

GONZÁLEZ • CHEVEZ
CONTADORES PÚBLICOS • CONSULTORES DE NEGOCIOS



1993-2018

BENCHMARKING FINANCIERO



Contenido

INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVO.....	4
METODOLOGÍA	4
RESULTADOS.....	8
SIGUIENTES PASOS.....	9

INTRODUCCIÓN

La dura competencia a la que se enfrentan las empresas día a día independientemente del giro, sector o tamaño; es un hecho que ha estado presente desde que la humanidad comenzó a comercializar con sus bienes. Debido a esto y la batalla que representa la permanencia y el posicionamiento para una unidad económica podemos dar por hecho que deben permanecer actualizadas y no deben dejar de aprender y por ende de innovarse.

El Banco Mundial (BM) presentó su reporte Perspectiva Económica Global 2018, en el que detalló los riesgos la economía global y regiones como América Latina en los que se detallan los riesgos específicos de México, en los que existirán eventos importantes en este año que marcarán una tendencia económica futura en los negocios.

En el documento, el BM recortó su pronóstico de crecimiento económico de la nación que gobierna Enrique Peña Nieto de 2.2 a 2.1% para este año. Para 2019, la institución prevé que el Producto Interno Bruto (PIB) de nuestro país se eleve a 2.6%.

Respecto al crecimiento de América Latina, el organismo recortó de 2.1 a 2% su previsión para este año y 2.6% para 2019, cifras por debajo de las expectativas mundiales, pues la economía global crecerá 3.1% durante 2018, una mejora desde la estimación de 2.9% en junio del año pasado.

Sobre los riesgos para la región de América Latina, dijo que la incertidumbre se concentra en posibles irrupciones en los mercados financieros o un incremento en el proteccionismo comercial de Estados Unidos que ha liderado Donald Trump, pues pueden golpear la trayectoria de crecimiento regional.

El Banco Mundial es una institución financiera conformada por 189 países. Su meta es reducir la pobreza mundial y mejorar las condiciones de vida de las naciones miembro.

Los resultados obtenidos en el último censo económico llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) indican que en México había 4 230 745 unidades económicas pertenecientes al Sector privado y paraestatal que realizaron alguna actividad económica, en las cuales laboraron 21 576 358 personas. De estos totales, 98.5% de las unidades económicas y 91.1% del personal ocupado corresponden, en conjunto, a las Manufacturas, el Comercio y los Servicios; el restante pertenece a Otras actividades económicas. Con base a estos resultados podemos deducir que para lograr abarcar a todos los clientes potenciales dentro de nuestro mercado deben modificar sus enfoques competitivos, reaccionar rápidamente, incluso prever las necesidades, los deseos y las expectativas de los clientes actuales y potenciales.

El *benchmarking* es una valiosa herramienta de mejora de procesos diferentes bienes de consumo que después de utilizada por primera vez se suele adoptar 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 en que se desarrolla cada tarea.

Por lo anterior, es importante que las empresas que generan más del 50% del Producto Interno Bruto en México desarrollen estrategias al interior de sus procesos para ser cada día más eficientes y buscar una mayor rentabilidad por lo que hemos realizado un estudio con datos de sus negocios reales y comparados con empresas del mismo giro y tamaño.

El benchmarking es, además, una excelente fuente de información para nuevas o innovadoras ideas de negocios. Uno de los beneficios principales de un benchmarking a gran escala es que expone a los individuos a nuevos productos, procesos de trabajo y formas de manejar los recursos de la empresa.

El benchmarking se utiliza también como un medio para identificar las mejores prácticas. Aunque muchas organizaciones no apuntan realmente a lograr los mejores niveles o resultados, sí ocupan esa información para establecer objetivos específicos para sus productos o procesos. Algunas organizaciones les han pedido a sus proveedores que utilicen la práctica del benchmarking para ayudarles a alcanzar los objetivos de calidad o producción.

Cualquier actividad que se pueda observar o medir puede ser objeto de benchmarking:

- Productos y servicios
- Procesos de trabajo
- Funciones de apoyo
- Desempeño organizativo
- Estrategias

Conforme a lo anterior el presente informe expone un benchmarking aplicado en el campo de la función financiera el cual es de aplicación reciente y de tendencia creciente en el tiempo. También se puede aplicar eficazmente en otras funciones. La participación de 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.

