



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Benchmarking Financiero

Rey Fortes, Marcelo

2011

Cita APA: Rey Fortes, M. (2011). Benchmarking Financiero.  
Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires.  
Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios".  
Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado  
Especialización en Administración Financiera

**Trabajo Final**

***Benchmarking Financiero***

**Autor :  
Marcelo Rey Fortes**

**Tutor :  
Gustavo Tapia**

**Buenos Aires, Junio de 2011**

# **ÍNDICE      GENERAL**

	<b><u>Página</u></b>
<b>1. RESUMEN DEL TRABAJO.</b>	4
<b>2. INTRODUCCIÓN AL TEMA.</b>	9
<b>3. DESARROLLO DEL TRABAJO.</b>	12
<b>3.1. BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE GESTION</b>	13
<b>3.2. LA FUNCION FINANCIERA EN LA EMPRESA</b>	21
<b>3.3. BENCHMARKING DE LA FUNCION FINANCIERA</b>	25
<b>3.4. ORGANIZACIÓN Y APLICACIÓN DEL BENCHMARKING         A LA FUNCION FINANCIERA</b>	30
<b>3.5. TESORERIA</b>	31
<b>3.6. LA GESTIÓN DEL CIRCULANTE</b>	52
<b>3.7. LA FUNCION DE FINANCIACION</b>	58
<b>3.8. FACTURACION</b>	67
<b>4. CONCLUSIONES.</b>	78
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</b>	88
<b>6. ANEXO ( S ).</b>	90
<b>6.1. CODIGO DE CONDUCTA DEL BENCHMARKING</b>	91
<b>6.2. PREMIOS NACIONALES DE CALIDAD         Y BENCHMARKING</b>	93
<b>6.3. PREMIOS DE BENCHMARKING</b>	95
<b>7. NOTAS Y OBSERVACIONES AL TEXTO.</b>	97
<b>8. SOPORTE ELECTRÓNICO (C.D.)</b>	100

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

<b><u>Gráfico</u></b> <b><u>No. :</u></b>	<b><u>Título</u></b> – <b><u>Fuente</u></b>	<b><u>Página</u></b>
<b>I</b>	COMO NACIO EL BENCHMARKING?	6
<b>II</b>	MODELOS MENTALES INADECUADOS	7
<b>III</b>	PROCESO DE MEJORA DEL BENCHMARKING	19
<b>IV</b>	BENEFICIOS DEL BENCHMARKING	20
<b>V</b>	EL FLUJO DE FONDOS DE LA EMPRESA	22
<b>VI</b>	ACTIVIDADES Y PROCESOS DE LA FUNCION FINANCIERA	27
<b>VII</b>	PROCESO DE TESORERIA: SUBPROCESO DE PLANIFICACION Y PRESUPUESTACION	32
<b>VIII</b>	AUTOMATIZACION DE LA RECEPCION DE PEDIDOS	74
<b>IX</b>	EXISTENCIA DE UN PROCEDIMIENTO DE APROBACION DE PEDIDOS	75
<b>X</b>	DEPARTAMENTOS CON LOS QUE ESTA INTEGRADO EL PROCESO DE FACTURACION	76
<b>XI</b>	MECANIZACION DEL PROCESO DE DOCUMENTACION	76
<b>XII</b>	CAUSAS DE RECLAMOS EN LA FACTURACION	77
<b>XIII</b>	QUE LOGRA EL BENCHMARKING?	79
<b>XIV</b>	BENCHMARKING Y ANALISIS COMPETITIVO	81
<b>XV</b>	BENCHMARKING Y PLANEAMIENTO ESTRATEGICO	82
<b>XVI</b>	BENCHMARKING Y HERRAMIENTAS DE CALIDAD	83

# **1. RESUMEN DEL TRABAJO**

## 1.1. Resumen de Benchmarking

Podemos afirmar que las Organizaciones tienen y tendrán siempre mucho que aprender. Para lograr ese aprendizaje deben desarrollar un proceso compuesto cuatro principios fundamentales:

- Aprender;
- Innovar;
- Aplicar lo Aprendido;
- Mejorarlo Continuamente;

todos orientados a los clientes externos y a los clientes y procesos internos, vinculando la Organización con los Mercados.

Impactan también los *Modos* de hacerlo y la *Velocidad* de ejecutarlo correctamente, no sólo en función de las necesidades del Mercado o de la comunidad sino también por la necesidad de supervivencia y crecimiento de las Empresas.

Es función fundamental del *Management* impulsar la utilización de herramientas que permitan a la Organización aprender, innovar, implementar y mejorar sistemáticamente, realizando comparaciones estratégicas como un modo de competencia continua.

## 1.2. Qué es Benchmarking ?

**Es el proceso metodológico que compara el desempeño de la Organización con los mejores del mundo, agregando valor y satisfacción a los clientes, añadiendo valor económico para la Empresa a través de la mejora de la calidad, la eficacia, la eficiencia, el servicio y la competitividad.**

Comienza con la **percepción** de lo que está haciendo nuestra empresa y los resultados obtenidos; se establece una **comparación** con los resultados de los mejores y se busca un **aprendizaje** de cómo lo hacen. Se pone en marcha el Equipo de **Benchmarking**, que con **creatividad** y **esfuerzo** realiza un rediseño que permita lograr un **cambio ventajoso**.

Las empresas de hoy y del mañana, producto de los cambios que condiciona la nueva competencia, como la calidad, las tecnologías, los tiempos, la rentabilidad, etc, tienen y tendrán, cada vez mas, la fuerte necesidad de generar en forma continua: Aprendizaje e Innovación, mas rápido y mejor que los competidores.

Surge así el benchmarking, una herramienta joven y poderosa, por los resultados altamente positivos que arroja.

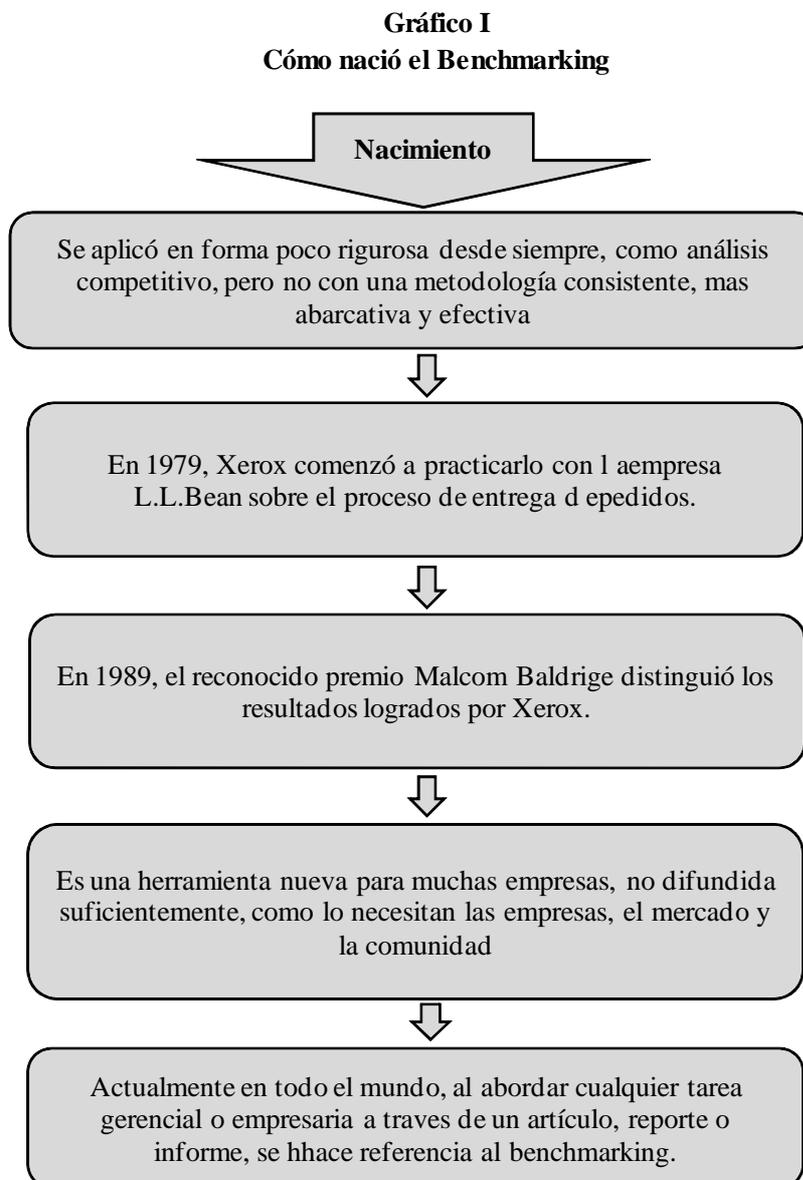
## 1.3. Qué No Es Benchmarking ?

Resulta conveniente destacar, en el campo conceptual, qué no es benchmarking, para no partir erróneamente:

- Copiar plagiar lo que está de moda.
- Buscar la empresa brillante en todo y no encontrarla nunca.
- Ocupar el tiempo de personal que no tiene tarea asignada.
- Hacer turismo.
- Comparar datos desintegrados, anecdóticos

#### 1.4. Cómo nació el Benchmarking ? [Ver Gráfico I]

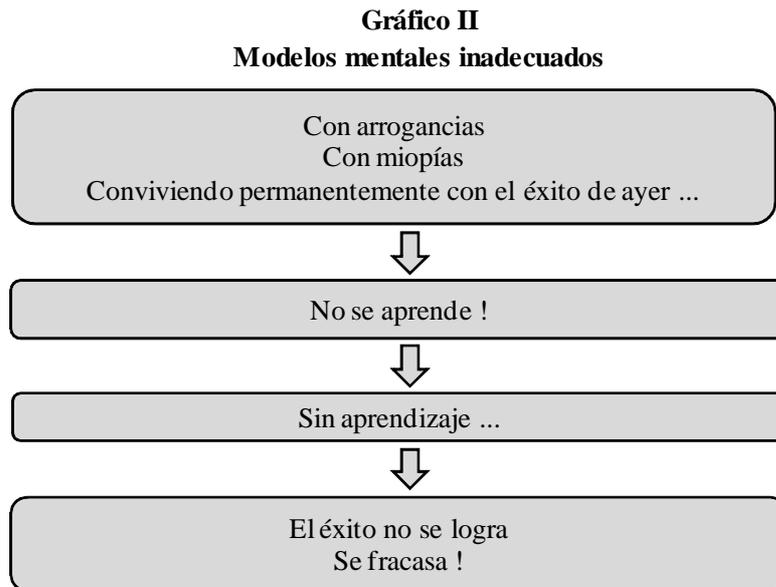
Recién en 1979, la empresa Xerox Corporation comenzó a practicar Benchmarking con una metodología rigurosa, consistente y efectiva, y luego fue seguida por otras empresas como Ford, General Motors y otras.



**Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking Estratégico y Táctico**

## 1.5. Modelos mentales que perjudican a las organizaciones [Ver Gráfico II]

A todo tipo de empresa, tamaño, sector, etc, les resulta mas que necesario crear una cultura y administración que les permitan acumular el aprendizaje del medio externo o interno. Para ello se requiere sustituir las actitudes, síndromes y excusas para vencer las resistencias al aprendizaje. Las actitudes mas inconvenientes son:



**Fuente:** elaboración propia en base a bibliografía: **Benchmarking Estratégico y Táctico**

## 1.6. Tipos de Benchmarking

Existen dos clasificaciones de benchmarking:

### 1.6.1. Benchmarking según sobre lo que se hace:

- **Benchmarking sobre funciones y procesos del negocio:**  
Son las comparaciones estratégicas que evalúan el desempeño de las funciones y procesos centrales del negocio, como el proceso de comercialización, el de producción, el de administración, etc.
- **Benchmarking sobre funciones y procesos operativos de apoyo al negocio:**  
Son las comparaciones estratégicas que analizan de un modo riguroso el desempeño de las funciones y procesos operativos de apoyo al negocio, entre otros, sólo como ejemplo, dentro del de comercialización el proceso de distribución; o dentro del de producción el proceso de planificación y programación de la producción; o dentro del de administración, el proceso de pago a proveedores.
- **Benchmarking sobre productos o servicios:**

Son las comparaciones estratégicas que toman como patrones de referencia productos y/o servicios de otras organizaciones, sobre los que se detectan cuáles son los factores clave que facilitan el logro de un mejor desempeño del producto o servicio.

- **Benchmarking estratégico competitivo.**  
Son las comparaciones estratégicas competitivas que se pueden realizar, aunque resulten dificultosas por el escaso grado de participación que puedan demostrar los competidores. En la práctica es el tipo de benchmarking menos practicado, por la resistencia y celo antes mencionada.

### **1.6.2. Benchmarking según con quién se practica:**

- **Benchmarking Interno**  
Llegado el momento de pensar de quién puede aprender la empresa, surge una de las fuentes más ricas pero menos conocida: de la propia empresa o del mismo grupo empresario.

Lo primero que debe hacerse antes de iniciar un estudio de benchmarking, es efectuar y agotar la búsqueda interna, dado que pueden existir mas desarrollos de los que uno se pueda imaginar, dentro de un sector y que no han trascendido o no se han desplegado a una base de datos de benchmarking de alcance gerencial.

El benchmarking interno no tiene ninguna clase de dificultad importante en la búsqueda y colaboración del socio potencialo en los recursos y tiempos que demandaría.

- **Qué requiere y que logra:** El benchmarking interno es un aprendizaje cooperativo sobre temas iguales o similares entre unidades o empresas diferentes del mismo grupo, que exige eliminar quintas y barreras de colaboración entre unidades y personal, si el objetivo es el desarrollo interno y el mejor aprovechamiento de esfuerzos y logros alcanzados.
- **Benchmarking Externo**  
Una vez que se haya determinado que sobre el tema elegido no existen hasta el momento desarrollos internos ni oportunidades de aprendizaje en un área dada, aunque no se haya implementado ningún benchmarking hasta el momento, es recomendable poner en marcha el proceso de benchmarking externo en la empresa.

**Cómo se relacionan ambos benchmarking:**

Resulta más conveniente y aconsejable que ambos benchmarking (Interno y Externo), estén vinculados, por que uno puede constituirse en disparador del otro. El benchmarking Interno primero debería realimentarse y potenciarse en múltiples sentidos, de arriba abajo y horizontalmente. Una vez agotada la búsqueda de patrones de referencia internos, es necesario realizar la detección de oportunidades en el afuera, identificando a los mejores de clase mundial.

## **2. INTRODUCCIÓN AL TEMA**

En las empresas existe una enorme cantidad de conocimiento acumulado a lo largo de los años y que cada una guarda celosamente, lo que hace a su ventaja competitiva.

Siempre habrá cosas que una organización hace bien y otras que se pueden mejorar. Por ejemplo en el ámbito financiero una empresa puede tener un sistema de gestión de tesorería muy avanzado que le permita conocer en tiempo real su saldo y renatibilizarlo enseguida, perfectamente integrado con la contabilidad de la empresa, con sistemas de reporting definidos, establecidos, y automatizados minimizando la circulación de papeles y con procedimientos de presupuestación y control detallados. Pero la misma empresa puede tener deficiencias en el sistema de facturación, que podrían ser perfeccionados. En otra empresa puede ocurrir el caso inverso.

Lo que aparece como un ideal irrealizable es que cada empresa acepte intercambiar su know how propio con otra empresa, para que les permita a ambas revertir sus debilidades y todas resulten beneficiadas. Pero en la realidad cada empresa guarda celosamente su saber hacer y no está dispuesta a compartirlo con otra, por lo que este ideal tiende a transformarse en una utopía, ya que en la práctica parece que esto es imposible que suceda.

Recientemente se han desarrollado metodologías que de manera sistemática con algunas precauciones, permiten ese intercambio de información. Estas metodologías se han denominado “**benchmarking**” (traducción aproximada: “marcación fija”).

**El benchmarking es la comparación de una serie de empresas, para aprender unas de otras. Mediante la comparación se seleccionan las mejores prácticas, que se denominan benchmarks (cota o referencia conocida) y se fijan como objetivos a alcanzar. Luego se miden los desvíos que existen entre los desempeños actuales y los benchmarks (mejores prácticas, metas a alcanzar) que se han seleccionado como objetivo, lo que permitiera tomar acciones que tiendan a minimizar dicha brecha en el futuro y lograr así un desarrollo competitivo mayor.**

El benchmarking es una herramienta de gestión muy potente que permite resultados sorprendentes debido a la rapidez con que se consiguen y a la facilidad que brinda para fijar objetivos ambiciosos. No se trata de una nueva moda sino de una nueva técnica de calidad destinada a perdurar y desarrollarse y quizás benchmarking se transforme en un término familiar como lo es hoy la palabra marketing.

El benchmarking se está utilizando desde hace algún tiempo por empresas como Xerox o Westinghouse en procesos industriales para mejorar la eficiencia. Actualmente se están realizando experiencias en otros campos, como el financiero para optimizar la función financiera de las empresas, mediante la aplicación de esta técnica.

Ya en 1988, Dumaine (Nota 7.1) acusaba públicamente a Xerox, pionera en el uso de la técnica de Benchmarking para mejorar la eficiencia de sus procesos, calificándola como “maestra del espionaje industrial”.

Una característica en el proceso de comparación es la presencia de terceros independientes, lo que es saludable a los fines de la confidencialidad deseada y evita el espionaje industrial.

Algunos directivos escepticos hacia el benchmarking pueden considerar que sus prácticas se aplican instintivamente y no es necesario un proceso sistemático, llegando a confundir benchmarking con la información que pueden lograr de la competencia a través de conversaciones con proveedores comunes o leyendo en publicaciones especializadas información relevante sobre avances tecnológicos o nuevos procedimientos de un competidor.

El benchmarking es un proceso continuo de búsqueda permanente de lograr las mejores prácticas, es una parte integrante de la cultura de la organización.

Toda comparación exige un grado de abstracción y esfuerzo intelectual de conceptualización que permita sacar conclusiones válidas, ya que no siempre la mejor práctica de una empresa lo es automáticamente para otra firma que puede tener sus particularidades que la hacen diferente.

En principio se puede comparar cualquier proceso de negocio, siempre que se sepa plantear convenientemente los términos de comparación.

La comisión directiva del *International Benchmarking Clearing House*, foro con sede en EEUU, hace una definición más completa del benchmarking:

***“Benchmarking es el proceso de evaluación continuo y sistemático 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 le permita a la organización mejorar su labor”.***

### **3. DESARROLLO DEL TRABAJO**

## **3.1. BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE GESTION**

### **3.1.1. El enfoque de procesos en los estudios de benchmarking**

Este proceso es una secuencia lógica de actividades que vienen definidas por una serie de indicadores específicos, como ser índices de eficacia, de eficiencia, etc, ya sean cuantitativos o cualitativos. Las actividades pueden o no coincidir con departamentos o áreas de responsabilidades, ya que simplemente son tareas que se desarrollan para obtener resultados.

El benchmarking utiliza la técnica de procesos para realizar comparaciones. Toda organización se puede concebir como un conjunto de procesos. Utilizando la metodología de procesos se puede estudiar cualquier faceta de la empresa.

Por ejemplo se pueden estudiar los procesos necesarios en las diferentes fases para la fabricación de un producto, la forma en que se reciben los insumos o componentes necesarios, las acciones comerciales, etc. A su vez hay otros procesos de apoyo a la actividad principal, como los procesos de reporting o los procesos de función financiera.

La continuidad en la comparación puede facilitar abundante e importante información sobre cómo son las mejores prácticas en los procesos de la compañía, y brinda referencias externas con las que poder posicionar a la empresa con respecto a las mejores. Este proceso debe ser continuo y evolutivo y no estático, para que la información que surja no sea limitada y no quede desactualizada.

Los planes de acción que suceden a un estudio de benchmarking deben estar orientados a reducir las distancias entre la actuación de la propia empresa y las mejores prácticas seleccionadas como tales. Conocer si dichas distancias se mantienen o se reducen contribuyen a establecer una cultura de mejora continua en la empresa, lo que es la principal aportación del benchmarking.

En los años '60 la compañía de equipos para fotocopiar Xerox veía cómo sus competidores japoneses le tomaban la delantera ofreciendo equipos de mejor calidad y a precios más competitivos. Xerox comenzó entonces con su compromiso con la calidad desarrollando la técnica del benchmarking. Seleccionó los productos de su competencia, los desarmó y estudió sus procesos de fabricación y determinó su estructura de costos.

Los esfuerzos de benchmarking dieron sus frutos años después con la recuperación de mercado de Xerox. A raíz de esta experiencia Xerox incorporó benchmarking como algo habitual dentro de su programa de calidad y comenzó a aplicarlo en todos los niveles buscando las mejores prácticas dentro de su industria.

Robert Camp (Nota 7.2), directivo de Xerox, definió: “Benchmarking es un proceso positivo y proactivo, mediante el cual una compañía analiza cómo otra

organización realiza una función específica, a fin de mejorar su actuación en una función igual o similar”

Además ganó el premio a la calidad Malcom Baldrige, cuyo criterio de selección de candidatos es la aplicación del benchmarking.

### **3.1.2. Principales características del benchmarking**

El benchmarking es una técnica de mejora que se fundamenta en las siguientes fases:

- Comparación de la forma de hacer de varias empresas.
- Identificación de las “mejores prácticas” en cada una de las actividades estudiadas.
- Comparación individual de la actividad de cada empresa con la mejor práctica.
- Comprensión de la diferencia (Gap) y proposición de objetivos de mejora.
- Plan de Acción.
- Seguimiento de la evolución de cada actividad hacia la mejor práctica.

El enfoque de procesos es el más adecuado para realizar una comparación mediante técnicas de benchmarking. El aprendizaje es la base fundamental para conseguir ventajas competitivas. El benchmarking permite obtener un aprendizaje rápido y práctico basado en las experiencias de otros, es sistemático, perdurable en el tiempo y es motivador para el personal involucrado en su aplicación.

Ninguna empresa puede pretender ser la mejor en todas las áreas simultáneamente, por lo que cualquier empresa siempre será buena candidata para aportar una mejor práctica en aquella área en la que le resulte fácil ser excelente y por contrapartida es candidata a recibir de otros ideas y formas de actuar competitivas para aplicar en áreas en donde no es tan buena.

El benchmarking se puede considerar como el mecanismo impulsor de una cultura de mejora continua. Las organizaciones de primera línea la pueden aplicar a través de su comparación con estándares externos de excelencia. Todas las empresas pueden aplicar para determinar las mejores prácticas.

### **3.1.3. El equilibrio en el intercambio de información. La propiedad intelectual de los productos.**

“Si las empresas que practican benchmarking intentan averiguar lo más posible sobre sus competidores, pero sin facilitar ningún dato, se desvirtúa su espíritu para parecerse a espionaje industrial” (Nota 7.3). La información que brinda cada firma debe ser equiparable, y referida a temas que excedan el interés de un sector.

Cuando las empresas son directamente competidoras o el tema es el proceso central del negocio, entonces deberían ser los asesores legales los que fijen límites para compartir tecnología, secretos industriales, información de mercado, etc. Se equilibra de esta manera el intercambio de información y se asegura la propiedad intelectual de los productos (si es que no son marcas registradas, etc).

El International Benchmarking Clearinghouse ha establecido un código de conducta del benchmarking que se basa en una serie de principios a respetar:

- El principio de la legalidad: que garantiza que toda transmisión de información que se lleve a cabo en el estudio es legal.
- El principio de intercambio: para asegurar que ninguna empresa pida información que no esté dispuesta a facilitar.
- El principio de confidencialidad: mediante el cual se establece que ninguna empresa participante suministre información de un asociado a otra empresa exterior sin la previa autorización de la empresa asociada.
- El principio de utilización: para procurar que el único propósito del benchmarking sea el de mejorar los procesos operativos de las empresas y que no se utilice como un recurso de venta, publicidad o marketing.

#### **3.1.4. Algunas empresas que utilizaron el benchmarking.**

Xerox utilizó benchmarking en 1989 para solucionar el problema que tenía para lograr la conveniente distribución de componentes y suministros a sus clientes de fotocopiadoras. Otras empresas que aplicaron benchmarking en su gestión son: Hewlett Packard lo aplicó desde 1986 para reducir el tiempo de desarrollo de sus productos; Ford en el lanzamiento de su modelo Taurus, y General Motors para mejorar los procesos de calidad.

Otras empresas también aplican benchmarking intensivamente, a punto tal que tienen su propio departamento de benchmarking, con directivos asignados como consultores, tal es el caso de: Motorola, Westinghouse y ATT entre otras.

#### **3.1.5. Grado de preparación para el benchmarking y capacitación del personal directivo.**

El benchmarking es un método de calidad que los directivos en principio reconocen y aceptan, pero no todas las empresas están igualmente preparadas para acometer el proceso de benchmarking y llevarlo con éxito a la práctica.

Para ello se requiere tener el personal calificado, que entienda las principales herramientas de calidad y que tenga suficiente flexibilidad para adaptarse a las nuevas situaciones, estar acostumbrado a trabajar en equipo y tener buena comunicación. También es importante la comunicación fluida entre los departamentos de la empresa y que en la misma exista cultura participativa.

Mientras más desarrollado esté en la empresa el concepto de calidad, mayores chances de éxito tiene el proceso de benchmarking a aplicar.

Es importante el poder asimilar tanto la información que surja del estudio, como también los cambios que se sugieran.

