

MISCELÁNEA

MISCELÁNEA

Ventajas del Benchmarking

Luis Torres, Presidente Worldwide Investment Services-Consulting Asociates
Fuente: "Empresa Privada" Enero del 2000

Los métodos tradicionales utilizados por empresas mundialmente para establecer estrategias y metas, han fracasado en su mayor parte. Esto se debe principalmente a que los aspectos competitivos del mercado son generalmente ignorados. Solamente aquellas empresas que establecen sus estrategias y sus metas basadas en las mejores prácticas de la industria han logrado ser exitosas en sus desempeño y han sobrevivido crisis económicas, superando a la competencia.

En ese sentido, los principios filosóficos básicos del Benchmarking nos muestran los pasos fundamentales para lograr el éxito:

Conozca su Operación.- Usted necesita saber cuáles son las fortalezas y debilidades de la operación interna de la empresa. Este diagnóstico debe basarse en el principio que la competencia analizará su operación y se aprovechará de sus debilidades.

Si usted no sabe cuáles son sus fortalezas y debilidades, ¿cómo podrá defenderse? ¿Cómo sabrá en qué atributos de la operación apoyarse en el mercado y en cuáles enfocarse para fortalecerlos?

Conozca los Líderes y la Competencia.- De la misma manera, usted estaría solamente preparado para conocer sus habilidades y potencial en el mercado, si conoce las fortalezas y debilidades de los competidores. Al compararse y entender las mejores prácticas de su industria, usted estará garantizando superioridad.

Incorpore lo Mejor.- Aprenda de los líderes de la industria y de la competencia. Si muestran ser fuertes en ciertas áreas, descubra por qué lo son y cómo llegaron a serlo. Identifique las mejores prácticas utilizadas y no piense dos veces en copiarlas o modificarlas, e incorporarlas en su propia operación.

Logre Superioridad.- Si la investigación y diagnóstico de las mejores prácticas se realizaron debidamente, y si las principales prácticas fueron instaladas, entonces habrá aprovechado sus fortalezas, equilibrado sus debilidades a las del mercado, e incorporado lo mejor de lo mejor en la industria.

Benchmarking es la formalización y aplicación disciplinada de estos pasos básicos para mejorar su operación y lograr superioridad en un mercado competitivo. El proceso debe comenzar con una investigación de las prácticas de la industria. Las medidas o indicadores que cuantifican el efecto de las prácticas pueden ser definidos posteriormente. Las brechas numéricas por sí solas, no nos pueden explicar las diferencias. Solamente las prácticas en las cuales las medidas están basadas, nos podrán explicar dichas diferencias. Lo inverso no siempre es posible, y pudiera ser contraproducente al proceso del Benchmarking.

Básicamente existen cuatro tipos de Benchmarking que pueden ser aplicados: (1) comparación de operaciones internas, (2) evaluación de competidores de productos directos, (3) comparación de funciones prácticas externas, y (4) comparación de procesos genéricos.

Empresas que se encuentran operando en economías en recesión por lo general se enfocan en actividades de reducción de costos e iniciativas para aumentar las ventas, con el fin de sobrevivir en mercados competitivos. Mucho de este esfuerzo se genera a través de estrategias que provienen de experiencias pasadas y de información limitada del mercado.

El uso del Benchmarking en estas situaciones es esencial. No sólo para sobrevivir en dicho entorno, sino para sobrellevar las debilidades que generalmente no permiten superar a la competencia y a la misma vez, asegurar a la empresa, a sus productos y servicios, lograr el más alto nivel posible en el mercado.

Existen dos fuentes de información que pueden aportar valor a las empresas interesadas en el proceso de Benchmarking:

Expertos y Estudios Internos.- Muchas empresas hoy en día mantienen relaciones con organizaciones específicas a su industria o tienen individuos responsables por mantenerse informados del mundo externo. El enfoque de estos individuos es generalmente muy amplio: vigilan los mercados, productos y precios. No siempre tienen información sobre las prácticas de operaciones discretas de otras empresas. Su enfoque y dirección no incluye mejores prácticas, métodos y procesos en el ámbito de su unidad de negocio.

Sin embargo, estos expertos internos son observadores entrenados y generalmente tienen información periférica e importante que puede ser utilizada en el proceso de Benchmarking. Estos individuos constituyen una fuente vital de información, que canalizada a través de una metodología efectiva, pueden lograr los resultados deseados.

