

879308



**UNIVERSIDAD LASALLISTA
BENAVENTE**



ESCUELA DE CONTADURÍA

Con estudio incorporado a la
Universidad Nacional Autónoma de México
CLAVE: 879308

**BENCHMARKING
ORIENTADO A UNA VETERINARIA
T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

AIDEE CERVANTES RAMÍREZ

ASESOR: Lic. Pablo Luna Ortega

Celaya, Gto.

Abril del 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: SIDEE' CERVANTES

Ramirez

FECHA: 13/mayo/04

FIRMA: S.A. Bellino

DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la dicha de vivir y gracias por no dejarme sola en ningún momento, y por ayudarme a concluir, una de mis metas.

A MIS PADRES

Gloria Ramírez Troncozo y Jesús Cervantes Ruíz Por apoyarme y estar conmigo, por haber confiado en mí, y por llegar juntos a cumplir una de mis tantas metas.

A MI ASESOR Y SINODALES

Lic. Pablo Luna Ortega, C.P. Ma. Isabel Sandoval Laguna. Por el apoyo otorgado para la realización de este trabajo.

A LA UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE

Especialmente a la carrera de Contaduría por todo lo que me otorgó, por hacer de mí una profesionalista y enseñarme a madurar como persona, gracias por los momentos que viví como estudiante que serán inolvidables.

A MI TIA

Amparo Ramírez Troncozo, Por ayudarme y brindarme tu apoyo moral e incondicional gracias por estar ahí en los momentos que más te he necesitado; y por hacerme presente en tus oraciones que le ofreciste a Dios para que me ayudara a salir adelante con éxito.

A MIS HERMANOS

Jesús, Berenice por estar con migo y ayudarme cuando lo necesito, gracias por todo y estoy orgullosa de ustedes, sigan así y adelante; los quiero mucho .

A MINERVA, LUCY, LUPITA, ISIDORA, MARIBEL, VERONICA

por ser mis amigas y por la amistad que me ofrecen, gracias por los momento buenos como malos que vivimos en la Universidad.

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS DE LICENCIATURA

A todos con los que compartí el aula gracias por su amistad y los momentos que viví con ustedes como estudiante, siempre los recordare.

A TODAS LAS PERSONAS

Que estuve presente en sus pensamientos les doy infinitas gracias por que gracias a ellos termine una meta de mi vida.

INDICE

INTRODUCCIÓN

PAGINA

PARTE I CONCEPTO DE BENCHMARKING, GENERALIDADES.

1.1.- Generalidades del benchmarking.	2
1.2.- Origen.	
1.3.- Definición.	3
1.4.- Objetivo.	
1.5.- Beneficios.	4
1.6.- ¿Por que emplear el benchmarking?	
1.7.- Satisfacción de las necesidades de los clientes.	5
1.8.- Ventajas del benchmarking.	
1.9.- A qué se aplica el benchmarking.	6
1.10.- Para quién esta dirigido el benchmarking.	
1.11.- Etapas.	8
1.11.1 - Representación grafica de las etapas, el modo circular.	
a) Determinar a que se va hacer benchmarking.	9
b) Formar parte de un equipo de benchmarking.	
c) Identificar los socios del benchmarking.	10
d) Recopilar y analizar la información de benchmarking.	
1.d.- Proceso de benchmarking recopilación de la información.	11
2.d.- Medidas cuantitativas y prácticas cualitativas.	
3.d.- Servicio y requerimientos del cliente.	

e) Actuar.	13
1.12.- Documentos de costos de operación y actividades.	
- Tipos de operación.	
- Registro y resumen de costo, operación estadística por el tipo de operación.	
- Proceso del benchmarking.	
1.13.- Por que es importante el benchmarking.	15
1.14.- Factores y causas de no implementar el benchmarking en las empresas.	16
1.15.- Ética benchmarking.	20

PARTE 2 ESPECIES DE BENCHMARKING Y RELACIONES.

2.1.- Calidad y liderazgo.	23
2.2.-Tipos de benchmarking y sus relaciones.	
2.3.- Benchmarking interno.	
2.4.- Benchmarking funcional o genérico.	25
2.5.- Benchmarking competitivo.	

PARTE 3 EFECTOS DEL BENCHMARKING EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

3.1.- Benchmarking financiero.	29
3.2.- Propósitos del benchmarking financiero.	31
3.3.- Confusiones típicas sobre el enfoque y metodología del benchmarking financiero.	

3.4.- Análisis de Benchmarking Financiero.	32
3.4.1.- Identificación del valor de las empresas, estudios economicos.	
3.5.- Rentabilidad financiera.	39
3.6.- Desarrollo de mejoramiento estratégico y operativo.	40
3.7.- Riesgos financieros.	
3.8.- Aprovechamiento de oportunidades de reingeniería financiera.	
3.9.- Relación de benchmarking con la planeación de negocios.	54
3.10.- Simplificación del negocio.	

PARTE 4 APLICACIÓN DEL BENCHMARKING.

4.1.- Lo que no explican los libros sobre el benchmarking.	58
4.2.- Comparación de benchmarking jungla clinic.	60

PARTE 5 PROYECTO BENCHMARKING EMPRESA VETERINARIA.

5.1 Estrategia.	66
5.2.- Los Ocho Pasos De Acción.	67
5.2.1.-Paso 1 Identificar medidas.	
5.2.2.- Paso 2 Desarrollo de presupuestos.	68
5.2.3.-Paso 3 Recolección de datos.	69
5.2.4.-Paso 4 Identificar puntos de referencia.	71
5.2.5.-Paso 5 Medición.	

5.2.6.-Paso 6 Identificar el mejoramiento de las áreas.	
5.2.7.-Paso 7 Reporte al dueño.	72
5.2.8.-paso 8 Afinación de los ocho pasos.	73
5.3.-Forma de trabajo.	74
5.4.- Material de apoyo en la recopilación de datos.	79
Conclusión	
Bibliografía	

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

PF - Punto fuerte.

PD - Punto débil.

BAIT – Beneficio antes de intereses e impuestos.

AT - Activo total.

V - Venta.

AF – Activo Fijo.

Introducción

El benchmarking es una de las herramientas de la actualidad utilizada para evaluar los resultados obtenidos de aplicar técnicas concretas que evalúan la prestación de servicios y facilitan la toma de decisiones para el mejoramiento de las actividades.

Las organizaciones emplean el benchmarking con diferentes fines. Algunas posicionan el benchmarking como parte de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras posicionan el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas modernas del negocio y con esto no desaparecer con los retos que presenta un mercado en constante cambio, la tabla siguiente muestra las áreas donde se puede emplear el benchmarking y la razón del porque se debe implementar.

Razones de implementación del benchmarking.

Planificación estratégica	Desarrollo de planes a corto plazo
Pronósticos	Tendencia de las predicciones en áreas comerciales pertinentes
Nuevas ideas	Aprendizaje funcional
Comparaciones producto / proceso	Comparaciones con los competidores
Fijación de objetivos	Fijación de objetivos de desempeño en relación con las más modernas

Fuente: J.ESPENDOLINI, Michael, *El benchmarking*, Editorial Norma, México, 1998, p.30.

Desde algunos meses, un nuevo modelo administrativo llamado **REINGENIERÍA de negocios** ha cobrado gran aceptación, en nuestro país así como en algunas otras partes del mundo, especialmente en los Estados Unidos de Norte América que es donde nace este concepto.

Uno de los aspectos que más llama la atención de este modelo de negocios, tanto en el medio académico como el empresarial, es la afirmación que se implanta como razón irrefutable de que las empresas u organizaciones para renovarse deberá de **volver a empezar arrancando de cero** por la razón de que todos sus métodos están equivocados.

La reingeniería agrupa dentro de ella un poco de diferentes corrientes propias de la administración, pero su gran aporte lo apreciamos en el hecho de que se llevara a la **búsqueda de una herramienta tecnológica poderosa**, a partir de la cual se rediseña la organización.

Esta herramienta rompe con el paradigma vigente e inicia uno nuevo. Esto permite a organizaciones pequeñas convertirse en empresas líderes. Surgiendo ejemplos a la vista como es la Apple frente a la IBM, las empresas Japonesas de autos comparadas con las empresas Norte Americanas, como estos ejemplos podemos ver en nuestro mercado el caso de las botanas León en comparación con Sabritas, etc.

Este aporte de reingeniería de negocios dota de grandes posibilidades a las organizaciones mexicanas como ya se menciona, ya que el descubrimiento de una herramienta tecnológica poderosa se basa en la creatividad y en la innovación. Entendiendo por creatividad la generación de ideas y por innovación la materialización de estas.

Un instrumento poderoso para la creatividad y la innovación es el benchmarking, el cual podemos precisar como el acto de **copiar inteligentemente**; es decir, copiar lo mejor para superarlo y, entonces, convertirlo en lo mejor.

El presente estudio esta enfocado a una pequeña empresa veterinaria en la que se enfrentan problemas muy propios por su naturaleza, dentro de los que podemos mencionar el descontrol en sus actividades debido a su afán de querer tener un rápido crecimiento, Para lo cual necesita aclarar sus objetivos para tener una permanencia y participación importante en el competido mercado de la cordial atención al cliente, para llegar a ser un servidor de calidad mundial.

Se realizará una comparación de tipo interno (benchmarking interno) el cual es el primer paso para realizar un benchmarking externo de manera correcta. Para obtener una visión de cómo se desempeña la empresa, analizar, medir y mostrar los resultados en forma practica los puntos para

guiar el proceso de benchmarking con el propósito de llevarlo acabo de una manera practica en la empresa Jungla Clinic.

PARTE UNO

CONCEPTO DE BENCHMARKING,

GENERALIDADES

1.1 GENERALIDADES DEL BENCHMARKING

El benchmarking es una herramienta que utilizan las empresas para detectar sus errores administrativos, en cualquier área de la organización y con la firme intención de aplicar procesos de mejora.

OBJETIVO DEL BENCHMARKING

El benchmarking es
<ul style="list-style-type: none">• Un proceso continuo• Un proceso de investigación que proporciona información valiosa• Un proceso para aprender de otros• Un proceso de trabajo que requiere disciplina• Una herramienta viable que proporciona información útil para mejorar prácticamente cualquier actividad de negocios

1.2 ORIGEN

El benchmarking es el resultado del movimiento de la filosofía de calidad que se han llevado a cabo en los últimos años a favor de la satisfacción del cliente en Japón; se tienen datos que evidencian que éste surge en la década de los setenta con los círculos de calidad, Este movimiento se aplica a todas los departamentos sin importar cuál sea su área de especialidad, esto con el fin de brindar un mejor servicio y diseño de productos a los clientes para obtener mayores ganancias, las cuales se emplearán en el crecimiento de la empresa, para asegurar su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, asegurando su competitividad y permanencia en el mismo. La empresa que cuenta o que aplica el benchmarking busca, en todo momento, el liderazgo en su giro, canalizándolo por motivación de sus colaboradores y poniendo como prioridad los procesos de incremento de la calidad de sus servicios y artículos y la implementación del benchmarking como filosofía de cambio.

Las empresas pioneras en aplicar esta herramienta, aparecieron dominando el mercado y con poca competencia debido a la eficiencia de esta forma de trabajar y pensar de todos los involucrados

1.3 DEFINICIÓN

- El benchmarking es el proceso continuo de medir nuestros productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria¹.
- El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos procesos y servicios de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.²
- El benchmarking es un instrumento que permite acceder y mantenerse en el liderazgo debido principalmente a que sigue una metodología y un modo riguroso de actuar para determinar cuáles son los aspectos claves en los que debe mejorar y sobresalir toda empresa.

Benchmarking se traduce como la búsqueda sistemática de las empresas para obtener mejoras en los productos, prácticas y servicios, las cuales conducen a un desempeño excelente de las mismas. Este proceso involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas y oportunidades; miden el desempeño y llevan a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada, la cual estimula cambios y mejoras organizacionales, para su aceptación y permanencia en el mercado nacional e internacional, con lo cual se estimula el cambio y adaptación al mismo y se deja atrás la obsolescencia; se debe admitir que hay personas que pueden hacer las cosas mejor que uno y superarlo .

1.4 OBJETIVO

El benchmarking es un proceso de fijación de metas, pero más importante que esto, es un medio mediante el cual se descubren y comprenden las prácticas para llegar a nuevas metas. Probablemente estos sean los resultados más básicos y fundamentales del benchmarking.

Además del objetivo básico de fijación de metas, su valor motivacional también es importante.

¹ C.CAMP, Robert, *La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conduce a un desempeño excelente*, Editorial Panorama, México, 1993, p.286.

² J.ESPENDOLINI, Michael, *El benchmarking*, Editorial Norma, México, 1998, p.11.

Cuando se integra por completo en las responsabilidades, procesos de trabajo y sistemas de recompensas de la organización, le da el poder necesario y estimula a la organización para avanzar hacia metas realistas y cambiar las prácticas de trabajo existentes que, de lo contrario, tendrían que ser impuestas; esta práctica se llevará a cabo en la veterinaria Jungla Clinic para eficientar sus procesos y asegurar su permanencia en el mercado .

la empresa Jungla Clinic se le propuso diera varias opciones de cambio para la fijación de las metas, conjuntamente se encontró lo siguiente:

- (Proyecto) satisfacción plena del cliente.
- Incrementar las ventas un 60 % en un lapso de 3 meses.
- Agilizar el tratamiento de pacientes a 20 minutos por paciente.
- Responder a las urgencias en un tiempo menor de 15 minutos
- Eficientar los pedidos a los proveedores, pedidos concretos en el tiempo que sea conveniente y no tener excesos de artículos.

1.5 BENEFICIOS

Existen muchas formas de describir los beneficios básicos que ofrece el benchmarking, los cuales se obtienen de la satisfacción de las necesidades de los clientes, establecer metas, medir la verdadera productividad, convertirse en competitivos y asegurar que en los procesos de trabajo se incluyan las mejores prácticas de la industria. Con la implementación de éste en la veterinaria Jungla Clinic, se alcanzarán varias metas de las ya planteadas, teniendo siempre en cuenta los métodos de análisis y conveniencias que se aplican a las empresas dedicadas a la consulta veterinaria.

1.6 ¿POR QUE EMPLEAR EL BENCHMARKING?

Las organizaciones emplean el benchmarking con diferentes fines. Algunas organizaciones ponen el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, por lo que otras organizaciones lo posicionan como un

mecanismo activo, para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio y así poder competir con las demás organizaciones.

La empresa Jungla Clinic pone en práctica el benchmarking debido a que se ha dado cuenta que es una herramienta que al aplicarla en las áreas donde se tiene deficiencias que se traducen en problemas estos a través del benchmarking se solucionan y mejoran para el buen funcionamiento de la organización y así poder prestar un buen servicio al cliente. También decide poner en practica esta herramienta por que se ha dado cuenta que por medio de ella se mantendrá actualizada junto con las empresas lideres, con las que tiene que competir por ser la mejor .

1.7 SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

El benchmarking está diseñado para satisfacer las necesidades del cliente, mediante el procedimiento de considerar una función del negocio como un proceso general compuesto de muchos procesos más pequeños. El esfuerzo de una función para satisfacer las necesidades finales del consumidor usuario está integrado por muchos procesos internos diferentes. Cada proceso individual debe satisfacer las necesidades de su cliente hasta que en definitiva el proceso satisfaga al cliente externo. El proceso de trabajo individual típico, tanto si se trata de entregar un producto físico o un servicio a un cliente, está compuesto de tres pasos básicos: existencia de un insumo, un paso de procesamiento y una prestación de servicio. La calidad y permanencia de la empresa en el mercado depende de la satisfacción del cliente, es por esta razón que cada uno de estos pasos deberán cumplirse a la perfección para de esta forma satisfacer en su totalidad las necesidades del consumidor usuario final.