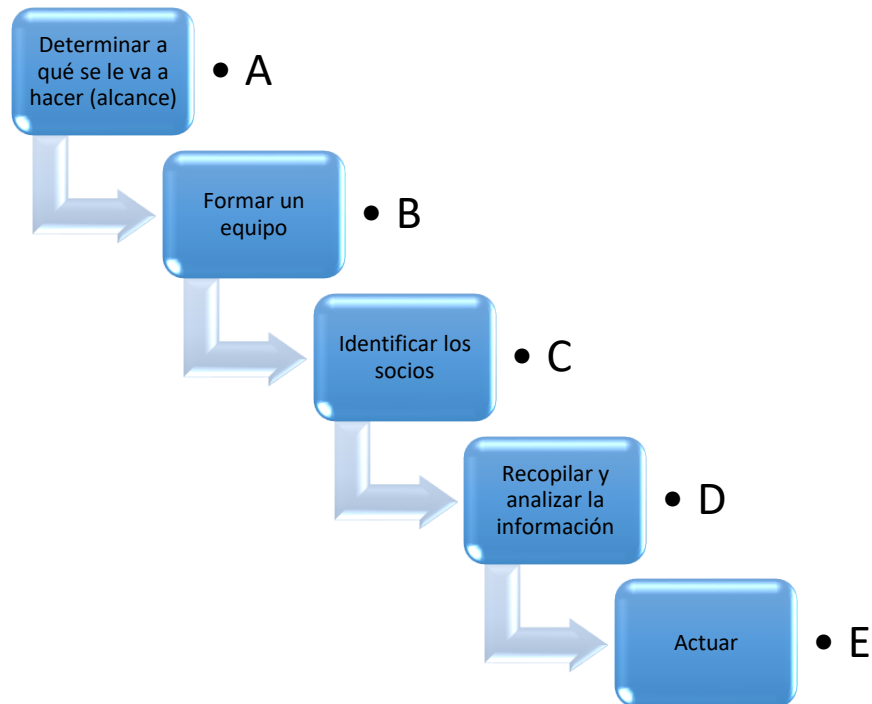


OBJETIVO

Comparar a través de indicadores obtenidos con base en resultados reales financieros de diferentes empresas, la situación actual en la laboran y se enfrentan actualmente las organizaciones en sus competencias. Y así con ello, poder implementar y apoyar con el desarrollo de las mejores prácticas detectadas para la mejora de los procesos y buscar una mayor eficiencia.

METODOLOGÍA

Para diseñar y llevar a cabo un correcto proceso de Benchmarking, éste fue dividido en cinco etapas, si bien estas pudiesen haber sido más, estas son las básicas de acuerdo con los autores más experimentados sobre el tema:



Para nuestro proceso, si bien estas etapas o fases se cumplieron, dentro de cada una podemos identificar diferentes pasos. La metodología implementada para la obtención del presente consistió en la ejecución de las siguientes actividades:

Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

- I. El proceso inició con la determinación del objetivo a conseguir con el Benchmarking Financiero. Es esencial definirlo puesto que es la guía que tendremos para determinar el resto de las actividades a cumplir para alcanzarlo.
- II. Recopilación de la información contable de las 27 empresas participantes para este Benchmarking Financiero, obtenida directamente por parte de cada una de las unidades económicas.
En este paso las organizaciones participantes nos proporcionaron su información contable que obtuvieron hasta el 31 de diciembre del 2017.
- III. Clasificación de las diferentes empresas participantes conforme a su giro, tamaño (número de empleados) y sector al que pertenece.¹
Para que este paso tuviera un sólido y útil sustento se llevó a cabo una clasificación de las empresas participantes conforme a su giro, sector y estratificación. Con base a esto, nuestro proceso de benchmarking está centrado en micro empresas que ofrecen servicios profesionales, contando con una minoría de pequeñas y medianas dedicadas al comercio.

Formar un equipo

- I. La formación del equipo de trabajo que realizó este proceso de Benchmarking Financiero está conformada por miembros del despacho González Chevez y Cía, S.C., colaboradores pertenecientes al área de Consultoría.
Este equipo de trabajo tuvo como funciones procesar, apoyar, asesorar y validar la información que nos fue proporcionada directamente por los clientes. Los integrantes del Grupo son propuestos por el socio del área.

Identificar los socios

- I. La información utilizada durante el estudio fue proporcionada directamente por los clientes, mismos quienes participan dentro del proceso de benchmarking.

¹ Información recopilada de los resultados obtenidos en el último Censo Económico 2014 del INEGI



- II. Para una correcta clasificación de las unidades económicas participantes, utilizamos los criterios de INEGI, como sigue:

TAMAÑO (No. De Empleados)	MICRO (0 - 10)	PEQUEÑA (11 - 50)	MEDIANA (51 - 100)
	23	4	0
SECTOR	SERVICIOS	MANUFACTURA	COMERCIO
	21	5	1
INGRESOS (Millones de pesos)	MICRO (Hasta \$4)	PEQUEÑA (Desde \$4.01 hasta \$100)	MEDIANA (Desde \$100.01 hasta \$250)
	16	11	0
ACTIVIDAD ECONÓMICA	<i>JURIDICO</i>	<i>PROFESIONALES</i>	<i>EDUCATIVOS</i>
	2	11	1
	<i>INMOBILIARIO</i>	<i>CONSTRUCCION</i>	<i>FINANCIEROS</i>
	2	1	1
	<i>INTANGIBLES</i>	<i>INFORMACION</i>	<i>TRANSPORTE</i>
	1	1	1
	<i>PREPARACION DE ALIMENTOS</i>	<i>COMERCIO AL POR MAYOR</i>	<i>COMERCIO AL POR MENOR</i>
1	4	1	

- III. Búsqueda de las mejores prácticas fueron realizadas en publicaciones de la revista Forbes², de Oracle y Accenture³, así como en la base de datos interna de González Chevez y Cía., S.C.