En cuanto al nivel de desarrollo de la calidad en una organización se distinguen los siguientes estadios:

- **Inspección:** es el estadio de menor desarrollo de la calidad. Se concibe a la calidad como la mera inspección de los productos para evitar que los fallos lleguen al consumidor. La preparación de estas empresas para el benchmarking es muy baja. El mismo sólo sería aplicable en determinados procesos básicos del negocio y utilizando sólo técnicas sencillas del benchmarking, aplicables al estudio del desarmado del producto. Estas empresas deberían pasar primero a una etapa superior de gestión de calidad antes que intentar usar una herramienta de calidad como el benchmarking, para lo cual no están suficientemente preparadas.
- **Control:** supone una prevención mediante el control de ingeniería en las fases de diseño y fabricación de los productos, y el uso de herramientas de control estadístico. Estos controles reducen significativamente el número de fallos y por ello los esfuerzos de inspección son menores. Estas empresas tienen más desarrollado el concepto de trabajo en equipo y la comunicación interpersonal como método de análisis de los procesos empresariales. Por ello el benchmarking puede comenzar a aplicarse. Se pueden presentar inconvenientes en la aplicación del benchmarking por el lenguaje y capacitación del personal, los que se resuelven mediante seminarios de capacitación específicos.
- **Asociación:** Aquí son frecuentes los contactos entre las diferentes áreas funcionales de la empresa. Todas las áreas funcionales deberían hablar un lenguaje común y tener modos unificados de lograr los objetivos, para que la interacción entre ellos evite la duplicidad de esfuerzos y acelere el proceso de aprendizaje. Estas empresas con este grado de desarrollo de la calidad están preparadas para aprender y hacer un uso más eficiente de las técnicas de benchmarking.
- **Madurez:** empresas que consideran a los asuntos de calidad de una manera automática. Están preparadas para asumir cualquier tipo de benchmarking, utilizar la información que se obtenga e implementar los cambios que surjan como consecuencia del estudio.

### 3.1.6. Clasificación del benchmarking.

No todas las empresas están preparadas para aplicar el benchmarking, ya que depende del grado de capacitación de los directivos por un lado y por el otro del grado de desarrollo de las técnicas de calidad de las organizaciones.

Por otra parte no todos los estudios de benchmarking son iguales. Al contrario, existen diferentes tipos de benchmarking atendiendo a diversos criterios, como los procesos objeto de la comparación, las empresas con las que se realizan comparaciones, el enfoque, el alcance, el momento y la frecuencia de las comparaciones. El benchmarking se clasifica de la siguiente manera:

- **Según procesos sobre los que se aplica:**  
Prácticamente todos los procesos empresariales pueden ser objeto de comparaciones utilizando la metodología del benchmarking. Se pueden comparar procesos de ingeniería, o de producción utilizando un benchmarking operativo basado en el desarmado de productos de la competencia considerados como mejor práctica, o bien aplicarlo en un estudio de los procesos de recepción de pedidos, logística de envíos y relación con clientes, así como en procesos de la función financiera.

Los resultados de éste tipo de estudios son fundamentalmente cuantitativos, sobre la base de medidas concretas, indicadores de eficiencia e innovaciones de diseño. También pueden surgir otro tipo de mejoras fuera del ámbito técnico, de tipo organizativo y metodológico, lo cual dependerá de la cultura de la empresa y de la madurez de sus aspectos relativos a la calidad.

- Según las empresas sobre las que se aplican las comparaciones:

Atendiendo al número de las empresas que participan, se puede hacer un benchmarking interno, con una única organización, en el que se comparan los diferentes niveles de actuación entre departamentos, divisiones, filiales, etc. con niveles de actuación teóricos definidos como “excelentes”. Existe también benchmarking entre dos únicas empresas para compararse en algo muy concreto. También se pueden comparar varias empresas. El enfoque de la comparación resulta más cuantitativo mientras mayor número de empresas participen en la misma. Mientras menor sea el número de empresas comparadas (idealmente no más de 20), permite un estudio de adecuado nivel de detalle, ofreciendo a las empresas atención individualizada y alto nivel de profundización y adaptación de las conclusiones del benchmarking a la problemática particular de cada una de las participantes, logrando un enfoque más cualitativo. Se pueden seleccionar empresas competidoras o no, ubicadas en la misma zona geográfica o no, etc.

Si participan empresas competidoras, ello requiere un esfuerzo mayor previo para delimitar el alcance del estudio y el tipo de información requerida. Además en el benchmarking competitivo es necesario un esfuerzo adicional en explicar claramente las ventajas que se van a lograr como consecuencia de la obtención del resultado del estudio. Durante el proceso será necesario establecer una serie de controles para asegurar que las empresas asociadas se intercambien la información sin ocultar nada y garantizar su veracidad. En estos casos se justifica la participación de un tercero independiente ajeno a los intereses de los asociados, para asegurar la confidencialidad de la información. Es necesario lograr una relación profesional de las empresas participantes y que brinden un espíritu de cooperación.

“Si sólo se recurre a los competidores, lo mejor que se puede esperar es aprender lo suficiente para estar al lado de ellos (Nota 7.4)”.

El benchmarking multisectorial se aplica cuando participan empresas de diferentes sectores. El mismo tiene la ventaja de ofrecer información más enriquecedora que los otros casos. Requiere esfuerzos para estandarizar el proceso de comparación. Una vez obtenidos los resultados del estudio y determinadas cuáles son las mejores prácticas, hay que establecer prioridades y analizar la relación costo/beneficio de implementarlas, para ver si realmente es productivo dicho cambio, ya que puede suceder que por diversos factores a una empresa no le favorezca implementar las “mejores prácticas”.

En función del alcance del estudio puede establecerse aplicar un benchmarking operativo para temas de negocio y procesos o un benchmarking estratégico si las conclusiones del estudio afectan a todas las áreas de negocio de la empresa a mediano y largo plazo, analizando por ejemplo la conveniencia de entrar o salir de un mercado, la incorporación de nuevos productos, el inicio de nuevos negocios, la planificación de adquisiciones, fusiones, desinversiones o alianzas estratégicas, etc, abarcando en

definitiva los aspectos clave para el desarrollo y mantenimiento de una ventaja competitiva a largo plazo.

“Benchmarking Estratégico es un proceso sistemático para evaluar alternativas, implementar estrategias y mejorar las prácticas empresariales, interpretando y adaptando las estrategias de éxito de otras asociaciones que participen en una alianza empresarial” (Nota 7.5).

- Según el enfoque del proyecto:

Los estudios de benchmarking pueden ser sectoriales o multisectoriales, según si el ramo del que provengan las empresas participantes es el mismo o no.

Indirectamente se hace benchmarking de los competidores, ya sea por que se obtiene información a través de proveedores comunes, o publicaciones especializadas, etc.

Un benchmarking multisectorial produce resultados mas originales que determina una ventaja competitiva sobre nuestros competidores sostenible a largo plazo.

Efectivamente se detectan las mejores prácticas de diversos negocios y hay que tratar de adaptarlas al negocio propio. Una ventaja adicional es que surge mayor cantidad de información y la misma es mas veráz.

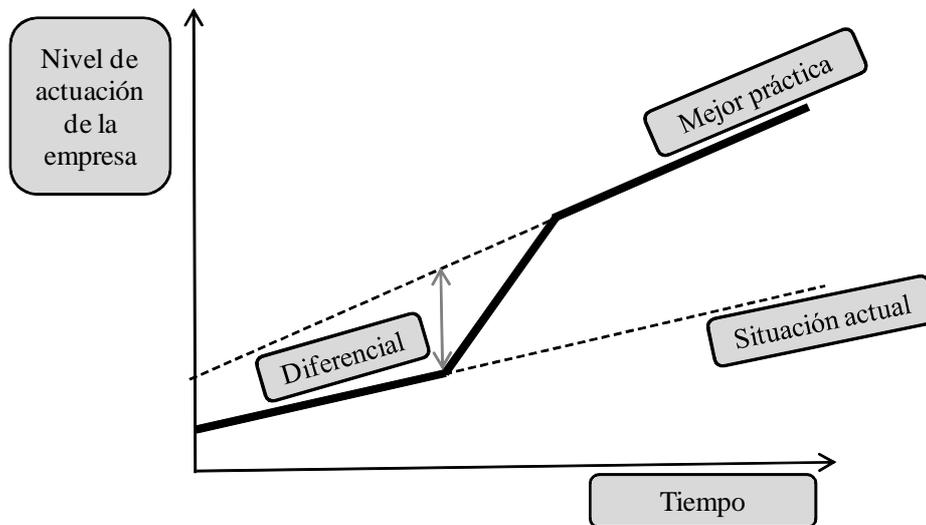
- Según el momento y la frecuencia de las comparaciones:

El benchmarking se puede realizar una sola vez o puede ser un proceso contínuo que se realiza periódicamente. El primero es útil cuando se busca información sobre algo que va a suponer un cambio a largo plazo en la empresa, y del que dependerá la toma de una serie de decisiones. Generalmente lleva un tiempo prolongado de aplicación y requiere la participación de varios sectores de la compañía. Por ejemplo la elección de un soporte informático para la gestión de tesorería.

### **3.1.7. El proceso de mejora a través del benchmarking [Ver Gráfico III]**

El proceso de mejora a través del benchmarking supone un salto cualitativo en el nivel de actuación de una empresa. En la figura adjunta se ilustra el proceso de benchmarking. El eje vertical representa la valoración del nivel de actuación de una empresa y el eje horizontal representa el tiempo. En la gráfica se representa la función del desempeño actual de la organización y la función superadora compuesta por las mejores prácticas a que puede aspirar dicha organización.

**Gráfico III**  
**Proceso de mejora del Benchmarking**



**Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking de la Función Financiera**

El objetivo de máxima de la empresa es pegar el salto en calidad de desempeño que le permita ubicarse sobre la función de las mejores prácticas.

La metodología de benchmarking le permite a la empresa realizar ese salto, de la siguiente manera:

- Identifica y cuantifica el diferencial entre la situación actual y la mejor práctica que es el objetivo.
- Se establecen los objetivos adecuados y se formulan las estrategias que permitan reducir el diferencial en el menor tiempo posible.
- El benchmarking permite medir el grado de avance y de éxito a lo largo del proceso de mejora.
- El benchmarking estimula a la organización para involucrarse en la cultura de la mejora continua y así permanecer en un nivel de actuación excelente.

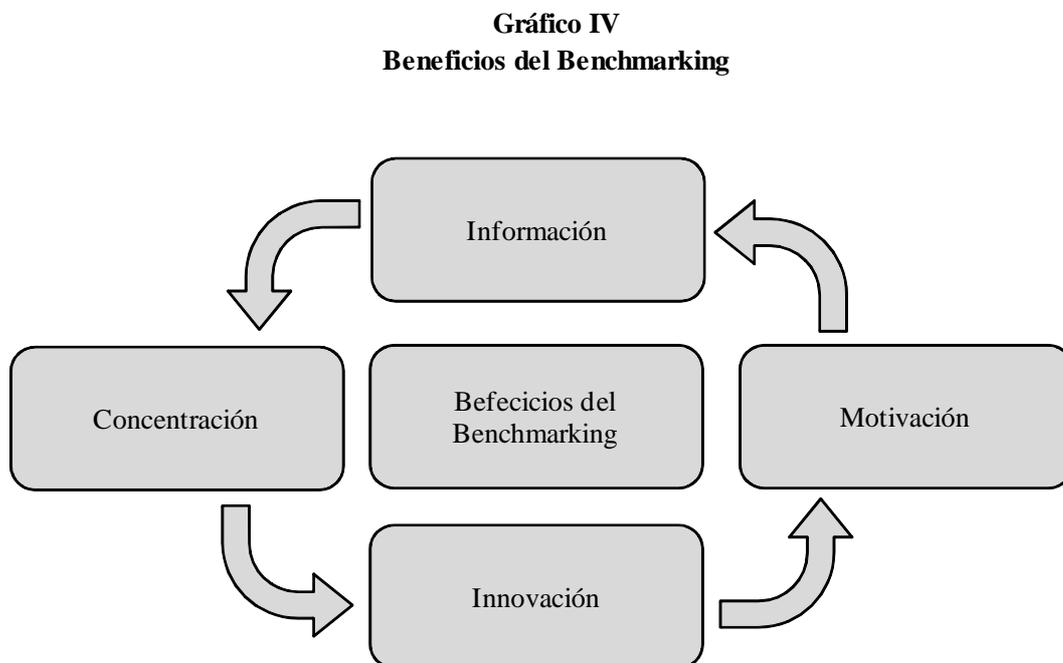
Los programas de benchmarking identifican y miden los desequilibrios, establecen objetivos y planes de mejora y estimulan para cambiar a través del seguimiento de avances. El benchmarking ha sido un componente fundamental de los programas de calidad total I de reingeniería de varias empresas. Una ventaja adicional es que las empresas mejoran así su conocimiento de sus propios procesos objeto de la comparación.

### 3.1.8. Beneficios del benchmarking [Ver Gráfico IV]

El benchmarking puede ser un proceso continuo de mejora. Representa cuatro grupos de beneficios:

- **Información:**
  - Cuantifica los diferenciales.
  - Amplía el marco de referencia.
  - Descubre las “mejores prácticas”.
- **Motivación:**
  - Demuestra resultados tangibles.
  - Promueve el trabajo en equipo.
  - Proporciona una referencia externa y medible para el cambio.
  - Permite establecer objetivos alcanzables concretos.
- **Innovación:**
  - Descubre nuevas formas de hacer.
  - Evita el estancamiento al ofrecer “pistas” para mejorar.
  - Estimula el cambio cultural.
  - Ofrece mejoras radicales.
- **Concentración:**
  - Identifica oportunidades prioritarias de mejora.
  - Concentra la acción en áreas concretas.

Estos beneficios se realimentan simulando un proceso interactivo:



Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking de la Función Financiera

### **3.1.9. El Benchmarking y el Valor de la Organización**

La aplicación de un Proceso de Benchmarking en una Compañía puede significar para ésta una oportunidad de lograr un importante agregado de Valor, en la medida que se trate de una aplicación correcta y exitosa. Concretamente algunos componentes de Valor que se pueden incorporar a la empresa son los siguientes:

- Identificar oportunidades de Innovación a través del descubrimiento de nuevas tecnologías, ya aplicadas o no, tanto en su sector o en otros sectores diferentes.
- Determinar aquellos procesos en los que existan diferencias significativas respecto al *mejor de la clase*, utilizándolo como estímulo y motivación para el cambio, y como instrumento de seguimiento de las mejoras producidas.
- Conocer la posición relativa frente a empresas del propio sector o de otros, evitando el estancamiento y ofreciendo diferentes alternativas.
- Conocer con suficiente anterioridad y con anticipación, las nuevas tendencias y las direcciones estratégicas, y considerando éstas, planificar y gestionar adecuadamente el cambio y la adaptación.

Estos componentes, junto a otros beneficios que aporta la aplicación de un Proceso de Benchmarking, constituyen un importante agregado de Valor a la Organización, que veremos durante el desarrollo del presente Trabajo.

## **3.2. LA FUNCION FINANCIERA EN LA EMPRESA**

Para definir el contenido de la función financiera hay que separar las tareas específicamente financieras del trabajo del director financiero.

De acuerdo a las características de la empresa, el ámbito de actuación del director financiero puede ser muy amplio, incluso incluir otras actividades que no son estrictamente financieras, mientras que en otras puede llegar a no existir la figura del director financiero, ocupándose de sus tareas directamente el director general.

### **3.2.1. El cargo del director financiero**

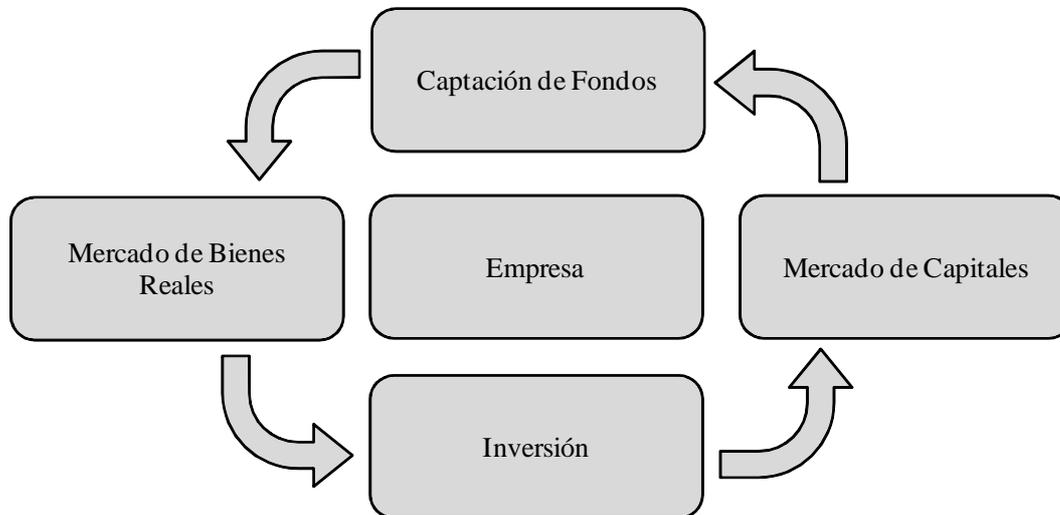
Este cargo puede recibir diferentes nombres y generalmente se ocupan de las tareas de: finanzas, contabilidad, control de gestión y administración general; también se suelen ocupar de los sistemas de información de la empresa, temas fiscales, auditoría interna, etc.

### **3.2.2. Tareas centrales de la función financiera: el flujo de fondos de la empresa [Ver Gráfico V]**

En general la función financiera se ocupa de:

- a** - Recoger los fondos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa
- b** - Asesorar a la dirección General en la inversión de los mismos.

**Gráfico V**  
**El Flujo de Fondos de la empresa**



**Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking de la Función Financiera**

En la primera tarea tiene un papel preponderante mientras que en la segunda generalmente asesora.

La empresa puede captar los fondos del mercado financiero, o a través de aportes de capital de los socios, emisión de obligaciones, descuentos en bancos, etc. El pasivo representa cómo se capturaron los fondos.

Los fondos se usarán en el mercado de bienes reales para adquirir los activos, tangibles o no, necesarios para el funcionamiento de la empresa. El activo representa la colocación de los fondos.

También realiza una tercera tarea importante: la gestión de riesgo económico.

Las dos tareas de captación e inversión de recursos se llevan a cabo de manera permanente en la empresa, aunque la frecuencia y la naturaleza de las actividades financieras permite clasificarlas en: (Nota 7.6)

- Finanzas operativas.
- Finanzas de planeamiento.

### **3.2.3. Finanzas operativas**

También llamada Finanzas de corto plazo o de gestión de circulante, se ocupan de las operaciones ordinarias de una empresa típica: comprar, producir y vender.

Sus operaciones se reflejan en el balance en el activo circulante y el pasivo exigible a corto plazo.

Incluye cuatro temas importantes mas uno general:

- Necesidades operativas de fondos.
- Tesorería.
- Clientes.
- Existencias.
- Proveedores

### **3.2.4. Necesidades Operativas de Fondos (NOF)**

Son los recursos que se necesitan para financiar las partidas de corto plazo. Es la diferencia entre el saldo a mantener en Tesorería, Clientes y Existencias menos la financiación que aportan los Proveedores y otros pasivos espontáneos.

NOF más activos fijos es igual a activos netos e iguales a financiación neta necesaria en la empresa.

Debe notarse la diferencia entre entre las NOF y el Fondo de Maniobra (Nota 7.7). El Fondo de Maniobra es un concepto contable y es la diferencia entre activo corriente y el pasivo exigible a corto plazo. Las NOF es un concepto financiero referidas a partidas que están incluidas en el activo corriente y el pasivo exigible a corto plazo, pero que puede no ser igual a estos dos grupos de partidas. Dentro del activo corriente puede haber partidas que no forman parte de las NOF (como los excedentes de tesorería) y pueden faltar otras como faltantes de stock mínimo para atender a clientes. En las NOF no deben considerarse las deudas negociadas y si entra el saldo que otorgan los proveedores aunque no se utilice.

Es necesario determinar el patron de conducta de ls NOF, ya que pueden ser positivas o negativas, crecientes o decrecientes, estacionales o cíclicas. Sólo una correcta comprensión de la naturaleza de las NOF permitirá hacer el nexo necesario con las finanzas de planeamiento.

### **3.2.5. Tesorería**

Tiene una función muy importante dentro de la función financiera y se pueden clasificar en dos a sus actividades:

- a** - Gestión de circulante: clientes, existencias y proveedores.
- b** - Cash management: todos los aspectos que hacen a la liquidez.

La liquidez es necesaria para la vida de la empresa, pero a su vez tiene un costo, por lo que es necesario optimizar sus saldos, es decir, minimizar su necesidad. Para ello hay que adelantar la disponibilidad de los fondos provenientes de los pagos de los clientes y retrasar la salida de los pagos a proveedores (cumpliendo con las condiciones pactadas) y reducir el floating del dinero. Floating es el tiempo que está indisponible el dinero, por ejemplo el tiempo que tarda el banco en acreditar en nuestra cuenta los giros de nuestros clientes o acreditarles a nuestros proveedores nuestros depósitos por pagos.

### **3.2.6. Gestión de clientes**

Dar facilidades de pagos a clientes generalmente facilita la labor de ventas, pero también hay que considerar su costo de financiación y riesgo de impago. Por ello hay que tratar de minimizar el saldo de la cuenta clientes, por ejemplo recortando los plazos de pago.

### **3.2.7. Gestión de existencias y de proveedores**

En este caso lo ideal es tratar de retrasar los plazos de pago lo máximo posible. Generalmente con los proveedores puede haber mayor poder de negociación o también los plazos que ya vienen estipulados.

### **3.2.8. Finanzas de planeamiento**

Engloban las decisiones que comprometen una estructura financiera por un período más largo que el ciclo normal del negocio. Aunque mucho más esporádicas, suelen ser decisiones que tienen mayor importancia ya que afectan a resultados de los mercados financieros. Las decisiones son:

- Inversión.
- Financiación.
- Dividendos.

### **3.2.9. Decisiones de inversión**

El proceso de inversiones es el que incorpora activos al balance. Se plantean dos problemas:

- Económico (rentabilidad).
- Financiero.

En el aspecto económico el criterio de selección es sencillo: la rentabilidad del activo debe ser por lo menos igual al costo de financiación. Debido a que la financiación es una combinación de deuda y fondos propios, el costo medio ponderado de ambas será el costo del capital (Nota 7.8).

Generalmente se requiere una inversión que brinde un retorno (TIR) mínimo estipulado, por lo menos mayor al costo del capital (Nota 7.9). Ese es el criterio general que se aplica para aceptar proyectos de inversión.

Alternativamente se puede aplicar el método del VAN para evaluar inversiones. El criterio de selección será para los proyectos que tengan VAN positivo.

### **3.2.10. Decisiones de financiamiento**

Estas tratan la gestión de la proporción de deuda y de capital propio (estructura de capital) y la composición de cada uno de ellos.

La estructura de capital de una empresa es importante porque influye en la determinación del valor de la misma y en su flexibilidad financiera.

Los terceros que piensan en invertir en una empresa la ven a esta como un proyecto de inversión y la evalúan como una decisión de inversión: evaluará el flujo de fondos que permite la empresa y le aplicará su costo de capital. Por ello, las estructuras de financiamiento afectan la tasa de costo de capital y el valor de la empresa.

La dirección financiera deberá evaluar también cómo afectan sus decisiones al riesgo, al control político de la empresa, a las oportunidades de crecimiento, etc. (Nota 7.10).

La reconversión que han tenido muchos sectores, que ha dado origen a alianzas y fusiones diversas, y una sensibilización ante la relación con los accionistas y la dirección de las empresas, ha llevado a muchos consejos de administración a plantearse cual sería el accionariado más adecuado, o el de sus filiales y joint ventures. Esta área de actividad se engloba dentro de lo que ha recibido últimamente el nombre de Corporate Governance (Nota 7.11).

### **3.2.11. Política de dividendos**

La retribución de los propietarios de una empresa tiene dos componentes: la rentabilidad de los dividendos y las plusvalías o minusvalías que obtenga de la venta de la acción (Nota 7.12) (diferencias entre precio de compra y de venta). Por ello tienen importancia los dividendos.

### **3.2.12. Gestión de riesgos**

Esta es un área de trabajo de la Dirección Financiera relativamente nueva. Actualmente ha cobrado mayor importancia la gestión de riesgos operativos y financieros. La gestión del riesgo es importante ya que afecta a la calidad de los cash flow de la empresa y por lo tanto al valor de la misma.

La aparición de los instrumentos financieros derivados ha despertado mayor concientización de los riesgos incurridos, lo que requiere optimizar su gestión.

## **3.3. BENCHMARKING DE LA FUNCION FINANCIERA EN LA EMPRESA**

Debido al escaso desarrollo de un tema de actualidad como el tratado en este trabajo, para poder avanzar con el desarrollo del mismo aplicaremos en adelante conclusiones obtenidas del “Proyecto de Benchmarking de la Función Financiera” (en adelante lo mencionaremos como: el Estudio o el Proyecto) realizado por el el Centro Internacional de Investigación Financiera (CIIF, IESE, Universidad de Navarra, España) en colaboración con Coopers & Lybrand de España y en la que han participado trece empresas de relevancia de ese mercado, líderes en sus sectores de actividad económica.

El proyecto consistió en la búsqueda de las mejores técnicas en las actividades de la función financiera de la empresa. Para ello se trabajó en combinación con todos los responsables de las áreas administrativo-financieras de las empresas, se trataron temas referidos a la captura de las informaciones, se seleccionaron las mejores prácticas y se elaboraron planes de acción para minimizar el diferencial.

### **3.3.1. Benchmarking en finanzas [Ver Gráfico VI]**

El benchmarking comenzó a aplicarse en procesos industriales para mejorar la eficiencia y reducir los costos. La aplicación de esta técnica a los sistemas de información y control y concretamente a la función financiera es reciente y requiere una aproximación por procesos, ya que las variables económicas financieras son variantes dependiendo del sector que se analice.

Por ello aplicar aquí un benchmarking de resultados no tiene sentido, ya que se presentarían inconvenientes si por ejemplo comparamos los principales indicadores financieros: rentabilidad sobre recursos propios, rentabilidad sobre activos netos, coeficientes de liquidez, días de cobro y pago, índices de endeudamiento, etc. Incluso si la comparación se hiciera entre empresas de un mismo sector surgiría un ranking poco relevante como que en que aspecto es mejor una empresa que la otra.

En cambio los procesos de función financiera son comunes a todas las empresas con independencia al sector que pertenezcan. Seguirán habiendo diferencias, ya que en algunos sectores se hará hincapié en el seguimiento de los mercados financieros mientras que en otros lo más importante será hacer una adecuada planificación financiera. En cualquier caso se pueden identificar las mejores prácticas y aplicarse al resto de las organizaciones aunque quizás no produzcan en todas el mismo efecto.