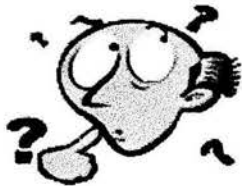
1.8 VENTAJAS DEL BENCHMARKING

Puede aplicarse a cualquier organización, institución o establecimiento que produzca resultados similares o iguales a el negocio que se pretenda aplicar el benchmarking, pues su objetivo es comparar el desempeño de una organización con el de otras, para obtener información que, adaptándola de la manera creativa, nos conduzca a mejorar su desempeño.

1.9 A QUE SE APLICA EL BENCHMARKING

Para determinar la aplicación del benchmarking, primeramente se debe identificar el producto de la función de negocios. Quizá no se observe con facilidad este objeto en la búsqueda. En una operación industrial donde existe un resultado físico, visible, cuantificable, esa será la producción; éste se puede medir y comparar con otros productos de la competencia. Pero, ¿cuál es el producto para una función que proporciona un servicio? O en este mismo sentido, ¿para una función interna que sirve a otra, cómo es el caso de la logística o la facturación y cobranza de facturas? Los clientes para estas funciones no son necesariamente claros y mucho menos sus producciones. Entonces el benchmarking se puede aplicar a varios sectores de la empresa delimitando a ésta para su aplicación correcta. Así tenemos que al estudio de benchmarking se pueden someter muchas otras cosas. Entre ellas se encuentra un producto físico o un servicio proporcionado, o el nivel de satisfacción de un cliente deseado. En este sentido se usa benchmarking para desarrollar un estándar o medición contra la cual hacer comparaciones. La característica que distingue a un benchmarking es que se basa en las mejores prácticas que se encuentran externamente. En el cuadro 1 se muestran todos los candidatos para benchmarking.

1.10 PARA QUIEN ESTÁ DIRIGIDO EL BENCHMARKING



El benchmarking es para todas las empresas, porque todas las empresas deben ser gestionadas con visión estratégica y competitiva. Y todas deben crecer y desarrollarse con dinamismo y flexibilidad, y mantener una actitud abierta al cambio. Y sobretodo todas las empresas necesitan aprender. El benchmarking es una filosofía, y como tal es aplicable a cualquier empresa o departamento, no importa su tamaño o su nacionalidad. Esta filosofía tendrá mayores posibilidades de éxito en una organización poco piramidal, que esté habituada a hacer un buen uso de la información, está dirigido este estudio el contenido del trabajo, y por lo tanto abarca todo el proceso de realización empresarial, no importa cuál sea la sociedad.

Una organización que piensa en términos de benchmarking estratégico ha superado la fase crítica de dudar qué es, y tendrá un lugar en el mercado desde el cual deberá evolucionar con una capacidad de maniobra que le permita planear su futuro con seriedad y profundidad.

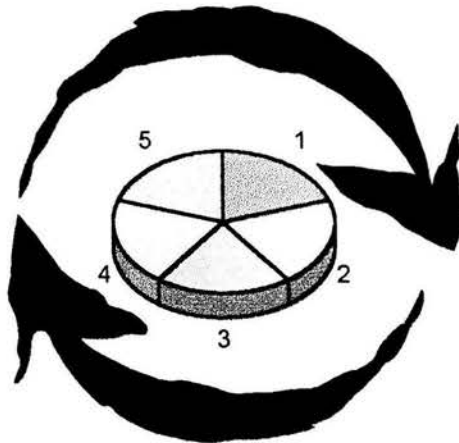
De esta manera, el benchmarking (penetra)permeabiliza a todos los estratos de la empresa a múltiples influencias -idealmente las mejores- y llega a todos sus rincones. Hace que en todo momento se disponga de la información necesaria y su manipulación de la misma es eficiente y rápida.

Cuadro 1. Candidatos a benchmarking

<p>Necesidades de los clientes</p> <p>Productos</p> <p>Servicios</p>	<p>Factores críticos del éxito</p> <p>Nivel de satisfacción del cliente</p> <p>Costos unitarios</p> <p>Utilización de los activos</p>
<p>Productos fabricados</p> <p>Copiadoras</p> <p>Piezas de repuesto</p>	<p>Productos comprados</p> <p>Componentes</p> <p>Equipo para manejo de materiales</p>
<p>Servicios proporcionados</p> <p>Servicios de reparación</p> <p>Financiamiento</p>	<p>Procesos usados</p> <p>Recepción del pedido</p> <p>Solución de problemas del cliente</p> <p>Surtido del almacén</p> <p>Facturación</p> <p>Cobranza</p>

1.11 ETAPAS

1.11.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LAS ETAPAS ,EL MODO CIRCULAR



En general, el proceso de benchmarking se divide en cinco etapas que son:

1. Determinar ha qué se le va a hacer benchmarking

Se aplicará en primer termino al servicio a clientes

2. Formar un equipo de benchmarking

Para la realización de este proyecto se utilizará la ayuda de consultores externos

3. Identificar los socios del benchmarking

La investigación se basará en la veterinaria Ped't; ésta se eligió de entre 5 candidatos por contar con las más altas normas de calidad, prácticas de higiene y servicios. Además de contar con un departamento especial para su proyección al mercado.

4. Recopilar y analizar la información de benchmarking

Principalmente se utilizarán cuestionarios y entrevistas, tanto para los empleados como para los clientes, además de utilizar los libros de registro proporcionados por la empresa que se tomará como modelo para el benchmarking.

5. Actuar

Después de la recopilación de datos y su posterior estudio se resolverá cuál es la mejor forma de implementación del benchmarking de servicios al cliente para la empresa Jungla Clinic, con el propósito de posicionar en el mercado a ésta en una muy buena proporción.

En la representación gráfica del benchmarking se utiliza una circunferencia que gira en el sentido de las manecillas del reloj; esto ejemplifica la necesidad de involucrar cada uno de los objetivos, cumplirlos y llevar una secuencia, es decir, que si el paso número uno no es cumplido satisfactoriamente no se podrá tener acceso al paso siguiente. Teniendo en cuenta esto, el avance del benchmarking se medirá por donde se posicione el objetivo y el grado de aceptación que tenga la empresa a la que se aplica el benchmarking.

a) Determinar a qué se le va a hacer benchmarking

La primera etapa del proceso es identificar a los clientes para la información del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a hacer benchmarking. Definido esto, se procede a identificar y a asegurar los recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, presupuesto, personal) para llevar a cabo una exitosa investigación.

b) Formar parte de un equipo de benchmarking

Aunque el benchmarking puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos de benchmarking son actividades de equipo. El proceso de escoger, orientar y dirigir es la segunda etapa importante del proceso de benchmarking. Los papeles y las responsabilidades específicas se

les asignan a los miembros del equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas de benchmarking sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas claves del proyecto sean identificadas.

Para fines prácticos se implementarán las estrategias de un grupo de asesores externos en conjunto con el dueño de la empresa Veterinaria Jungla Clinic, ya que éste cuenta con el máximo puesto jerárquico con el objeto de comprometerlo incorporándolo al proceso, además de enseñarlo a implementar el benchmarking para futuras evaluaciones y consultas.

c) Identificar los socios del benchmarking



La tercera etapa del proceso es identificar fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información del benchmarking. Estas fuentes son empleados de organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, fuertes gubernamentales, literatura de negocios y comercio, informes industriales y bases de datos computarizadas, por nombrar algunas. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

d) Recopilar y analizar la información de benchmarking



Durante esta etapa del proceso, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de información. Es importante que los responsables de esta actividad sean expertos en estos métodos.

Se contactan los socios del benchmarking, y se recopila la información de acuerdo con el protocolo establecido, y luego se resume para hacer el análisis. La información se analiza de acuerdo con las necesidades del cliente original, y se producen recomendaciones para la acción.

1.d Proceso de benchmarking recopilación de la información

Conocer la operación: se debe entender los requerimientos del servicio, documentación costos y operación.

Conocimiento de la industria líderes y competidores: contar con el conocimiento necesario de la competencia.

Incorporar sólo lo mejor: llegar a tener una operación de clase mundial.

Obtenida la información anterior se ha comprobado con la de la veterinaria para determinar diferencias y semejanzas y definir opciones a seguir.

2.d Medidas (cuantitativas) y prácticas (cualitativas)

Conocer su operación: entender los requerimientos y servicios al cliente

3.d Servicio y requerimientos del cliente

Calidad

- Requerimientos del cliente.
- Exceder las expectativas del cliente.
- Reducir los costos.

Requerimientos basados en el consumo :

- Clientes
- Fuentes internas
- Competidores

Medir la calidad del servicio

¿Se está midiendo la calidad en estas áreas?

La siguiente información se obtiene para determinar estándares de comparación con la información propia y actuar en la compañía.

Realización a tiempo de

- Atención de urgencias
- Consultas
- Tiempos de consulta

Precisión / perfección:

- Medicamentos de maletín de urgencias
- Tiempo de respuesta
- Canalización a la veterinaria

Resolución de medicamentos y retrasos

- Existencia de productos y tiempo de respuesta a urgencias

Facturación y clasificación oportuna y segura

- Respetar los libros contables.

Demanda

- Clientes externos (otras localidades)
- Clientes (misma localidad)

Análisis (financieros, tecnológicos, técnicos, recursos humanos, actualizaciones)

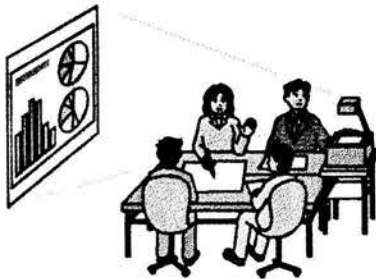
- Cuentas por cobrar, deudas etc.

Respuestas oportunas a las preguntas

- De los clientes y proveedores

Si no se está en la posibilidad de medir no se puede administrar, la medición es la herramienta básica y fundamental para la administración. Es necesario que una administración eficiente mida los recursos, factores, resultados, para poder detectar el correcto funcionamiento, las desviaciones de los objetivos, las pérdidas o ganancias, etc. Y así evaluar para la toma de decisiones.

e) Actuar

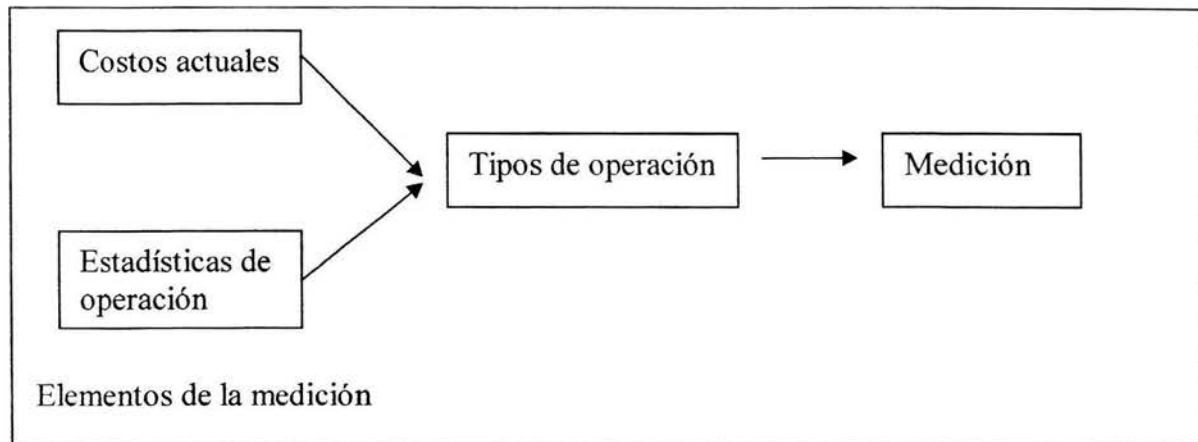


Esta etapa del proceso está influenciada por las necesidades del cliente original y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede oscilar entre producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos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

Forma de medición en las veterinarias

En el ramo de la atención de pacientes en las veterinarias los siguientes son aspectos básicos para el buen funcionamiento en las actividades desarrolladas por la empresa, por lo cual se hace de suma importancia su medición:

1.12 Documentos de costos de operación y actividades



Tipos de operación

Se deben analizar individualmente las diferentes operaciones.

Visitas de corta distancia

Visitas de larga distancia

Venta en Veterinaria

Otros

Registro y resumen de costo, operación estadística por el tipo de operación

Los datos proyectados en las gráficas de comparación forma planeada/forma actual, fueron obtenidos mediante un estudio realizado desde el interior de la empresa apoyado por herramientas como:

Estudio de forma objetiva,

Entrevistas a los empleados,

Aplicación de cuestionarios,

Opinión de los clientes,

Comentarios de los proveedores,

Entre otras.

Con la comparación se trata de mostrar las deficiencias que se tienen en la realización y ejecución en la forma de trabajo planeada por los directivos de la empresa.

La comparación debe hacerse de forma que sea comprendida por todos los integrantes de la empresa, puesto que se busca mostrar la realidad de la problemática por la que pasa la empresa, no se tiene forma de medir con datos estadísticos más exactos por el motivo de que no se llevan registros de datos ni de seguimiento de acontecimientos en la forma de trabajo.

Proceso del benchmarking

1. **Conocer su operación.**- entender los requerimientos del servicio, documentos de los costos y actividades de operación
2. **Conocer la industria competidora líder.**-aprender de otros
3. **incorporar lo mejor** .-llegar a ser una operación de clase mundial.

Todo lo anterior con el único fin de llegar a tener medidas cuantitativas y practicas cualitativas.

1. 13 POR QUE ES IMPORTANTE EL BENCHMARKING

La herramienta benchmarking se configura como un elemento fundamental para la mejora continua, con el objeto de servir al cliente. En realidad, todo lo que hace una empresa puede ser objeto de un plan de benchmarking, porque todo es susceptible de ser investigado, comparado y mejorado, desde su planificación estratégica y sus decisiones de inversión, pasando por la fabricación hasta la función más inocua.

El benchmarking nos ha permitido identificar y fijar unos índices o parámetros, para medir el alcance de los resultados conseguido en las áreas criticas o bajo escrutinio de la veterinaria de estudio. Y no se trata tanto de encontrar la técnica específica de medición, como el benchmarking o nivel de resultados a lograr, que permita conseguir los objetivos establecidos y, al mismo tiempo, darles valor y perspectiva de modo continuado, ya que el benchmarking obliga a un control constante de las actuaciones de la empresa, en relación a unas normas basadas en procedimientos

experimentados dentro o fuera de sí misma. El potencial del benchmarking está en obtener una ventaja competitiva, pero también en impedir que se dedique tiempo a reinventar lo que ya se tiene.

El benchmarking es un proceso de gestión continua, que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa. Es una manera racional de asegurar que la sociedad satisface las exigencias de sus clientes, y que se adaptará sin cesar a la evolución de esas exigencias. Es, en definitiva, el camino de la supervivencia corporativa a largo plazo, a través del logro de la excelencia y el liderazgo.

Con la implementación de las acciones que se han recuperado del estudio de los cuestionarios y entrevistas se obtendrá un mejor aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa Jungla Clinic.

1.14 FACTORES Y CAUSAS DE NO IMPLEMENTAR EL BENCHMARKING EN LAS EMPRESAS

De no hacer o llevar acabo el proceso nos lleva a cometer errores de trascendencia de lado principal que la mayoría de las empresas pequeñas en México las inician personas emprendedoras más no empresarias y por lo tanto si el negocio funciona es bueno, al no ser empresarios estas personas no toman las medidas adecuadas para poder permanecer y crear un estatus alto en el mercado competitivo; al ser improvisado estos emprendedores no piden ayuda de expertos, porque ellos creen siempre tener la razón de cómo llevar el manejo y mejoras de su negocio.

Al ver que el negocio funciona, no piensan en pedir ayuda si ellos solos pueden sacarlo adelante, lo cual concluye en un grave error, porque deberían planear la forma de acrecentar su capital y posicionar a su negocio en un alto estatus competitivo, de esta manera brindar el mejor servicio al cliente puesto que éste es primero; al tener satisfecho al cliente tendremos un seguro afiliado y éste a su vez nos puede recomendar con más personas, proporcionando de esta manera el incremento de nuestra cartera de clientes. Al contratar gente experta, se logrará emplear herramientas necesarias que harán exitoso nuestro negocio, con gran prestigio y que preste un servicio adecuado, rápido y con calidad. Se fundamenta la utilización del benchmarking, el cual nos ayuda a brindar lo mejor de nuestro negocio, aumentando la calidad cada día, así como tener el manejo adecuado de las diferentes áreas que se encuentran implementadas en nuestro negocio.