²Mejores Empresas Mexicanas 2017 (MEM)

³ 5 Minutes on Modern Finance Best Practice Series



Recopilar y analizar la información

- I. Con la información contable recabada se procedió a elaborar las razones financieras estratégicas clave para el desarrollo de un perfil competitivo para cada empresa participante:

<u>Expresión</u>	<u>Métrica</u>
#	<i>Razón del Circulante (anual) (Activo Circulante/Pasivo Circulante)</i>
#	<i>Razón de apalancamiento (anual) (Pasivos Totales / Activos Totales)</i>
%	<i>Utilidad Neta (Pérdida Neta)</i>
%	<i>Cuentas por cobrar/Ingresos</i>
%	<i>Capital de trabajo/Ingresos</i>
\$	<i>Costos Totales del Área por cada 1,000 Ingresos</i>
#	<i>Tiempo de Ciclo desde la fecha de corte hasta la emisión de información consolidada (Mensual)</i>
#	<i>Tiempo Utilizado en Corrección de Información (horas)</i>
%	<i>Impuestos pagados / Ingresos</i>
%	<i>Flujo operativo/Ventas</i>
#	<i>Rotación de cuentas por cobrar (Ventas a crédito/ Saldo de Cuentas por Cobrar)</i>
#	<i>Rotación de cuentas por pagar (Compras de Crédito Netas/Cuentas por pagar promedio)</i>
#	<i>Días promedio de cobranza</i>
#	<i>Días promedio de pagos</i>

- II. Establecimiento de los indicadores clave para determinar un desempeño con la mejor práctica, promedio y deficiente de cada organización.



Actuar

- I. Validación de la información obtenida (indicadores) directamente con el cliente/empresa en cuestión.
- II. Realizar un comparativo de cada unidad económica con su competencia igual de acuerdo con su giro, sector y tamaño.
- III. Planeación de la o las estrategias más adecuadas y prometedoras conforme a cada situación, para la mejora del desempeño y la creación de un perfil competitivo.

RESULTADOS

En la siguiente tabla se aprecian los rangos de comparación de acuerdo a las prácticas de tu organización

MÉTRICAS	MEJOR PRÁCTICA	PRÁCTICA PROMEDIO	DEFICIENTE PRÁCTICA
Razón del circulante (anual) (Activo Circulante/Pasivo Circulante)	10.07	2.64	0.56
Razón de apalancamiento (anual) (Pasivos Totales/Activos Totales)	0.02	0.7	1.62
Utilidad Neta (Pérdida Neta)	44.83%	10.56%	-44..48%
Cuentas por Cobrar/Ingresos	0.78%	12.41%	37.19%
Capital de Trabajo/Ingreso	54.68%	16.07%	-5.61%
Costos Totales del Área por cada 1,000 Ingresos	\$263.88	\$569.59	\$1,196.93
Tiempo de Ciclo desde la fecha de corte hasta la emisión de información consolidada (Mensual)	11.00	27.53	180.00
Tiempo Utilizado en Corrección de Información (horas)	1.00	3.38	24.00
Monto de Impuestos/Ingresos	0.08%	4.80%	12.67%
Flujo Operativo/Ingresos	39.68%	11.16%	0.59%
Rotación de cuentas por cobrar (Ventas/Saldo de Cuentas por Cobrar)	27.72	19.54	0.19
Rotación de cuentas por pagar (Compras Netas/Cuentas por Pagar Promedio)	1.67	15.10	98.54
Días promedio de cobranza	15.00	30.13	72.00
Días promedio de pagos	60	28.25	7



SIGUIENTES PASOS



Para más información y/o realizar tu propio Benchmarking comunícate con nosotros, somos una firma que presta servicios profesionales de alta calidad.

Contacto

Insurgentes Sur 664 Piso 8, Colonia del Valle, C.P. 03100 CDMX

www.gonzalezchevez.com

Gilberto Morales – Socio de Consultoría

gmorales@gonzalezchevez.com

Tels. 5264 0841, 5264 0884

Twitter: @glzchevez

Facebook: glzchevez

Youtube: UCsBoJ8VTmes5ka3I_VToOVg