En algunos casos la mejora será una innovación tecnológica, la adopción de un nuevo software para planificación financiera y presupuestación, y en otros casos será el diseño de un determinado sistema de información.

La función financiera es el área de mayor visibilidad e influencia dentro de una organización y se ve sometida a las siguientes presiones:

- Involucración activa y directa en la planificación, desarrollo e implementación de la estrategia.
- Mayor integración con el resto de los procesos de la empresa.
- Optimización de la estructura financiera y de la asignación de los recursos disponibles.
- Racionalización de los procedimientos administrativos-financieros.
- Liderazgo en la gestión y control de costos.
- Disponibilidad de información relevante para medir los rendimientos.
- Seguimiento y evaluación de la gestión en toda la organización.

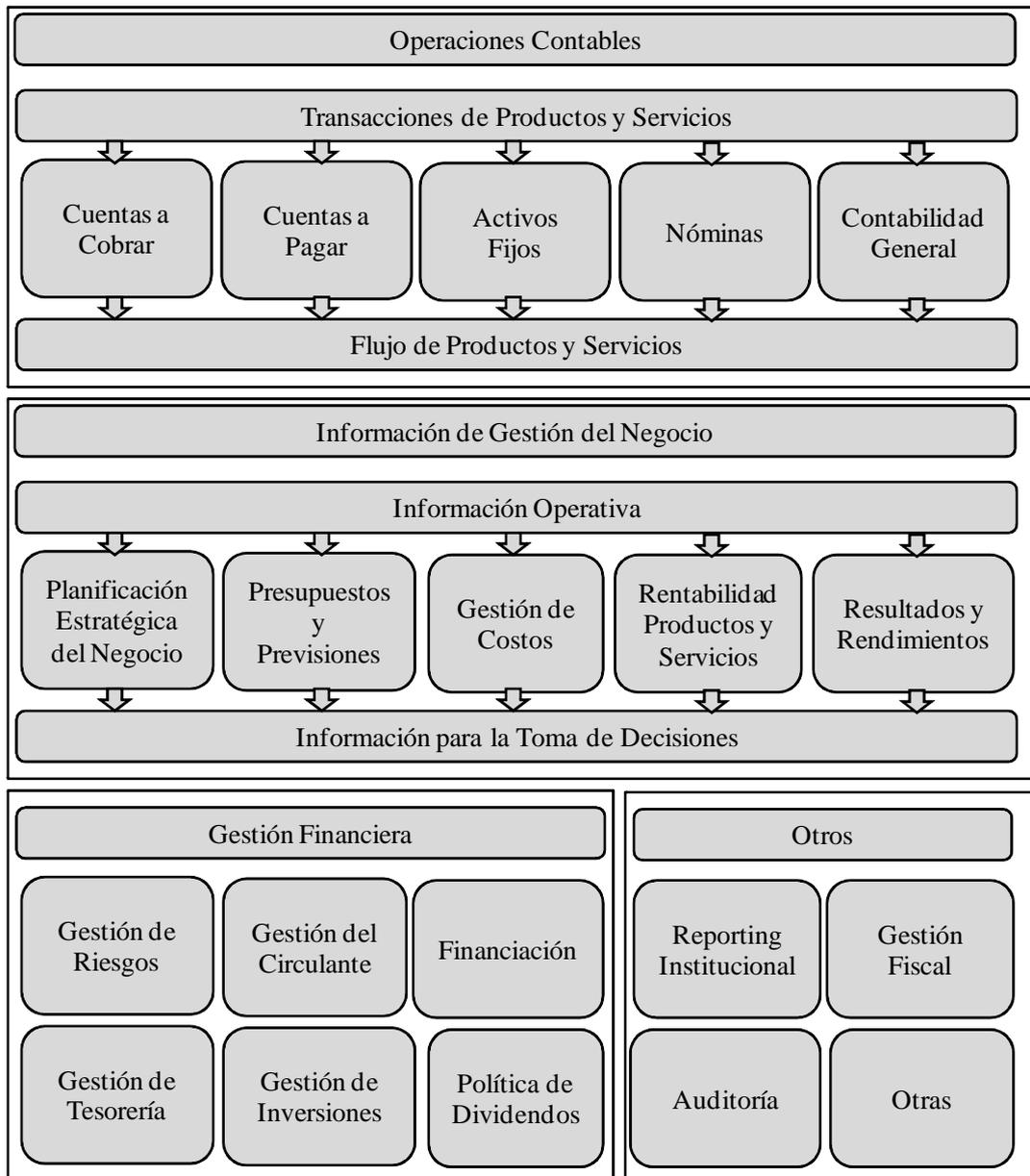
Teniendo en cuenta la influencia de la función financiera en el resto de la empresa y el interés en que la propia función tenga una estructura y funcionamiento ágil

y ligera de costos, se reducen claramente las posibilidades de mejoras que presenta el benchmarking en esta área.

Todos estos procesos son susceptibles de ser estudiados y analizados mediante técnicas de benchmarking. El benchmarking de la función financiera ofrece un gran número de oportunidades de mejora.

Actividades y procesos de la función financiera:

**Gráfico VI**  
**Actividades y Procesos de la Función Financiera**



**Fuente:** elaboración propia en base a bibliografía: **Benchmarking de la Función Financiera**

### 3.3.2. Elección de los procesos a estudiar

En general se detecta interés en el estudio de los siguientes procesos:

- Tesorería.
- Gestión del circulante.
- Financiación.
- Facturación (subproducto de la gestión del circulante).

Los procesos básicos se desglosan en varios subprocesos para hacerlos objeto de un estudio pormenorizado.

El proceso de gestión de riesgo no resulta sencillo de comparar, debido a ser un tema novedoso y al no existir por ello demasiada materia de comparación (lo que es un área de oportunidad futura).

El proceso de gestión de inversiones no reviste demasiado interés de ser sometido al benchmarking por parte de las empresas.

### 3.3.3. Metodología del benchmarking de la función financiera

Para desarrollar un estudio de benchmarking, la metodología a seguir debe constar de cinco fases:

#### 1. Planificación.

Es la determinación de qué se quiere mejorar (comparar con otros) y de con quién se va a realizar el benchmarking. El proyecto puede referirse a cualquier dentro de los tres niveles definidos en la figura anterior (Actividades y procesos de la función financiera), es decir:

- operaciones contables.
- Información de gestión del negocio.
- Gestión financiera u otros.

#### 2. Preparación.

Elaboración de los mapas de procesos teóricos de cada proceso de la función financiera a estudiar. Requiere conocer las actividades que lo componen, el papel de las personas involucradas en ellos, las secuencias y flujos de información.

#### 3. Medición.

Una vez realizados estos mapas a nivel teórico, se contrastan con cada mapa individualizado de cada una de las empresas intervinientes, con el objeto de obtener una validación y tener una primera aproximación a nivel de actividades de la situación actual de la empresa.

Una vez obtenidos los mapas de procesos, se efectúa la definición de las actividades que lo componen y la estimación de los recursos de todo tipo utilizados en cada uno de ellas.

Después, para garantizar la consistencia de la información, se realizan tests de consistencia mediante comparaciones cruzadas y mediante indicadores de rendimiento.

La información de detalle se recoge a través de cuestionarios estructurados específicamente desarrollados. A continuación puede requerirse que algunos datos deban ser transformados previo a ser tratados, para compararlos con objetividad.

A continuación se procede al análisis de la información procesando todos los datos. La información de tipo cualitativa requerirá manejo manual de datos, elaborando juicios subjetivos, lo que requiere grandes dosis de criterio y experiencia.

El resto de datos cuantitativos se procesa con el software adecuado.

#### 4. **Entendimiento.**

Recojida toda la información, hay que compararla inteligentemente y obtener resultados y conclusiones, previendo la confidencialidad de la misma.

El proceso continúa con la elaboración de la base de datos de indicadores cualitativos y cuantitativos.

Posteriormente se contrastan los indicadores unos con otros, creando rangos de comparación y ordenándolos relativamente entre sí.

A partir de allí se está en condiciones de seleccionar lo que son las mejores prácticas y cuantificar los diferenciales, así como también permite comprender el porqué de las diferencias en productividad y resultados.

#### 5. **Cambio.**

Con los resultados de las comparaciones se procede al contraste y generación de ideas (lanzamiento de ideas) para reducir los diferenciales entre las distintas prácticas usadas por las empresas y las prácticas definidas como excelentes. Se trata de responder al porqué de esas diferencias, cómo reducirlas, en que plazos o etapas, con qué recursos, etc. Posteriormente con la colaboración de los participantes involucrados en el estudio, se evalúan esas ideas para determinar el grado de facilidad o dificultad para implantarlas, el tiempo necesario en cada caso, etc.

Como resultado de la fase de entendimiento se detectarán una serie de actuaciones mejorables. En la fase de cambiar se establecen las prioridades y objetivos de mejora, identificando las oportunidades de lograrlas y estableciendo planes de acción para conseguirlos. Los planes de acción deberán contemplar tanto las oportunidades con resultados inmediatos como los proyectos con beneficios visibles a mediano y largo plazo. Es imprescindible en esta etapa del proceso mantener reuniones comunicativas, trabajo en equipo y planes de acción participativos involucrando a las personas responsables de cada empresa de las actividades a mejorar en las mismas, para validar los planes de acción, hacerlos más realistas y acordes con la problemática habitual del sector analizado.

El benchmarking es una técnica de mejora de productos, servicios y procesos que después de utilizada por primera vez se suele transformar en un proceso continuo. Proporciona mucha información acerca de cómo se desarrollan los distintos procesos y cómo se pueden adoptar medidas de mejora. El benchmarking perfectamente puede ser parte integrante de un programa de calidad total, de un proceso de reingeniería y en general es un instrumento de mejora sistemática del modo de hacer de cada tarea.

En el campo de la función financiera el benchmarking es de aplicación reciente y de tendencia creciente en el tiempo. También se puede aplicar eficazmente en otras funciones. La participación de terceros consultores externos en el proceso de benchmarking es beneficiosa pues aportan la metodología apropiada, aseguran la consistencia y la validez de los datos obtenidos, entrenan y coordinan a los equipos de trabajo y sus actividades, garantizan la confidencialidad de la información reservada e impulsan el desarrollo de la cultura de la mejora continua en las áreas en que el método se aplica.

Una extensión normal del proyecto es el seguimiento de los cambios relativos que se produzcan, para confirmar el cumplimiento de los objetivos trazados o tomar cursos de acción para corregir posibles desvíos e incluso analizar la posibilidad de extender el benchmarking a otras áreas de la empresa.

El grado de satisfacción de las diversas empresas que aplicaron benchmarking en finanzas es elevado, según relatan sus ejecutivos (Nota 7.13).

### **3.4. ORGANIZACIÓN Y APLICACIÓN DEL BENCHMARKING A LA FUNCIÓN FINANCIERA**

Para desarrollar este punto podemos desagregar las áreas que comprende el estudio del benchmarking de la función financiera en las siguientes tareas:

- **TESORERÍA:**

La función de tesorería es parte integrante de la función financiera de una empresa. Dada su importancia, el proceso de tesorería se puede subdividir en cuatro subprocesos:

- **Planificación y presupuestación.**
  - **Gestión de las operaciones.**
  - **Gestión financiera a corto plazo.**
  - **Conciliación y negociación bancaria.**
- 
- **GESTIÓN DEL CIRCULANTE.**
  - **FINANCIACIÓN.**
  - **FACTURACIÓN.**

El estudio de los procesos sigue el siguiente esquema:

- Determinación de los objetivos que se deben conseguir en cada proceso.
- Descripción detallada de los procesos y las actividades en que se descomponen.
- Definir una serie de indicadores para cada una de las actividades, con la descripción de sus distintos niveles (excelente, adecuado, deficiente, etc.) y cuándo el indicador se encuentra en cada uno de ellos. Se determinan cuáles son los factores que van a determinar el éxito o fracaso de nuestro proceso y cuáles factores determinan el éxito en cada subproceso.
- Graficar, con datos tomados de la realidad a través de una muestra multisectorial de las empresas participantes del trabajo. Los datos aportan una visión práctica de métodos usados en la actualidad por las empresas participantes.

## **3.5. TESORERIA**

### **3.5.1 Tesorería: Planificación y presupuestación**

#### **3.5.1.1. La función de tesorería**

La función de tesorería tiene como objetivo determinante el optimizar los recursos líquidos de la empresa y minimizar la liquidez ociosa de la misma.

#### **3.5.1.2. Seguimiento y control del Departamento de Tesorería**

Los objetivos del departamento debieran ser los siguientes:

- Organización de recursos humanos y sistemas de información especializados como para poder gestionar todas las alternativas posibles, incluyendo los nuevos productos que se incorporen al mercado financiero.
- Planificación y presupuestación completa que permita controlar las desviaciones futuras y adelantar el marco de acción futura de la empresa.
- Gestión de operaciones eficaz y rigurosa que esté actualizada en cuanto a los nuevos medios de cobro y de pago que vayan surgiendo del mercado.
- Gestión financiera dinámica que optimice costos financieros como rentabilidades de inversiones financieras.
- Conciliación bancaria estructurada y sistemática, de periodicidad reducida, que agilice la detección de errores y permita un ágil reclamo de correcciones.
- Negociación bancaria que minimice costos y maximice rentabilidad, aprovechando la mayor competencia entre las entidades financieras existente.

#### **3.5.1.3. Subproceso de planificación y presupuestación de fondos**

Es fundamental realizar una planificación general y detallada de los movimientos previstos en las partidas de tesorería para los distintos períodos. El grado de detalle dependerá del volumen de los movimientos. Para ello es necesario recoger información detallada de cada uno de los departamentos que influyan en las partidas de tesorería.

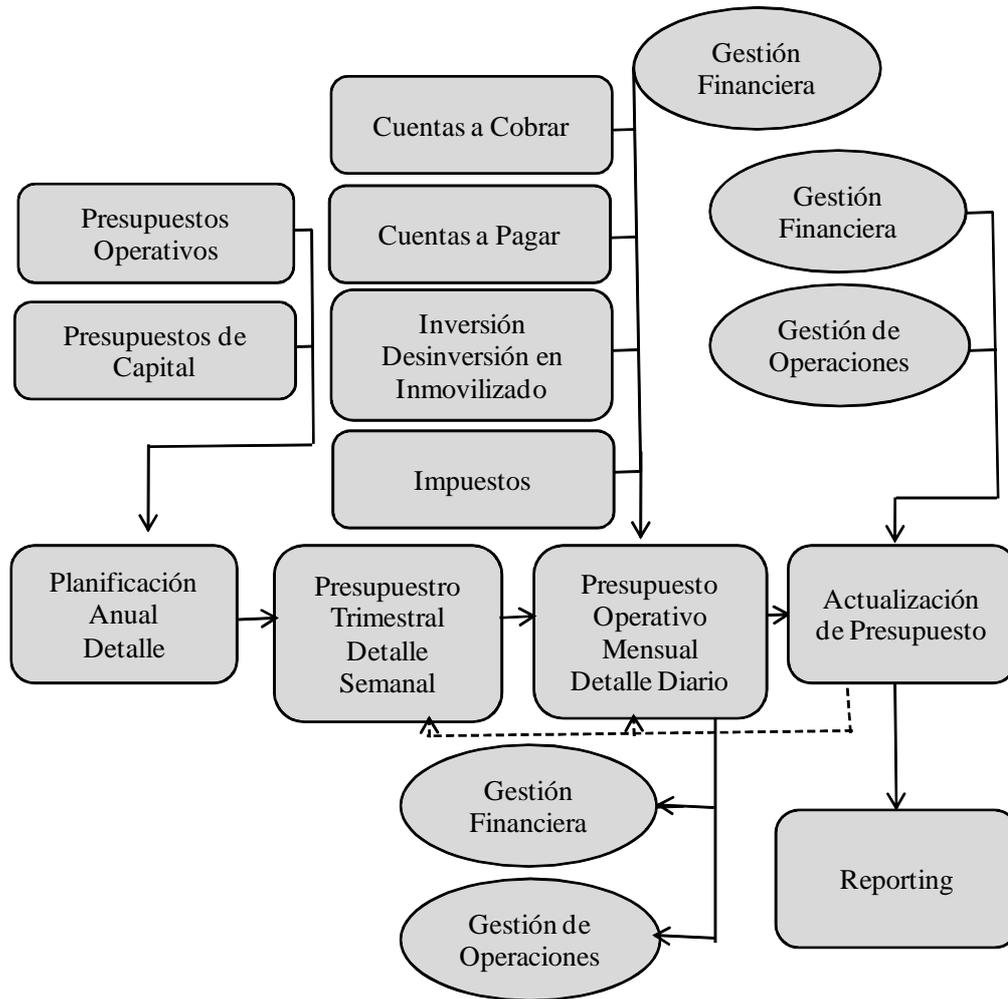
Es necesario desarrollar una cultura presupuestaria en las empresas que permita recojer la información de manera rápida y efectiva, y también que a posteriori permita analizar los desvíos producidos y las causas de los mismos, así como los departamentos responsables de los mismos.

#### **3.5.1.4. Descripción del Subproceso de planificación y presupuestación de fondos [Ver Gráfico VII]**

Este subproceso trata de cómo deberían ser las previsiones de tesorería de una empresa, desde la confección de los presupuestos hasta su actualización, considerando el origen y el destino de la información y a que persona se reporta la misma. Generalmente se definen tres tipos de presupuestación:

- Anual.
- Trimestral.
- Operativa.

**Gráfico VII**  
**Proceso de Tesorería: Subproceso de Planificación y Presupuestación**



**Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking Estratégico y Táctico**

### 3.1.1.5. Planificación anual

Esta se realiza a partir de los presupuestos operativos y de capital realizados en los departamentos correspondientes y coordinados por la Dirección Financiera. Consiste en el estado del flujo de fondos (cash flow) anual con detalle mensual utilizado para la gestión financiera. Debe marcar las líneas a seguir con respecto a la gestión de los déficit/superávit de tesorería.

El Departamento Financiero recoge y centraliza la información que surge de las partidas de cash flow de los departamentos y realiza el análisis de la misma. El horizonte adecuado de presupuestación es el anual con correcciones mensuales.

### **3.5.1.6. Presupuesto trimestral**

Este presupuesto, que también puede ser bimestral o cuatrimestral, supone un mayor nivel de detalle con respecto a la planificación anual en relación con las partidas presupuestarias al disponerse de una estimación más aproximada de los pagos y cobros previstos para el período analizado.

### **3.5.1.7. Presupuesto operativo**

De detalle diario, este se elabora recibiendo datos de todos los departamentos que originan movimientos de fondos, y contempla todos los movimientos a corto plazo sirviendo de base de información para la toma de decisiones en la gestión de operaciones y gestión financiera.

Debe llegar a un nivel de conocimiento con certeza de los movimientos de pagos y de cobros que se producirán en los próximos días.

El horizonte de certeza de los movimientos puede variar entre los 3 y los 15 días a lo sumo, ya que un plazo mayor hace perder certeza y operatividad al presupuesto. La calidad del presupuesto es medida por:

- Contenido e información incluida: fechas, valores, tasas de interés, riesgos, liquidez.
- Confiabilidad de la información.

### **3.5.1.8. Seguimiento de la actividad con planificación y presupuestación**

La actividad final con la que debe terminar un buen proceso de planificación es la comparación entre los presupuestos que van venciendo y los acontecimientos de la realidad. El análisis de estas desviaciones ayuda a la empresa en dos aspectos:

- Dar una señal de alarma sobre posibles contingencias sufridas en algún departamento de la empresa.
- Mejorar la planificación a medida que se va repitiendo la técnica y ganando experiencia con la práctica (realimentación).

### **3.5.1.9. Planificación de la Tesorería. Indicadores**

Existen una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos que pueden medir la calidad de las actividades de la planificación:

#### **3.5.1.9.A. Existencia de la política financiera (cualitativo)**

Mide la existencia o no de una metodología explícita en la empresa que haga referencia a las funciones y responsabilidades de la gestión de tesorería.

Si esta política no existe, entonces la Función Financiera se encuentra sin un marco de actuación, lo que puede originar conflictos entre los diferentes responsables al no tener definidas sus responsabilidades ni funciones.

Otro caso es que la política exista de manera implícita y que todos la conozcan, aunque la misma no esté escrita. Esto evita gran número de inconvenientes y conflictos ya que los responsables tienen conocimiento de sus funciones y responsabilidades y permite mejorar la calidad de la gestión de la planificación y de la tesorería.

La mejor situación es aquella en que la política financiera está definida y documentada. Facilita mucho el conocimiento de las responsabilidades de cada función e incluso para el caso de las nuevas incorporaciones de personal, ya que las mismas pueden recurrir al manual para conocer de manera rápida y precisa qué es lo que se les va a pedir y en qué términos.

### **3.5.1.9.B. Calidad del proceso de presupuestación anual (cualitativo)**

Se ocupa de la existencia o inexistencia del presupuesto anual de tesorería, así como de los departamentos de la empresa que participan en su elaboración, además de tener en cuenta qué departamento es el responsable de la consolidación de toda la información y de los análisis de las desviaciones que van surgiendo del presupuesto.

Esta actividad será deficiente cuando no se realice presupuestación anual o la misma se realice sólo como un mero ejercicio de estilo por parte de la Dirección Financiera. Esto último puede ser un buen inicio para la implantación de una cultura presupuestaria en la organización.

La calidad del presupuesto anual será excelente cuando participen en su elaboración los departamentos no financieros de la organización como también las filiales en caso de existir, y permita mantener actualizada la posición de tesorería.

La calidad mejora si se utilizan ficheros informatizados de algún software adecuado, eliminando la transmisión de datos mediante papel.

La actualización debe hacerse con una periodicidad mínima de tres meses para que el presupuesto tenga validez suficiente. Debe comunicarse a los departamentos participantes en su elaboración el presupuesto final, para que conozcan el resultado de su trabajo.

### **3.5.1.9.C. Indicadores de calidad del presupuesto (cuantitativos)**

Estos indicadores miden la calidad del presupuesto desde un punto de vista cuantitativo. Son el objetivo principal de la presupuestación, ya que sin un análisis a posteriori de las desviaciones producidas, el mismo no tendría mucho sentido.

- Desviación en porcentaje del presupuesto operativo.
- Desviación en porcentaje del presupuesto de inversiones.
- Desviación en porcentaje del circulante.
- Desviación en porcentaje del presupuesto de tesorería (Cash-Flow).

Las desviaciones deben analizarse y deben dar información suficiente como para detectar los motivos de las mismas, y preverlos en futuros presupuestos.

#### **3.5.1.9.D. Calidad del proceso de presupuestación periódica (trimestral, cualitativo)**

Mide la existencia o no del presupuesto periódico, que normalmente tendrá una periodicidad trimestral. También tiene en cuenta qué departamentos son responsables de o están involucrados en la elaboración del mismo. Se analizan las herramientas utilizadas para la elaboración del presupuesto.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no realice o no actualice el presupuesto.

El indicador será adecuado cuando la empresa realice y actualice el presupuesto y participen del mismo los departamentos no financieros.

La posición de la empresa será excelente cuando en la elaboración del presupuesto se utilice un software integrado.

Las previsiones se realizan considerando los cobros, los pagos y también las posiciones de tesorería.

#### **3.5.1.9.E. Indicadores de calidad del presupuesto periódico (cuantitativo)**

Es el porcentaje de las desviaciones, al igual que el presupuesto anual. Debe aplicarse el mismo tratamiento que para similares indicadores del presupuesto anual.

#### **3.5.1.9.F. Calidad del proceso de presupuestación operativo (detalle diario, cualitativo)**

Mide si se realiza o no dicho presupuesto, así como la periodicidad de su actualización y cuáles son los conceptos que se recogen en las distintas partidas presupuestadas.

La situación de la empresa es deficiente cuando no realiza el presupuesto, cuando el mismo no se actualiza o cuando no se planifica la tesorería en fecha-valor. El indicador será adecuado cuando el presupuesto se actualice en forma semanal y considere la fecha valor de las operaciones.

El indicador será excelente si la gestión de la tesorería de la empresa se realiza por fecha-valor, por fecha operación, por divisas, por movimientos operativos y financieros, siempre destacando cuáles son los relevantes para cada empresa.

Además, el software utilizado debe estar integrado con el resto de los departamentos y sistemas financieros y debe permitir al gestor financiero la realización de simulaciones que le faciliten la toma de decisiones.

#### **3.5.1.9.G. Indicadores de calidad del presupuesto operativo (cuantitativo)**

Es el porcentaje de desviaciones, al igual que en las dos presupuestaciones anteriores. Debe recibir el mismo tratamiento que los indicadores similares que hemos descrito.

#### **3.5.1.9.H. Calidad del reporting (cuantitativo)**

Mide su existencia o no, el grado de automatización en su elaboración, la periodicidad de la misma y la utilización de los informes generados.

Será deficiente cuando no se realice o cuando se realice de manera no sistemática. Será adecuado cuando existe un diseño de reporting, éste es sistemático y se realiza automáticamente.

El volumen de la información debe optimizarse para adecuar la utilización del tiempo y permitir al decisor poder tomar decisiones en forma ejecutiva.

La empresa se encuentra en una posición excelente en este indicador cuando el diseño del reporting es el adecuado, tiene sencillez de interpretación y relevancia de la información; se genera automáticamente y sirve de ayuda a la toma de decisiones financieras.

#### **3.5.1.10. La práctica de la planificación y presupuestación de la tesorería**

A continuación comentaremos algunos aspectos del subproceso de planificación y presupuestación en su aplicación práctica conforme a lo que vimos en el Benchmarking de la Función Financiera.

La información se extrae de la muestra de las empresas españolas que participaron del estudio de Benchmarking de la Función Financiera que antes mencionamos y llamamos el ESTUDIO.

La mayoría de las empresas utilizan el modelo de planificación expuesto anteriormente, en el que existen tres tipos de presupuesto: anual, trimestral y mensual u operativo. El 30% de ellas realiza presupuestaciones anuales y mensuales, debido a que su tipología de negocio no requiere una presupuestación intermedia.

La mayoría de las empresas estudiadas utilizan el presupuesto anual no corrido. La utilidad de utilizar el presupuesto anual corrido se obtiene en el horizonte temporal de planificación. Esto requiere la existencia de una cultura presupuestaria afianzada debido al gran esfuerzo que requiere realizar ejercicios de presupuestación con frecuencia corta y de manera repetitiva.