El dueño, cuando planea abrir un pequeño negocio, por lo regular nunca piensa en las dimensiones que tendrá dicho establecimiento para que brinde el mejor servicio, y en lo primero que piensa es en rentar o construye un local pequeño, sin tomar en cuenta la posibilidad de expansión y necesitar un local más amplio que satisfaga las nuevas exigencias del negocio y que pueda llamar la atención al cliente.

Hasta cierto punto hace que el negocio no pueda crecer por cuestiones de espacio, ya que este parámetro en un negocio es tan importante como el manejo del efectivo; por lo mismo de que el local es pequeño los artículos están muy a la mano del cliente y se está expuesto a que se pierda mercancía o la existente la dañen representando una pérdida para el dueño debido a que se ven obligados a recurrir a alternativas como el remate de mercancías o ver la manera de recuperar el monto del bien dañado. Por esta razón en nuestra empresa se han cuidado cada uno de los detalles de llevar al pie de la letra la herramienta del benchmarking.

Consecuencias de no implementar el benchmarking en un negocio (sin especificación):

- No tener una ubicación estratégica del negocio.
- No tener un horario fijo.
- Caer en la ceguera de taller.
- Se vive solo el presente y no se planea.
- El negocio no cuenta con la iluminación adecuada.
- No tiene un orden y limpieza.
- No posee un directorio exclusivo de sus proveedores.
- No tener a la mano las facturas que se adeudan para tener su pronta localización cuando se requiera.

- No se recupera el monto de los servicios ofrecidos oportunamente por no contar una base de datos de los clientes con saldo negativo para recordarles su deuda.
- No tener un orden de las ventas del día, lo cual dificulta la contabilidad, así como para darnos cuenta de los productos de mayor demanda en determinada zona. Para así poder hacer la planeación de pedidos de manera más estructurada (reteniendo productos que no es de manejo rápido o que no se vende) lo cual indica tener poca utilidad para el negocio.
- No saber la solvencia de dinero con que cuenta el negocio por no tener los registros adecuados contables, fiscales y existencias.
- El no realizar un inventario de productos existentes que permita; ver la caducidad de los productos, esto es muy necesario y se deberá realizar un inventario como mínimo cada seis meses sacar al mercado antes de la fecha de su caducidad. Y así mismo el realizar esta práctica nos ayuda a disminuir las pérdidas del negocio.
- Determinar mercancía faltante y realizar compras innecesarias.
- No contar con un adecuado almacén para los productos, más aun si algunos de estos son alimentos perecederos y de manejo delicado.
- No tener un trato adecuado y cordial con el cliente buscando siempre brindar el mejor servicio, debido principalmente de que por ellos crece o quiebra un negocio.
- No manejar con provecho los créditos de los proveedores para acrecentar el negocio.
- Tener un exceso de cuentas incobrables de los clientes morosos.
- No contar con un plan de mercadotecnia bien definido, lo que ocasiona que el negocio no cuente con publicidad visible y logotipos personalizado que identifique el giro.
- No contar con el dinero para enfrentar los cambios para no decepcionar al cliente y perderlo.
- No contar con personal capacitado para atender y dar un buen servicio.
- No contar con una fuente de datos respecto a los precios de los productos existentes.

- No crece el negocio de forma planeada en el tiempo acordado, este tiempo marca el rendimiento del negocio y su productividad, el cual se especula de 5 años.
- No establecer controles en caja.
- No saber emplear el dinero que este generando, para la incrementar la productividad del negocio.

Puntos para darle solución a los problemas antes mencionados.

- Para poner un negocio deberá tener una buena ubicación de acuerdo al giro del negocio.
- Establecer un horario fijo.
- Establecer planes a corto y largo plazo.
- Implementar reglas a seguir.
- En cuestión de lo administrativo tener un orden de los papeles de importancia del negocio.
- Realizar inventarios para saber la caducidad de los productos.
- Hacer compras necesarias de productos faltantes.
- No hacer compras de productos que no se necesitan.
- Tener un trato adecuado y cordial con el cliente buscando siempre brindarle un mejor servicio.
- Invertir el dinero adecuadamente.(hacer compras necesarias y no innecesarias)
- Ver que productos se venden más rápido y no tener mercancía que no se vende.
- Tener un control de los documentos por cobrar que tiene la empresa.
- Establecer controles en caja.
- Manejar con provecho los créditos con los que cuenta para acrecentar el negocio.

1.15 ÉTICA DEL BENCHMARKING

La esencia misma del benchmarking podría generar el equívoco que desde el principio estamos hablando de espionaje industrial. Nada más lejos de la realidad.

También invita a puntualizar el que estemos en una época de ambigüedades ideológicas en la que parece que todo vale, y que propicia frases como la siguiente: “Esta empresa es demasiado honrada”. En la honradez no hay matices. Con esto queda dicho prácticamente todo. Pero incluso a nivel estrictamente práctico e interesado, llevar a cabo un plan de benchmarking con mala intención tarde o temprano lo harán fracasar. Desde un principio hay que decir abiertamente lo que se busca; si no se hace así cabe la posibilidad de encontrar lo que no se busca.

La regla de oro no es otra que la de la vida misma; no hagamos a las demás empresas o a los demás profesionales lo que no queramos que le hagan a nuestra empresa o a nosotros mismos.

En otras palabras, no engañemos, ni coaccionemos (no se fuerza a obrar de manera determinada), ni seduzcamos con trozos de espejo, respetemos y consideremos a los demás como a nosotros mismos, y guardemos de invadir el derecho a la intimidad de nadie.

Esto no impide que, para establecer las bases de la conservación con nuestra empresa objetivo, demos un primer paso a través de un asesor, quien podría iniciar el acercamiento. Eventualmente hasta se podría suscribir un documento previamente revisado por nuestro asesor legal que determinará los límites de la información a tratar y generar, quienes podrán compartirla, y que parte de la misma será estrictamente confidencial para quienes queden fuera del acuerdo marco.

De entrada puede parecer difícil que esto pueda abordarse así. Pero si por el hecho de hablar ciertamente de una serie de puntos cruciales de la empresa ambos participantes en la conversación pueden beneficiarse, estableciéndose una negociación en la que no hay ganador y perdedor sino que ambos ganan, no tiene que haber nada más que lo impida. Y esto ha de ser posible entre dos empresas que fomentan el mutuo respeto, la confianza, el consenso, la solidaridad, etc. la cultura en fin que promueve la gestión de la calidad total, sobre la que se apoyan los líderes y el benchmarking.

La empresa inserta los parámetros dentro de los cuales deberá estar esta para no caer en incumplimientos o vicios en los que pudiera incurrir y para esto uno de los límites es que solo se mantendrá relación con el departamento de servicios. Y solo se utilizará la información que se genere para los fines comparativos y nunca para destruir a la empresa que se presta para el benchmarking sino al contrario llegar a ser mutuamente competencia, por ética no vamos a usar sus técnicas sino solamente nos van a servir para darnos una idea y mejorarlas.

PARTE DOS

ESPECIES DE BENCHMARKING Y

RELACIONES

2.1 CALIDAD Y LIDERAZGO

El benchmarking no puede dejar de practicarse, porque los que ayer fueron líderes hoy ya no lo son, y lo que ayer se hacía de una manera, hoy ya se hace de otra. Hay que cambiar constantemente. Ésta es la manera más eficiente de conducir una iniciativa de cambio con éxito.

Houghton Mifflin Company de acuerdo con el diccionario de la lengua inglesa, benchmark es <<la marca de un investigador hecha en algún objeto estacionario de posición y elevación previamente determinadas, y utilizadas como punto de referencia en la observación y estudio de las mareas¹>> Este significado original lo transportamos a la observación y estudio de las mareas económico-financieras. En 1983, en la Junta General de Accionistas, el director general de la **XEROX** anunció que su empresa iba a buscar; desde ese momento, el liderazgo mundial absoluto en su sector. Este intento se iba a realizar mediante la motivación de los empleados, la prioridad a los procesos de incremento de calidad, y el benchmarking.

Hoy día, para tener opción al prestigioso premio Malcol Baldrige National Quality cualquier empresa debe poder prácticamente demostrar que utiliza el benchmarking.

2.2 TIPOS DE BENCHMARKING Y SUS RELACIONES

Existen varios tipos de actividades de benchmarking, cada uno de los cuales se define como “objeto” u “objetivo” de la actividad de benchmarking. Cuando se estudian las definiciones de los diferente tipos de benchmarking es preciso recordar que el proceso de benchmarking es el mismo en todos los tipos. El cuadro 2 presenta un resumen de los tipos principales de benchmarking.

2.3 BENCHMARKING INTERNO

En muchas organizaciones, las prácticas comerciales específicas se desarrollan en más de un sitio, un departamento, una división, e incluso en más de un país. Muchas comienzan sus actividades de benchmarking comparando acciones internas. La compañía no da por sentado que descubrirá “las mejores prácticas comerciales” con este esfuerzo, pues es solamente un punto de partida para

¹ VALLS ROIG, Antonio, *Guía practica del bechmarking como lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio*, 2ºed., Editorial Gestión, 2000. S.A., España, Febrero 1999, 133p..

comenzar a identificar los mejores procesos en la organización. En otras palabras, el proceso de benchmarking comienza por la casa.

En el benchmarking interno se da por sentado que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una organización como resultado de las diferencias en aspectos como la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares, etc. También da por sentado que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo de la actividad de benchmarking interno es identificar los estándares de desarrollo interno de una organización. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de información acompaña al benchmarking interno.

Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir luego esa información a otras partes de la organización. Todos los esfuerzos del benchmarking se deben iniciar con total comprensión de los propios trabajos internos antes de aventurarse en el mundo exterior. Este conocimiento interno se convierte en la base de todas las subsiguientes investigaciones y medidas en que participarán los socios del benchmarking externo. También sirve para animar a los empleados a comunicarse entre sí, superando las barreras organizacionales esta actividad no están común como puede pensarse cuando se trata de organizaciones grandes y diversificadas. En realidad, los esfuerzos del benchmarking interno en empresas que tienen culturas altamente desconcentradas pueden ser más difíciles que los que se hacen con externos. Como nota positiva, en muchos casos el benchmarking ha sido de gran ayuda para superar fronteras que dividen las organizaciones al estimular las condiciones internas y la solución conjunta de problemas.

Con el benchmarking interno no se intenta sustituir actividades de benchmarking competitivo o funcional. En muchas organizaciones grandes y diversificadas, los solos esfuerzos de benchmarking interno pueden comprender un proceso extenso y complejo. Algunos practicantes podrían creer que por haber recopilado grandes y diversas cantidades de información internamente no necesitan información externa. Eso puede ser un problema si la información recopilada internamente representa un enfoque limitado del aspecto que es objeto del benchmarking, o si algún prejuicio de la organización afecta de alguna manera a los hallazgos, en la realización de este trabajo nos apoyaremos en el estudio de este tipo de benchmarking.

2.4 BENCHMARKING FUNCIONAL O GENÉRICO

El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidoras directas de su organización.

El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra funcional porque en este campo el benchmarking principalmente comprende actividades comerciales específicas en un área funcional determinada.

En una investigación de benchmarking funcional, los experimentos funcionales de una organización por lo general imitan su investigación a su propia área de pericia funcional. La diferenciación clave de esta clase de benchmarking es que se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria (por ser el factor común el análisis de las prácticas excelentes).

Otro término que suele utilizarse para describir esta clase de benchmarking es el de genérico; la palabra genérico indica “sin marca”, que está de acuerdo con la idea de que este benchmarking se enfoca más en los procesos excelentes de trabajo que en las prácticas comerciales de una industria en particular, lo cual implica un enfoque unidireccional que solamente se fijará en las mejores prácticas llevadas a cabo por la empresa para su posterior comparación.

2.5 BENCHMARKING COMPETITIVO

Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización.

El benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. En muchos casos, las prácticas comerciales de la competencia no representan el mejor desempeño o las mejores prácticas. Sin embargo, la información es muy valiosa porque las prácticas de la competencia afectan a las percepciones de los clientes, los proveedores, los accionistas, los clientes potenciales y los observadores industriales, todos los cuales producen efectos directos sobre el eventual éxito del negocio.

El benchmarking competitivo tiene, además, otras ventajas. En la mayoría de los casos las organizaciones que son analizadas por el benchmarking emplean tecnología y prácticas comerciales que son idénticas o al menos similares a las de la empresa que manejamos, con frecuencia los competidores tienen otras cosas en común con nuestra empresa, tales como los accesos a los canales del marketing, fuentes de empleo o proveedores internacionales. La identificación de algunas similitudes se puede convertir en una ventaja cuando se aplica el benchmarking. En muchos casos, las lecciones que se aprenden de los competidores se pueden aplicar a nuestra organización sin muchas traducciones. Por ejemplo, un equipo de GM puede hacer benchmarking en el proceso de pintura de automóviles con otra productora de automóviles en el mundo, e inmediatamente identificar oportunidades de asimilación o mejora, porque la tecnología y los procesos aplicados son muy similares (sin ser idénticos) entre los fabricante de automóviles.

Otra ventaja del benchmarking con respecto a los competidores es que tal vez ellos hayan llevado a cabo sus propios estudios de benchmarking y quizá quieran intercambiar información. Estos tipos de intercambio de información se promueven en muchas industrias; pero, obviamente, no se aplica a la información delicada de la empresa o sobre las patentes.

En algunos casos, los competidores pueden unir fuerzas para participar en proyectos conjuntos de benchmarking en áreas que no hayan patentes. Estos esfuerzos pueden incluir investigaciones por fuera de la industria del grupo y generalmente incluye el compartir información entre ellos.

Este tipo de proyectos suelen ser iniciados o patrocinados por un grupo de la industria o un consorcio que estimula la participación de información en beneficio mutuo de sus miembros constituyentes.

Cuadro 2 Tipos de benchmarking

Tipo	Definición	Ejemplo	Ventaja	Desventaja
Interno	Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, países.	Prácticas de fabricación en Japón frente a prácticas en México.	Los datos suelen ser fáciles de recopilar	-Foco limitado -Prejuicios internos
Competitivo	Competidores directos que venden a los mismos clientes	Cannon Kodak Sharo	-Prácticas o tecnologías. -Historia de la recopilación de información	-Dificultad para la recopilación de datos -Problemas de ética
Funcional (genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios.	-Servicios al cliente (American express)	-Tecnologías o prácticas fácilmente transferibles	-Consumo de tiempo

Fuente: J.ESPENDOLINI, Michael, *El benchmarking*, Editorial Norma, México, 1998, p.20.

PARTE TRES

EFECTOS DEL BENCHMARKING

EN

LA INFORMACIÓN FINANCIERA

3.1 Benchmarking financiero



La imagen que se muestra a la izquierda nos indica que un benchmarking financiero puede ser en: dolares, yenes, euros, libras , peso mexicano, etc. dependiendo a la nacionalidad (aportación) de los socios.

Usualmente las empresas basan sus decisiones estratégicas en información de costos irreal o no relevante, lo cual nos lleva a la toma de decisiones no apegadas a la realidad o incorrectas lo cual nos llevará con el tiempo al fracaso.

Cuando se deben combinar los principios de la economía directiva y la comprensión de los costos basados en la actividad, para fomentar en los clientes el desarrollo de información que conduce a la creación de valor.

El benchmarking financiero es una herramienta que permite a los directivos lograr el pleno potencial de la empresa.

- ✓ Donde la contabilidad tradicional y sus indicadores no son claros en explicar eficientemente la capacidad de creación de valor por una empresa.
- ✓ Además de ser una herramienta del benchmarking explora y define con mayor precisión el desempeño de la empresa, en términos que se pueden medir y con esto responder las preguntas que de el se formulan.

