el beneficio esperado de la propuesta en términos económicos y medidos en dinero, esto corresponde a los flujos económicos que provocó la mejora implementada. Si los flujos de dinero son entrantes, se hablará de un beneficio positivo, en caso contrario, si los flujos de dinero salen de la empresa se tratará de un beneficio negativo.

Para determinar la magnitud en términos cualitativos de la mejora es necesario analizar la matriz y determinar los cuadrantes a los que pertenecen las mejoras implantadas. Si estas se encuentran en los cuadrantes de magnitud baja se concluye que la mejora no satisface los objetivos, en este caso se debe evaluar los motivos de su mal desempeño. En cambio, si la implementación de la mejora

pertenece al cuadrante de magnitud media significa que el cambio generó un impacto positivo pero que este no es el deseado y por tanto también se debe establecer los motivos del desempeño no satisfactorio y buscar maneras de mejorarlo. Finalmente, si el cambio se encuentra en el cuadrante de magnitud alta la mejora implantada generó los resultados esperados y corresponde a una buena decisión de benchmarking.

Fase 20: Evaluación de la satisfacción del desempeño logrado En este paso se debe decidir el curso de acción que tomará el proceso de benchmarking dependiendo del análisis de la información obtenida en la fase anterior. En el caso de que el desempeño logrado sea satisfactorio, es decir, si la magnitud de la mejora es alta se debe saltar a la fase 29, en caso contrario se debe seguir con la fase 21.

Fase 21: Evaluación de la magnitud de la mejora realizada mediante la evaluación del mejoramiento por medio de la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño logrado por esta. Se utiliza la información obtenida en la fase 19 y es importante llegar a conclusiones relevantes sobre el comportamiento de la implementación del cambio realizado.

Fase 22: Determinación de las brechas en los niveles de actuación mediante la comparación entre el desempeño logrado y el desempeño proyectado o los benchmarks, lo que se llevará a cabo utilizando la información recolectada en los pasos anteriores.

Fase 23: Determinar las causas de desempeño deficiente y detallar las actividades en las cuales la implementación de los cambios no generó los resultados esperados.

Fase 24: Definir oportunidades de mejora y evaluarlas mediante la matriz de prioridad de mejora para establecer las que resulten más viables y generen mejores resultados.

Fase 25: Establecer un plan de acción para generar un mejoramiento en las mejoras implementadas que permita obtener a futuro el desempeño deseado, es decir, idear la manera de intervenir en el proceso para que este se realice de una manera más eficaz, efectiva y eficiente.

Fase 26: Aplicar el plan de acción establecido en el paso anterior.

Fase 27: Análisis del desempeño logrado por el plan de acción implementado en la fase anterior mediante un análisis cualitativo y cuantitativo de la magnitud de la mejora, es decir, evaluando los indicadores establecidos y la matriz de magnitud de los cambios realizados. En el caso de que el desempeño logrado no sea satisfactorio es necesario volver a repetir el proceso desde la fase 21, de lo contrario seguir con la fase 28.

Fase 28: Establecer periodos de control, es decir, definir cada cuanto tiempo se controlará el correcto funcionamiento de las mejoras realizadas para lograr un patrón de seguimiento de estas.

Fase 29: Informar a la administración superior mediante una reunión o la generación de un informe que detalle lo ocurrido durante el proceso de benchmarking y los resultados obtenidos por la implementación del nuevo proceso.

Fase 30: Integración del proceso de benchmarking financiero a la empresa como una actividad más del departamento de finanzas mediante la evaluación continua de las metas, ya que estas deben ir cambiando en el tiempo y adaptándose a las distintas realidades internas y externas que se pueden presentar a lo largo de este. La evaluación de las metas actuales y el establecimiento de nuevas se ve apoyado por la existencia de una constante retroalimentación en el sistema de benchmarking, los resultados obtenidos al introducir cambios para el mejoramiento serán los que al ser evaluados en cada ciclo, y nos indiquen como y cuanto deben ser mantenidos o redefinidos los benchmarks. Es importante tener en consideración los factores críticos de éxito, mecanismos de cooperación, estado actual del desempeño de la empresa, procesos críticos y los indicadores de desempeño seleccionados.

CONCLUSIÓN

Visto desde una manera general es posible explicar el benchmarking como una herramienta de calidad destinada a lograr un desarrollo competitivo mediante la investigación y la aplicación de los benchmarks. La aplicación de este proceso supone un salto cualitativo y cuantitativo en el nivel de actuación de la empresa que lo realiza mediante sucesivas y periódicas comparaciones que permiten medir el grado de avance y éxito que va alcanzando paulatinamente, además, incentiva a la organización a adoptar una cultura de mejoramiento continuo.

Dentro de las empresas, la función financiera representa una gran importancia debido a la influencia que ejerce dentro de los activos, pasivos y resultados de la empresa y la optimización de la estructura financiera que genera optimización en la gestión y control de costos generan importantes efectos en los rendimientos de ésta. La identificación de las mejores prácticas estimula el cambio en los procedimientos y también la forma en que estos se entienden, generando perfeccionamientos en ellos y en las etapas de seguimiento y control. Dicho lo anterior, se desprende que un progreso en la función optimiza la estructura de esta y genera un funcionamiento dinámico sobre los costos por lo tanto se concluyen visiblemente las posibilidades de mejora que presenta el benchmarking en esta área.

Los procesos que conciernen a la función financiera son comunes a todas las empresas con independencia del sector al que pertenezcan, a pesar de que se

enfocuen en diferentes aspectos, por lo tanto una aplicación de las mejores prácticas puede causar diferentes resultados en los diferentes en los distintos tipos de empresas que los implementen.