También se observa que se está implantando una cultura presupuestaria, ya que cada departamento elabora su presupuestación y es el Departamento de Tesorería el que tiene la función integradora de sus datos y su análisis.

La mayoría de las empresas utilizan software de modelización integrado, pese al elevado costo que significa esta implementación.

El promedio del horizonte de planeación operativo aplicado por la empresas estudiadas es de entre quince y treinta días, que mantienen constantemente. El 90% de estas empresas realizan reporting diario de sus posiciones y movimientos de tesorería normalmente del presupuesto operativo.

El 50% de las mismas realizan el reporting del resto de los presupuestos con una periodicidad semanal y mensual.

Esto reafirma la importancia del reporting cuando éste está bien hecho y la información recogida es relevante para la toma de decisiones en la empresa.

### **3.5.2. Tesorería: Gestión de las operaciones**

#### **3.5.2.1. Introducción**

Este subproceso se caracteriza por la gran innovación que experimentan actualmente los medios de cobros y pagos, ya que permanentemente surgen nuevas alternativas en el mercado que las empresas pueden adoptar rápidamente, para mejorar su relación con clientes y proveedores y permiten mejorar su imagen y su situación relativa frente a competidores. Aquí juegan un rol fundamental las modernas entidades financieras.

Es de gran importancia la existencia de un adecuado, ágil y controlado sistema de autorizaciones de pagos.

#### **3.5.2.2. Descripción del subproceso de gestión de las operaciones**

Este subproceso analiza desde la selección de los medios de cobros y de pagos hasta el registro de las operaciones realizadas, considerando la captura de información y el sistema de autorizaciones.

#### **3.5.2.3. Políticas de medios de cobro y pago**

La definición de esta política debe incluir:

- Medios de cobros y pagos homologados para cada tipología de operación. Definición de los medios más ventajosos y preferidos por la empresa.
- Aplicabilidad de uno u otro medio de cobro o pago, según el cliente o proveedor, considerando volumen de la operación, frecuencia, etc.
- Definición sobre el enfoque de la gestión de la liquidez (cash management), amnteniendo saldo cero o margen de seguridad.
- Sitema de fechas de cobros y pagos por conceptos.

La política de medios de cobros y pagos debe estar expresada por escrito y comunicada a todos los departamentos.

#### **3.5.2.4. Procedimientos de captura de movimientos**

Las cuentas de cobros y pagos originadas por la operatoria del negocio (Comercial, Compras, etc.) deben ser capturadas por el departamento de Tesorería, quien comprueba que las condiciones pactadas sean las definidas para la operatoria.

El Tesorero debe conocer on line la posición de Tesorería, los saldos en pesos y divisas, posiciones en cuentas de crédito, etc, con información actualizada, para evitar por ejemplo mayores costos por incurrir en descubiertos en cuenta corriente bancaria.

El Tesorero debe tener un horizonte de planeamiento operativo real que le permita por ejemplo optimizar los costos de financiación.

#### **3.5.2.5. Aprobación de las transacciones**

El circuito de las aprobaciones y procedimientos para la realización de las operaciones deben estar definidos y escritos para saber que personas son responsables y sus límites al comprometer a la empresa a realizar pagos.

El circuito varia según la empresa y los niveles de su estructura organizativa.

Debe estar previsto en el sistema cómo se manifiestan las aprobaciones: formularios, firmas, etc, mensajes electrónicos, claves, etc.

#### **3.5.2.6. Realización de las operaciones**

La operatoria normal está ya prevista, definida y previamente pactada con las entidades financieras, por lo que una vez aprobadas de acuerdo a las normas de seguridad, las operaciones se van realizando en forma sistemática y tan dinámica como efectivo sea el circuito que las prevee. La información que las mismas generen deben ser concretas y completas y llegar en tiempo y forma al departamento de Tesorería.

#### **3.5.2.7. Registro de las operaciones**

La actividad siguiente en el proceso de gestión de las operaciones es el registro de las mismas, para que todos los departamentos que queden involucrados con ellas tengan conocimiento de su ejecución y puedan realizar las acciones correspondientes.

#### **3.5.2.8. Información a terceros (reporting)**

Este deberá incluir el cumplimiento de las políticas definidas con anterioridad en relación a los cobros y pagos correspondientes al período que cubra el mismo.

Si se produce algún incumplimiento en la política de cobros y pagos, el reporting deberá expresarlo, informar de sus causas y especificar el responsable del incumplimiento. También debe figurar el cliente o proveedor involucrado, el desvío de

la norma, por qué plazo se mantendrá esa situación y todo otro dato que resulte de interés informar.

### **3.5.2.9. Indicadores de la Gestión de las Operaciones de Tesorería**

Existen una serie de indicadores que permiten medir la calidad de las actividades de planificación:

#### **3.5.2.9.A. Práctica de captura de movimientos y saldos (cualitativo)**

Mide la existencia o inexistencia de un procedimiento para la captura, los movimientos y los saldos por parte del Departamento de Tesorería. De existir el mismo, analiza cómo se capturan los datos: por medio de papel o de sistemas informáticos.

Una empresa se encontrará en una posición deficiente cuando no exista un procedimiento definido para transmitir la información entre departamentos, lo que generalmente provocará que se pierda información o que la misma se desorganice y se desvirtúe su propósito.

La posición de la empresa será adecuada cuando la misma utilice un procedimiento explícito para capturar los movimientos que afectan a tesorería y saldos de los bancos con los que trabaja, el mismo sea manual y utilice soporte de papel para la información. Esto último puede llegar a retrasar algunos pasos.

La posición de la empresa será excelente cuando la misma utilice sistemas de captura y de control informatizados e integrados con el resto de los sistemas administrativos internos y externos (clientes, proveedores, bancos), lo que facilitará las labores administrativas. Incluso facilita las correcciones, las que corren automáticamente.

#### **3.5.2.9.B. Adecuación al circuito de autorizaciones (cualitativo)**

Mide la existencia o no de normativa sobre las autorizaciones de pagos y por consiguiente, su cumplimiento en caso de que exista. También examina la eficiencia del proceso de autorizaciones en cuanto a su flexibilidad y rapidez al momento de autorizar un pago. Mide si el procedimiento de autorizaciones es manual o si está mecanizado electrónicamente.

Una empresa se encuentra en una posición deficiente cuando no tiene política de autorizaciones o si la misma existe y no tiene agilidad en las aprobaciones (ej: ocupaciones/viajes/reuniones de los apoderados que no están disponibles o firman de prisa sin efectuar necesarios controles). Esto suele retrasar los plazos de pago.

La posición de la firma es adecuada si el procedimiento existe y el mismo es eficaz, existiendo un sistema de firmas. Los apoderados están disponibles o tienen reemplazantes en caso de ausencias. Evita retrasos en los pagos.

La posición de la empresa será excelente cuando existe normativa ágil, flexible, eficaz, eficiente. El proceso debe estar automatizado (con firma electrónica).

### **3.5.2.9.C. Eficacia y eficiencia del sistema de aprobaciones (cuantitativo)**

Se pueden definir ratios que midan cuantitativamente la eficacia y eficiencia de la empresa:

- Tiempo medio de aprobación por operación Vs. días de pago.
- Número de aprobaciones/pagos presupuestados.
- Número de aprobaciones/pagos no presupuestados.
- Número de órdenes (cobros y pagos)/número de personas equivalentes.
- Importes de órdenes (pesos y divisas)/ número de personas equivalentes.
- Número incidencias (imprevistos/desvíos)/total movimientos.
- Composición de las incidencias.

En general las aprobaciones de pagos no presupuestados llevarán mayor cantidad de firmas y/o tiempo de aprobación que un pago presupuestado.

### **3.5.2.9.D. Eficacia en la realización y registro de las operaciones (cualitativo)**

Mide la existencia o no de un procedimiento para la realización y registro de las operaciones; estudia las comunicaciones de esos registros con los demás departamentos de la organización, así como con los agentes externos a la empresa, clientes, proveedores, bancos, etc. Se observa el sistema por el cual se establece dicha comunicación con los departamentos y con el exterior.

Una empresa se encuentra en un nivel deficiente cuando no existen normas ni procedimientos para la realización y registro de las operaciones, por lo que cada operación se registra de diferentes modos provocando heterogeneidad de movimientos, lo que dificulta el control y lo hace muy laborioso. Además el registro no es automático o no está integrado con el resto de los sistemas. Se realiza en forma manual en soporte de papel y se traslada entre departamentos en sobres de correo interno, los que son afectados por la periodicidad de los movimientos y permiten que se traspapele información. Origina problemas de control.

La empresa tendrá un nivel de adecuado cuando el proceso de realización y registro de operaciones está automatizado e integrado con los sistemas de gestión y de contabilidad de la empresa. La comunicación entre departamentos que deben recibir la información (Gestión Financiera, Planificación de Fondos, Contabilidad, Cuentas a Cobrar y Cuentas a Pagar) se transmite vía sistema, minimizando el uso del papel. El sistema no está comunicado con el exterior, o lo hace mediante papel, correo o fax.

La empresa tendrá un nivel de excelente cuando el proceso de realización y registro de operaciones está integrado con el resto de los sistemas internos de la empresa y con sistemas externos (Proveedores, Clientes, Banca Electrónica). La comunicación entre departamentos es total y vía sistema on line, eliminando la transmisión de datos vía papel. Permite reducir la incidencias (imprevistos).

### **3.5.2.10. La Gestión de las operaciones (cobros y pagos) en la práctica**

Veremos aspectos relevados en las empresas que participaron del ESTUDIO de Benchmarking de la Función Financiera que antes mencionábamos:

### 3.5.2.10.1. Clases de medios de cobro

El ranking de medios de cobro de las empresas españolas estudiadas es el siguiente:

- *Domiciliación bancaria*: 32%. Este método de los recibos domiciliados emitidos y enviados por los bancos a los clientes es un método clásico en el mercado español, con la ventaja de tener bajo costo y permitir la financiación mediante el descuento bancario de dichos recibos.
- *Cheque*: 20%.
- *Transferencia*: 19%. Ventajas: carece de gastos, ya que los mismos son mínimos y cargados al pagador. El pago se recibe al contado y acreditado en la cuenta corriente. Desventajas: no permite financiación y trae problemas de control administrativo.
- *Giro electrónico*: 4%. Similar a la Domiciliación bancaria, el cliente utiliza la banca electrónica para sus pagos.
- *Pagaré*: 7%.
- *Letra*: 6%.
- *Efectivo*: 1%.
- *Tarjetas de crédito*: 1%
- *Otros*: 9%.

### 3.5.2.10.2. Registro de las operaciones de cobro

El 86% de las empresas del ESTUDIO solucionan el problema capturando las operaciones de cobro de manera automática; la mitad de ese porcentaje lo hace aplicando un software sofisticado que le permite realizar simulaciones. La otra mitad aplica un sistema informático más sencillo (hoja de cálculo, no integrada al resto del sistema de la empresa). El 14% de las mismas utilizan registro de las operaciones a mano, con los inconvenientes en control y tiempos que ello significa.

### 3.5.2.10.3. Medios de pago utilizados

En las empresas del ESTUDIO, los medios de pagos son los siguientes:

- *Transferencia bancaria*: 29%. Esto es debido al tipo y tamaño de las empresas estudiadas, y a su poder de negociación con los proveedores. Se utiliza en el 100% del pago de las nóminas, alquileres, etc.
- *Pagaré*: 22%. Permite a los proveedores la posibilidad de financiarse con su descuento.
- *Cheque*: 21%
- *Confirming*: 8%. Instrumento de pago similar al pagaré pero con la diferencia que lo emite el banco en nombre de su cliente, y el proveedor que lo recibe lo puede descontar (sólo en la entidad emisora) como un pagaré, lo que le permite financiarse.
- *Letra*: 8%.
- *Domiciliación bancaria*: 3%.
- *Efectivo*: 0.1%
- *Otros*: 8.9%.

La causa más frecuente de los retrasos en los pagos en las empresas estudiadas es el retraso en la llegada de la factura de los proveedores, retrasos en la entrega de las mercaderías, defectos en la facturación en cuanto a las condiciones pactadas, defectos en la mercadería recibida. El 8% de las empresas estudiadas reconoce que el retraso en el pago por causas internas se debe a retrasos en las firmas de autorización.

### **3.5.3. Tesorería: Gestión de financiera a corto plazo**

#### **3.5.3.1. Gestión financiera de la Tesorería**

La gestión financiera a corto plazo es muy importante a la hora de optimizar resultados en la función de Tesorería, debido a la relevancia que tienen el manejo de los excedentes y la obtención de financiación a corto plazo. Existen diversos nuevos instrumentos financieros que facilitan la gestión financiera, pero requieren que se los conozca con profundidad para poder utilizarlos con eficiencia, evaluando las distintas alternativas y eligiendo la que resulte más conveniente en cada momento para mejorar los resultados de la empresa.

En las grandes empresas existe una tendencia hacia la alta especialización del personal dedicado a la gestión financiera, al que mantienen actualizado de los nuevos productos financieros que van apareciendo en el mercado, los que son estudiados a fondo para poder incorporarlos a la gestión ordinaria.

#### **3.5.3.2. Descripción del subproceso de gestión financiera**

En primer lugar se define el alcance del perfil del riesgo de las empresas. Luego se estudian las alternativas de financiación, inversión, desinversión y cobertura, continuando con el proceso de decisión y aprobación para pasar luego al reporting y seguimiento sobre las operaciones realizadas. El proceso se compone de las siguientes etapas:

- Descripción de la estrategia de inversión y financiación y perfil de riesgo.  
Puede existir o no una normativa que defina la estrategia de inversión y financiación y perfil de riesgo de una empresa, definida por la dirección de la empresa que regule y acote todas las competencias, objetivos, alternativas posibles de financiación y aspectos que afecten decisiones relativas a esta área.  
Esta estrategia y perfil de riesgo debe ser asumida por el Tesorero en la gestión financiera a corto plazo cumpliendo con los objetivos y planes marcados por la dirección de la empresa.  
Las normas pueden no estar escritas y ser parte de la cultura de la organización por su actuación durante años.
- Determinación de la posición neta actual y previsiones.  
Debe permitir una fiabilidad adecuada en la posición financiera en el tiempo: liquidez, divisas, tasa de interés, etc, como soporte de las decisiones financieras.
- Detalle de las alternativas de decisión.

Las mismas pueden ser múltiples: financiación, inversión, desinversión, traspaso entre cuentas, coberturas de riesgos, etc., evaluando costos, rentabilidad, disponibilidad, seguridad, etc.

- Seguimiento del mercado.

Aporta datos como: alternativas de inversión, de financiación, cobertura (costo, beneficio, riesgo), evolución de indicadores, nuevos productos financieros, etc.

- Utilización de intermediarios financieros.

Utilizar adecuadamente la intermediación requiere: relaciones con los intermediarios financieros, selección de los intermediarios, evaluación de los mismos y resolución de incidencias de manera rápida y eficaz, que suelen suceder con la incorporación de productos nuevos financieros. Su costo es una comisión por la intermediación.

- Evaluación de las alternativas.

- Decisión, aprobación y realización de las operaciones.

El proceso de aprobaciones para la realización de las operaciones dependerá de las políticas y estrategias definidas.

- Registro de la operación, seguimiento, control y reporting.

Debe registrarse la información que genera el hecho de realizar una operación, ya sea por medio manual o mecanizado, debiendo generar información para otros procesos de tesorería y otros sistemas financieros.

El reporting debe incluir resultados de gestión, indicadores, riesgos asumidos, etc, para que la dirección pueda hacer seguimiento y control. La frecuencia del reporting deberá según los casos ser lo más frecuente posible, para que permita un control y seguimiento dinámico de la gestión.

### **3.5.3.3. Indicadores del subproceso de Gestión de Operaciones**

Existen una serie de indicadores que se pueden aplicar para medir la calidad de las actividades descriptas en la gestión financiera:

#### **3.5.3.3.A. Existencia de una política Financiera y un perfil de riesgo (cualitativo)**

Valora la existencia o no de una política financiera en la empresa, así como de un perfil de riesgo que acote el marco de actuación de la empresa en cuanto a su gestión financiera y defina la actitud de la empresa frente a los mercados: activa o pasiva.

La posición será deficiente cuando no estén definidas ni la política financiera ni el perfil de riesgo en la empresa. Esto puede tener poca importancia cuando la empresa sea de estructura financieramente estable y no tenga que rentabilizar frecuentemente puntas de tesorería. Ahora si la empresa tiene que realizar operaciones de inversión y financiación, debe tener definida esta política y su perfil de riesgo, para evitar inconvenientes cuando la persona responsable tome estas decisiones.

La posición de la empresa será adecuada cuando la política financiera esté definida explícita o implícitamente como marco regulador de la empresa para estas operaciones. El perfil de riesgo no está definido o el mismo recoge sólo indicadores

básicos entre los que se deben mover las posiciones tomadas. La actitud ante el mercado es pasiva, recogiendo sólo las propuestas que las entidades le ofrecen a la empresa, sin que ésta pida diversas cotizaciones para poder comparar.

La posición de la empresa será excelente cuando la política financiera esté definida por escrito, incluyendo aspectos como máximo volumen por operación, activos en los que debe invertir, productos de pasivo que puede utilizar, monedas en que endeudarse, posibles riesgos de activos, cubrirse o no de los tipos de cambio, etc.

El perfil de riesgo está definido por una serie de indicadores que deben cumplirse: nivel de endeudamiento, fondo de maniobra, coeficiente de liquidez, solvencia, rentabilidad de los recursos propios, pasivo de corto plazo VS. pasivo de largo plazo.

La actitud de la empresa ante el mercado es activa: está en contacto con los mercados continuamente pidiendo ofertas sobre posibles operaciones a realizar, buscar la competencia entre las entidades que la atienden para optimizar sus propuestas (competitivas), optimizando rentabilidad del activo y costo del pasivo.

#### **3.5.3.3.B. Información de la posición actual y prevista**

Mide el momento en que el Departamento de Gestión Financiera recibe la información sobre las posiciones actuales y previstas, así como las posibilidades de realizar diversas simulaciones con esas posiciones. También mide el nivel de integración en la comunicación con otros departamentos.

La empresa se encuentra en un nivel deficiente cuando la información se obtiene a posteriori o no se obtiene. El Dto. de Gestión Financiera sólo recibe y utiliza información histórica de las posiciones y no dispone de datos actuales de la empresa y por ello no puede realizar previsiones ni modelizaciones. Normalmente se hacen operaciones muy sencillas de bajo riesgo, que no pueden seguirse por la falta de información. Únicamente podrán realizar control cuando la operación termine y se liquide comparando la realidad con lo firmado en principio. El nivel de integración con otros departamentos es nulo.

El nivel será excelente cuando se obtengan saldos reales on line de todas las operaciones y posiciones de la empresa, lo que permitirá al responsable de la gestión financiera de la empresa tomar decisiones adecuadas en cada momento. Deberá estar integrado con la planificación para poder controlar los desvíos. Permite realizar simulaciones de operaciones y evaluar alternativas de financiación estudiando los distintos resultados de cada escenario.

#### **3.5.3.3.C. Información de mercados (cualitativo)**

Mide la disponibilidad y utilización de la diferente información de los mercados en referencia a su uso para la gestión financiera. Considera la utilización de agentes externos que asesoren sobre las posiciones a tomar o sobre los productos a utilizar en cada caso.

La posición de la empresa será deficiente cuando la información no está disponible o no se utiliza. Cada vez existen más suministradores de información y cada vez mas accesible.

Tendrá un indicador excelente cuando la información está disponible y se utiliza activamente para la toma de decisiones. Se utilizan diversas fuentes de información y se comparan para analizar alternativas de financiación. Se utiliza personal específico y agentes externos.

#### **3.5.3.3.D. Proceso de evaluación de alternativas y decisión (cualitativo)**

Mide la existencia o no de personal calificado dedicado específicamente a la evaluación de alternativas de financiación, así como las herramientas y metodologías utilizadas para la evaluación de las diferentes alternativas y simulación de resultados esperados.

La empresa estará en situación deficiente cuando no haya personal calificado para aplicar la metodología de análisis. El indicador será excelente cuando exista el personal calificado y se apliquen las metodologías apropiadas.

#### **3.5.3.3.E. Proceso de autorizaciones (cualitativo)**

Observa la existencia o no de procedimientos de autorizaciones para este tipo de operaciones, así como de responsables para autorizar dichas operaciones.

El indicador será deficiente cuando no exista normativa y las aprobaciones se realicen de manera improvisada, aunque las operaciones sean escasas. Las mismas se realizan sin demasiados estudios ni análisis.

El indicador será excelente cuando exista una normativa escrita sobre el procedimiento a seguir en las autorizaciones de operaciones financieras.

#### **3.5.3.3.F. Eficacia en la realización y registro de las operaciones (cualitativo)**

Mide la existencia o no de un procedimiento establecido para el registro y control de las operaciones así como su grado de automatización e integración con el resto de los sistemas de la compañía.

La situación será deficiente cuando no existe procedimiento, o no es automático o no está integrado con el resto de los sistemas. Puede suceder que las operaciones no se registren o se registren de forma manual. El transporte de los datos es manual en soporte de papel.

El indicador será adecuado cuando el proceso esté automatizado e integrado con los sistemas de gestión y contabilidad de la empresa.

El indicador será excelente cuando el departamento responsable de la realización de estas operaciones esté integrado con el resto de sistemas internos de la empresa y sistemas externos (proveedores, clientes y banca electrónica). Esto permite a la compañía obtener en tiempo real una serie de datos necesarios para optimizar la gestión.

### **3.5.3.3.G. Seguimiento y control (cualitativo)**

Se ocupa de la existencia o no de un seguimiento de las operaciones realizadas, así como el número y tipo de las operaciones sobre las que se realiza dicho seguimiento y control.

El indicador será deficiente cuando este seguimiento no se haga. No se realiza control alguno de la bondad de los movimientos de los estados contables de la compañía y los mismos se dan por buenos.

La situación es excelente cuando se realiza un seguimiento operación a operación y de la posición global. No se dan por buenos los datos que aporta la entidad hasta que no son comprobados por los realizados por la compañía. Una vez que son comprobados, los datos se integran volcando los mismos a los departamentos que corresponda.

### **3.5.3.4. Indicadores cuantitativos**

Son indicadores cuantitativos relevantes para el control del subproceso una serie de ratios y su evolución a través del tiempo, para comprobar tendencia de las partidas del balance:

- Ingresos financieros por inversiones a corto plazo / saldo medio de inversiones a corto plazo.
- Costos financieros por endeudamiento a corto plazo / saldo medio de endeudamiento a corto plazo.
- Rentabilidad de activos / costo de pasivos.

### **3.5.3.5. Gestión financiera en la práctica**

Veremos datos del proceso de la gestión financiera en las empresas que participaron del ESTUDIO de Benchmarking de la Función Financiera. En el mismo se observa que el 90% de las empresas realizan operaciones de financiación, el 55% de las mismas realizan operaciones de inversión y el 83% de ellas realizan operaciones de cobertura, de las cuales la más utilizada es el seguro de cambio.

Sólo en contadas ocasiones la empresas estudiadas tienen puntas excedentes de tesorería en cantidad y plazo que tienen que rentabilizar, y cuando lo hacen invierten en operaciones con cero riesgo.

En cuanto a los elementos determinados en las políticas de corto plazo, el 91% de las empresas prevén el volumen máximo por operación; el 50% de ellas consideran el horizonte de inversión y el 82% de las mismas definen cuales son los activos y pasivos susceptibles de inversión.

En cuanto a la cantidad de autorizaciones que requiere aprobar una operación de inversión o financiación, el 50% de las empresas requiere sólo una autorización; el 41% de ellas requiere dos aprobaciones y el 9% restante exige más de dos autorizaciones.

### **3.5.4. Tesorería: Relación con entidades financieras. Conciliación y negociación bancaria**

#### **3.5.4.1. Papel de la conciliación bancaria**

Las empresas tienen una fuerte dependencia de las entidades financieras debido al alto número de las operaciones que se deben cerrar y a la cada vez mayor automatización de las mismas. Por ello es importante establecer un control sobre todas y cada una de las operaciones realizadas con estas entidades.

Un componente importante de dicho control es la conciliación de las cuentas de la empresa con los registros de las entidades. Tradicionalmente se realiza la conciliación con el extracto que envía el banco, pero ésta se realiza con muchos días de atraso, por lo que las incidencias que aparezcan ya pueden haber producido algunos problemas a la empresa. La mejor conciliación es la que se realiza diariamente sobre todos los conceptos, importes, fechas valor, fechas operación, etc.

Cuando mayor sea el volumen de movimientos, mayor grado de automatización deberá tener la empresa para poder lograr una conciliación precisa y ágil.

#### **3.5.4.2. Subproceso de conciliación bancaria**

Comienza con la captura de la información que proviene de las entidades financieras y continúa con las diferentes comparaciones de la información capturada con la existente en la compañía. Finalmente se analiza la resolución de incidencias nacidas en la conciliación.

##### **3.5.4.2.1. Captura de información recibida de las entidades financieras**

Puede realizarse de diferentes maneras y con diversa periodicidad, por ejemplo por correo, fax, teléfono, diskette o la más moderna: banca electrónica. Esta última permite información on line con los registros del banco. En cambio por correo experimentará retrasos en relación a los registros. También es necesario considerar el nivel tecnológico de las diferentes entidades financieras.

##### **3.5.4.2.2. Comprobación de los registros**

La comparación con el registro de operaciones y la comprobación de liquidaciones, se hace después de recibir de los departamentos de gestión de las operaciones y de gestión financiera todos los movimientos del período indicado y luego de recibir el resumen del banco.

Se procede a realizar el punteo y detección de errores. Hay que considerar la frecuencia de la conciliación, conceptos alcanzados (importe, fecha valor, liquidación de intereses, débitos, etc.) y el mecanismo de comparación: manual o automático; mientras más frecuente sea el proceso, mayor automatización requerirá el mismo.

### **3.5.4.3. Indicadores del subproceso de relación con entidades financieras.**

Existen una serie de indicadores que miden la calidad de las actividades de la conciliación bancaria:

#### **3.5.4.3.A. Captura de información y realización de la conciliación (cualitativo)**

Mide la frecuencia con que la empresa captura la información de las entidades bancarias y el grado de automatización en el proceso de conciliación así como los conceptos que son objeto de la misma.