Utilizado como una metodología de análisis y planeación, se convierte el benchmarking en un aliado poderoso para crear compromisos internos y enfocar a la organización hacia el logro de metas relevantes, las cuales llevarán a la expansión de la empresa en todos los sentidos.

La apertura comercial y la competencia obligan a que los directivos se mantengan bien informados sobre las tendencias del entorno económico, esto con el fin de permanecer vigentes en un mercado que experimenta cambios continuamente. Es por esta razón que el benchmarking financiero es el benchmark más delicado y con una corta vigencia que va de los dos a los tres años, pero su carácter de evolución lo dota de una fácil implementación.

El benchmarking financiero proporciona una orientación periódica sobre la trayectoria de los indicadores económicos críticos, el impacto de eventos contemporáneos y la posibilidad de desarrollar estudios especializados para apoyar la correcta toma de decisiones en los siguientes casos:

- ✓ Lanzamiento de nuevos productos.
- ✓ Medición de la preferencia de consumidores.
- ✓ Medición de la calidad en el servicio a clientes.
- ✓ Mejor conocimiento de actividades de la competencia.
- ✓ Desarrollo de planes y estrategias que impacten en mayores ventas y eleven la rentabilidad.
- ✓ Evaluación de la fuerza de ventas

Retomamos al benchmarking financiero como una estrategia para lograr la competitividad regional en primer instancia a partir del enfoque interno, la cual nos dotará de un sistema e instrumentos orientados a incrementar el valor de la empresa. Utiliza la misma metodología de comparar con otras empresas, para este caso es comparar los indicadores financieros de una empresa en relación de otra u otras empresas que tengan características de la misma clase.

El benchmarking financiero nos da los pasos a seguir para el diseño de escenarios e instrumentos para identificar su probabilidad estadística lo que permite diseñar propuestas de capital, el cual nos sirve para saber las debilidades financieras de la empresa en cuanto a su posición competitiva en comparación de las empresas con las cuales ha sido puesta a la par nuestra empresa .



3.2 Propósitos del benchmarking financiero:

- ✓ Identificar las empresas de clase regional que son competitivas, con alto incremento en el valor de las empresas.
- ✓ Identificar los parámetros y criterios de la medición financiera.
- ✓ Identificar las estrategias que han desarrollado para incrementar el valor de las empresas.
- ✓ Aprender de su metodología.

Se requiere desarrollar el benchmarking financiero para lograr competitividad, debido a que es el esfuerzo en el cual se fundamenta la estrategia competitiva.



3.3 Las confusiones típicas sobre el enfoque y metodología del benchmarking financiero son:

- ✓ Es una metodología de comparación de indicadores financiero tradicionales en relación a la empresa de alto rendimiento o comparativa

- ✓ Con un curso que se tomara de finanzas y benchmarking se puede llegar hacer un experto en benchmarking financiero



3.4 Análisis de Benchmarking Financiero

Principales etapas de aplicación

3.4.1 Identificación del valor de la empresa tal cual es, estudios económicos

- ✓ Usando información del mercado relevante y aplicando técnicas probadas de evaluación, que se deberán adaptar a las necesidades particulares del cliente o del estudio el cual se esta llevando a cabo.

Las principales áreas de análisis y evaluación son:

- ✓ Historial financiero – operativo y tendencias.
- ✓ Fortalezas y debilidades.
- ✓ Posición en el mercado y papel de competidores.
- ✓ Conocimientos y habilidades directivas.
- ✓ Entorno económico

El "Benchmarking financiero" comprende:

La rotación de inventario

- ✓ Rotación de activos.
- ✓ límites de capital para crecimiento interno

Cuentas por cobrar

- ✓ Tiempo de recolección.
- ✓ Por ciento de no recolectables.
- ✓ Costos

Para tomar decisiones racionales orientadas al logro de los objetivos de la empresa, o lo que es lo mismo, para realizar una planificación adecuada, es preciso llevar a cabo un estudio profundo de la situación actual tratando de determinar los puntos fuertes y los puntos débiles con los cuales cuenta nuestra empresa sin exagerar en funciones o magnitudes.

A la hora de abordar este análisis la primera cuestión que debemos plantear es el enfoque que le queremos dar, ya que las perspectivas que se pueden adoptar son diferentes y muy variadas.

En general, el tipo de enfoque que se requiere depende del interés particular del analista y del punto de vista desde donde se va a examinar a la empresa, como son las personas interesadas en analizar la compañía. Como se muestra en la Figura 1, existen diversos agentes que siguen su marcha y todos ellos se centran en distintos aspectos de estudio.



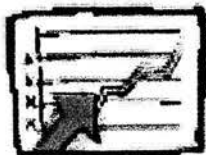
Figura 1.- Fuente www.ciberconta.unizar.es

De esta manera tenemos los siguientes puntos de vista o enfoques a los cuales se somete nuestra empresa, los acreedores estarán interesados solamente en conocer si la compañía es capaz de devolverles el dinero que le han prestado (*esto es, están interesados en el grado de liquidez y solvencia*). Los accionistas centrarán su interés en la rentabilidad que obtienen con los recursos que han invertido y, más aun, en los beneficios disponibles con los que cuenta nuestra empresa, (*es decir, en la política de dividendos*). Los competidores están interesados en descubrir los puntos fuertes y débiles de la empresa para tratar de imitarlos o corregirlos en las suyas propias (*a la hora de analizar a los competidores siempre hay que compararse con los más directos, "benchmarking"*). Dentro de curiosos tendríamos desde los clientes de la compañía que buscarán la calidad y rapidez en el suministro, hasta el gobierno, que querrá saber cuántos impuestos recaudará, entre otros.

Por último, la dirección debe preocuparse por todos estos enfoques, ya que supone conocer la empresa en relación a las distintas personas que la valoran y a las que van dirigidas sus decisiones más importantes. Por tanto, la dirección debe englobar todos los puntos de vista extrayendo lo más importante de cada uno para su retroalimentación en la formación de un banco de datos.

Existen varios instrumentos que pueden ser utilizados por aquellos que desean analizar la empresa, en este tema nosotros nos centraremos en el estudio de los valores y el análisis del apalancamiento.

Los valores más utilizadas en el análisis financiero son los que se describen a continuación.



Rentabilidad económica

Mide la generación de **beneficios** como consecuencia del despliegue de los **activos sin considerar la forma en que éstos han sido financiados**. Se refiere al beneficio de explotación (Beneficio Antes de Intereses e Impuestos, BAIT), así se elimina la influencia de las distintas formas de financiación y, además, podemos comparar empresas sujetas a distintos regímenes fiscales) con el que se han de remunerar a todos los capitales puestos a su disposición. Da una medida de la eficiencia de la inversión.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAIT}}{\text{AT}}$$

Si multiplicamos numerador y denominador por las ventas (V) nos encontramos que la rentabilidad económica depende a su vez de:

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAIT}}{V} \times \frac{V}{\text{AT}}$$

a) La rentabilidad comercial: indica el beneficio obtenido por cada peso vendido, midiendo la efectividad de la operación costo-precio. Se trata, por tanto, de un indicador de la *eficacia operativa* con la que cuenta nuestra empresa:

$$\text{Rentabilidad comercial} = \frac{BAIT}{V}$$

b) La rotación de activos: señala el número de pesos vendidos por cada uno que es invertido en activo y expresa, por tanto, la eficiencia relativa con que una empresa utiliza sus activos para generar ingresos. Se trata de obtener el máximo de ventas con la menor inversión.

$$\text{Rotación activos} = \frac{V}{AT}$$

Más que la rotación del activo total tiene más sentido ver la rotación de cada uno de sus componentes. Con dichas rotaciones, la empresa se plantea si para sus niveles de ventas, tanto actuales como proyectados

¿Parecería razonable, demasiado alto o demasiado bajo el importe total de cada tipo de activos?

Si los activos son demasiados altos, está siendo menos eficiente que el resto; por otra parte, si son demasiado bajos habrá que estar atentos ya que en un futuro se podrían perder ventas.

Rotación activo fijo

Permite detectar qué activos fijos no contribuyen a dar rentabilidad y por tanto son improductivos; buscar las capacidades excesivas que no se utilizan; analizar el grado de obsolescencia de los activos. Una advertencia con respecto a este valor: en balance los activos normalmente aparecen computados por sus costos históricos, a la hora de comparar empresas hay que tener en cuenta que las mayores rotaciones de una de ellas pueden venir provocadas por el hecho de que sus activos estén infravalorados.

$$\text{Rotación activo fijo} = \frac{V}{AF}$$

Rotación del activo circulante

La rotación del activo circulante, se calculará de idéntica forma pero tiene más sentido calcular rotación de cada uno de los elementos por separado.

Rotación de las existencias

Una rotación elevada en principio es positiva porque los stocks tardan menos en hacerse líquidos y el pasivo circulante necesario para financiarlos será menor; sin embargo, entraña cierto peligro de rupturas en la producción por falta de suministro. Una rotación lenta perjudica la rentabilidad. En todo caso, si percibimos diferencias importantes con respecto al sector, habría que analizar la política de almacenamiento de la empresa.

$$\text{Rotación de existencias} = \frac{\text{Ventas a precio de costo}}{\text{Stocks}}$$

En lugar de tomar las ventas para el cálculo de esta rotación consideramos las ventas a precio de costo para no sobrevalorar dicha rotación debido al margen de ventas que gane la empresa.

Rotación de los créditos

Si este valor es baja al compararla con el sector, deberíamos analizar la política de clientes, venta a crédito, plazo de cobro y detectar el número e importancia de los fallidos.

$$\text{Rotación crédito} = \frac{V}{\text{Créditos}}$$



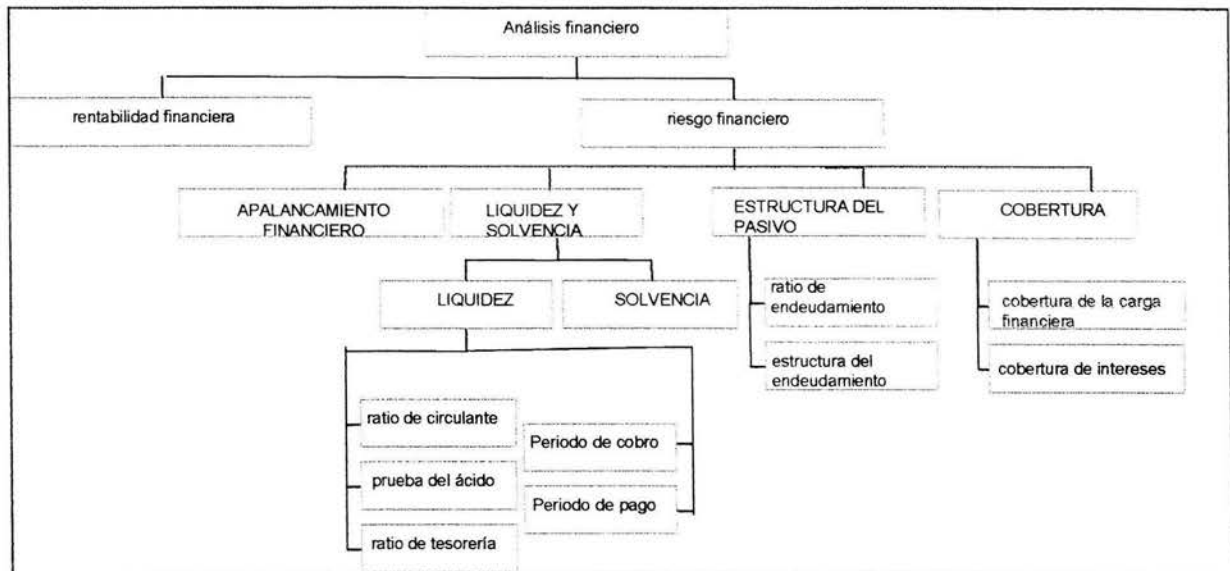
Riesgo económico

Mide la variabilidad de los beneficios de la empresa sin tener en cuenta la forma de financiación, ya que el riesgo puede definirse como la posibilidad de que los beneficios no alcancen lo previsto.

Análisis del Benchmarking financiero

Para llevar a cabo el análisis del benchmarking financiero seguiremos la misma pauta utilizada para la realización de un análisis económico comenzando por el lado de la rentabilidad y continuando con el del riesgo.

Análisis Benchmarking financiero;



3.5 Rentabilidad financiera

Mide la capacidad de la empresa para remunerar a los accionistas, a los propietarios de los fondos propios o para el propietario único.

Para ellos representa el costo de oportunidad de los fondos que mantienen en la empresa y posibilita la comparación, al menos en principio, con los rendimientos que obtendrían colocando su dinero en otras inversiones.

De esto se deduce que la rentabilidad financiera:

- ✓ Es directamente proporcional a la rentabilidad económica. Es fundamental que la rentabilidad económica sea buena para que el accionista obtenga una remuneración adecuada. Se trata del clásico ejemplo del buen / mal barco y el buen / mal capitán: si el barco es malo (rentabilidad económica baja) por muy bueno que sea el capitán (gestor financiero) a duras penas podrá navegar (mantener a flote la empresa). En cambio, si el barco es bueno (rentabilidad económica elevada), aunque tenga un mal capitán, podrá llegar sin excesivos problemas a buen puerto.

- ✓ Se ve influenciada de forma decisiva por la estructura financiera, esto es, proporción deuda / recursos propios y costo de recursos ajenos.

3.6 Desarrollo de mejoramiento estratégico y operativo

Lo cual es una cuidadosa revisión de las operaciones de cada unidad de negocios en cuanto a lo que se refiere a consolidar alguna operación, mejorar la administración del capital de trabajo.

3.7 Riesgos financieros

La empresa con el diseño de su estructura financiera o pasivo tiene que responder a una serie de cuestiones que determinan el riesgo financiero de esa empresa.

Dichas cuestiones son las siguientes:

- a) ¿Es capaz de incrementar la rentabilidad de sus acciones con su actual estructura financiera?
- b) ¿Puede la empresa hacer frente a sus obligaciones y deudas en sus plazos de vencimiento?

Esto nos llevará al análisis de la liquidez cuando las deudas vengán en el corto plazo y al análisis de la solvencia cuando vengán en el largo plazo.

- c) ¿Su estructura financiera es acorde con la del sector o entraña un riesgo diferente? Dando lugar así al estudio de la estructura del pasivo.
- d) Por último, ¿los activos de la empresa cubren su estructura financiera?

Lo cual nos lleva a un análisis de la cobertura.

