

## **PASO 5**

### **PROYECTANDO NIVELES FUTUROS DE EJECUCION**

#### **LA BRECHA SE ESTA AMPLIANDO O CERRANDO?.**

*Una brecha competitiva proyectada es la diferencia entre su desempeño futuro esperado y el mejor desempeño en la industria; la brecha se relaciona con tendencias observadas y se expresa generalmente en términos de porcentaje. Es importante proyectar la brecha a futuro ya que las prácticas de la industria cambian constantemente; ésta proyección definirá aquellos objetivos y terrenos que tienen que lograrse a fin de poder cerrar la brecha.*

*El proceso define la posición relativa actual, pero como se ha hecho mención las prácticas de la industria no son estáticas y tanto las industrias como los competidores se esfuerzan continuamente para conseguir mejoras; por ésta razón no se recomienda analizar solamente la brecha de BENCHMARK en el momento de la medición, sino también proyectarla al futuro. Para éste propósito se utiliza la gráfica "Z".*

#### **LA GRAFICA "Z"**

*La gráfica "Z" muestra el tamaño de la brecha. Presenta la extensión completa de la brecha actual y proyectada a futuro, también nos permite la comprensión del significado de la brecha.*

*La gráfica "Z" consta de tres componentes esenciales. La productividad histórica o costo de reducción, el tamaño de la brecha en un tiempo determinado y la productividad proyectada a futuro.*

**\* LA PRODUCTIVIDAD HISTORICA.**

*Es muy probable que ninguna empresa permanezca estática y que de hecho haya tenido algún nivel de productividad sobre el tiempo; este puede medirse y por lo tanto exhibirse gráficamente.*

**\* LA BRECHA DE BENCHMARK.**

*Cuando se concluyen los estudios e investigaciones de BENCHMARKING, la extensión completa de la brecha será dada a conocer. La brecha se muestra como una línea vertical en el momento del estudio.*

**\* PRODUCTIVIDAD FUTURA.**

*La productividad proyectada a futuro se muestra como una línea en declive que sigue la brecha de medición. Puede ser igual o más o menos igual que la productividad histórica, pero en el mínimo tiempo tiene que ser igual a la productividad de la supuesta industria competitiva y de ser posible lograr superioridad.*

*La productividad futura es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad de la industria supuesta. No se puede suponer que la industria permanecerá estática. La brecha completa está compuesta de los resultados de BENCHMARK o de la mejor práctica encontrada en la industria o del mejor competidor, bajo la suposición de que continúa con tasas de productividad.*

*Los tres segmentos presentan los elementos básicos de la "Z" que conforma así el nombre de la gráfica "Z". La gráfica "Z" retrata correctamente el tamaño verdadero del esfuerzo que se requiere y nos permite completar una comprensión y un análisis a fin de tratar de cerrar la brecha.*

**TIPO DE ACCIONES.**

*Una manera de aportar más significado a la gráfica "Z", es mediante la segmentación de las razones que contribuyen a la brecha, como son las acciones tácticas y estratégicas que se requieren para cerrar la brecha.*

*\* ACCIONES TACTICAS.*

*Es probable que la productividad histórica haya sido lograda principalmente a través de acciones tácticas. El cambio es progresivo, conducido por observaciones internas donde su productividad puede ser mejorada y lograr así la eficiencia. Las tasas de productividad varían desde 0% al 5%.*

*\* ACCIONES ESTRATEGICAS.*

*Las mejores prácticas encontradas en las investigaciones externas de BENCHMARKING generalmente requerirán acciones estratégicas. Las acciones estratégicas se requieren para cerrar la brecha que traerá descubrimientos de BENCHMARKING.*

*\* EXTENSION DE LA BRECHA.*

*La extensión completa de la brecha frecuentemente revela la realidad a la organización. Habrá una tendencia para creer que un cambio de práctica mayor no pueda cerrar la brecha, pero cualquier obstáculo puede ser superado. El desempeño superior requiere atención constante para el cambio estructurado hacia un bien definido y objetivo de BENCHMARK ya comprendido.*

*La gráfica "Z" también refuerza la necesidad de actualizar la información. El BENCHMARKING de mejores prácticas de la industria tiene que incluir tal actualización o una recalibración.*