La posición será deficiente cuando la información procedente de la entidad financiera se recibe cuando el banco la envía con la periodicidad librada a su criterio. La información interna esta dispersa y difícil de obtener y los departamentos que generan la información pertinente no la circulan convenientemente. No existen procedimientos definidos ni periodicidad establecida para la transmisión interna de datos al Departamento de Tesorería. El proceso de conciliación es manual, operación laboriosa y costosa en cuanto a recursos y tiempo requerido y sólo se analizan los importes no los conceptos.

La posición será excelente cuando la entidad financiera transmite los datos con periodicidad establecida, especialmente si es on line a través de banca electrónica. La información interna fluye ágilmente de manera preestablecida hacia el Dto. Tesorería, a través de sistema y no de papel. La conciliación de importes, conceptos y partidas es automática y permite minimizar la ocurrencia y mejor solución de las incidencias que se puedan producir.

#### **3.5.4.3.B. Eficiencia en el proceso (cuantitativo)**

Valora la eficiencia en el proceso de conciliación tomando como datos el total de conciliaciones que se realizan, el número de errores detectados y las personas dedicadas a esa tarea y que tiempo le dedican a las mismas. Aplica los siguientes índices:

- Número de conciliaciones / número de personas equivalentes.
- Número de errores / número de personas equivalentes.

#### **3.5.4.3.C. Eficacia en la resolución de incidencias (cualitativo)**

Considera la cantidad de errores detectados en la conciliación, lo que marca la calidad del trabajo de control de las operaciones de la empresa, así como la calidad del trabajo de las entidades financieras con las que la empresa opera.

El indicador será deficiente cuando el número de errores detectados en la conciliación sea alto ya sea por culpa de la empresa o del banco. También cuando el tiempo de resolución de incidencias sea largo e interfiera con las operaciones de tesorería.

El indicador será excelente cuando el número de errores detectados en la conciliación sea bajo, lo que refleja un buen trabajo de la empresa y del banco. La resolución de incidencias es breve y no interfiere la operatoria de la empresa.

#### **3.5.4.4. La práctica de la conciliación bancaria**

Del ESTUDIO de Benchmarking de la Función Financiera surgen las siguientes características:

- En cuanto al medio de recepción del extracto bancario, se observa lo siguiente: el 60% de las empresas lo reciben mediante banca electrónica; el 15% mediante diskette; el 10% mediante fax o módem; el 10% mediante correo y el resto utiliza otros medios.
- En cuanto a qué conceptos son conciliados: el 100% de las empresas incluye los Importes; también el 100% de las mismas estudian Fechas valor; el 80% controlan Fechas operación, Liquidación de intereses y Comisiones; el 70% de las firmas analizan Bonificaciones.
- En cuanto a la frecuencia en la conciliación: el 70% de las empresas lo hacen diariamente; el 15% mensualmente; el 8% semanalmente y el resto en otros plazos.
- En cuanto a las causas más frecuentes de errores detectados: el 64% son producidos por las entidades financieras (!); el 10% errores en la comisión; el 6% errores en la contabilización bancaria; el 5% deficiente identificación de los cobros domiciliados; el 1% agregación de comisiones no ligadas y el resto lo representan otros ítems.

#### **3.5.4.5. Negociación con entidades financieras**

Debido a la creciente dependencia de las empresas con las entidades financieras, ésta negociación es de gran importancia para las funciones de Tesorería. Deben definirse claramente las necesidades de la empresa para tenerlas presente a la hora de negociar los servicios que prestará el banco. Existen dos posturas de negociación:

- Postura cooperativa, en la que se negocia con el banco el reparto del negocio bancario es decir, del beneficio de la actividad bancaria, que la empresa debe conocer claramente para lograr un balance banco-empresa, es decir, ambos ganan.
- Posición competitiva: se piden gran número de ofertas para cada tipo de operación y se eligen puntualmente a las entidades mejor posicionada en cada servicio. Luego se puede elegir uno o un grupo de bancos que congreguen la mayoría de los beneficios.

#### **3.5.4.6. Subproceso de negociación bancaria**

Abarca desde el momento en que surgen las necesidades de incorporar productos financieros hasta que esto se realiza, controlando el cumplimiento de la operación firmada.

##### **3.5.4.6.1. Determinación de necesidades**

La misma viene dada por la información que proviene de la planificación de fondos y del Dto. de Gestión Financiera. Su responsable debe diseñar la estructura de

cuentas bancarias, ya sea centralizado o descentralizado dependiendo de la estructura de la compañía en cuanto a filiales, sucursales, etc.

#### **3.5.4.6.2. Solicitud y análisis de ofertas de servicios bancarios**

La empresa debe recibir y evaluar las propuestas de servicios bancarios, escogiendo la que brinde mayores ventajas tanto económicas como de servicios. Los bancos más grandes mandan periódicamente a vendedores de sus servicios a las grandes empresas, las que están así actualizadas de que nuevos productos y servicios puede encontrar en el mercado y sus costos. Actualmente se transforma en una necesidad empresaria contar con servicio de banca electrónica e información on line a costos reducidos.

#### **3.5.4.6.3. Selección, negociación y acuerdos con bancos**

Estas actividades se realizan de manera puntual cuando se rediseña el proceso de tesorería. Este proceso no es una tarea continua.

Se pone en juego la fortaleza y capacidad negociadora de la empresa, la que buscará lograr condiciones competitivas. Esto obliga a los bancos a ofrecer cada vez condiciones para ellos más ajustadas, al menos para grandes empresas.

Una vez negociado con los bancos, se llega con ellos a un acuerdo marco de prestación de servicios, asistencia financiera y costos involucrados.

Las condiciones pactadas deben ser de conocimiento de Tesorería y Gestión Financiera para que puedan realizar los cálculos de costos de su financiación y rentabilidades de sus inversiones.

#### **3.5.4.6.4. Control de las operaciones y reporting**

El control y seguimiento de las operaciones con los bancos evalúa las condiciones aplicadas y el nivel de servicio dado por la entidad, sobre la base de:

- Las alternativas existentes actualmente en el mercado, para comparar si las condiciones acordadas siguen siendo competitivas o quedaron desfasadas por acciones de bancos de la competencia.
- El negocio suministrado por la empresa a cada banco desde el punto de vista que le asigna cada banco una porción del mismo en base al que le ofrezca las mejores condiciones.

El reporting en la negociación con entidades debe incluir la consecución de objetivos de la empresa en términos económicos y cualitativos. Debe recoger las condiciones pactadas inicialmente y los resultados obtenidos en la práctica, analizando las posibles desviaciones y explicando sus causas.

#### **3.5.4.7 - Indicadores de negociación con los bancos**

Existen una serie de indicadores que miden la calidad de las actividades de la negociación bancaria:

#### **3.5.4.7.A. Existencia de un diseño actualizado de los servicios bancarios (cualitativo)**

Mide la existencia o no de un diseño de estructura bancaria, el seguimiento de las condiciones de mercado y la solicitud y recibo de nuevas ofertas bancarias.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no tenga planificación o diseño de los servicios bancarios que necesita. Plantea la relación con los bancos según se plantean las operaciones.

No se elabora una estrategia global de negociación ni los objetivos que debería tener la misma. No se realiza seguimiento de nuevos productos y de las condiciones que ofrece el mercado y sólo pide ofertas cuando tiene que cerrar alguna operación puntual.

El indicador será excelente cuando la empresa tenga un diseño de estructura bancaria y determinado el nivel de servicio bancario exigido a cada entidad con la que trabaja. Realiza seguimiento de mercado en cuanto a bancos que operan, nuevos productos y servicios ofrecidos, evolución de condiciones bancarias para cada operación. Pide ofertas periódicamente y recibe a los bancos que salen a ofrecerlas.

#### **3.5.4.7.B. Adecuación del análisis**

Determina si existe o no una serie de criterios de evaluación de las alternativas ofrecidas por las entidades. Mide el grado de centralización en la negociación bancaria cuando la empresa tiene filiales. Mide la existencia del balance banco-empresa cuantificando el negocio que la empresa significa para el banco.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no realiza un análisis previo de los intereses que tiene involucrados en la negociación, o de su capacidad negociadora, o no aplica criterios de evaluación de alternativas de operaciones sustitutas; cuando la empresa con filiales que negocian independientemente; cuando no obtiene indicadores que midan rentabilidad o costo de financiación; cuando no estudia el balance empresa-banco en cuanto al negocio que le está brindando al mismo.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando previo a iniciar las negociaciones analiza los intereses prioritarios para la empresa, estableciendo un orden de preferencias; la empresa elabora un criterio para evaluación de las alternativas que le brindan las entidades financieras; cuando tiene filiales centraliza la negociación para tener mayor poder; realiza un estudio de balance empresa-banco para equiparar el negocio que le brinda al banco.

#### **3.5.4.7.C. Seguimiento activo (cualitativo)**

Mide la forma y métodos que utilizan las empresas para controlar el cumplimiento de los acuerdos alcanzados con las entidades y evaluación de los mismos con frecuencia sistematizada.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no conserva una ficha con las condiciones pactadas con el banco; no se verifica con rigurosidad el cumplimiento de las condiciones pactadas; no evalúa el nivel del servicio brindado.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando conserva una ficha con las condiciones pactadas con el banco; verifica con rigurosidad y sistemáticamente el cumplimiento de las condiciones pactadas con el mismo; evalúa permanentemente el nivel del servicio brindado.

## **3.6. LA GESTIÓN DEL CIRCULANTE**

### **3.6.1. Introducción**

Veremos ahora el tratamiento de las distintas partidas del activo circulante y del pasivo exigible a corto plazo del balance desde el punto de vista de la función financiera, lo que es de gran importancia para las empresas.

Las partidas Clientes y Stocks deben controlarse permanentemente ya que su saldo puede crecer con facilidad y con él aumenta el costo de mantenimiento. También debe controlarse la cuenta Proveedores, ya que su incremento puede llegar a suponer el incumplimiento de los plazos de pagos a acreedores, lo que puede llegar a provocar refinanciamiento más caro o corte de suministro de insumos a la empresa.

Deben definirse políticas sobre cada una de las partidas en función de los parámetros que afectan a los distintos departamentos (producción, ventas, logística), y presupuestos que ayuden a planificar la magnitud que pueden tener a lo largo del tiempo. Como consecuencia de su presupuestación deben establecerse una serie de controles y seguimientos de las partidas para verificar la ocurrencia de desvíos y sus correcciones para cumplir los objetivos de la política de circulante. Dichos objetivos son los siguientes:

- Fijar parámetros a las partidas del circulante:
  - rotación de stocks.
  - plazo de cobro a clientes.
  - plazo de pago a proveedores.
- Minimizar las Necesidades Operativas de Fondos (NOF). Considerar por ejemplo el saldo de Clientes considerando el plazo de cobro (evaluar por ejemplo el instrumento de cobro).
- Controlar la calidad del contenido de las partidas (evitar mercancías obsoletas en Stocks, clientes morosos, etc.).
- Conocer y anticipar la evolución del patrón de las Necesidades Operativas de Fondos de la empresa: NOF positivas o negativas, crecientes, estacionales, etc.

### **3.6.2. Proceso de Gestión del Circulante**

Este proceso se compone de las siguientes etapas:

#### **3.6.2.1. Establecimiento de políticas de gestión del Circulante**

Consiste en definir las estructuras-objetivo de activos y pasivos circulantes, determinando sus componentes y estrategia a seguir en su gestión. Las estrategias dependerán del tipo de negocio de la empresa. Estas políticas deben tener definidos diversos tipos de indicadores y ratios que controlen cada partida del circulante y ayuden a su seguimiento. Servirán de partida para la fijación de pautas de negociación con clientes y proveedores. Permitirán también a los responsables de cada departamento de los que dependan las partidas saber cuales son los márgenes de actuación y los límites.

### **3.6.2.2. Planificación del circulante**

En función de las políticas de gestión del circulante y de las planificaciones de producción, ventas, logística, establecer los objetivos concretos para el período de planificación en cada partida del circulante, partiendo de la planificación de ventas. Esta planificación permite actualizar los presupuestos de tesorería a través de una mejor estimación de las necesidades de liquidez. Esta previsión sobre cuánto se va a vender, cuánto se va a comprar, cómo se va a cobrar y cómo se va a pagar, permite determinar el flujo de caja, lo que repercutirá en el presupuesto de tesorería y por ello en la necesidad de liquidez.

### **3.6.2.3. Seguimiento y control del Circulante**

Con la marcha normal del negocio, las partidas del circulante tienen movimientos, los que deben ser seguidos y controlados con la información que surge de los departamentos que generan dichas variaciones.

El control se debe realizar con una serie de parámetros y ratios establecidos antes de la planificación, para compararla con la realidad y analizar las desviaciones que se produzcan para corregirlas continuamente.

Algunos indicadores de control son:

- Situación de liquidez.
- Cuentas de clientes.
- Cuentas de proveedores.
- Períodos de maduración.
- Nueva composición del circulante.

### **3.6.2.4. Toma de decisiones y reporting**

Una vez realizado el seguimiento de las partidas del circulante y establecidas las desviaciones del período analizado, se realiza la toma de decisiones del circulante, consistente en reencauzar la gestión del mismo hacia los objetivos.

Puede ocurrir también que se verifique que lo que está mal es la planificación lo que requerirá una redefinición.

El reporting deberá tener en este proceso una periodicidad bastante corta debido a la necesidad e importancia del seguimiento y control de las partidas del circulante. Las desviaciones se deben exponer en el reporting detallando las causas que las originaron, así como las medidas adoptadas para corregirlas lo antes posible. Es fundamental que el reporting contenga los indicadores de control como soporte a la toma de decisiones correctoras o de mejora continua.

### **3.6.2.5. Indicadores del proceso de Gestión del Circulante**

Existen indicadores que permiten medir la calidad de las actividades de la gestión del circulante:

#### **3.6.2.5.A. Ambito de los objetivos del circulante (cualitativo)**

Valora la existencia o no de los objetivos sobre las partidas de circulante. Mide el alcance de los objetivos en términos de los indicadores, composición, conceptos incluidos, detalles de partidas, plazos, etc. dentro de los mismos. Mide la frecuencia con que se establecen y se controlan estos objetivos y parámetros del circulante. No hay que olvidar que la gestión del circulante es vital para los resultados.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no existen objetivos sobre las partidas del circulante previamente establecidos. O que existan, pero con insuficiente nivel de detalle.

La situación será adecuada cuando se establecen objetivos generales claves para controlar los aspectos fundamentales de un negocio.

La situación será excelente cuando se establecen los objetivos sobre los indicadores de una manera específica y detallada, logrando niveles de análisis muy concretos. La periodicidad del control es mensual o trimestral. El análisis de las desviaciones es exhaustivo, buscando las causas que las provocan y proponiendo soluciones de las mismas. Los análisis se detallan a nivel de origen y aplicaciones de cada partida del circulante.

#### **3.6.2.5.B. Alcance de la planificación del circulante (cualitativo)**

Trata la existencia o no de la planificación del circulante, así como el alcance de la misma en cuanto a conceptos incluidos, detalle de partidas, plazos, etc. Analiza el software utilizado en la planificación y la frecuencia de actualización de esa planificación. Atiende también al período abarcado en la misma.

La empresa estará en una situación deficiente frente a este indicador cuando no realiza ningún tipo de planificación de partidas del circulante, o cuando las planifica de manera general sin detalle ni especificación. La planificación no se actualiza ni se comunican las desviaciones detectadas si es que se controlan. No se utiliza ningún software en la planificación.

La posición es adecuada cuando los departamentos de producción, comercial y logística (que abarcan el grueso de la información del circulante) participan

en la planificación de las partidas de circulante. Se utiliza software aunque no está integrado ya que se recoge información contenida en papel. La planificación se actualiza semestralmente, revisando los objetivos establecidos en la anterior planificación, comunicando las desviaciones a los departamentos involucrados para que busquen las causas e informen a la Dirección.

El indicador será excelente cuando los departamentos no financieros participen en la planificación de las partidas del circulante. Cuando las empresas tienen filiales y sucursales, estas participan en la planificación. Dispone de herramientas de software integradas con el resto de sistemas lo que posibilita contar con información on-line. La planificación de las partidas de circulante se actualiza trimestralmente.

#### **3.6.2.5.C. Integración con otros departamentos (cualitativo)**

Mide el grado de mecanización de la información que se recibe en el departamento encargado de realizar la planificación del circulante. Mide la calidad de los flujos de información entre los departamentos en el proceso.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no existe ningún flujo de información con los departamentos no financieros. La información es comunicada verbalmente, sin soporte físico, lo que impide buscar responsabilidades ante incumplimientos de los objetivos, ya que la existencia de los mismos no está justificada. La comunicación interna es informal.

La empresa tendrá un nivel adecuado cuando se transmite información en forma discontinua y en soporte de papel. No existen procedimientos expresos de comunicación ni existe la obligación de informar periódicamente.

La empresa se encontrará en un nivel excelente cuando la información se transmite con una periodicidad mensual, a través de circuitos definidos. Existen procedimientos explícitos que definen cómo se deben realizar la planificación y cómo comunicar a los diferentes departamentos de la empresa y cómo se va a controlar el cumplimiento de cada objetivo marcado para las partidas de circulante. Para la transmisión se utiliza el correo electrónico, lo que permite que los departamentos tengan información on-line, lo que trae múltiples beneficios a la gestión del circulante.

#### **3.6.2.5.D. Control y seguimiento (cualitativo)**

Se ocupa del procedimiento de seguimiento y control de la gestión del circulante, en particular de la existencia y seguimiento de indicadores de gestión. Los aspectos que se evalúan son:

- Número y capacidad explicativa de los indicadores.
- Generación de la información necesaria para el seguimiento de los indicadores.
- Calidad de esa información y grado de elaboración.
- Métodos de comunicación interna que llevan la información desde los departamentos que la generan hasta los que hacen el control, analizando el grado de integración.
- Frecuencia de las actividades de control.
- Base de datos históricas de los indicadores que permitan establecer y evaluar su evolución temporal, estacionalidad, ciclos, etc.

- Tiempo dedicado a la gestión de control.

La empresa tiene un indicador deficiente cuando no se calculan indicadores o normas a seguir por cada partida del circulante. El control sobre las mismas se hace en forma esporádica sin reglas establecidas. No se almacena información histórica. No se utiliza software para el cálculo de indicadores, se usa soporte de papel. La búsqueda de información es dificultosa.

Este indicador será adecuado cuando se calculan indicadores sobre la composición del circulante, gestión de cobros, pagos, liquidez y stocks. Existe una manera formalizada de procedimiento de control sobre las partidas de circulante. La información se obtiene trimestralmente.

Este indicador será excelente cuando se calcula todo tipo de indicadores para cada una de las partidas del circulante. Todos los departamentos están integrados mediante sistema informático, lo que permite transmitir la información en tiempo real. A analizar los ratios se utiliza información histórica y se estudian evoluciones de los mismos.

Algunos ratios que se deben utilizar son los siguientes, considerando el tipo de negocio de cada empresa:

- Valor de Activos Circulantes y Pasivos Circulantes (AC y PC).
- Cálculo del Fondo de Maniobra ( $FM=AC-PC$ ).
- Necesidades Operativas de Fondos ( $NOF=AC$ -pasivos espontáneos).
- $NOF/$ activos totales.
- $NOF/AC$ .
- $NOF/$ ventas.
- $AC/$ ventas.
- $PC/$ pasivos totales.
- $PC/$ deudas totales.

En cuanto a la liquidez, los principales ratios son:

- Índice de Liquidez =  $AC/PC$ .
- Prueba ácida =  $(AC-Stocks)/PC$ .
- $(AC-Stocks-cuentas\ a\ cobrar)/PC$ .
- $(AC-Stocks)/cuentas\ a\ pagar$ .

En cuanto a la gestión de cobros y clientes, los ratios son:

- Días de cobro =  $(deudores/ventas) \times 365$ .
- Clasificación de las cuentas de clientes por días de demora (30, 60, 90 días).
- Existencia, validez y aplicación del método de evaluación de la calidad crediticia de clientes.
- Cuentas a cobrar en mora/total de cuentas a cobrar.

El ratio para la cuenta de proveedores:

- $\text{Días de pago} = (\text{proveedores/compras}) \times 365$ .

En relación al seguimiento de stocks:

- $\text{Existencias de materias primas} \times (\text{costo total/costo de materias primas}) \text{costo de las mercaderías vendidas} / 365$ .
- $\text{Stocks en curso} \times (\text{costo total/costo de las materias primas} + 1/2 (\text{costo total} - \text{costo de materias primas}) \text{costo de las mercaderías vendidas} / 365$ .
- $(\text{Existencia de productos terminados} / \text{ventas}) \times 365$ .
- $(\text{stocks} / \text{ventas}) \times 365 = \text{días de stock}$ .

En cuanto al período de maduración:

- $\text{días de cobro} + \text{días de rotación de stocks} - \text{días de pago}$ .

La comparación de este período medio de maduración con el plazo de pago a proveedores, aporta otra visión de las Necesidades Operativas de Fondos, medida en días, no en pesos.

#### **3.6.2.5.E. Calificación del personal (cualitativo)**

Mide la adecuación del perfil del personal a las necesidades del puesto en el proceso de gestión del circulante.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando el número de personas para realizar el proceso es escaso o excesivo. Cuando el personal es poco experimentado o no tenga conocimientos suficientes del negocio o de las actividades que afecten al circulante, es decir, tengan baja eficiencia.

La situación será adecuada cuando el personal está calificado aunque todavía no está totalmente integrado en la organización. No conoce suficientemente el negocio como para manejar las partidas de las que es responsable, por lo que actualmente su eficiencia no es alta aunque puede mejorarla con el tiempo o con formación.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando el personal responsable de las partidas de circulante tiene experiencia suficiente en el negocio y conoce sus actividades críticas como para manejar a la perfección la partida de la que es responsable. Está altamente calificado y motivado para desempeñar puestos financieros.

#### **3.6.2.5.F. Calidad de la información (cualitativo)**

Trata la existencia o no y el alcance de los informes realizados. Mide la frecuencia con que se elaboran los mismos, además de un análisis de desviaciones sobre los objetivos planificados.

La situación será deficiente cuando el reporting no existe o es ocasional, se realiza espontáneamente o ante una solicitud puntual. La información y frecuencia son insuficientes en relación a la importancia que tienen.

El indicador será adecuado cuando existe un diseño de reporting establecido y normalizado, que se deba cumplir regularmente.

La situación será excelente cuando además de lo anterior, el reporting es adecuado, sencillo de interpretar y contiene información relevante. El reporting se genera automáticamente y sirve de ayuda a la toma de decisiones a la dirección de la empresa, incluso para corregir objetivos planificados en un principio.

### **3.6.2.6. La Gestión en la práctica**

En relación a este tema veremos el resultado del ESTUDIO de Benchmarking de la Función Financiera en la que participaron las empresas mencionadas.

En la mayoría de las empresas (79%) la responsabilidad de la planificación de las partidas del circulante recae en los departamentos operativos responsables de las distintas partidas, en donde Finanzas planifica, analiza, propone y eleva reporting a la dirección. Además existe una total integración entre todos los departamentos, cosa que es muy favorable, ya que en la práctica en la operatoria normal del negocio todas las partidas del circulante están relacionadas.

En cuanto a los indicadores sobre los que realizan planificaciones, el 100% de las empresas del ESTUDIO los aplican a la Gestión de Pagos; el 90% a Gestión de Stocks; el 80% a Gestión de Cobros; el 70% a Gestión de Liquidez e igual porcentaje a Composición del Circulante, mientras que el 80% lo hace sobre el Fondo de Maniobra.

En cuanto a la periodicidad en el seguimiento y control del circulante, el 47% de las empresas lo hacen mensual; anual el 19%; trimestral el 13%; semanal el 13% y el resto lo hace con otra periodicidad.

En relación a la frecuencia del reporting, el 50% de las firmas lo hacen en forma mensual; el 18% diario; el 12% trimestral; el 6% semestral; el 6% anual y el resto lo hace cuando es necesario.

## **3.7. LA FUNCION DE FINANCIACION**

### **3.7.1. Introducción**

Es la parte de las finanzas estructurales fundamental en las empresas debido a la fuerte repercusión que pueden llegar a tener las rentabilidades y costos. Es necesaria una eficiente gestión financiera, y cada vez más debido a la creciente oferta de nuevos productos financieros que pueden resultar complicados de entender y por ello de controlar y manejar.

Debe existir una estrategia de financiación claramente definida, así como un perfil de riesgo en función de la estructura que tenga la empresa. Deben definirse políticas de financiación y de capital que prevean las necesidades de la empresa en el futuro. Esta política se plasma en una serie de objetivos que se controlan a través de ratios tales como nivel de endeudamiento, cobertura de intereses, rating, etc.

Deben evaluarse las alternativas de financiamiento, establecer un sistema de autorizaciones, de seguimiento y de control que permitan permanentemente analizar las desviaciones y tomar medidas correctivas.

Deben cumplirse los siguientes objetivos:

- Asegurar los recursos financieros necesarios para la operatoria ordinaria y extraordinaria.
- Garantizar la liquidez y solvencia de la sociedad.
- Evaluar y optimizar la selección de alternativas de financiación con el fin de alcanzar una estructura financiera óptima que maximice el valor de la empresa.

### **3.7.2. Descripción del proceso de Financiación**

Lo aplican las empresas con necesidades de financiación externas, a través de aumentos de capital o de asumir endeudamiento. El proceso comienza con la definición del perfil de riesgo, la política de financiación de la empresa, considerando el plan de inversiones y las previsiones del flujo de caja, nacerá la planificación de las necesidades de financiación. Las decisiones se someten a las aprobaciones. Llegando luego el proceso de seguimiento, control y revisión con el reporting a la Dirección.

#### **3.7.2.1. Definición de la política de financiación**

Esta política incluye:

- La determinación de la estructura de capital (deudas/fondos propios) que debe tener la empresa.
- La composición deseada de la deuda, especificando instrumentos financieros, instituciones, mercados, tipos de títulos, plazos, etc.
- La política de fondos propios, retribución al accionista (dividendos, ampliaciones o reducciones de capital, etc.), tipo de accionista, participaciones, etc.
- Perfil de riesgo que quiere asumir la empresa: tasa de interés, tipo de cambio, refinanciación, etc.