3.8 Aprovechamiento de oportunidades de reingeniería financiera.

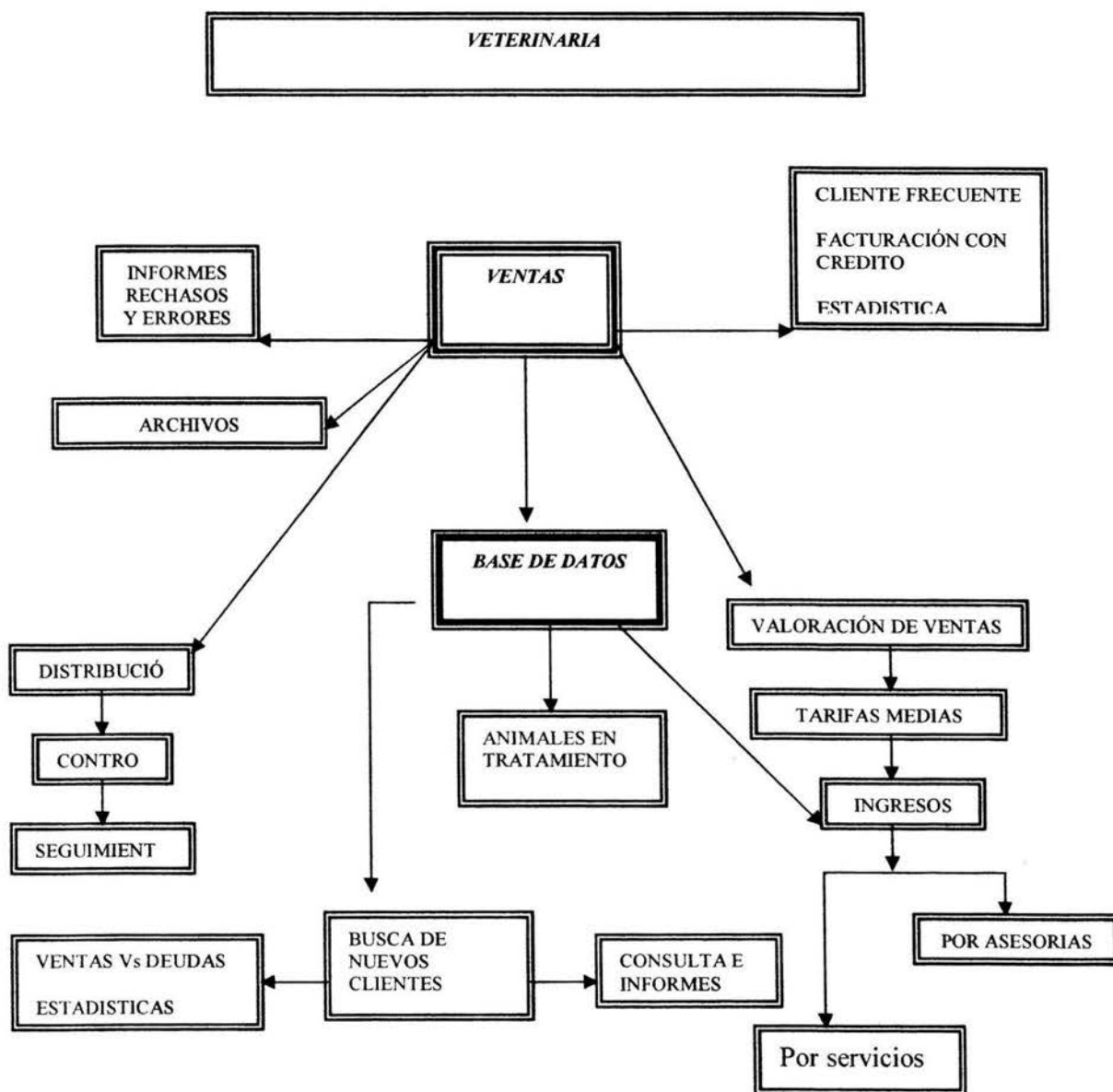
El proceso de desarrollo de un esfuerzo típico de benchmarking requiere del desarrollo de las siguientes actividades:

- ✓ Diagnóstico exploratorio.
- ✓ Reestructuración.

- ✓ Planeación basada en el valor.
- ✓ Compensación basada el en valor.

Benchmarking Financiero

Cuadro de Mando Integral para Entidades Financieras (contempla una perspectiva de entorno competitivo que permite el seguimiento de la dinámica de los competidores).



La información que a continuación se menciona son aproximaciones a la contabilidad de la empresa debido a las políticas ejercidas en esta no permiten hacer usos de sus Estados Financieros el ejercicio que se desarrolla esta basado en supuestos y solo es con fines de ejemplificar el Estado financiero de las empresas estudiadas para efectos de la aplicación del benchmarking y su estudio también se a cambiado el nombre.

La base del estudio de este benchmarking es la prestación de servicios, al prestar un servicio con calidad, esto se refleja en la situación financiera por ello no se profundiza en obtener más información de esta situación del negocio.

Veterinaria PED'T

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>ACORTO PLAZO</u>	
CAJA	3,000	PROVEEDORES	40,000
BANCOS	35,000	DOCUMENTOS POR PAGAR	<u>38,000</u>
CLIENTES	28,200	TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	78,000
DOCTOS POR COBRAR	30,000	<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
INVENTARIO	<u>148,000</u>		
TOTAL ACT.CIRCULANTE	244,200	CAP.SOCIAL	126,500
<u>FIJO</u>		UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>310,000</u>
MOBILIARIO Y EQUIPO	20,000		
EQUIPO DE COMPUTO	9,000		
MAQUINARIA	20,300		
EQ. DE TRANSPORTE	25,000		
TOTAL ACT.FIJO	<u>74,300</u>		
<u>DIFERIDO</u>			
GASTOS DE INSTALACIÓN	16,000		
PROPAGANDA Y PUBLICIDAD	36,000		
PRIMA DE SEGURO	48,000		
RENTA PAGADA POR ANTICIPADO	<u>96,000</u>		
TOTAL ACTIVO	\$ <u>514,500</u>	TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$ <u>514,500</u>

Veterinaria PED'T

ESTADO DE RESULTADOS

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

VENTAS	\$ 3'021,570
COSTO DE VTAS.	<u>2'414,571</u>
UTILIDAD BRUTA	606,999
GASTOS DE OPERACIÓN	
GASTOS DE ADMÓN..	106,000
GASTOS DE VTA.	<u>97,470</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	403,529
OTROS GASTOS	93,529
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u><u>\$ 310,000</u></u>

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{BAIT}{AT}$$

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{310,000}{514,500} = 0.60$$

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{BAIT}{V} \times \frac{V}{AT}$$

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{310,000}{3'021,570} \times \frac{3'021,570}{514,500} = 0.59$$

$$\text{Rentabilidad comercial} = \frac{BAIT}{V}$$

$$\text{Rentabilidad comercial} = \frac{310,000}{3'021,570} = 0.10$$

$$\text{Rotación activos} = \frac{V}{AT}$$

$$\text{Rotación activos} = \frac{3'021,570}{514,500} = 5.87$$

$$\text{Rotación activo fijo} = \frac{V}{AF}$$

$$\text{Rotación activo fijo} = \frac{3'021,570}{74,300} = 40.67$$

$$\text{Rotación existencias} = \frac{\text{venta a precio de costo}}{\text{stocks}}$$

$$\text{Rotación existencias} = \frac{2'414,571}{20,000} = 120.73$$

$$\text{Rotación crédito} = \frac{V}{\text{Créditos}}$$

$$\text{Rotación crédito} = \frac{3'021,570}{58,200} = 51.91$$

La rentabilidad económica de la veterinaria ped 't es igual 0.60 lo que nos muestra que la empresa es lo suficiente mente eficiente, en nuestro país una empresa con 0.20 de rentabilidad se considera una empresa que cuenta con una buena utilidad económica; comparando ambas podemos verificar que la veterinaria Ped't es una empresa exitosa.

La rentabilidad comercial ,eficacia operativa con la que cuenta la veterinaria Ped't es igual a 0.10 el cual ejemplifica el beneficio obtenido por cada peso vendido.(que por cada peso que se venda se obtendrá 0.10)

La rotación de activos ,eficacia que tiene al invertir es igual a 5.87 lo que nos indica que por cada peso vendido es invertido en activos lo que nos indica que la veterinaria utiliza bien los activos con los que cuenta para generar ingresos (por que invierte poco y tiene una ventas altas).

El activo fijo es de 40.67 lo que me indica que por cada peso invertido me genera una venta de 40.67 pesos.

Rotación de existencias es de 120.73, muestra la alta productividad que tiene el suministro de inventario, por que se tienen una rotación rápida fomentando con esto la rentabilidad.

Rotación de Crédito es de 51.91,este valor demuestra la efectividad de nuestra empresa puesto que nuestros clientes de venta a crédito no entran en el rango de cuentas incobrables o morosidad.

JUNGLA CLINIC

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>A CORTO PLAZO</u>	
CAJA	1,500	PROVEEDORES	10,000
BANCOS	10,000	DOCUMENTOS POR PAGAR	<u>12,000</u>
CLIENTES	10,800	TOTAL PASIVO CORTO PLAZO	22,000
DOCTOS. POR COBRAR	6,000	<u>CAPITAL CONTABLE</u>	
INVENTARIOS	<u>18,000</u>	CAPITAL SOCIAL	42,220
TOTAL ACT. CIRCULANTE	46,300	UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u>60,000</u>
<u>FIJO</u>			
TERRENO	37,920		
MOBILIARIO Y EQUIPO	5,000		
EQUIPO DE COMPUTO	0		
MAQUINARIA	15,000		
EQUIPO DE TRANSPORTE	<u>20,000</u>		
TOTAL ACTIVO FIJO	<u>77,920</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 124,220</u>	TOTAL PASIVO + CAPITAL	<u>\$ 124,220</u>

JUNGLA CLINIC

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2003

VENTAS	84,000
COSTOS DE VENTA	<u>4,200</u>
UTILIDAD BRUTA	79,800
GASTOS DE OPERACIÓN	
GAST. DE ADMÓN..	6,000
GAST. DE VTA.	<u>7,000</u>
UTILIDAD DE OPERAC.	66,800
OTROS GASTOS	114,000
OTROS PRODUCT.	6,800
UTILIDAD DEL EJERCICIO	<u><u>\$ 60,000</u></u>

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{BAIT}{AT}$$

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{60,000}{124,220} = 0.48$$

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{BAIT}{V} \times \frac{V}{AT}$$

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{60,000}{84,000} \times \frac{84,000}{124,220} = 0.48$$

$$\text{Rentabilidad comercial} = \frac{BAIT}{V}$$

$$\text{Rentabilidad comercial} = \frac{60,000}{84,000} = 0.71$$

$$\text{Rotación activos} = \frac{V}{AT}$$

$$\text{Rotación activo} = \frac{84,000}{124,220} = 0.68$$

$$\text{Rotación activo fijo} = \frac{V}{AF}$$

$$\text{Rotación activo fijo} = \frac{84,000}{77,920} = 1.08$$

$$\text{Rotación existencias} = \frac{\text{ventas a precio de costo}}{\text{stocks}}$$

$$\text{Rotación existencias} = \frac{4,200}{2,000} = 2.1$$

$$\text{Rotación crédito} = \frac{V}{\text{Créditos}}$$

$$\text{Rotación crédito} = \frac{84,000}{16,800} = 5$$

La rentabilidad económica de la veterinaria Jungla clinic esta en 0.48 el objetivo de este ejercicio es elevarlo siendo mayor o igual a 0.60 para que pueda estar al parejo que la Ped't

La rentabilidad comercial, la eficacia que se tiene al invertir en la veterinaria Jungla clinic es de 0.71 el objetivo es elevar este valor.(lo que me indica es que por cada peso vendido se obtiene 0.71)

La rotación del activo de la veterinaria Jungla clinic es de 0.68 lo cual demuestra que tiene clientes morosos, así como cuentas incobrables.

La rotación del activo fijo es muy baja pues es de 1.08 lo cual muestra una baja productividad en el suministro de dinero lo cual ejemplifica una rotación lenta.Lo que indica que por cada peso invertido me genera una venta de 1.08 pesos.

La rotación existencias es de 2.1 demuestra la baja productividad que tiene el suministro de inventario, por que se tiene una rotación lenta.

La rotación de créditos,la efectividad de la empresa veterinaria Jungla clinic es de 5 lo cual verifica que tenemos clientes morosos y cuentas incobrables en contra parte de la veterinaria Ped't que es de 51.91

3.9 RELACIÓN DE BENCHMARKING CON LA PLANEACIÓN DE NEGOCIOS

Toda empresa, en alguna ocasión, realiza dos niveles de planeación: la presupuestal anual y una planeación a más largo plazo, por lo general de varios años. Benchmarking es una parte esencial de cada uno. El benchmarking determina las prácticas que se tienen que cambiar con el transcurso del tiempo para hacerse competitivos o lograr un desempeño superior. Tanto desde una declaración práctica como desde un punto de vista métrico, el benchmarking se convierte en la base para una planeación a largo plazo para el cambio. Por ello es importante incluir al benchmarking en el proceso y documentación de la planeación a largo plazo. Existe por lo menos un lugar en que se debe utilizar benchmarking en un plan a largo plazo, por lo cual debe existir una sección dedicada únicamente a benchmarking. Esta sección revisa los resultados anteriores, las actividades actuales y los planes futuros de benchmarking.

3.10 SIMPLIFICACIÓN DEL NEGOCIO

Si el benchmarking descubre las mejores prácticas comprobadas de la industria que satisfacen, pero no exceden, las necesidades de los clientes, entonces el benchmarking proporciona el estándar contra el cual juzgar la efectividad en cuanto a los costos de las operaciones. Se convierte en el vehículo para la simplificación del negocio. En el cuadro 3 se presenta una comparación de las características de benchmarking y la simplificación del negocio.

La simplificación del negocio mediante benchmarking es una adaptación del mismo proceso donde se identifican las actividades necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes y las que no son necesarias se eliminan.

Las características de los procesos simplificados de negocios incluirán lo siguiente:

- Satisfacer las verdaderas necesidades del cliente.
- Es fácil de aprender y usar.

- Hace que resulte fácil hacer negocios con la empresa.
- Se puede lograr y es efectivo en cuanto a costos.
- Tiene el menor número de pasos posibles.
- Minimiza todas las posibles redundancias con otros procesos.
- Incita en el control del proceso (es decir, el proceso es repetible y predecible) y
- Es sensible a las cambiantes necesidades del cliente.

El logro de estos beneficios de la simplificación del negocio, derivados de las mejores prácticas de la industria, contribuye a una mejor satisfacción del cliente o futuros clientes y resultados del negocio.

Cuadro 3 Usos de benchmarking para la simplificación del negocio

	<u>Benchmarking</u>	<u>Benchmarking ampliado</u>
Objetivo	Eficiencia	Efectividad
Cumplimiento de los requisitos	Definidos internamente	Definido el usuario final
Proceso	Actual	Estándar de la industria
Prácticas y tecnología	Las mejores	Las mejores
Costo de no cumplir con las normas	Parcialmente reducido	Eliminado
Resultados	Productividad	Simplificación del negocio

Fuente: C.CAMP, Robert, *la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conduce a un desempeño excelente*, Editorial Panorama, México, 1993, p.281.

PARTE CUATRO

APLICACIÓN DEL BENCHMARKING

4.1 LO QUE NO EXPLICAN LOS LIBROS SOBRE EL BENCHMARKING

Cinco consejos que pueden aumentar el éxito del benchmarking.

- 1.- Realizar el estudio con rapidez.
- 2.- El estudio debe ser amplio y superficial o restringido y en profundidad.
- 3.- Integrar los factores críticos de éxito.
- 4.- No siempre existe la mejor empresa.
- 5.- Gestionar el cambio desde el principio

1. Realizar el estudio con rapidez.- La mayoría de los libros de benchmarking no dicen el tiempo que debe durar el estudio de benchmarking, advierten que los equipos pueden tardarse de nueve y doce meses por lo regular. Se tardan tanto porque el benchmarking es relativamente nuevo para las empresas, por lo cual, como el equipo es nuevo en ese ámbito, no tienen la práctica para realizar las cosas con rapidez. El plazo no es adecuado porque entre nueve y doce meses pueden pasar muchas cosas en la empresa, lo que cambiaría el resultado del benchmarking, por lo que debe de hacerse en el tiempo menos posible.

Las razones por las que los estudios se prolongan indebidamente son diversas:

- No se destinan los recursos necesarios.
- No se utilizan expertos.
- No se ha hecho el trabajo básico.
- Tendencia a abarcar demasiado.

2. El estudio debe ser amplio y superficial o restringido y en profundidad.- Se debe de escoger un proceso importante de principio a fin e intentarán profundizar en todos y cada uno de sus aspectos. O deben escoger un tema amplio y tratarlo superficialmente, o bien restringir el tema y tratarlo en profundidad.

3. Integrar los factores críticos de éxito.- Elaborar una serie de claves en las que se vaya a encaminar a un gran éxito a la empresa satisfaciendo a los clientes y a su vez teniendo un nivel competitivo alto así mismo desarrollando una estabilidad económica-financiera, la cual sea de gran importancia para el benchmarking. Estos tipos de factores típicos se encuentran en cualquier ámbito laboral; los factores críticos además influyen el límite del proceso del benchmarking en los cuales se toman diferentes criterios para el mejoramiento de la empresa analiza y recomienda la información más importante para el éxito de la organización.