La correcta aplicación del benchmarking financiero proporciona objetivos o benchmarks específicos y realistas que son fácilmente asumibles por el personal involucrado en el proceso, el cual debe ser explicado al personal no involucrado para que sea aplicado correctamente. La correcta comunicación del plan, genera un aporte significativo en la motivación del estimulando la sinergia y la innovación.

A partir del estudio realizad el modelo de benchmarking que se propone, a través de un tipo de benchmarking colaborador en donde exista un aprendizaje bidireccional de las partes involucradas, busca democratizar el proceso de benchmarking haciéndolo accesible para todas las empresas mediante la simpleza de su metodología. Los 30 pasos propuestos resultan fáciles de llevar a cabo y al ser tan acotados impiden la existencia de desviaciones en los objetivos que pueden causar pérdidas de tiempo y dinero. Además es posible flexibilizarlo para adecuarlo a cualquier tipo de empresa.

Finalmente, cabe destacar que el modelo propuesto no busca copiar sino que persigue la generación de nuevas ideas que permitan a los involucrados un desarrollo a nivel profesional, una flexibilización de las decisiones financieras a nivel empresarial y a nivel global una mejora en la eficiencia económica frente a las fluctuaciones de los mercados.

BIBLIOGRAFIA

- Boxwell, R.J (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw-Hill.
- Suárez, J.L., & Arias, A. (1996). *Benchmarking de la función financiera*. McGraw-Hill.
- Johnson, Robert (1994). *Administración financiera*. C.E.C.S.A.
- James C, Van Horne, Wachowicz Jhon M. (2002). *Fundamentos de la administración financiera*. Pretience Hall Inc.
- Spendolini, Michael J. (2005). *Benchmarking*. Norma.
- Camp, R.C. (1989) *Benchmarking: The search for the Best Practice that Leads to Superior Performance*. Quality Press.
- Tanner, Steve. (2007) *Aprenda las claves del benchmaring en una semana*. Gestión 2000.
- Watson, Gregory H (1995). *Benchmarking estratégico*. Ediciones Vergara
- Gómez- Bezares, Pascual. (2012). *Elementos de finanzas corporativas*. Desclée de brouwer
- Berk, Jonathan & DeMarzo Peter. (2008). *Finanzas corporativas*. Pearson Addison Wesley.
- Ross, Steven A. Westerfield, Randolph W. & Jordan, Bradford D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. McGraw Hill.
- Harrington H.J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Pearson Addison Wesley.

- Harrington H. J. (1987) Administración total del mejoramiento continuo. La nueva generación. *Editorial Mc, Graw Hill Interamericana, S.A.*
- Lema N.M. & Price A.D.F. (1995) Benchmarking: Performance Improvement Toward Competitive Advantage. *Journal of Management in Engineering, Vol 11.*
- Evans A. (1995) Deciding What Kind of Benchmarking Undertake. *Alpha Publications Pty Ltd. Australia.*
- Gómez L. (1992) Productividad: mejoramiento continuo de calidad y productividad. *FIM Segunda Edición.*
- Rico R.R. (1996) Benchmarking Estratégico y Táctico. *Ediciones Macchi.*

WEBGRAFÍA

- E-conomic. Recuperado el 16 de abril de 2013, de:
<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-know-how>
- Guioteca., Recuperado el 16 de abril de 2013, de:
<http://www.guioteca.com/rse/que-son-los-stajeholders>
- Corporación de desarrollo tecnológico. (2002) ¿Qué es Benchmarking?
Recuperado el 2 de Septiembre de 2014, de:
http://bench.cdt.cl/files/que_es_benchmarking.pdf
- Universidad Bicentennial de Aragua. Escuela de Administración de Empresas. Mejoramiento Continuo. Recuperado el 6 de Septiembre de 2014, de: <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
- Universidad Austral de Chile. Javier Ignacio Casas Cordero. Mejoramiento continuo de procesos para obras de edificación. Recuperado el 5 de Septiembre de 2014, de:
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2006/bmfic335m/doc/bmfic335m.pdf>
- Benchmarking. Morales, G. (1997). Recuperado el 12 de Septiembre de 2014. <http://www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml>
- Mejoramiento continuo de procesos para obras de edificación. Javier Ignacio Casas Cordero. Recuperado el 5 de septiembre de 2014, de:
<http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2006/bmfic335m/doc/bmfic335m.pdf>
- PWC. Benchmarking Financiero. Recuperado el 5 de septiembre de 2014, de: <http://www.pwc.com/pe/es/publicaciones/benchmarking-financiero.jhtml>

- Finanzas Prácticas. Benchmark. Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de:
<http://www.finanzaspracticas.com.co/finanzaspersonales/bancarios/inversiones/benchmark.php>
- El Economista. ¿Qué es el benchmark?. Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de: <http://eleconomista.com.mx/fondos/2012/05/02/que-benchmark>
- PWC. Características del estudio de Benchmarking. Recuperado el 2 de Octubre de 2014, de:
https://www.benchmarkingperu.com/benchmarking_caracteristicas.html
- SF1 Controla tu banco. Concepto de float. Recuperado el 10 de mayo de 2015, de: <http://www.sf1soft.com/index.php/blog/51-el-concepto-de-float>
- Google Books. Lawrence J. Gitman. Principios de Administración Financiera. Recuperado el 2 de Octubre de 2014.
https://www.benchmarkingperu.com/benchmarking_caracteristicas.html
https://books.google.cl/books?id=KS_04zILe2gC&pg=PA45&lpg=PA45&dq=benchmarking+financiero&source=bl&ots=Cx3tviJoF3&sig=iaANehHho1Y5wgCiLEEmks7lhOE&hl=es&sa=X&ei=78gqVZ-oDcTqgwTXwIP4DA&ved=0CDoQ6AEwBTgK