Hay que considerar el “efecto frontera”, es decir, qué se espera que pase luego del período analizado.

La política de financiación debe estar recogida por escrito para facilitar su aprobación y seguimiento.

#### **3.7.2.2. Planificación de las necesidades de financiación**

Consiste en planificar las necesidades de liquidez/financiación de la empresa tanto en volumen como a corto, mediano y largo plazo. En base a ellas se toman decisiones estratégicas como la estructura de financiación, necesidades de financiamiento externo, etc.

Para la planificación es necesario analizar la posición actual, previsión de los flujos de caja y planes de inversión. Estos elementos son aportados por los diferentes

departamentos de la empresa, los que deben enviar la información al departamento de finanzas en forma adecuada y precisa.

La planificación financiera es la fuente de información para la planificación de tesorería, la que tiene un horizonte menor, generalmente trimestral, con gran nivel de detalle a nivel mensual.

### **3.7.2.3. Determinación de las alternativas**

Considerando la planificación anterior, se enumeran las posibles alternativas de financiación:

- Ampliación de capital.
- Emisión de títulos de deuda.
- Préstamo bancario.
- Líneas de crédito de entidades financieras.
- Operaciones de cobertura.

Se deben describir las características de cada una: tratamiento fiscal, plazos, intereses, instituciones, mercados financieros, etc.

### **3.7.2.4. Evaluación de alternativas**

Se deben evaluar y simular las posibles alternativas de financiación que tiene la empresa, a partir de la previsión de la situación del mercado y teniendo en cuenta la estructura financiera definida por las políticas. El responsable financiero debe explicar el posible impacto de cada alternativa en las cuentas financieras de la empresa. Se deben detallar ventajas e inconvenientes de cada alternativa. Posteriormente el responsable financiero recomienda una serie de alternativas.

### **3.7.2.5. Toma de decisiones, aprobaciones**

El funcionario responsable de decidir debe evaluar el abanico de alternativas presentadas y debe tomar la decisión de financiación seleccionando aquella alternativa que cumpla con los objetivos establecidos, considerando importe, costo, plazos, etc. Realizará una propuesta al comité responsable de aprobar estas decisiones. Se deberá considerar las políticas definidas de la empresa como su actitud hacia el mercado, etc. Si la propuesta es rechazada se repite el proceso de selección del abanico de oportunidades.

### **3.7.2.6. Realización de operaciones, seguimiento y control de las mismas**

Una vez aprobada, se realiza la operación. Culmina el proceso de financiación. La firma y contratación de la operación generará una serie de compromisos y de obligaciones, como pagos de interés y de amortizaciones. La contratación se realiza con recursos internos o con la asistencia de intermediarios externos especializados.

Es muy importante conocer la situación del endeudamiento en curso y de los saldos pendientes para poder controlar su comportamiento.

### **3.7.2.7. Revisión del nivel de endeudamiento**

Se adoptan acciones para refinanciar en mejores condiciones, cuando las circunstancias de mercado o internas lo permitan. Asimismo se pueden adoptar nuevas estrategias de coberturas de riesgos. Esta revisión actualiza la información transmitida a Tesorería. La revisión incluye la gestión del riesgo de la financiación, riesgo de tasa de interés, riesgo de tipo de cambio, riesgo de la refinanciación.

La captación de fondos se hace en los mercados y con los instrumentos financieros más convenientes a la empresa y continuamente se va conformando el riesgo que se desea asumir, lo que recibe el nombre de “gestión dinámica de la deuda”.

### **3.7.2.8. Reporting del proceso de financiación**

Puede ser menos frecuente que en otros procesos debido a las características de las operaciones sobre las que se informa, las que no tienen variaciones importantes frecuentemente. Normalmente un informe mensual suele ser suficiente. El reporting debe incluir al menos:

- Resultados de la gestión.
- Análisis de las desviaciones.
- Indicadores.
- Riesgos asumidos.
- Costos.
- Calendario de vencimientos y necesidades futuras.

### **3.7.3. Indicadores del proceso de Financiación**

Existen una serie de indicadores que permiten medir la calidad de las actividades del proceso de financiación:

#### **3.7.3.A. Elaboración del Plan Estratégico y el perfil del riesgo (cualitativo)**

Constata la existencia o no de un plan estratégico de financiación en la empresa como de un perfil de riesgo. Determina la frecuencia de actualización y las herramientas utilizadas.

La situación será deficiente cuando en la empresa no hay un plan estratégico definido explícitamente. Existe una manera informal de actuar. No existe perfil de riesgo por escrito.

La situación será adecuada cuando en la empresa existe un plan estratégico definido por escrito con algún nivel de detalle, donde los responsables del área encuentran un marco de actuación. Existe un perfil de riesgo por escrito en el que se manifiestan límites sobre el nivel de endeudamiento y tipo de financiación a grandes rasgos. Este perfil se actualiza anualmente con un software sencillo.

La situación será excelente cuando en la empresa existe un plan estratégico detallando por escrito los conceptos del plan operativo y de capital. Incluye todos los elementos que pueden afectar las finanzas para facilitar la toma de decisiones.

Utilizan herramientas de simulación para elaborarlo, intentando elaborar pronósticos para los distintos posibles escenarios futuros.

Existe un perfil de riesgo definido explícitamente y por escrito. Es actualizado periódicamente y aprobado por el Consejo de Administración. Recoje todos los aspectos e indicadores necesarios para la marcha de la empresa.

### **3.7.3.B. Alcance de la política financiera (cualitativo)**

Mide la implantación de una estructura financiera mediante el establecimiento y control de algunos ratios, como:

- $\text{Liquidez} = \text{Activo circulante} / \text{Pasivo de corto plazo.}$
- $\text{Solvencia} = \text{Recursos propios} / \text{Recursos ajenos.}$ 
  - =  $\text{Deuda a largo plazo} / \text{Recursos de terceros.}$
  - =  $\text{Deuda a largo plazo} / \text{Total de deuda.}$
- Tipos de operaciones permitidas:
  - Coberturas.
  - Amortizaciones anticipadas.
  - Refinanciaciones.
  - Instrumentos derivados.

Asimismo mide el conocimiento y aprovechamiento de las alternativas disponibles.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no exista una política de financiación definida explícitamente. Obviamente la misma no se actualiza y esto impide innovaciones.

El nivel será adecuado cuando la política de financiación está definida de manera simplificada y establece instrumentos y operaciones susceptibles de acometer. Establece el marco de actuación de la dirección financiera en cuanto a éstas operaciones.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando la política de financiación está definida por el Consejo de Administración, ya que le otorga el máximo nivel de importancia y de responsabilidad. Se actualiza por lo menos trimestralmente y abarca las operaciones e instrumentos susceptibles de ser elegidos y además se ocupa de objetivos de ratios, selección de entidades y divisas en que endeudarse..

### **3.7.3.C. Nivel de integración con planificación (cualitativo).**

Analiza los medios por los cuales se recojen los datos provenientes de la planificación financiera y revisa la fiabilidad de los datos.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando la información mencionada se recibe tarde y no revisada, de dudosa calidad. No existe ningún tipo de integración y la información se comunica verbalmente o por escrito. No se realiza planificación o se realiza alguna de escaso valor.

La empresa tendrá un indicador adecuado cuando la información llega a tiempo y por escrito, pero requiere una reelaboración previa a su proceso. No existe integración con los departamentos que originan los datos básicos. La variedad de formatos impide un tratamiento homogéneo.

La situación será excelente cuando la información llega automáticamente desde las diferentes fuentes de la empresa. El departamento está totalmente integrado con el resto de la organización, lo que permite recoger la información en tiempo real. Permite disponer de la información histórica, útil para hacer comparaciones.

#### **3.7.3.D. Seguimiento del mercado (cualitativo)**

Mide si la empresa efectúa un seguimiento del mercado y juzga la adecuación del mismo. Mide el aprovechamiento de la información recogida y el alcance de la misma.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no se dispone de información de mercado. No se realiza ningún tipo de seguimiento de los mismos o si se realiza, la frecuencia del seguimiento es escasa, impidiendo que tenga utilidad, ya que debería mostrar las evoluciones de las variables seguidas.

La empresa tendrá un indicador adecuado cuando dispone de información de mercado y se sigue su evolución, aunque de tratamiento deficiente.

La empresa tendrá un indicador adecuado cuando dispone de información de mercado en tiempo real de los mercados en los que actúa, la que se analiza y se filtra para que tenga mayor utilidad. La información histórica se almacena y es posible aprovecharla.

#### **3.7.3.E. Evaluación y validez del cálculo del costo de la deuda (cuantitativo)**

Analiza el cálculo de la tasa de costo de la deuda clasificada por plazos. Estudia la fiabilidad del método de cálculo de dicha tasa, para comprobar si es correcto.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no se utilizan valores o se calculan de forma rudimentaria y poco fiable, es decir, se desconoce el costo real de la deuda. Los diferentes componentes de deuda se negocian de manera separada sin considerar el coste global de la deuda.

La empresa tendrá un indicador adecuado cuando se calculan indicadores básicos del costo de la deuda, mediante hojas electrónicas, actualizándolos semestralmente.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando se calculan indicadores de costo por operación y a nivel global, utilizando aplicaciones a medida, integradas con el sistema de información de la organización. Existe un control riguroso del costo de financiación de la empresa de manera constante, actualizado automáticamente.

### **3.7.3.F. Gestión del riesgo de la deuda (cuantitativo)**

Mide la exposición al riesgo del tipo de cambio y tasa de interés y la sensibilidad del costo de la deuda a estas variables. Mide el uso de instrumentos de cobertura mediante el uso de indicadores.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no se conoce la exposición al riesgo en su endeudamiento o no se dispone de elementos que permitan determinarlo.

La empresa tendrá un indicador adecuado cuando estos riesgos se conocen y gestionan en su mayoría pero con baja frecuencia. Las técnicas utilizadas son poco fiables y los medios limitados.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando se conocen y gestionan todos los riesgos a través de aplicaciones a medida que permiten un seguimiento constante del comportamiento de las diversas variables que lo determinan. La alimentación es automática y la empresa esta capacitada para participar en los mercados financieros en operaciones con derivados o de coberturas.

### **3.7.3.G. Eficacia del método de evaluación (cualitativo)**

Mide la evaluación de los resultados en lo que hace a la calidad de las previsiones y objetivos de costo y riesgo de la financiación y a la rapidez y eficiencia de la reacción a las desviaciones negativas. Mide el número utilizado de variables de entrada y salida y la utilidad de los cálculos efectuados.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando las desviaciones entre los costos previstos y reales son elevados, porque los métodos aplicados son erróneos o se utilizan mal. No se conocen suficientes alternativas de financiación.

La empresa tendrá un indicador adecuado cuando las variaciones entre costos previstos y reales son aceptables. los métodos aplicados son correctos y se utilizan bien. Se conocen suficientes alternativas de financiación, pero no se las domina a todas y por ello no se optimiza el costo.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando las variaciones entre costos previstos y reales son bajos, normalmente producidos por movimientos imprevistos de los mercados. Se conocen suficientes alternativas de financiación y se aplican convenientemente para optimizar el costo.

### **3.7.3.H. Eficiencia del método de evaluación (cualitativo)**

Mide el sistema de evaluación de la gestión financiera desde el punto de vista del trabajo y costo que demanda el sistema y los resultados y beneficios obtenidos.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando el método no es operativo, ya que resulta arduo recoger la información y su tratamiento. Existe un problema de herramientas y mecánica de evaluación.

La empresa tendrá un indicador adecuado cuando la información es fiable pero necesita cierto tiempo para su recogida. El trabajo de homogeneización de datos es laborioso y se demora tiempo en el proceso.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando el método de evaluación se basa en aplicaciones a medida integradas con el mercado y la información interna de la compañía. La eficiencia de la evaluación es muy alta.

### **3.7.3.I. Procedimiento y eficacia de la actividad de aprobaciones (cualitativo)**

Mide el número de aprobaciones necesarias para cada tipo de operaciones, la metodología utilizada en esa actividad y el número de rechazos producidos.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no existe un proceso definido de aprobaciones, sino que las mismas ocurren de manera artesanal y se improvisa ante cada caso cómo hacer y quién debe firmar la operación. O bien el proceso existe pero no exige la circulación de papeles y firmas en serie.

La empresa tendrá un indicador adecuado cuando el proceso de aprobaciones está informatizado con firmas electrónicas.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando el proceso de aprobaciones está informatizado con firmas electrónicas que pueden expresarse simultáneamente, sin seguir un orden determinado. Bajo número de rechazos de autorizaciones.

### **3.7.3.J. Eficacia en la realización de las operaciones (cuantitativo y cualitativo)**

Este indicador mide aspectos tales como:

- Cantidad de operaciones.
- Cantidad de pagos efectuados.
- Cantidad de notificaciones.
- Cantidad de asientos contables.
- Período entre la realización de la operación y la notificación.
- Período entre la realización de la operación y su contabilización.
- Cantidad de veces que se incurre en impagos por falta de liquidez.
- Cantidad de pagos / Cantidad de personas equivalentes (dedicados 100% a la tarea).
- Cantidad de intermediarios.

### **3.7.3.K. Existencia del método de control y seguimiento (cualitativo)**

Este indicador mide la existencia y el alcance del control y seguimiento de las operaciones. Asimismo, analiza el suministro y frecuencia de la actualización de información de mercado y el aprovechamiento del seguimiento para la adopción de medidas de revisión de endeudamiento.

### **3.7.3.L. Calidad del reporting (cualitativo)**

El indicador mide la existencia, el alcance, la frecuencia y los datos suministrados por el reporting. Además, analiza el aprovechamiento del mismo para la adopción de medidas de revisión. El objetivo del reporting es lograr adecuado nivel de detalle en la información que brinde y la importancia que tenga a la hora de revisar las decisiones de financiación tomadas.

### **3.7.3.M. Calificación del personal (cualitativo)**

Mide la adecuación del perfil de las personas al puesto de trabajo, considerando los conocimientos de técnicas de evaluación y valoración de proyectos de financiación. Cada vez requieren mas elevada calificación y preparación continuada y actualización, debido al dinamismo de los mercados financieros. La cantidad de nuevos productos surgidos últimamente supone gran esfuerzo de actualización por parte de los responsables de las empresas, para que puedan conocerlos, dominarlos y aplicarlos con eficiencia.

### **3.7.3.N. El Proceso de Financiación en la práctica**

Según los datos surgidos del ESTUDIO de Benchmarking de la Función Financiera, se pueden obtener las siguientes conclusiones:

En cuanto al número de operaciones de financiación que realizan las empresas en el año, hacen 2 operaciones el 10% de las firmas; entre 3 y 10 operaciones el 36% de las empresas; entre 11 y 20 el 22% de las mismas; entre 21 y 50 operaciones el 22% de las empresas y más de 50 operaciones hacen el 10% de las firmas.

En cuanto al alcance de la política financiera en relación a los conceptos considerados, las empresas se ocupan en un 100% de Deudas a largo y a corto plazo; también el 100% alcanza el plazo de pago y de cobro: el 90% la liquidez mínima exigida; el 80% la solvencia; el 70% la estructura del capital, el rendimiento del capital, las entidades financieras con las que operar y las divisas en que endeudarse; el 60% los mercados en que emitir deuda y otros conceptos el 20%.

En cuanto a las alternativas de financiación utilizadas por las empresas, el 100% elige líneas de crédito; el 80% préstamos bancarios a largo plazo; el 70% préstamos en divisas; el 60% otros métodos; el 40% emisión de pagarés; el 30% ampliaciones de capital; el 20% emisión de deuda y obligaciones y el 10% préstamos bancarios con garantía hipotecaria.

En cuanto a los productos derivados de uso más frecuente: Seguros de cambio el 80%; swaps de tasa de interés el 60%; futuros sobre tasas de interés el 50%; opciones sobre tipo de cambio, futuros sobre tipo de cambio, swaps de divisas y caps-floors-collers el 40%; opciones sobre tasas de interés el 20% y otros medios el 30%.

Encuanto al tiempo de aprobación de una operación, las empresas demoran una semana el 36%; un mes el 18% e inmediatamente el 46% de las mismas.

## **3.8. FACTURACION**

### **3.8.1. Introducción**

El Proceso de Facturación, que va desde el origen del pedido hasta el cobro de la venta, es uno de los más desarrollados en las empresas, ya que está más directamente ligado a la relación comercial con los clientes, además de tener que seguir una normativa legal en cuanto a los datos de las facturas, impuestos, etc. Normalmente hay un proceso mecanizado.

A continuación desarrollaremos el método aplicado en capítulos anteriores, aunque mas exhaustivo en los indicadores cuantitativos, que tienen mayor relevancia.

Las tecnologías de comunicación están permitiendo grandes avances en la facturación, implantándose cada vez mas el sistema de autofacturación electrónica.

### **3.8.2. Objetivos del proceso**

La Facturación deberá tener los siguientes objetivos:

- Registrar las operaciones de cobro de la empresa como fuente añadida de información de gestión.
- Reducción del período de maduración, que va desde el momento del pedido del cliente hasta el cobro efectivo, impactando en la rentabilidad de la empresa.
- Minimizar el número de errores, reclamos y devoluciones, de cara a ofrecer una mejor imagen al cliente y evitar perder pedidos.
- Simplificar y racionalizar el proceso de facturación, minimizando costos.

### **3.8.3. Proceso de facturación**

Este proceso analiza toda la problemática concerniente al pedido: recepción, procesamiento, aprobación y suministro. A continuación veremos este proceso en detalle.

#### **3.8.3.1. Recepción y gestión de los pedidos**

La orden de Pedido de los clientes llega por el medio habitual, que puede ser alguno de los siguientes:

- El vendedor recoge el Pedido en el domicilio del cliente;
- El repartidor que entrega habitualmente el pedido, toma el nuevo pedido;
- El pedido ingresa por fax o llamada telefónica;
- El pedido se recibe por conexión informática
- Etc.

La frecuencia de pedido puede ser periódica o cuando disponga el cliente según necesidad, en función del tipo de producto o servicio comercializado.

### **3.8.3.2. Aprobación de los pedidos**

Consiste en la comprobación de la calidad del cliente en cuanto a seriedad, cumplimiento, riesgo, límite de crédito, morosidad e incidencias. Se verifican las garantías de un cobro puntual según lo pactado. Si las características del pedido se encuentran dentro de los indicadores y parámetros previamente definidos y asignados, entonces la orden continuará adelante automáticamente.

Si existiera alguna incidencia, como exceso del límite de compra, demora en algún pago, etc, entonces el pedido quedará retenido y será decisión del responsable correspondiente decidir los pasos a seguir en la gestión.

Si el pedido sigue su curso, entonces se verifica la existencia de *stock* suficiente o la necesidad de planificar una orden de producción, etc.

### **3.8.3.2. Envío de la mercadería, prestación del servicio y su documentación**

Ante el despacho del pedido, se elabora el remito correspondiente, especificando lugar y fecha de entrega, detalle del pedido, etc., que acompaña a la mercadería. Este remito y despacho de mercadería supondrán la baja automática del stock en almacén, actualizando el inventario.

La confirmación del cliente de la recepción del envío y su conformidad en el comprobante, habilita a generar la facturación del envío y posteriormente a iniciar la gestión del cobro por los medios y plazos pactados.

### **3.8.3.4. Facturación propiamente dicha**

El siguiente paso es la confección y envío de la facturación del despacho. El proceso de facturación toma información del fichero maestro de clientes, recogiendo datos como:

- Denominación o razón social;
- Domicilio de pago;
- Condiciones de venta;
- Forma de pago; etc

También incluye información detallada de los ítems despachados:

- Items de productos;
- Descripción;
- Tarifas;
- Descuentos, etc.

Resulta de fundamental importancia que la información de ambas bases de datos esté totalmente actualizada y depurada, para que la facturación sea correcta y evite ineficiencias, devoluciones o reclamos.

### **3.8.3.5. Gestión de cobro, *reporting***

Si la factura es recibida conforme por el cliente, su importe pasa a engrosar el saldo pendiente de cobro. A partir de este momento hay que monitorear la

situación de crédito del cliente de modo de mantenerlo dentro de los parámetros establecidos y verificar el cumplimiento de las fechas de pagos, las que se requieren coordinar con Tesorería.

La última actividad del proceso de facturación es la gestión del cobro. Esta se realiza verificando el pago puntual o dando lugar a la reclamación correspondiente.

Ante una morosidad o impago, se actualiza la situación de deuda del cliente, calculando intereses y llegado el caso se iniciarán las acciones judiciales correspondientes.

El *reporting* del proceso de facturación debe incluir todos aquellos informes que la Dirección entienda convenientes para controlar la gestión de ventas, evolución de la facturación, etc, en función de las características del negocio y rubro de la empresa:

- Informes a la Dirección de volúmenes de ventas y detalles de items;
- Análisis de deuda pendiente, fechas de vencimientos, etc.;
- Análisis y clasificación de morosos;
- Detalles de ventas clasificadas por clientes, zonas, etc.;
- Informes sobre causas de errores en la facturación, causas de reclamos de clientes, etc.

### **3.8.4. Indicadores del proceso de Facturación**

Existe una serie de indicadores que pueden medir la calidad de cada una de las actividades del proceso de Facturación. Son los siguientes:

#### **3.8.4.1. Adecuación al sistema de recepción y procesos de pedidos (cualitativo)**

Mide aspectos muy importantes en todo lo que afecta al pedido:

- Tiempo transcurrido entre la emisión del pedido por parte del cliente y su recepción en la empresa.
- El grado de mecanización en el sistema de recepción y gestión de los pedidos.
- Tiempo transcurrido entre la recepción del pedido en la empresa y el proceso de introducción de los datos en el sistema informático.
- Cantidad de pedidos gestionados por persona: productividad.

La empresa se encontrará en una situación deficiente en este indicador cuando los clientes sólo puedan realizar un pedido en la visita periódica del vendedor, haciéndoles entrega en mano del pedido [aquí lo único bueno es que el vendedor puede aplicar técnicas de venta sugestiva]. El vendedor va acumulando en mano distintos pedidos y los envía semanalmente o posterior a la empresa. Los pedidos en la empresa se procesan manualmente, demandando un gran esfuerzo administrativo.

El nivel del indicador será adecuado cuando el cliente tiene la oportunidad de realizar los pedidos por fax o teléfono directamente con la empresa. O

los toma el vendedor pero los ingresa diariamente a la empresa. El ingreso de pedidos se hace a mano.

Se estará ante un indicador excelente cuando la captura de pedidos está informatizada totalmente e integrado con sistemas externos. Los pedidos se reciben electrónicamente desde la terminal del vendedor o del cliente.

#### **3.8.4.2. Procedimiento y eficacia de la actividad de aprobación (cualitativo)**

Comprueba la existencia de un procedimiento de aprobación de los pedidos, así como de la metodología utilizada por el mismo, incluyendo el número de aprobaciones necesarias por pedido. Además, mide el grado de integración del sistema de aprobación de pedidos con la base de datos de clientes.

La empresa se encuentra en una situación deficiente cuando no existe ningún procedimiento definido para la aprobación de pedidos, o si existiera, no está integrado a la base de datos de clientes. La decisión de aprobación se toma sin conocer el estado de riesgo del cliente.

El nivel del indicador será adecuado cuando, pese a no haber un procedimiento de aprobación de pedidos, se procede consistentemente de la misma manera, consultando la situación de riesgo del cliente antes de seguir adelante con un pedido.

La empresa tiene un indicador excelente cuando existe un procedimiento de aprobación de pedidos definido, aplicado por todos los intervinientes en el proceso y se cumple estrictamente, sin excepciones o con excepciones autorizadas por quien corresponda.

#### **3.8.4.3. Grado de comunicación con el cliente (cualitativo)**

Este indicador mide la respuesta de la empresa en los casos de incidencias de cualquier tipo en la recepción de pedidos, la actualización de la base de datos y las notificaciones a los clientes.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando el fichero de clientes no se actualiza luego de darle de alta. No se comunica al cliente la causa de los rechazos ni la imposibilidad de despachar pedidos aprobados, ni se le informan rechazos ni incidencias.

El nivel del indicador será adecuado cuando la base de datos se actualiza solo en caso de incidencias o por iniciativa del cliente. No existen revisiones periódicas de las bases de datos de clientes. Se le comunican incidencias, pero no las fechas en que se resolverán ni otra variación que pudiera existir.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando la base de datos de clientes se actualiza periódicamente por iniciativa de la empresa, además de los casos en que los clientes comunican alguna variación o incidencia. Existe una comunicación muy fluida con el cliente y se le notifican todo tipo de novedades, entre ellas las recepciones, aprobaciones, despachos o incidencias.

#### **3.8.4.4. Grado de integración con los otros departamentos (cualitativo)**

Este indicador hace un juicio de valor acerca del grado de integración del departamento de facturación con los departamentos de almacén, producción, logística, contabilidad, etc, y valora la comunicación entre ellos.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando el proceso de facturación no está integrado con ningún otro departamento, o sólo con contabilidad. La comunicación es sólo verbal o rudimentaria, lo que supone gran burocracia.

El indicador será adecuado cuando el proceso de facturación está integrado con contabilidad, finanzas y almacén, básicos en este proceso. Falta integración con los demás departamentos.

La empresa tendrá un indicador excelente cuando el proceso de facturación está integrado con contabilidad, finanzas, almacén, logística, producción y comercial. La comunicación es *on line* mediante los sistemas informáticos de la empresa, con información actualizada de los pedidos, estado de los clientes, despachos, cobros, etc.

#### **3.8.4.5. Nivel de automatización en la elaboración de la documentación (cualitativo)**

Se valora en este caso el procedimiento de elaboración de documentación respaldatoria, como remitos, guías, etc.

El nivel del indicador será deficiente cuando la documentación se rellena a mano o automáticamente pero tecleando tanto la información del cliente como la del pedido al no contar con sistemas integrados.

La empresa tendrá un nivel adecuado cuando en la elaboración de la documentación se introducen manualmente los datos del pedido, pero se descargan automáticamente los datos del cliente, ya que la aplicación está conectada con la base de clientes, pero no con la de pedidos.