4. No siempre existe la mejor empresa.- Se debe recopilar información de las mejores empresas de las cuales quiero adjudicar para mejorar mi empresa. Es difícil contar con las empresas que tienen las cosas que me interesan para ponerlas en práctica .

5. Gestiona el cambio desde el principio.- Es modificar el proceso e implantar una mejor forma para su desarrollo para el bien de la organización, la cual es obtenida de libros sobre el benchmarking que proporciona una gran riqueza de información valiosa que es aceptada dentro del equipo de organización. Los estudios realizados de dichas recomendaciones no realizarán un cambio rápido; además deben de darle la información adecuada al personal que integra la empresa sobre el estudio del benchmarking que se implementó, y deben verse involucrados para obtener un resultado favorable.

Después de analizar y comprender el objetivo del benchmarking y los beneficios que se obtienen al llevarlo a cabo, enseguida se presenta el caso práctico de un benchmarking interno en la empresa Jungla Clinic.

En los capítulos anteriores se introdujo al lector en el conocimiento del benchmarking además de comenzar con el estudio de la problemática que sufre en específico la empresa veterinaria por la falta de medir los resultados y actividades; para este efecto se presentan una serie de pasos y recomendaciones a seguir para contrarrestar este tipo de situaciones que se presentan en particular para esta empresa.

4.2 COMPARACIÓN DE BENCHMARKING JUNGLA CLINIC.

Se toma a la empresa Jungla Clinic, al momento de observar la problemática actual que pasa dentro de la empresa, debido al crecimiento y la falta de prácticas profesionales que demanda.

Al someterse al estudio de las empresas de este tipo para obtener un mejor aprovechamiento y debido al éxito que presentan las empresas veterinarias que implementan el benchmarking, se adopta como la mejor opción para el mejoramiento y obtener mayor posibilidad de permanencia y crecimiento en el mercado y capturar más clientes.

Presentación Veterinaria Jungla Clinic

(Presentación **veterinaria Jungla Clinic**. León, Gto.)

Veterinaria se pone a sus ordenes. Somos una empresa dedicada al cuidado de su mascota sin importar la especie desde 1997, contamos con pensión vacacional desde 1999 para su comodidad.

El objetivo de **Jungla Clinic** es poner a su servicio personal calificado para el cuidado y atención de sus mascotas con precios accesibles contando con sala de cirugías, maternidad, así como pensión de vacaciones para todas las especies de mascotas legalmente aceptadas.

Ante la situación económica del país, y la problemática de las personas que poseen una mascota, además de la creciente competencia, se busca perfeccionar sus sistemas administrativos de atención de clientes y tiempo de respuesta a las urgencias que se presentan cada día.

Contamos con una amplia experiencia en el tratamiento clínico de sus mascotas.

Algunas de nuestras políticas de servicios son:

Selección, capacitación, actualización del personal en congresos nacionales de especialidades en especies menores, establecimiento de procedimientos para emergencias.

Logística de atención a clientes

Mediante el manejo de un programa computacional para obtener los datos de los clientes y mercancía existente en almacén y en mostrador, con la finalidad de agilizar los tratamientos y pedidos a proveedores de medicinas que no se encuentran en existencias.

Utilización al máximo de los conocimientos adquiridos en congresos y traslado de pacientes delicados a otras veterinarias ya que se han realizado convenios con las principales veterinarias de la ciudad.

EMPRESA VETERINARIA JUNGLA CLINIC.....

Forma de trabajo

La forma de trabajo de la empresa veterinaria se compone de 4 partes fundamentales, las cuales interactúan entre sí para lograr el funcionamiento de la empresa.

1. Programas de trabajo
2. Relación de trabajo diario
3. Documentación y gastos
4. Pasada de cuenta

Forma de trabajo planeada por los directivos de la empresa	Forma de trabajo actual
1. Programa de trabajo	
<ul style="list-style-type: none"> * Se receta a las mascotas los días miércoles * Se analizan programas y capacidad de respuesta en urgencias * Establecer compromisos 	<ul style="list-style-type: none"> * Se recetan a las mascotas cualquier día de la semana * No existe programa de tratamiento de urgencias el cual marque un seguimiento * Se establecen compromisos cualquier día de la semana
Ejecución de programas de vacunación, desparasitación etc.	Se programa cualquier día de la semana, así se tenga un compromiso

Forma de trabajo planeada por los directivos de la empresa	Forma de trabajo actual
2. Relación de trabajo diario	
<ul style="list-style-type: none"> * Asignación de trabajo diario * Respetar la orden de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> * No se asigna trabajo diario * No se respeta el orden del día y realizan las actividades que se creen más fáciles primero.
Asignación de trabajo	

Forma de trabajo planeada por los directivos de la empresa	Forma de trabajo actual
3. Documentación y gastos	
<ul style="list-style-type: none"> * Archivo diario de cuentas * Especificación de gastos 	<p>No se archivan hasta el fin de semana con lo cual se pierde información en ocasiones.</p> <p>Se gasta mas de lo presupuestado en la salidas a rodeos de gran distancia.</p>

Forma de trabajo planeada por los directivos de la empresa	Forma de trabajo actual
4. Pasada de cuenta	
<p>Control de cuentas de deudores</p> <p>Control de gastos</p> <p>Control de cuentas bancarias</p> <p>Elaboración de nominas</p>	<p>Se controlan pero no se recuperan totalmente en el tiempo especulado.</p> <p>Se asignan gastos equivocados.</p> <p>Se mantienen al día</p> <p>Se entrega a tiempo y sin conciliar</p>

Con la comparación anterior, se pudo dar cuenta de la desorganización y el descontrol en la realización de las actividades y forma de trabajo desarrolladas por la empresa, también nos dimos cuenta de que no se tiene un seguimiento en la ejecución de la posible solución de los problemas, debido que no se lleva un registro que ayude a medir para detectar las posibles consecuencias de las desviaciones de los insumos con los que cuenta la empresa Veterinaria.

Se sugiere la implementación de un método como lo es el benchmarking, como herramienta de medición para poder interpretar los resultados analizados con facilidad la realización de las actividades y los factores que intervienen en los objetivos, para la toma de las mejores decisiones para implementar las mejoras de los resultados y optimización de los recursos con que se cuentan. Para ello se sugiere el seguimiento de los 5 pasos del benchmarking adaptados al negocio de la veterinaria.

PARTE CINCO

PROYECTO BENCHMARKING

EMPRESA VETERINARIA

5.1 ESTRATEGIA

Elementos básicos a medir en la veterinaria

- ✓ Servicios al cliente
- ✓ Facilidades
- ✓ Ventajas de las citas
- ✓ Inventario de medicamentos y consultantes

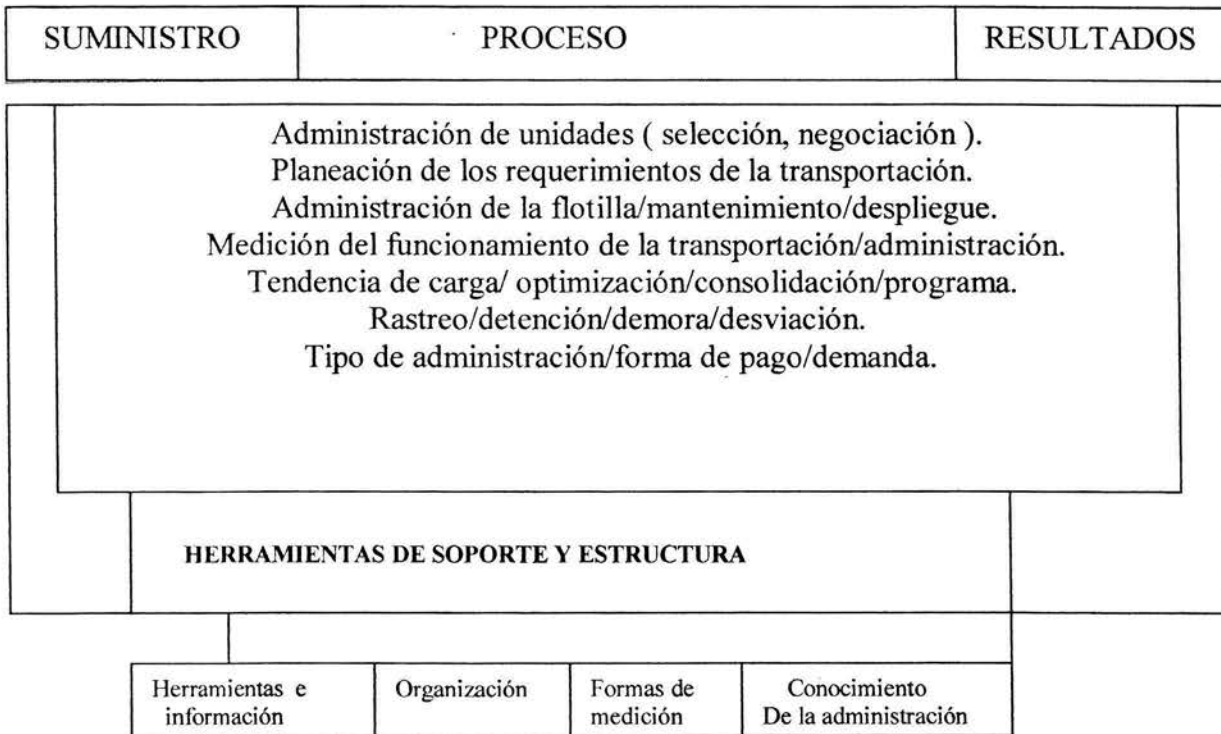


Fig.5.1. Muestra el proceso de Suministros y Resultados y las Herramientas del Benchmarking

5.2 LOS OCHO PASOS DE ACCIÓN

5.2.1 PASO 1: Identificar Medidas

De acuerdo al análisis realizado dentro de la empresa veterinaria se deben medir ciertas características, estas firman la parte esencial para el desarrollo de la misma, estas características son:

1. Servicio (que se ofrece)
2. Calidad (en el servicio)
3. Costos varios
4. Operación

Estas se deben medir de la manera siguiente:

- a) Servicios.
 - Tipo de atención
 - Tratamientos
 - Vacunas
 - Pensión
- b) Calidad
 - Mostrador
 - Recordar las citas por teléfono
 - Dosis vacunas
 - Tiempo de respuesta a urgencias
 - Pensión

- Bajos costos
- Disponibilidad de servicio

c) Costos

Es importante para el crecimiento el determinar los costos que se originan en la empresa.

- Costo de administración
- Mantenimiento
- Gastos de medicamentos
- Pago del personal
- Etc.

d) Operación

Este es la pieza clave para la empresa ya que de esto depende el funcionamiento de la empresa, se deberá respetar las fechas de citas y tratamientos, tener programas específicos de estas para evitar la fuga de capital, esto es si existen dos corrales cercanos o en el mismo poblado estos se deberán atender el mismo día para evitar tiempos de reacción, es decir, visitar dos veces el mismo sitio. Otro aspecto crucial es la capacitación de los ayudantes de la veterinaria esto es vital para el funcionamiento, la actualización de los bancos de datos de servicio a el cliente para tener un mayor control y eficientar el servicio.

5.2.2 PASO 2: Desarrollo de presupuestos

Después de que identificamos los elementos es necesario desarrollar presupuestos para la determinación de la forma más económica y efectiva del éxito en la implementación del Benchmarking el cual alterará en forma radical la forma de operar de veterinaria, puesto que se manejan diferentes presupuestos por área y función.

Esto además de llevar de una manera controlada el gasto, el cambio de forma de trabajo, ocasionara que la Veterinaria implemente la técnica de presupuestación en todas las áreas y funciones llevando a cabo un crecimiento estructurado y medible en todos sus recursos y funciones.

La empresa veterinaria dará un pasos crucial de ser una empresa del tipo familiar con practicas informales a un cambio radical de prácticas profesionales y formales.

Los tipos de presupuestos a utilizarse como:

1. Presupuestos de ingresos y gastos
2. Presupuestos de tiempo, espacio, material, servicio.
3. Presupuestos de gastos de capital
4. Presupuestos de efectivo

5.2.3 PASO 3: Recolección de datos

La recolección de datos se llevará a cabo por el tipo de la operación, de los montos, costos y actividades, realizando listas de comparación de análisis de procesos, un par de unidades de medición totales comparables es de más importancia que un sinnúmero de información dispersa y no verificada. Preparación de una forma de verificación de datos para asentar la información deseada.

Esta recolección de datos se llevara a cabo de una forma rudimentaria y sencilla para dar paso a un análisis detallado.

El equipo o persona del Benchmarking se deberá familiarizar con la organización, se debe privar el modelo de obtención de datos que se lleva acabo para dotar de una cimentación sólida.

De estas tenemos que las reuniones personales con cliente, proveedores y diversos producen buenos resultados, estas se basan en entrevistas y visitas, pero tomaremos en cuenta que uno de los errores mas frecuentes en la aplicación del Benchmarking es la subestimación del tiempo que se requiere para la recopilación de información. Esta tendrá carácter de confidencial a menos que se acuerde lo contrario.

Los datos que se han recopilado siempre se deberán someter a un proceso de verificación.

PLAN DE COLECCIÓN DE DATOS

Tema de estudio:

Fecha planeada:

Expertos en el tema			
Nombre	Depto.	Teléfono	
Método elegido:			
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	ENTREVISTA TELEFÓNICA	ENCUESTA POR CORREO	VISITA A OTROS LUGARES
PREGUNTAS GENERALES	DESARROLLO DEL METODO	MODIFICACIÓN	ULTIMOS DATOS
DISEÑADOR DESARROLLADOR FECHA DE REALIZACION			

ANÁLISIS DE CONTENIDO Y PLAN DE RECOLECCIÓN

Tema Datos Requeridos	Recursos de Información	Entrevistador Recolectados	Fecha de Termino	

5.2.4 PASO 4: Identificar los puntos de referencia

En este caso, el punto de referencia con el que se medirá es el de la forma de trabajo de la empresa. Al lograr medir con eficiencia la forma de operar de la empresa veterinaria, se podrá entonces medir y comparar con otra empresa líder en el mercado de la atención de mascotas, pasando de un Benchmarking interno al externo, logrando esto con la mayor seguridad y éxito.

- Se deberá establecer objetivos por actividad y el objetivo común de la empresa para saber con claridad a donde se pretende llegar.
- Determinar en forma precisa las funciones y actividades identificando y determinando con la mayor exactitud la estructura de la empresa.
- Establecer funciones y responsabilidades con límites precisos y sistemas de comunicación eficaces.

5.2.5 PASO 5: Medición

Es de suma importancia ir midiendo y registrando sobre una base de datos y comparar constantemente los resultados obtenidos.

Esto creando una base de datos, formatos, reportes y elementos de registro que reflejen la información necesaria para ser usada en un Benchmarking, esta información es la parte más importante de este método, por lo cual es necesario que sea real y precisa.

Esta información se debe realizar de forma que el datos sea realizado por el mismo ejecutor de la actividad, tratando de adaptarlo de la manera más fácil para no tener un descontrol en las actividades o que se vea concretado en una carga mayor de trabajo.

5.2.6 PASO 6: Identificar el mejoramiento de las áreas

Desarrollar e implementar programas para alcanzar resultados tangibles.

Es necesario después de haber empezado a medir llevar un registro en periodos de tiempo determinados para verificar la ejecución y mejoramiento de las actividades y resultados, en el caso contrario será necesario analizar y encontrar las desviaciones de los resultados deseados.

- Realizar cada mes la evaluación del funcionamiento del Benchmarking
- Reportar los resultados en graficas de comparación
- Gráfica de evaluación
- Analizar mensualmente la situación
- Otros

Verificando y realizando la evaluaciones requeridas de los procedimientos y sus posibles desviaciones, se podrá corregir a tiempo y se identificará el avance del Benchmarking así como sus beneficios.