El nivel del indicador es excelente cuando toda la información se descarga en la documentación automáticamente, tanto del fichero de clientes como del sistema de pedidos. El proceso está automatizado e integrado.

#### **3.8.4.6. Eficacia del sistema de preparación y despacho de los pedidos (cualitativo)**

Este indicador mide la eficacia del procedimiento de preparación y servicio de los pedidos, identificando los errores que se producen entre la aprobación de un pedido y la recepción de la mercadería o servicio por parte del cliente. Permite calcular el ratio de errores.

La empresa tiene un nivel deficiente cuando existen errores en calidad y cantidad de producto enviado al cliente, errores en relación al remito o guía y errores de los datos del cliente, así como desvíos con respecto a las fechas comprometidas de entrega.

El indicador es adecuado cuando se han minimizado los errores antes indicados, se producen de manera esporádica y excepcional.

El indicador es excelente cuando el proceso está perfectamente controlado y practicamente no existen errores.

#### **3.8.4.7. Calidad del sistema de facturación (cualitativo)**

Este indicador valora el grado de mecanización del proceso de emisión de facturas y del proceso de comparación de facturas con remitos o guías. Permite calcular el grado de facturas reclamadas sobre facturas emitidas.

La empresa tiene un indicador deficiente cuando las facturas se rellenan a mano o automáticamente pero ingresando a mano la información del cliente como la del pedido. El proceso de comparación de la factura contra el remito es manual y muy laborioso. Se producen errores, retrasos y reclamos.

El indicador es adecuado cuando la información del pedido se ingresa manualmente y los datos del cliente se descarga automáticamente. El proceso es semi automático. El proceso de comparación de factura y remito es automático pero las correcciones son manuales. Se reducen errores y demoras.

El indicador es excelente cuando toda la información para la elaboración de facturas se descarga automáticamente del fichero de clientes y del sistema de pedidos. El proceso de comparación de facturas y remitos es automático, así como las correcciones ante un error. Se minimizan errores y tiempos.

#### **3.8.4.8. Eficiencia de la gestión de reclamos de facturas (cuantitativo)**

Se mide con ratios que valoran la eficiencia en el proceso de reclamación de facturas, como ser:

- Tiempo transcurrido entre el momento de recibir el reclamo del cliente y su recepción de la factura corregida.
- Cantidad de facturas corregidas sobre cantidad de facturas reclamadas
- Estadísticas de causas de reclamos

#### **3.8.4.9. Calidad de la gestión del cobro (cualitativo)**

Estudia la frecuencia con que se controlan los estados de créditos y deuda pendiente, el grado de mecanización y comunicación con los bancos, tesorería y contabilidad, así como la gestión de los impagos, morosidad y porcentaje de recupero de impagos.

El indicador será deficiente cuando no se realiza ningún seguimiento o se hace con escasa frecuencia. Tampoco se controlan los vencimientos de deuda. A comunicación con los bancos, tesorería, contabilidad se hace via papel y sin integración entre áreas. Poco o ningún seguimiento sobre los impagos, no se actualiza el *status* de riesgo de los clientes ni se incluyen intereses por mora. Se inician tarde las acciones judiciales correspondientes.

El indicador será adecuado cuando la empresa realiza un seguimiento diario de la deuda pendiente. La comunicación con bancos, tesorería y contabilidad es por teléfono o electrónica. Se realiza un seguimiento periódico de impagos y se actualiza el *status* de riesgo de clientes. Se incluyen intereses por mora y se inician acciones judiciales para volúmenes importantes.

El indicador es excelente cuando se realiza un seguimiento diario de la deuda pendiente mediante un sistema automatizado. El proceso de gestión de cobros está *on line* con tesorería, bancos y contabilidad, con información actualizada. Se realiza un seguimiento continuo sobre impagos, integrado con el fichero de clientes. Se incluyen intereses por mora y se inician las acciones correspondientes.

La eficacia de la gestión del cobro se puede medir con los siguientes indicadores:

- Saldos de impagos / Saldo total de clientes;
- Plazo real de cobro / Plazo pactado de cobro.

#### **3.8.4.10. Calidad de la información (cualitativo)**

Mide la existencia o inexistencia de información y *reporting* referido a la facturación, así como el alcance, frecuencia y datos suministrados.

La empresa tendrá un indicador deficiente cuando no existe *reporting* o es ocasional por que lo demanda la dirección para saber cuál es la situación. Tanto la información como la frecuencia en la emisión no son suficientes para que la dirección esté plenamente informada de la situación del proceso de facturación. Además, el proceso es lento.

El indicador es adecuado cuando existe un diseño de *reporting* establecido. Su realización es sistemática y se alimenta automáticamente de datos al existir integración informática entre los departamentos de la compañía. El volumen de información es adecuado para conocer de manera general la situación del proceso, qué objetivos se están cumpliendo y cuáles no.

El indicador es excelente cuando el diseño del *reporting* es adecuado, con información adecuada para la dirección de la empresa y fácil de interpretar. Se genera automáticamente de información integrada de los departamentos, lo que permite una adecuada frecuencia de emisión. Sirve para el seguimiento y control del proceso y soporta para la toma de decisiones.

#### **3.8.4.11. Calificación del personal (cualitativo)**

Valora la adecuación del perfil del personal con relación al puesto de trabajo al que están asignados, así como su preparación y conocimientos.

La empresa se encuentra en una situación deficiente frente a este indicador cuando el número de personas necesario para realizar el trabajo del proceso de

facturación es excesivo o escaso. Personal poco experimentado o sin conocimientos suficientes del negocio o proceso.

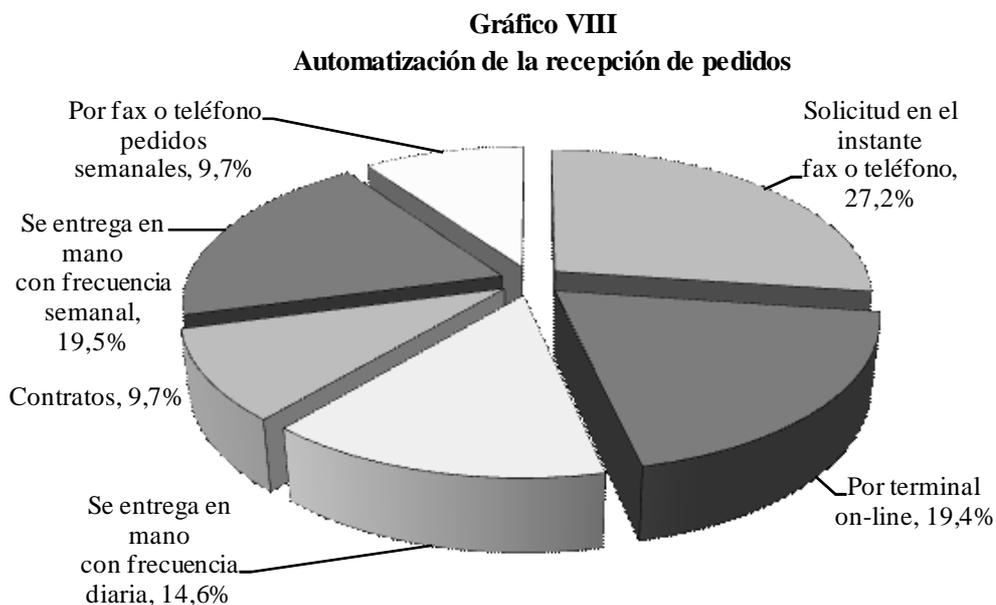
El nivel del indicador será adecuado cuando el personal está calificado para realizar y controlar el proceso, pero aún no está totalmente integrado en la organización.

El indicador tendrá un nivel excelente cuando el personal tiene experiencia en el proceso de facturación, conoce el negocio de la compañía y sus actividades claves de manera clara y precisa. Personal altamente calificado y motivado para desempeñar puestos administrativos y financieros.

### 3.8.5. El Proceso de Facturación en la práctica

Revisaremos ahora una serie de datos relativos al Proceso de Facturación en las empresas participantes del estudio de Benchmarking de la Función Financiera en la Empresa mencionado en el punto 3.3. del presente trabajo.

En el Gráfico VIII se observa que el mayor porcentaje de empresas toman sus pedidos por teléfono, introduciendo al instante los datos del mismo al sistema, ya que el telefonista receptor del pedido está frente a una terminal del ordenador y lo ingresa.



**Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking de la Función Financiera**

El porcentaje de empresas que toman sus pedidos mediante vendedores con terminal *on-line* es importante, cercano al 20%. Esta se considera como la mejor práctica en la actualidad, ya que evita gran número de errores y permite tener la base de datos de los pedidos perfectamente actualizada.

También se observa que sigue habiendo un porcentaje respetable de empresas que continúan con los sistemas tradicionales en los que el vendedor recoge los pedidos en papel cuando realiza las visitas a los clientes, para luego pasarlos a la empresa en forma diaria o semanal, siendo esta última frecuencia el peor de los casos. Este método hace que la posibilidad de error sea mayor, ya que el tratamiento de los datos se tiene que realizar dos veces hasta que llegan a estar introducidos al sistema, lo cual aumenta la posibilidad de posteriores reclamos.

Según se observa en el Gráfico IX, casi el 80% de las empresas estudiadas tienen un sistema de aprobación de pedidos y se utiliza en el proceso de entrega y facturación. El 13,2% de las empresas que tienen un procedimiento de aprobación y no lo utiliza tiene una cierta justificación en que el nivel de morosidad con el que operan es muy bajo o prácticamente nulo, debido al rubro de su negocio.

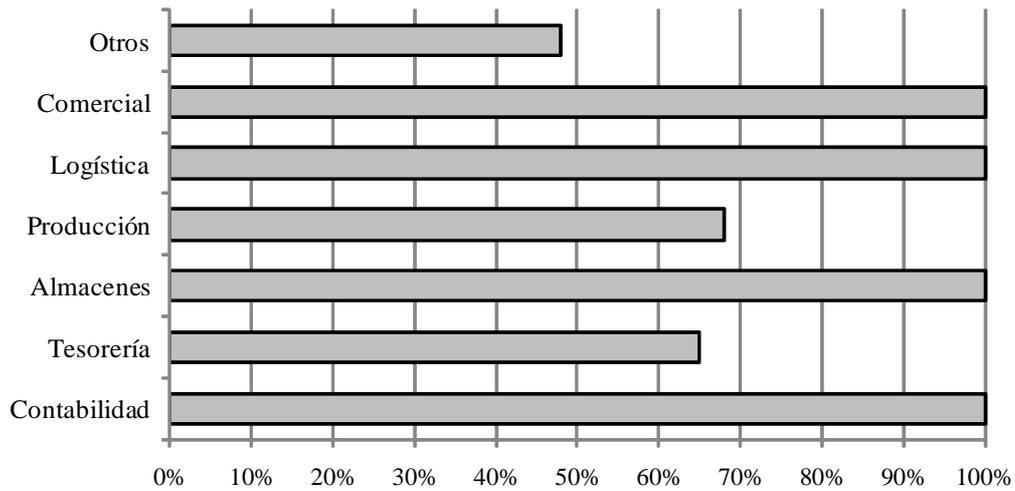


**Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking de la Función Financiera**

Ahora bien, las empresas han comenzado a dar gran importancia a los sistemas de aprobación de pedidos, debido a los altos índices de morosidad que han ido apareciendo en los distintos sectores, lo que ha movido a implantar sistemas que interrumpan el servicio de pedidos a aquellos clientes que tengan algún impago.

En el Gráfico X se puede ver que el 100% de las empresas estudiadas tienen integrado su Proceso de Facturación con los departamentos de Contabilidad, Almacén, Logística y Comercial. Se deduce de esto que se considera de suma importancia que estos departamentos tengan información absolutamente al día, con la información de las facturaciones que se realizan, para realizar una gestión adecuada de la misma.

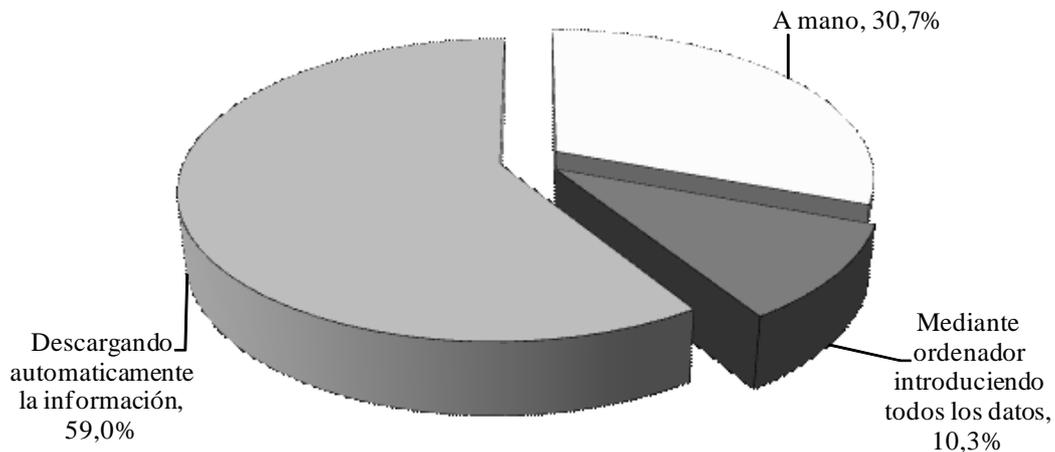
**Gráfico X**  
**Departamentos con los que está integrado el Proceso de Facturación**



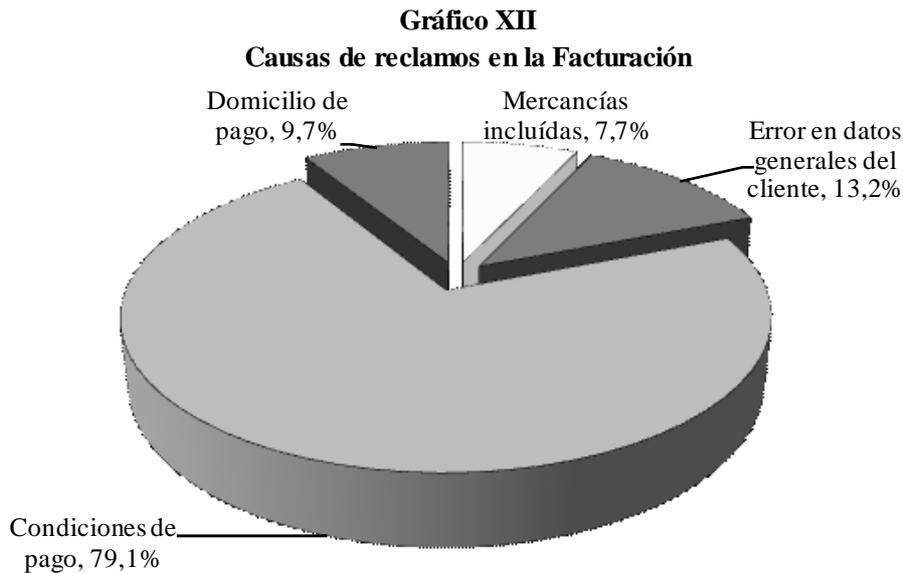
**Fuente:** elaboración propia en base a bibliografía: **Benchmarking de la Función Financiera**

Como muestra el Gráfico XI, hay una total automatización en casi el 60% de las empresas del estudio, lo cual es un nivel aceptable. Las empresas que realizan la documentación [remisos o guías] a mano se justifican en que comercializan productos muy característicos que requieren documentación a medida, difíciles de automatizar.

**Gráfico XI**  
**Mecanización del proceso de documentación**



**Fuente:** elaboración propia en base a bibliografía: **Benchmarking de la Función Financiera**



**Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking de la Función Financiera**

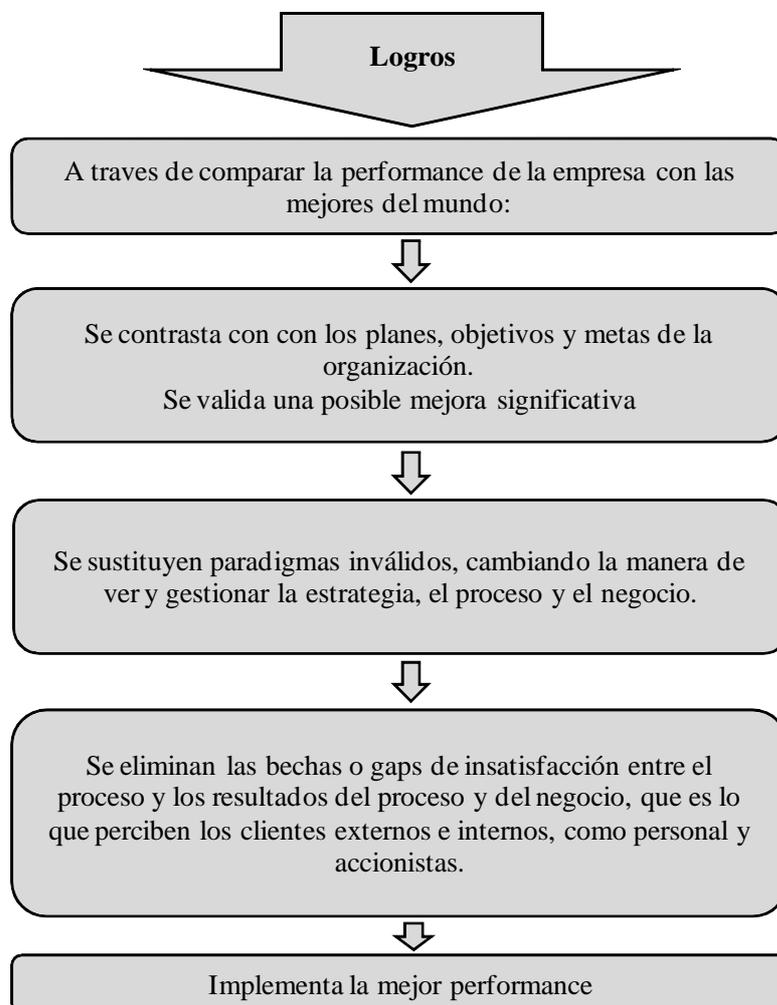
En el Gráfico XII se puede ver que la mayoría de los errores están causados por discrepancias con las mercaderías incluídas en el envío o con las condiciones de pago. La causa principal de ello es que tanto la base de datos de los pedidos como la base de datos de los clientes contienen errores, o que a l ahora d erealizar la venta se han modificado las condiciones que estaban en esas bases, sin comunicarlo al departamento encargado de la facturación, con lo que la factura se emite con errores, impactando la eficiencia del Proceso de Facturación.

## **4. CONCLUSIONES**

#### 4.1. Qué logra el Benchmarking ? [Ver Gráfico XIII]

De acuerdo a lo que se ha tratado y explicado ampliamente durante el desarrollo del presente trabajo de benchmarking, y como vemos en el cuadro siguiente, los logros del Benchmarking no son menores. Cabe destacar también que si todo el esfuerzo de comparación no se implementa en la práctica, no debe considerarse que se hizo Benchmarking.

**Gráfico XIII**  
**Qué logra el Benchmarking**



**Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking Estratégico y Táctico**

## **4.2. Por qué es necesario aplicar el Benchmarking ?**

Una vez internalizados los logros que se alcanzan al aplicar Benchmarking, es conveniente comprender cuándo y por qué es necesario aplicarlo:

1. Por que a los clientes debemos agregarles valor, satisfacerlos, deleitarlos;
2. Por que los clientes hacen Benchmarking con con nuestros:
  - a. Productos;
  - b. Servicios;
  - c. Estrategias;
  - d. Momentos de verdad;
3. Por que se debe ser competitivo;
4. Por que no se puede planificar el futuro con enfoques y procesos ineficientes;
5. Por que no se deben ignorar los mejores desempeños de los competidores y los no competidores;
6. Por que es necesario producir cambios beneficiosos en forma profunda y eficaz;
7. Por que es necesario mejorar la productividad, la calidad, los tiempos, el *know how*, obteniendo una ventaja real con respecto a los competidores;
8. Por que aplica al sector privado y al público, en actividades de educación, salud, seguridad, justicia y medio ambiente;
9. Por que si no mejora nuestra organización, los hará otra y pueden ser nuestros nuevos competidores;
10. Por que lo que debe administrarse no son resultados, sino la forma en que se alcanzan esos resultados.

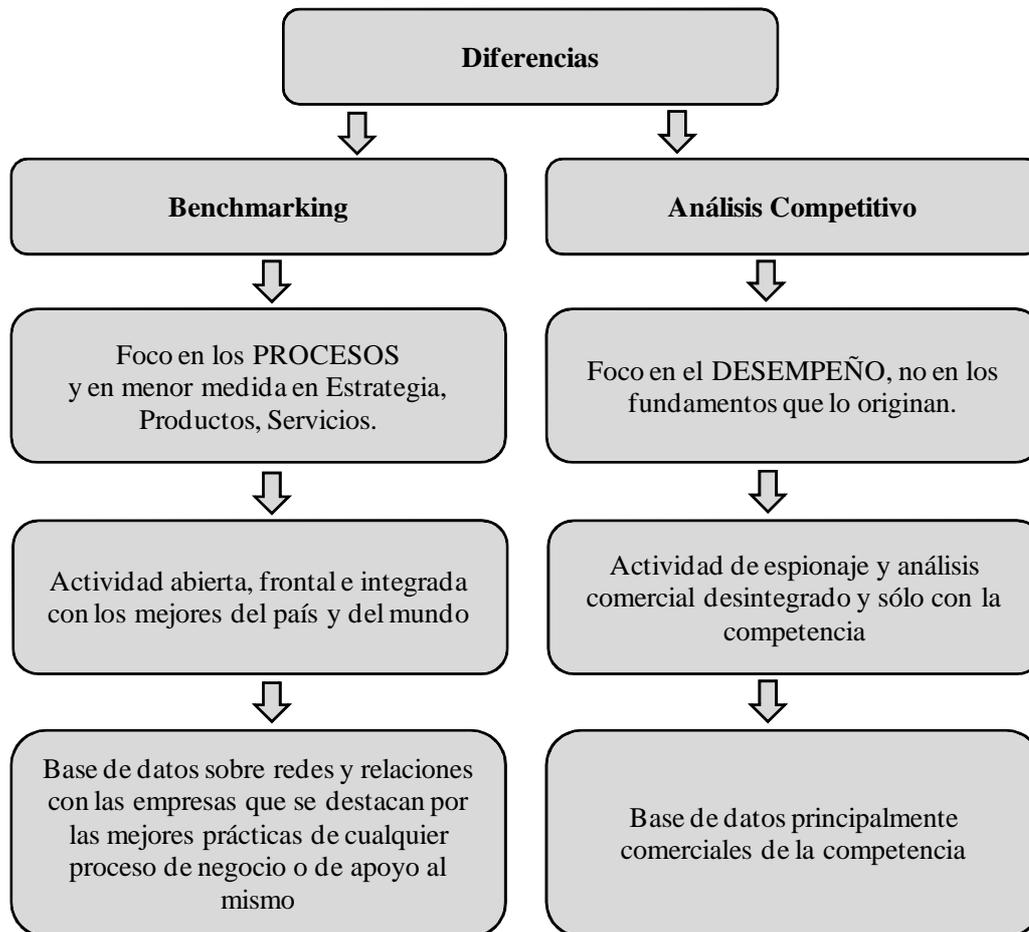
La respuesta está en los procesos, y el Benchmarking es un proceso muy efectivo si se lo sabe administrar. La performance mejora tanto como los procesos lo permitan.

## **4.3. Benchmarking Versus Análisis Competitivo [Ver Gráfico XIV]**

Muchas veces se dice que se hizo Benchmarking, pero en realidad se hizo Análisis Competitivo. Las dos herramientas son útiles, pero sus utilidades, alcances y aplicaciones son totalmente distintos.

En el Gráfico I podemos observar que el Benchmarking tiene un mayor alcance, es mas riguroso, consistente e integrado:

**Gráfico XIV**  
**Diferencias entre Benchmarking y Análisis Competitivo**



**Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking Estratégico y Táctico**

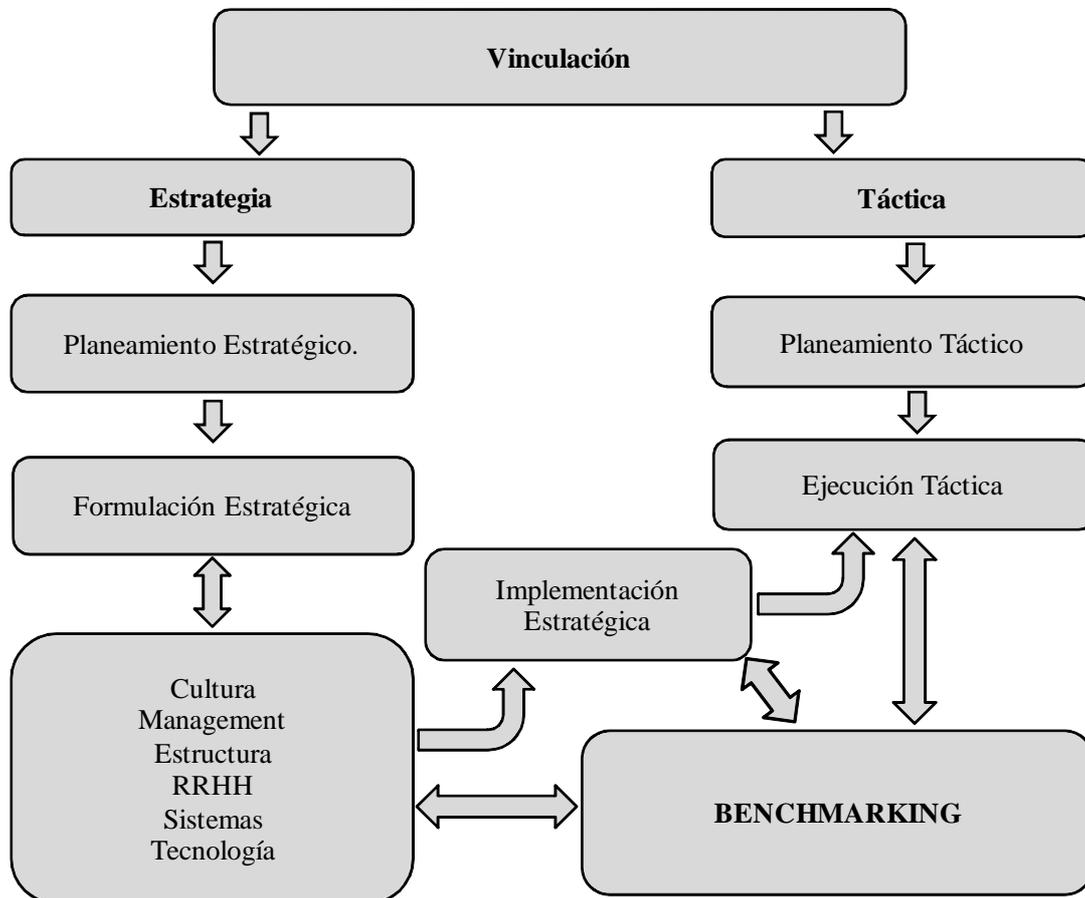
#### **4.4. Vinculación entre el Benchmarking y el Planeamiento Estratégico y Táctico [Ver Gráfico XV]**

El Benchmarking está naturalmente muy vinculado a la Planificación Estratégica y cubre también su gran debilidad: la implementación estratégica y la ejecución práctica. La realidad habitualmente nos indica que en lo que comunmente se falla no es en la formulación estratégica sino en la aplicación táctica.