5.2.6 PASO 7: Reporte a el dueño

Así mismo se deberá realizar reportes según el tiempo acordado para la medición para tomar las decisiones pertinentes, dichos reportes deben de reflejar los costos, rendimientos de insumos (vacunas, , material, etc), gastos de operación, etc.

Características de los reportes:

- ✓ Fáciles de interpretar
- ✓ Información clara y precisa
- ✓ Información completa
- ✓ Entregados a tiempo y sin errores

Ejemplo:

Nombre de la tabla _____

Concepto	Primer periodo	Segundo periodo	Tercer periodo
Totales			

5.2.8 PASO 8: Afinación de los ocho pasos

Este proceso debe incluir la renovación equilibrada de todos y cada uno de los siete pasos anteriores, una vez terminado el ciclo de los pasos es necesario volver a recorrerlos buscando perfeccionar su ejecución y funcionamiento, hasta llegar a convertirse como en un elemento más de las actividades de la empresa.

Aunque esta renovación en cada uno de los pasos es importante, solo alcanza su efectividad máxima cuando se lleva a cabo en conjunto, de un modo sensato y equilibrado el descuido de cualquier área afecta negativamente a las restantes.

La efectividad del total de los pasos así como también de cada uno de estos requiere el desarrollo y la renovación del buen funcionamiento y ejecución adecuada de los pasos del benchmarking.

Este proceso es la clave del perfeccionamiento obtenido de los círculos de calidad total implementados por Ishikawa y la clave del poder económico del Japón.

**5.3 A CONTINUACIÓN SE PRESENTA LA FORMA DE TRABAJO QUE SE PRETENDE
TENER EN LA EMPRESA VETERINARIA**

Forma de trabajo mejorada
Programa de trabajo (vacunas)
<p>Establecer fechas programadas de vacunación</p> <p>Se analizarán programas de dicha actividad</p> <p>Establecer un compromiso con el cliente a una fecha acordada respetando el programa</p>
Ejecución del programa de vacunación
<p>La asignación de recursos se llevara acabo de acuerdo programa y será responsabilidad directa del programador</p> <p>Monetario</p> <p>Asistentes</p> <p>Transporte</p> <p>Etc</p> <p>El asistente recibirá las instrucciones de la campaña y de los sitios acordados a si como de los nuevos.</p>

Propuesta de mejoramiento en programa de vacunación

Forma de trabajo mejorada
Programa de citas
<p>Establecer fechas programadas de citas</p> <p>Horarios aproximado de 30 min. para cada consulta</p>
Ejecución del programa de citas
<p>El asistente recibirá los horarios de las citas propuestas para día acordado.</p>

Propuesta de mejoramiento en programa de citas

Forma de trabajo mejorada
Programa de desparasitación (animales varios)
<p>Establecer fechas programadas de desparasitación</p> <p>Se analizarán programas de dicha actividad</p> <p>Establecer un compromiso con el cliente a una fecha acordada respetando el programa</p>
Ejecución del programa de desparasitación
<p>La asignación de recursos se llevara acabo de acuerdo programa y será responsabilidad directa del programador</p> <p>Monetario</p> <p>Asistentes</p> <p>Transporte</p> <p>Etc.</p> <p>El asistente recibirá las instrucciones de la campaña y de los sitios acordados a si como de los nuevos.</p>

Propuesta de mejoramiento en programa de desparasitación

Forma de trabajo mejorada
Programa de pasada de urgencias
Llevar un programa efectivo para control de: Documentación requerida para atención del cliente Asignación de gastos de transporte
Ejecución del programa de urgencias
La asignación de recursos se llevara acabo de acuerdo programa y será responsabilidad directa del programador Monetario Asistentes Transporte Etc.

Propuesta de mejoramiento en programa de urgencias

Forma de trabajo mejorada
Programa de pasada de cuentas
Llevar un programa efectivo para control de: Documentación requerida para atención del cliente Recepción de documentos por pagar
Ejecución del programa de pasada de cuentas
La asignación de recursos se llevara acabo de acuerdo programa y será responsabilidad directa del programador Monetario Transporte Etc. El asistente recibirá las instrucciones.

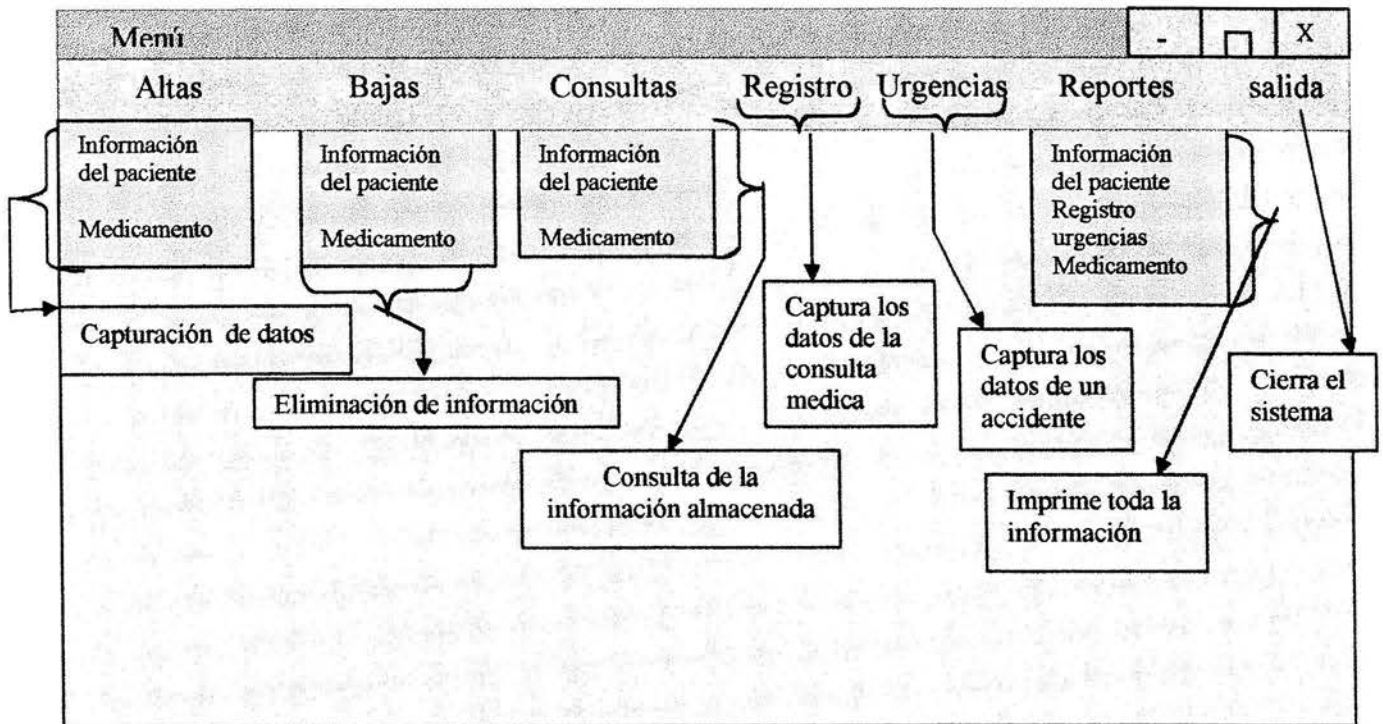
5.4 MATERIAL DE APOYO EN LA RECOPIACIÓN DE DATOS

(PROGRAMA AIBE)

El programa AIBE es el programa a utilizar en la veterinaria Jungla Clinic debido a su eficiencia que se tiene al aplicarse este, en la veterinaria PED'T facilita y agiliza las cosas. El programa antes mencionado es de fácil manejo a continuación se muestra el contenido del programa.

VENTANA DEL MENÚ DEL PROGRAMA A UTILIZAR EN LA VETERINARIA

En esta ventana se encuentra los diferentes menús que contiene el programa de la clínica veterinaria ped't



Esta ventana es la principal del sistema en ella se encuentran las diferentes opciones con las que cuenta, que se utilizarán para archivar la información que se utiliza en la veterinaria teniendo una mayor calidad y eficiencia a un tiempo rápido.

ALTAS DE MASCOTAS

Menú						-	□	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida		

INFORMACION DEL PACIENTE (ALTAS)						-	□	X
DATOS DE LA MASCOTA								
No. De control de la mascota:			<input type="text"/>					
Nombre de la mascota:			<input type="text"/>					
Fecha de nacimiento:			<input type="text"/>		Sexo:		<input type="text"/>	
Raza:		<input type="text"/>		Señas particulares:		<input type="text"/>		
DATOS DEL PROPIETARIO								
Nombre:			<input type="text"/>					
Dirección:			<input type="text"/>		Teléfono:		<input type="text"/>	
Enfermedad congénita				Medicamento Alérgico				
<input type="text"/>				<input type="text"/>				
<input type="button" value="Guardar"/>			<input type="button" value="Nuevo"/>			<input type="button" value="Salir"/>		

INFORMACION DEL PACIENTE (ALTAS)

En esta ventana se capturaran los datos de cada uno de los pacientes cuando vallan por primera vez a consulta medica en donde se encontrarán los datos tanto de la mascota como del propietario, así como las enfermedades y medicamentos alérgicos de la mascota.

Contiene tres botones :

Guardar que sirve para almacenar la información capturada .

Nuevo que sirve para volver a capturar otra información, de otro paciente.

Salir la cual cierra la ventana que se esta utilizando y te envía al menú principal.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del *Menú* principal se selecciona el *submenú altas* y de hay *información del paciente*.
- 2.-Aparecerá la ventana de *información del paciente* en la cual se registraran los datos del paciente y dueño entre otros datos.
- 3.-Dar clic sobre el botón guardar para que la información quede almacenada en el sistema.
- 4.-En caso de seguir guardando la información de otro paciente dar clic sobre el botón nuevo.
- 5.-Para cerrar la ventana dar clic sobre el botón *salir*, el cual automáticamente manda al menú principal.

ALTAS DE MEDICAMENTOS

Menú							-	□	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida			

MEDICAMENTO (ALTAS)							-	□	x
Clave del medicamento:	<input type="text"/>								
Nombre del medicamento:	<input type="text"/>								
Descripción:	<input type="text"/>								
<input type="button" value="Guardar"/>			<input type="button" value="Nuevo"/>			<input type="button" value="Salir"/>			

MEDICAMENTO (ALTAS)

En esta ventana se almacenaran los datos de los diferentes medicamentos que utilizan en la veterinaria, con su respectivo numero de control así como una pequeña descripción del medicamento.

Consta de dos botones: **Guardar**: almacena la información del medicamento .

Salir: cierra la ventana que se esta utilizando y envía al menú principal.

Nuevo: sirve para seguir registrando otros medicamentos

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del *Menú* principal se selecciona el *submenú altas* y de hay *medicamentos*.
- 2.- Aparecerá una ventana con el nombre de *medicamento altas* que sirve para almacenar la información de los diferentes tipos de medicamentos a utilizar.
- 3.- La clave del medicamento debe de ser de ocho dígitos.(designación del medicamento ,fecha de caducidad DD/MM/AA).
- 4.-se da clic sobre el botón *guardar* para que se almacene la información.
- 5.-en caso de seguir guardando información dar clic sobre el botón *nuevo*.
- 6.- Para cerrar la ventana dar clic sobre el botón *salir*, y manda al menú principal.

INFORMACIÓN DEL PACIENTE (BAJAS)

Menú						-	<input type="checkbox"/>	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida		

INFORMACIÓN DEL PACIENTE (BAJAS)						-	<input type="checkbox"/>	X			
DATOS DE LA MASCOTA											
No. De control de la mascota:			<input type="text"/>								
Nombre de la mascota:			<input type="text"/>								
Fecha de nacimiento:			<input type="text"/>			Sexo:			<input type="text"/>		
Raza :			<input type="text"/>			Señas particulares:			<input type="text"/>		
Enfermedad congénita				Medicamento Alérgico							
<input type="text"/>				<input type="text"/>							
DATOS DEL PROPIETARIO											
Nombre:			<input type="text"/>								
Dirección:			<input type="text"/>			Teléfono:			<input type="text"/>		
<input type="button" value="Eliminar"/>				<input type="button" value="Salir"/>							

INFORMACIÓN DEL PACIENTE (BAJAS)

En esta ventana se encontraran los datos del paciente cuando se registraron por primera vez.

La información que se encuentra son los datos de la mascota , las enfermedades y medicamentos alérgicos .así como la información del propietario.

Contiene tres botones :

Eliminar que sirve para deshacerse de la información capturada .

Salir la cual cierra la ventana que se esta utilizando y te envía al menú principal.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del *Menú* principal se selecciona el *submenú bajas* y de hay *información del paciente (bajas)*.
- 2.-Aparecerá la ventana de *información del paciente (bajas)* en la cual se encuentran los datos del paciente y dueño entre otros datos.
- 3.-Se podrá tener acceso a poder consultar la información del paciente y en caso de dar de baja o eliminar la información es necesario dar clic en el botón *eliminar*.
- 5.-Para volver a eliminar otro paciente es necesario seguir haciendo los datos anteriores.

BAJAS DE MEDICAMENTO

Menú							-	□	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida			

MEDICAMENTO (BAJAS)							-	□	x
Clave del medicamento:									<input checked="" type="checkbox"/>
Nombre del medicamento:									
Descripción:									<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input type="button" value="Eliminar"/>					<input type="button" value="Salir"/>				

MEDICAMENTO (BAJAS)

En esta ventana se encuentran almacenados los datos de los diferentes medicamentos que utilizan en la veterinaria, con su respectivo numero de control así como una pequeña descripción del medicamento.

Consta de dos botones:

Eliminar que sirve para deshacerse de la información capturada .

Salir: cierra la ventana que se esta utilizando y envía al menú principal.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del *Menú* principal se selecciona el *submenú bajas* y de hay *medicamentos (bajas)*.
- 2.-De la ventana de medicamento bajas , es necesario seleccionar la clave del medicamento deseado a eliminar, en caso de que ya no sea necesario tener esa información.
- 3.- En caso de eliminar la información del medicamento dar clic sobre el botón *eliminar*.
- 4.- Para seguir eliminando otro nuevo medicamento es necesario seguir el paso 2.
- 5.- Para cerrar la ventana dar clic sobre el botón *salir*, y manda al menú principal.

CONSULTA DE INFORMACIÓN DEL PACIENTE

MENÚ						-	<input type="checkbox"/>	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida		

INFORMACIÓN DEL PACIENTE (CONSULTA)						-	<input type="checkbox"/>	X
DATOS DE LA MASCOTA								
No. De control de la mascota:			<input type="text"/>					
Nombre de la mascota:			<input type="text"/>					
Fecha de nacimiento:			<input type="text"/>		Sexo:		<input type="text"/>	
Raza:		<input type="text"/>		Señas particulares:		<input type="text"/>		
DATOS DEL PROPIETARIO								
Nombre:			<input type="text"/>					
Dirección:			<input type="text"/>		Teléfono:		<input type="text"/>	
Enfermedad congénita:				Medicamento Alérgico :				
<input type="text"/>				<input type="text"/>				
<input type="button" value="Modificar"/>			<input type="button" value="Proteger"/>			<input type="button" value="Salir"/>		

INFORMACIÓN DEL PACIENTE (CONSULTA)

En esta ventana se encontraran los datos del paciente cuando se registraron por primera vez.

Este menú es muy servicial debido a que se puede tener ascenso a la información del paciente y si es necesario modificarla , se puede realizar.

Contiene tres botones :

Modificar sirve para cambiar la información en caso de ser necesario.

Proteger sirve para que la información se actualice, y ahora solamente pueda Observarse.

Salir la cual cierra la ventana que se esta utilizando y te envía al menú principal.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del *Memú* principal se selecciona el *submenú consulta* y de hay *información del paciente (consulta)*.
- 2.-Aparecerá la ventana de *información del paciente (consulta)* en la cual se encuentran los datos del paciente y dueño entre otros datos.
- 3.-Se podrá tener acceso a poder consultar la información del paciente y en caso de modificar la información es necesario dar clic en el botón *modificar*, y se podrá cambiar la información.
- 4.-Para que la información se actualice, es necesario dar clic en el botón *proteger*.
- 5.-Para salir de esa ventana es necesario dar clic en el botón *salir* , el cual automáticamente cierra la ventana que se esta utilizando y manda al menú principal.

MEDICAMENTO (CONSULTA)

MENÚ		-	□	X		
Altas	Raias	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida

MEDICAMENTO (CONSULTA)		-	□	X
Clave del medicamento:	<input type="text"/>			
Descripción:	<input type="text"/>			
Nombre del medicamento:	<input type="text"/>			
<input type="button" value="Modificar"/>	<input type="button" value="Proteger"/>	<input type="button" value="Salir"/>		

MEDICAMENTO (CONSULTA)

En esta ventana se encuentran almacenados los datos de los diferentes medicamentos que utilizan en la veterinaria, con su respectivo numero de control así como una pequeña descripción del medicamento.

Consta de tres botones:

Modificar sirve para cambiar la información en caso de ser necesario.

Proteger sirve para que la información se actualice, y ahora solamente pueda

Observarse.

Salir la cual cierra la ventana que se esta utilizando y te envía al menú principal.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del *Menú* principal se selecciona el *submenú consulta* y de hay *medicamentos (consulta)*.
- 2.-De la ventana de medicamento *consulta* , es necesario seleccionar la clave del medicamento deseado a consultar.
- 3.- En caso de que sea necesario cambiar la información del medicamento dar clic sobre el botón *modificar*.
- 4.- Para que se actualice la información dar clic sobre el botón *proteger*.
- 5.- Para cerrar la ventana dar clic sobre el botón *salir*, y manda al menú principal.

REGISTRO

Menú						-	□	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida		

REGISTRO						-	□	X
No. Consulta : <input type="text"/>								
DATOS DEL PROPIETARIO								
Nombre del propietario : <input type="text"/>								
Domicilio: <input type="text"/>			Teléfono : <input type="text"/>					
DATOS DE LA MASCOTA								
Nombre de la mascota: <input type="text"/>								
Nombre de la enfermedad :				Medicamento Alérgico:				
<input type="text"/>				<input type="text"/>				
DATOS DE CONSULTA								
Hora : <input type="text"/>			Fecha: <input type="text"/>					
Tratamiento:				Diagnostico:				
<input type="text"/>				<input type="text"/>				

Guardar	Nuevo	Imprimir	Salir
---------	-------	----------	-------

REGISTRO

En esta ventana se encuentra la información del paciente, para cuando se le hace la consulta medica a la mascota y es necesario conocer ciertos datos que son necesarios para poder dar el medicamento adecuado, además contiene la fecha y día de la consulta..

Consta de cuatro botones:

Guardar sirve para almacenar la información de la consulta ,que se le hizo al Paciente.

Nuevo sirve para almacenar nuevos datos, de otro paciente.

Salir la cual cierra la ventana que se esta utilizando y te envía al menú principal.

Imprimir sirve para imprimir el documento de la consulta del paciente.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del *Menú* principal se selecciona el menú *registro*, aparecerá una ventana en la cual se registra la información que es necesaria cuando se realiza un consulta medica a un paciente, la información consta de la fecha , hora y medicamento que se suministro , además de que la ventana contiene el medicamento alérgico al que es el paciente.
- 2.- En caso de que se necesite almacenar la información darle clic sobre el botón *guardar*.
- 3.-Para imprimir la consulta es necesario dar clic sobre el botón *imprimir*.
- 4.- Para dar de alta una nueva consulta es necesario dar clic sobre el botón *Nuevo*.
- 5.-Si ya no es necesario de utilizar la ventana dar clic en el botón *Salir*.



V E T E R I N A R I A

DATOS DE LA CONSULTA

Ubicación: (de la veterinaria)

Hora : _____ Fecha: _____

No. Control : _____

No. Consulta: _____

Nombre de la mascota : _____

Nombre de la enfermedad : _____

Medicamento alérgico: _____

Diagnostico:

Tratamiento:

Firma y Nombre del Doctor:

URGENCIA

Menú						-	□	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida		

URGENCIAS						-	□	X
No. Urgencia :		<input type="text"/>	Nombre de la mascota:		<input type="text"/>			
DATOS DE LA MASCOTA								
Nombre de la enfermedad :			Medicamento Alérgico:					
<input type="text"/>			<input type="text"/>					
			Raza: <input type="text"/>					
DATOS IMPORTANTES								
Descripción de la Urgencia		Fecha:		<input type="text"/>	Hora :		<input type="text"/>	
<input type="text"/>		Persona responsable:		<input type="text"/>				
Medicamentos utilizados:		<input type="text"/>						

<u>G</u> uardar	Nuevo	<u>I</u> mprimir	<u>S</u> alir
-----------------	-------	------------------	---------------

URGENCIA

En esta ventana se encuentra la información del paciente, para cuando se accidenta el paciente y es considerada una urgencia y es necesario conocer ciertos datos que son necesarios para poder dar el medicamento adecuado, además contiene el numero de urgencia y el nombre de la ascota así como los datos necesarios de la urgencia.

Consta de tres botones:

Guardar sirve para almacenar la información de la consulta ,que se le hizo al Paciente.

Nuevo sirve para almacenar nuevos datos, de otro paciente.

Imprimir sirve para imprimir el documento de la consulta del paciente.

Salir la cual cierra la ventana que se esta utilizando y te envía al menú principal.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del *Menú* principal se selecciona el menú *urgencia*, aparecerá una ventana en la cual se registra la información que es necesaria cuando se realiza una urgencia a un paciente, la información consta de la fecha , hora y medicamento que se suministro , además de que la ventana contiene el medicamento alérgico al que es el paciente.
- 2.- En caso de que se necesite almacenar la información darle clic sobre el botón *guardar*.
- 3.-Para imprimir la consulta es necesario dar clic sobre el botón *imprimir*.
- 4.- Para dar de alta una nueva consulta es necesario dar clic sobre el botón *Nuevo*.
- 5.-Si ya no es necesario de utilizar la ventana dar clic en el botón *Salir*.



V E T E R I N A R I A

DATOS DE LA URGENCIA

Hora: _____

Fecha: _____

Nombre de la mascota: _____

Descripción de la urgencia:

Medicamentos utilizados:

Persona responsable : _____

DATOS ADICIONALES

Raza: _____

Nombre de la enfermedad crónica : _____

Medicamento alérgico: _____

Firma del Medico

_____ Sello _____

INFORMACIÓN DEL PACIENTE (REPORTE)

MENÚ						-	<input type="checkbox"/>	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida		

REPORTE					-	<input type="checkbox"/>	X
Información del paciente	Registro	Urgencia	Medicamento	Salir			

INFORMACION DEL PACIENTE (REPORTE)				-	<input type="checkbox"/>	X
APARTIR DE :						
DIA	<input type="text"/>	MES	<input type="text"/>	AÑO	<input type="text"/>	
HASTA :						
DIA	<input type="text"/>	MES	<input type="text"/>	AÑO	<input type="text"/>	
Imprimir			Salir			

REPORTE

Esta ventana es muy importante debido a que es la principal dentro del submenú ,en ella se encuentran contenidos otros submenús , los cuales sale impresa la información que uno desee tener reportada para consultarla en forma de impresión .

Consta de cinco submenús principales los cuales son:

Información del paciente (reporte) : en la cual aparecerá una nueva ventana.

Registro (reporte) : la cual contiene la información de las consultas realizadas en determinado tiempo.

Urgencia (reporte): en la cual contiene la información de las urgencias realizadas en un tiempo determinado.

Medicamento (reporte) : en la cual están registrados todos los medicamentos existentes en la clínica veterinaria.

Salir : que sirve para cerrar la ventana de reporte principal.

INFORMACION DEL PACIENTE (REPORTE)

Esta ventana cuenta con dos botones :

Imprimir sirve para imprimir el reporte de la lista de los pacientes con los que cuenta

La clínica veterinaria.

Salir sirve para cerrar la ventana y te manda a la ventana principal.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del menú principal es necesario dar clic sobre el submenú principal secundario *Reporte*.
- 2.-En esta ventana secundaria principal se encuentran dentro de ella otros submenús , los cuales son: (Información del paciente, Registro, Urgencia, Medicamento) reporte , Salir,.
- 3.- Para seleccionar algún submenú en esta ventana secundaria de Reporte, se da clic sobre el submenú de *Información del paciente (reporte)*.
- 4.-Aparecerá una subventana , en la cual es necesario teclear de apartir de la fecha que se desea que se tenga el reporte, hasta otra fecha diferente.
- 5.-Si se desea imprimir la información , dar clic en el botón *imprimir*.
- 6.- Para salir de la ventana en la cual se esta trabajando , es necesario dar clic sobre el botón *salir*.

REGISTRO (REPORTE)

Menú						-	□	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida		

REPORTE					-	□	X
Información del paciente	Registro	Urgencia	Medicamento	Salir			

REGISTRO (REPORTE)				-	□	X
APARTIR DE :						
DIA	<input type="text"/>	MES	<input type="text"/>	AÑO	<input type="text"/>	
HASTA :						
DIA	<input type="text"/>	MES	<input type="text"/>	AÑO	<input type="text"/>	
Imprimir			Salir			

REGISTRO (REPORTE)

Esta ventana cuenta con dos botones :

Imprimir sirve para imprimir el reporte de la lista de las consultas que se

Han realizado en cierto tiempo.

Salir sirve para cerrar la ventana y te manda a la ventana principal.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del menú principal es necesario dar clic sobre el submenú principal secundario *Reporte*.
- 2.-En esta ventana secundaria principal se encuentran dentro de ella otros submenús , los cuales son: (Información del paciente, Registro, Urgencia, Medicamento) reporte , Salir,.
- 3.- Para seleccionar algún submenú en esta ventana secundaria de Reporte, se da clic sobre el submenú de *Registro (reporte)*, la cuál contiene la información de la consulta que se realizaron en una determinada fecha a ciertos pacientes.
- 4.-Aparecerá una subventana , en la cual es necesario teclear de apartir de la fecha que se desea que se tenga el reporte, hasta otra fecha diferente.
- 5.-Si se desea imprimir la información , dar clic en el botón *imprimir*.
- 6.- Para salir de la ventana en la cual se esta trabajando , es necesario dar clic sobre el botón *salir*.

URGENCIA (REPORTE)

Menú						-	□	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida		

URGENCIA					-	□	X
Información del paciente	Registro	Urgencia	Medicamento	Salir			

URGENCIA (REPORTE)				-	□	X
APARTIR DE :						
DIA	<input type="text"/>	MES	<input type="text"/>	AÑO	<input type="text"/>	
HASTA :						
DIA	<input type="text"/>	MES	<input type="text"/>	AÑO	<input type="text"/>	
Imprimir			Salir			

URGENCIA (REPORTE)

Esta ventana cuenta con dos botones :

Imprimir sirve para imprimir el reporte de la lista de las urgencias que se

Han realizado en cierto tiempo.

Salir sirve para cerrar la ventana y te manda a la ventana principal.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del menú principal es necesario dar clic sobre el submenú principal secundario *Reporte*.
- 2.-En esta ventana secundaria principal se encuentran dentro de ella otros submenús , los cuales son: (Información del paciente, Registro, Urgencia, Medicamento) reporte , Salir,.
- 3.- Para seleccionar algún submenú en esta ventana secundaria de Reporte, se da clic sobre el submenú de *Urgencia (reporte)*, la cuál contiene la información de la urgencia que se realizaron en una determinada fecha a ciertos pacientes.
- 4.-Aparecerá una subventana , en la cual es necesario teclear a partir de la fecha que se desea que se tenga el reporte, hasta otra fecha diferente.
- 5.-Si se desea imprimir la información , dar clic en el botón *imprimir*.
- 6.- Para salir de la ventana en la cual se esta trabajando , es necesario dar clic sobre el botón *salir*.

MEDICAMENTO (REPORTE)

Menú						-	<input type="checkbox"/>	X
Altas	Bajas	Consulta	Registro	Urgencias	Reporte	Salida		

REPORTE					-	<input type="checkbox"/>	X
Información del paciente	Registro	Urgencia	Medicamento	Salir			

MEDICAMENTO (REPORTE)			-	<input type="checkbox"/>	X
APARTIR DE :					
CLAVE DEL MEDICAMENTO :		<input type="text"/>			
HASTA :					
CLAVE DEL MEDICAMENTO :		<input type="text"/>			
<input type="button" value="Imprimir"/>			<input type="button" value="Salir"/>		

MEDICAMENTO (REPORTE)

Esta ventana cuenta con dos botones :

Imprimir sirve para imprimir el reporte de la lista de los medicamentos que se

Tienen en existencia.

Salir sirve para cerrar la ventana y te manda a la ventana principal.

Para poder abrir esta ventana se necesitan seguir los siguientes pasos:

- 1.- del menú principal es necesario dar clic sobre el submenú principal secundario *Reporte*.
- 2.-En esta ventana secundaria principal se encuentran dentro de ella otros submenús , los cuales son: (Información del paciente, Registro, Urgencia, Medicamento) reporte , Salir,.
- 3.- Para seleccionar algún submenú en esta ventana secundaria de Reporte, se da clic sobre el submenú de *Medicamento (reporte)*, la cuál contiene la información de los medicamentos que se están utilizando en la clínica veterinaria.
- 4.-Aparecerá una subventana , en la cual es necesario teclear de apartir de que clave se desea tener el registro , hasta que otra clave de otro medicamento se quiere tener el reporte.
- 5.-Si se desea imprimir la información , dar clic en el botón *imprimir*.
- 6.- Para salir de la ventana en la cual se esta trabajando , es necesario dar clic sobre el botón *salir*.

Conclusiones

Para lograr que el benchmarking tenga éxito se deberá tener un sistema de seguimiento y que las propuestas realmente se implementen, el esfuerzo del ejercicio del benchmarking debe llegar al logro de las mejoras planeadas y la capacidad para medir con un estudio subsiguiente.

Los dueños de las empresas o directivos tendrán que tomar conciencia del método del benchmarking, como herramienta administrativa importante para mejorar las practicas y resultados en su empresa, tomando la experiencia de otras empresas y de esta forma evitar considerablemente la cantidad de fracasos en el desarrollo y crecimiento, además de reducir de cierta manera el costo de investigaciones e implementación de proyectos costosos y que en la mayoría de los casos se retiran o no se llega a tener un resultados por la falta de experiencia y recursos para su implementación.

El método que se presento es el más práctico y menos costosos de implementarse de los propuestos por el benchmarking

En esta práctica el método fue adaptado para su aplicación en una empresa veterinaria, para crear una conciencia en la dirección de que es necesario un cambio en la forma de desarrollo de las actividades y logros de objetivos.

EL benchmarking está siendo aplicado en una gran gama de empresas y las veterinarias no se pueden excluir.

Con este trabajo se da un apoyo a las empresas pequeñas para fomentar su crecimiento y posicionamiento en el mercado tanto como nacional así como en el internacional, ejemplo de esto son las distribuidoras veterinarias que iniciaron como pequeñas veterinarias de servicio en mostrador y en nuestros días tienen un número muy grande de proveedores y clínicas veterinarias que cuentan con los mas grandes adelantos técnicos en este ramo.

BIBLIOGRAFIA

C. CAMP, Robert, *La búsqueda de las mejoras practicas de la industria que conduce a un desempeño excelente*, México, Editorial panorama, 1993, p.328.

J ESPENDOLINI, Michael , *El benchmarking*, México, Editorial Norma, 1998, p.250.

VALLS ROIG, Antonio, *guia practica del benchmarking como lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio*, Ed.2º, España, Editorial Gestión 2000 S.A, Febrero 1999, p.142.

Otras fuentes

www.hemerodigital.unam.mx

www.ciberconta.unizar.es

www.infocalidad.net