- La Estrategia y la Táctica son partes interdependientes de un mismo proceso;
- La Estrategia funciona o no funciona bien tácticamente;
- La Táctica es mas compleja, y el Benchmarking es un gran facilitador;

- El Benchmarking facilita, apoya y mejora la implementación estratégica y la ejecución práctica;

**Gráfico XV**  
**Vinculación entre Benchmarking y Planeamiento Estratégico y Táctico**



**Fuente: elaboración propia en base a bibliografía: Benchmarking Estratégico y Táctico**

#### **4.5. Integración del Benchmarking con las Herramientas de Calidad y Productividad** **[Ver Gráfico XVI]**

Ninguna herramienta de calidad y productividad se vale por sí sola para solucionar todo lo que el management y la organización necesitan. Cada herramienta tiene su alcance y, por consiguiente, es válida si se la conduce adecuadamente para lograr los objetivos específicos y no otros.

El benchmarking es una herramienta de amplio foco, dado que puede ser aplicado a lo largo de toda la red de valor, desde el estudio de las necesidades del cliente hasta el servicio postventa.



El método Taguchi se utiliza para conseguir diseños sólidos de productos, reduciendo variabilidad, alcanzando los valores objetivos fijados, aún dentro de estándares críticos.

El *Just-in-time* es más que necesario en la actualidad, que exige marketing de velocidad y en la que los modelos de relación entre la empresa y los proveedores, los canales y los clientes buscan optimizar la gestión y los tiempos. Pero esto requiere calidad previa.

El QFD o Despliegue de la Función de Calidad es otra herramienta de mucha valía, ya que parte de las necesidades de cada mercado y permite construir una serie de rutinas de planeamiento que pueda concretar en realidad la satisfacción y el deleite del cliente.

#### **4.6. Cómo aplicar Benchmarking**

Varios países tienen una idea muy clara acerca del verdadero valor que agrega el benchmarking, y logran que las ideas pasen a la acción con distintos enfoques, pero con muy buenos resultados en la mayor parte de los casos.

Japón por ejemplo, aborda el benchmarking de una manera estratégica e inteligente, ya que genera un cambio cultural, desarrollando la manera de practicarlo en escuelas y universidades, donde también participan gobierno y empresas, al igual que los proveedores entre sí:

- Escuelas: se instruye a los alumnos y se les permite aprender unos de otros.
- Universidades: trabajan en investigaciones aplicadas interdisciplinas, y también los envían a las mejores universidades del mundo.
- Empresas: grupos de mejoramiento interfuncionales entre empresas y subsidiarias de diferentes países en lo posible. Empresarios y equipos de trabajo aprenden las mejores prácticas del mundo.
- Proveedores: desarrollan educación cruzada.

Estados Unidos es el país que más benchmarking aplica, más aun que Japón y Alemania, pero el tema no es la cantidad, sino calidad y efectividad en el enfoque y en la implementación. Otros países como Italia, Inglaterra y Alemania lo estructuraron a través de redes; una de las formas más utilizadas son los clubes de benchmarking.

La mayor parte de los benchmarking realizados se aplican sobre los procesos de apoyo a los negocios y no tanto a los productos o servicios, estrategias u otros hechos de calidad. Esto es muy razonable, por que precisamente es en los procesos donde más se falla y no tanto en las estrategias o productos.

#### **4.7. Master Plan del Proceso de Benchmarking**

Un proceso de benchmarking útil y efectivo, exige contar de modo imprescindible con una metodología consistente, que luego, a partir del aprendizaje, sea evaluada y mejorada si fuere necesario.

El proceso de benchmarking requiere una metodología rigurosa, dado que: a mayor grado de rigurosidad en la metodología del benchmarking, → mayor grado de éxito del benchmarking.

La rigurosidad citada está planteada por la necesidad de planificar todas y cada una de las etapas, no sólo desde la perspectiva del proceso en sí mismo, sino por el grado de exigencia y de profesionalidad que requieren los socios potenciales.

Lo importante no es la cantidad de etapas, por que éstas pueden condensarse o ampliarse, sino lo que se hace dentro de cada una de ellas, que debe ser coherente y consistente.

Por ello, se sugiere implementar benchmarking mediante un Masterplan con proceso y metodología compuesto por las siguientes etapas:

1. Búsqueda de la oportunidad de mejora;
2. Selección de la oportunidad de mejora;
3. Selección del Equipo de benchmarking;
4. Planificación del Equipo de benchmarking;
5. Identificación y elección de con quienes compararnos;
6. Programación de la información a recopilar y la visita;
7. Detección de la información de performance superior;
8. Planificación del rediseño propuesto;
9. Aprobación del plan de acción;
10. Implementación del plan de acción aprobado;
11. Monitoreo del mejoramiento continuo.

#### **4.8. Cómo evitar fracasos**

Es mucho mejor y mas conveniente aprender de los errores y fracasos ajenos que de los propios, por obvias razones. Por ello, conocer y comprender cuáles son los caminos más recomendables no alcanza; es mas productivo y aleccionador, antes de iniciar cualquier estudio de benchmarking, saber cuáles son las causas que mas comunmente producen fracasos:

- Selección confusa de lo que se quiere analizar, comparar y mejorar;
- No conocer bien la mecánica del benchmarking, la metodología utilizada, los criterios empleados ni cómo se lleva a delante;
- No seleccionar los procesos o tareas que son críticos para el cliente interno o externo.
- Cuando por el hecho de hacer benchmarking, se elige cualquier tema o bien una empresa conocida o muy accesible;
- La propuesta de mejora no resulta creíble para el Equipo de benchmarking;

- Los que mas conocen el proceso o tarea a mejorar no participan de la mejora;
- Actitud negativa para sustituir un paradigma por otro mas ventajoso, necesario y probado;
- Falta de compromiso e involucramiento de los participantes del Equipo;
- No implementar los ventajosos cambios a partir del aprendizaje obtenido;
- El Management no brinda el necesario apoyo al comienzo o durante el proceso o para implementar el aprendizaje.

#### **4.9. El Benchmarking en la Actualidad**

La aplicación de benchmarking se va a consolidar cada día más, por diferentes motivos.

**Por un lado, el mercado impone e impondrá cada vez más a las empresas del sector privado que ofrezcan productos, servicios y acciones mejores, más rápido, mas económicas, mas seguras, mas útiles y diferentes, que optimizen la satisfacción y el deleite del cliente consumidor.**

**Desde otro punto de vista, la comunidad exigirá también que las empresas del sector público se desempeñen con mayor celeridad y eficiencia que la lograda hasta ahora en las áreas de salud, educación, justicia, seguridad, etc.**

**La continúa, intensa y feróz rivalidad competitiva generará, cada día más, la necesidad de utilizar herramientas de cambio competitivo rápido y efectivo. Ello, sumado a las vías de comunicación potentes, como internet, multiplicará sin duda la búsqueda y localización de patrones de referencia de clase mundial y el intercambio de prácticas, con lo cual la interacción será más fluída.**

**En adelante, el benchmarking se realizará como una actividad habitual, como ahora lo es facturar, por ejemplo; se integrará en el planeamiento y en el sistema de información, y estará conectado a redes de información de muy variadas fuentes. No resultará sorprendente encontrar empresas líderes con la disciplina de benchmarking totalmente incorporada al giro de su actividad, dada la magnitud e importancia que reviste.**

#### **4.10. El Benchmarking Financiero y el Valor de la Organización**

El desarrollo del presente Trabajo Final de *Benchmarking Financiero* me brinda suficientes elementos de juicio para poder analizar acabadamente cuál es el *Valor* que esta herramienta definitivamente aporta a la *Organización*, que describo a continuación.

Del análisis de este contenido, yo puedo inferir los beneficios esperados de compararse con la técnica del Benchmarking Financiero. Por ejemplo, me queda claro que resulta aconsejable que la aplicación del Benchmarking Financiero en la Organización sea un proceso de mejora continúa en la misma y no un hecho puntual y aislado.

Yo pude apreciar que durante el proceso de Benchmarking Financiero se recoge una gran cantidad de **Información**, de gran Valor para la Compañía, relativa a las mejores prácticas que se identifican. Entiendo que el hecho de poder conocer en detalle y profundidad cada una de esas mejores prácticas, es una valiosa aportación de información, que por si misma ya justifica encarar este tipo de estudio de Benchmarking Financiero. Pero también veo que el Benchmarking Financiero va aún más lejos, puesto que, al realizar comparaciones cruzadas entre los participantes, y de cada uno de éstos con la mejor práctica, nos permite identificar dónde están las diferencias, y por lo tanto, me brinda oportunidades de mejora y optimización. La propia metodología de esta técnica me permite también conocer los mapas de procesos y las distintas actividades que los componen, con sus respectivos indicadores, todo lo cual considero que nos aporta mucho valor.

También yo entiendo que el proceso de Benchmarking Financiero es, a su vez, un importante elemento de **Motivación** dentro de las organizaciones, al aportar valiosas referencias externas en las que apoyarse, y medir las distancias y la progresión a lo largo del tiempo, tanto para la propia empresa, como el resto de los participantes. Este proceso Motivador se puede acentuar estableciendo premios puntuales o reconocimientos a determinados logros específicos, como la publicación de una mejor práctica o un almuerzo o cena de los participantes, en que se den varios premios o menciones en relación al aporte y progreso de algunas actividades específicas del Benchmarking Financiero, que además otorgará Valor a la Organización.

Asimismo yo considero que el Benchmarking Financiero agrega Valor a la Compañía al estimular la **Concentración** de acciones en áreas concretas, al conseguir dirigir todos los esfuerzos hacia puntos concretos de mejora continua. Yo considero que no sólo se identifican oportunidades, sino que se establece un orden de prioridad, generando así un plan de acción en áreas concretas, en pos de este objetivo.

Además yo pude comprender que la **Innovación** es otro de los beneficios que se obtienen al descubrir nuevas formas de hacer, evitando el estancamiento, al ofrecer pistas para mejorar permanentemente, y que agrega Valor a la Compañía. Yo considero que esto es especialmente relevante en comparaciones multisectoriales, en las que las ideas y aplicaciones que se proponen son especialmente originales. Otra de las fuentes de Innovación proviene de la estimulación para el cambio cultural. La cultura de mejora continua y de la búsqueda de nuevas formas de hacer, para llegar a la mejor práctica posible, yo considero que es el mejor caldo de cultivo para la Innovación y la creatividad, lo que suma Valor a la Compañía.

En definitiva yo pienso que el resultado de aplicar un proceso integral de Benchmarking Financiero nos permite, en un corto espacio de tiempo, establecer objetivos alcanzables y concretos. Alcanzables, puesto que así lo han hecho otras organizaciones similares, y concretos, al estar fundamentados en la práctica y en el saber hacer. Yo considero que de esta manera se evita la dispersión que supone no tener claro lo que se quiere hacer y facilita la credibilidad de los responsables en la consecución de los logros. Por último yo considero que se promueve el **Trabajo en Equipo**, lo que hace más llevadera la implementación de las medidas a adoptar y mejora el rendimiento de las personas que integran los Equipos de Trabajo, agregando entonces de esta manera el ***Benchmarking Financiero*** un importante ***Valor a la Organización***.

## **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- 5.1. Boxwell, Robert J., *Benchmarking para competir con ventajas*, McGraw Hill, España, 1995.
- 5.2. Camp, Robert, *Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance*, Quality Press, A.S.Q.C., Milwaukee, EEUU, 1989.
- 5.3. Camp, Robert, *Business process benchmarking*, Quality Press, A.S.Q.C., Milwaukee, EEUU, 1995.
- 5.4. Ceballos, J.A., profesor de la *Universitas Nebrissensis*, coordinador de la Cátedra de Ética y Recursos Humanos. *Aspectos Éticos y de comparación en un proceso de benchmarking*. Capital Humano, núm. 83, noviembre de 1995.
- 5.5. Deragon, Jay T., *Craze beyond comparison*, Business Insurance, octubre 1994, vol. 28.
- 5.6. Dumaine: *Corporate Spies to Conquer*, Fortune, noviembre de 1988.
- 5.7. Gage, Theodore J., *Treasury search for quality benchmarks shows hits, misses*. Corporate Cashflow, enero 1994, vol. 15.
- 5.8. Kolodziej, Robert L., Rogers, Kathy, y Gardner, Linda: *Small city use of the 10-point test of financial condition*. Government Finance Review, diciembre 1994, vol. 10.
- 5.9. Porter, Michael, *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Nueva York, EE.UU., 1995.
- 5.10. Rico, Rubén Roberto. *Benchmarking Estratégico y Táctico*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi. 1° Edición. 1996.
- 5.11. Rico, Rubén Roberto. *Total Quality Management*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi. 7° Edición. 1996.
- 5.12. Suárez, José Luis ; Arias, Alvaro; Fernández, Tomás [IESE, Universidad de Navarra, España]. *Benchmarking de la Función Financiera*. Madrid, España. Serie McGraw-Hill de Management, 1° Edición. 1996.
- 5.13. Waston, Gregory H. *Benchmarking Estratégico*. Javier Vergara Editor SA. Buenos Aires, Argentina. 1993
- 5.14. Waston, Gregory H. *The benchmarking workbook: adapting best practices for performance improvement*. A.S.Q.C., EE.UU., 1992
- 5.15. Waston, Gregory H. *The Benchmarking for Competitive advantage*. Cambridge Productivity Press, 1993

## **6. ANEXOS**

## **6.1. ANEXO I**

### **Código de Conducta del Benchmarking**

Las Organizaciones, quienes dirigen, participan y deciden en desarrollos de benchmarking, deben respetar y cumplir los siguientes principios, especialmente cuando se realiza benchmarking externo:

#### **6.1.1. Legalidad**

- No difundir secretos organizacionales de los socios, sin autorización.
- No obtener la información por medios inapropiados.
- Compartir resultados, sólo con autorización.
- Ante una mínima duda, preserve la información.

#### **6.1.2. Intercambio**

- Desde el inicio del proceso, compartir en forma íntegra y honesta la información que sea útil y requerida por los socios.
- Fijar las necesidades e intereses de las partes para el intercambio de información. Evitar confusiones o malos entendidos.

#### **6.1.3. Confidencialidad**

- Toda información que brinde o reciba en el proceso, por definición es confidencial, y no puede divulgarse sin previa autorización escrita.
- El desarrollo de la actividad de benchmarking también es confidencial y debe preservarse.

#### **6.1.4. Utilización**

- La utilización de la información y de los métodos incorporados sólo persigue la finalidad del aprendizaje y mejoramiento de la empresa que recibe el benchmarking.
- Toda comunicación externa requiere autorización previa.

#### **6.1.5. Contactos**

- Formalizar un acuerdo mutuo con el contacto primario designado por el socio, independientemente de quienes posteriormente realicen actividades.

- Respetar la Visión, Misión y Valores de los socios potenciales, así como las conductas establecidas en cada uno de los principios consensuados.

#### **6.1.6. Contactos con Terceras Partes**

- Bajo ningún aspecto debe difundirse a terceras partes la identidad de las personas que participan del proceso, salvo autorización expresa de las partes.

#### **6.1.7. Preparación**

- Comprometerse, involucrarse y cumplir un trabajo y una metodología rigurosa previa, durante y después del estudio, que evidencie un trabajo profesional eficiente, que emotive a su socio.
- Planificar y administrar bien los tiempos y preguntas. Puede resultar conveniente adelantar las preguntas para la preparación del socio.
- Diseñar y comunicar con antelación una agenda de la visita.

#### **6.1.8. Cumplimiento**

- Cumplir en tiempo y forma todo compromiso asumido con los socios potenciales, como realmente se convino.

#### **6.1.9. Comprensión y Acción**

- Percibir y tratar de comprender a cada socio para saber cómo deber ser tratados y respetados, tanto él como su compañía y la información. Luego, cumplir con ese requerimiento.

## 6.2. ANEXO II

### **Premios Nacionales de Calidad y el Benchmarking**

Para medir la potencia que reviste el benchmarking, una forma clara y contundente, es analizar el peso realmente significativo que este tiene en los premios nacionales de calidad en todo el mundo, no sólo en términos de enunciación, sino en las exigencias que imponen las distintas categorías, criterios y factores que, pro otro lado, los evaluadores y jueces de los distintos premios asignan al benchmarking.

El espíritu de la filosofía misma de los premios nacionales de calidad privilegia multiplicar el benchmarking, dado que contempla que los ganadores de los premios difundan posteriormente los beneficios o información de cómo lograron ser mejores, con otras organizaciones.

A continuación se indican, a modo de conclusión, los principales aspectos que corroboran la importancia del benchmarking en los Premios Nacionales de Calidad:

- El 90% de los criterios o categorías de los distintos premios incluyen el benchmarking.
- Generalmente sólo el criterio de liderazgo no lo contempla.
- Los evaluadores y jueces le dan mucha importancia al hecho de practicarlo sistemáticamente. En general las empresas demuestran debilidad en este sentido y creciente interés en corregirlo.
- Algunas empresas creen equivocadamente que hacer benchmarking es iniciar aprendizajes, sin documentar ni implementar las mejoras.

#### **6.2.1 Cómo organizar el benchmarking frente a los premios nacionales de calidad**

El benchmarking está fuertemente vinculado a los premios nacionales de calidad, dado que estos, en su mayoría, lo tienen muy en cuenta. Sin embargo, la realidad actual evidencia que las empresas tienen, en la mayor parte de los casos, un desempeño pobre en estudios de benchmarking. Por un lado, esto está relacionado con la evolución lógica y natural de una filosofía que se encuentra en amplio crecimiento pero que es todavía incipiente, pro ser una herramienta joven, y por otro lado está relacionado con cómo la empresa lo organiza y lo muestra a los evaluadores.

Por ello es conveniente implementar las siguientes sugerencias relacionadas a la organización del estudio de benchmarking que, de efectivizarse adecuadamente, impactarán muy bien y recibirán buen puntaje. Concretamente, por cada estudio de benchmarking, es conveniente poseer, en forma resumida, lo siguiente:

- Por qué se hizo.
- Con quién se hizo.

- Cómo se hizo.
- Si se implementó, cómo se implementó.
- Si se comunicó, cómo y a quién se comunicó.
- Cómo se capacitó al personal y a los equipos.
- Qué proporción del personal conoce la existencia del benchmarking.
- Informes de cada reunión de trabajo.
- Documentación de soporte de todo el proceso de benchmarking.

En definitiva, los aspectos esenciales que es recomendable complementar:

- La documentación debería contener, entre otros aspectos, cómo se diseñó e implementó cada etapa del proceso de benchmarking.
- Tener capacitado al personal y entrenados a los líderes de conducción, supervisión y operativos.
- Difundir la importancia de llevarlo a cabo y también los logros alcanzados.
- Que un miembro de la alta gerencia lidere y monitoree los procesos de benchmarking.
- Que su aplicación se despliegue en todas las áreas de la compañía.

**“A menor información que se brinda al evaluador y a menor organización demostrada en los esfuerzos del benchmarking → menor puntaje en los premios”**

## 6.3. ANEXO III

### Premios de Benchmarking

Otro aspecto significativo que marca la importancia del benchmarking es que tiene *premio propio*, creado por *A.P.Q.C. [American Productivity & Quality Center]*, y administrado por *The International Benchmarking Clearinghouse* del A.P.Q.C., con sede en Houston, Texas, EEUU. Estos premios son evaluados por jueces y examinadores idóneos e independientes.

Los objetivos del A.P.Q.C. son difundir el conocimiento y la aplicación del benchmarking, y reconocer los aportes e investigaciones innovadoras a través del desarrollo de métodos y técnicas. Para ello la institución creó 3 premios distintos:

1] Premio a la Investigación en Benchmarking:

- Promueve el desarrollo de contribuciones originales en recopilación de datos, análisis e integración de técnicas de benchmarking.
- Son 2 categorías:
  - Individuos.
  - Equipos.
- Dos premios por categoría:
  - Investigación Académica.
  - Investigación Aplicada.

2] Premio a los Estudios de Benchmarking:

- Promueve la excelencia en el despliegue y la implementación de benchmarking.
- Categoría única.
- Son 5 premios:
  - Individuos.
  - Equipos.

3] Premio a la Excelencia en Benchmarking:

- Reconoce a las organizaciones la aplicación constante del benchmarking, de acuerdo con los criterios del premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige.
- Son 2 categorías.
- 1 premio por categoría:
  - Pequeña Empresa.
  - Gran Empresa.
- La estructura del premio contiene 3 partes:
  - Enfoque del Macroproceso
  - Despliegue del Proceso
  - Resultados que logra.

- Rubros que se evalúan, puntaje y ponderación:
  - Integración del planeamiento estratégico y la estructura de la información: 225 Puntos, 22.5%.
  - El proceso de benchmarking y la estructura de apoyo: 250 Puntos, 25%.
  - Trabajo en Equipo y compromiso personal: 125 Puntos, 12.5%.
  - Alianzas y redes empresariales: 100 Puntos, 10%.
  - Resultados y mejoramiento en los procesos relativos: 300 Puntos, 30%.

## **7. NOTAS Y OBSERVACIONES**

### **AL TEXTO**

Nota 7.1 Dumaine, *Corporate Spies Snoop to Conquer*, Fortune, noviembre de 1988, pág. 88.

Nota 7.2 Camp, R.C., *Benchmarking the Search for Industry benchmarkingest Practices and Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI: Quality Press / American Society for Quality Control, 1989.

Nota 7.3 Ceballos, J.A., profesor de la *Universitas Nebrissensis*, coordinador de la Cátedra de Ética y Recursos Humanos. *Aspectos Éticos y de comparación en un proceso de benchmarking*. Capital Humano, núm. 83, noviembre de 1995, págs. 24-28.

Nota 7.4 Camp, R.C., *Benchmarking the Search for Industry benchmarkingest Practices and Lead to Superior Performance*. Milwaukee, WI: Quality Press / American Society for Quality Control, 1989.

Nota 7.5 Watson, G.H., *Benchmarking Estratégico. Aprenda a medir el funcionamiento de su empresa con respecto a los mejores del mundo*. Vergara, 1993.

Nota 7.6 La distinción entre finanzas operativas y finanzas de planteamiento fue establecida en primer lugar por el profesor Josep Faus, del IESE, y aparece en numerosas citas suyas, como es la nota técnica del IESE FN-386 “Finanzas Operativas: Análisis y diagnóstico”.

Nota 7.7 Véase la nota técnica del IESE FN-309, “Elementos de Análisis Financiero”, del profesor José Luis Suárez.

Nota 7.8 En inglés, a la financiación neta se la llama *capital*; ése es el origen de nuestras expresiones “costo de capital” y “estructura de capital”.

Nota 7.9 El costo de capital tiene que estar ajustado a las características del proyecto.

Nota 7.10 Véase la nota técnica del IESE FN-329, “Elección de Fuentes de Financiación”, del profesor José Luis Suárez.

Nota 7.11 El término *Corporate Governance* se ha acuñado a partir de la publicación del Informe Cadbury a principios de los años noventa, y engloba áreas de estudio tales como: estructura accionarial, composición de los Consejos de Administración, remuneración de la dirección, y fusiones y adquisiciones como mecanismos disciplinarios de la dirección.

Nota 7.12 El texto se refiere al caso de una sociedad anónima con cotización en Bolsa, pero todo lo que se diga se puede aplicar a otras formas societarias. Tampoco la cotización en Bolsa es necesaria para lo que se afirma.

Nota 7.13.a “...El Benchmarking nos ha aportado mediante la comparación con otras empresas, un conocimiento de nuestros puntos fuertes y débiles dentro de los procesos analizados” (César Polo, director Económico Financiero, Electrolux España S. A.).

Nota 7.13.b “...El Benchmarking de los procesos de nuestra organización nos sirve de base para aplicar otras técnicas de gestión” (ABM Reengineering).

Nota 7.13.c “...Nuestra situación dentro del Club de Benchmarking de la Función Financiera ha servido de estímulo a los componentes de la organización” (Carmelo Segura, adjunto al Director Financiero de Bridgestone Firestone Hispania).

Nota 7.13.d “...El hecho de comparar nuestros procesos con los de las otras empresas nos permite mejorar los procedimientos propios. Uno nunca es lo mejor en todo a la vez. La experiencia del Benchmarking de la Función Financiera ha sido muy satisfactoria” (Ramón Amasorrain, director Económico Financiero de Fagor Electrodomésticos S.C.L.).

Nota 7.13.e “...La comparación metodológica con otras empresas, o Benchmarking, nos ha permitido contactar a las empresas líderes -best practices-, establecer objetivos y aplicar planes de acción innovadores para la mejora de nuestros procesos” ( Jesús Martín Felipe, Director Financiero, Lilly S.A.).

## **8. SOPORTE ELECTRÓNICO ( C. D. )**

## **SOPORTE ELECTRÓNICO:**

**SOBRE CON EL C. D.,**