Información de Dominio Público.- La otra fuente de información está disponible al público en general. Es decir, incluye información existente y actualizada, con la cual expertos en el tema pueden extraer data comparativa e interpretarla eficazmente. La clave de este tipo de información es conseguirla en el menor tiempo posible, minimizando su costo. Este tipo de información se obtiene a través de: Reportes

Anuales, Periódicos, Seminarios, e Internet. Otros medios menos tradicionales incluyen: conferencias, entrevistas o evaluaciones directamente con asociaciones profesionales, las cuales pueden ser efectuadas a través de empresas consultoras o expertos externos en la industria.

El ingrediente principal para que un esfuerzo de Benchmarking logre los resultados deseados necesita un compromiso total por parte de la Gerencia, la cual debe:

- Proveer su liderazgo y planificar el esfuerzo.
- Obtener consenso en los beneficios esperados, el apoyo externo requerido, el alcance de la investigación, el rol de los distintos integrantes del equipo de Benchmarking, y determinar las barreras para un proceso efectivo.
- Asegurar que los resultados son comunicados, entendidos y aceptados.
- Asegurar que el plan del Negocio a seguir, está basado en los resultados de Benchmarking.
- Incorporar los resultados del Benchmarking a los procesos internos de gestión: Planificación Estratégica, Planes Operativos y Evaluación -Remuneración del desempeño.

Los resultados de un proceso de Benchmarking, indudablemente mostrarán las brechas existentes que debe cerrarse. Los métodos y prácticas que deben cambiarse.

Los lineamientos de la política empresarial también mostrarán cómo la operación debe cambiar y superar sus debilidades.

Con esta información en mano, el proceso de cambio es relativamente directo, debido a que cada individuo, posición u organización tendrá a su disposición el mapa a seguir para incorporar las mejores prácticas de la industria en su respectiva operación.

LOS NÚMEROS RECUPERAN SU PRESTIGIO

MÓNICA SALOMONE, Madrid (26-06-00)

<http://www.elpais.es/p/d/suplemen/educa/6edu26d.htm>

Los decanos de matemáticas alertan de la falta de estudiantes ahora que crece la demanda en las empresas. Las matemáticas se han convertido en la cenicienta de la Universidad española. Nadie o pocos las quieren. Muchos estudiantes brillantes, amantes potenciales de una ciencia a la vez analítica y creativa que alimenta toda la tecnología actual, se deciden cada vez más por las más prestigiosas ingenierías o la gozosa informática.

Una tendencia que amenaza a algunas facultades con el cierre a corto plazo. ¿La razón? La percepción de que no hay salidas profesionales para los matemáticos, algo que los expertos consideran paradójico, porque precisamente ahora está creciendo la demanda de estos profesionales en sectores como las finanzas o la propia informática.

Los más de 50 decanos y directores de facultades españolas de matemáticas acaban de concluir un primer *diagnóstico* del problema. Proponen, entre otras cosas, modificar los planes de estudio «para adaptarlos más a la realidad».

«Las licenciaturas de matemáticas no están siendo capaces de atraer suficientes alumnos excelentes. Es un problema general en todo el mundo. La titulación de matemáticas es poco atractiva», se advierte en las conclusiones de una reunión celebrada el pasado febrero en Santiago de Compostela, en la que por primera vez participaron todos los decanos y directores de departamentos de matemáticas de las universidades españolas para poner en común sus problemas.

El documento es el primer paso de una *acción* subvencionada con dos millones y medio de pesetas por el Ministerio de Educación para elaborar un *Informe sobre el estado actual y perspectivas de las matemáticas en las universidades españolas*, una especie de Libro Blanco de las matemáticas, según explica Manuel de León, matemático del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC) e investigador responsable del proyecto.

Los decanos aún no tienen cifras globales de la disminución de estudiantes, y sobre todo de aquellos que escogen la licenciatura de matemáticas como primera opción. Pero insisten en una «percepción generalizada» del problema. «La escasa demanda y el sistema de acceso a la Universidad hacen que sea muy alto el porcentaje de alumnos matriculados que preferiría estar cursando otra carrera», afirman las conclusiones de la reunión de Santiago.

Los matemáticos españoles han visto además quemar las barbas del vecino: «En Estados Unidos y en Alemania, el número de estudiantes bajó un 20% entre el 92 y el 98», señala De León. «En Alemania ha sido durísimo: se han cerrado varias facultades. En Baden-Wurtemberg, el Estado pidió el cierre del 25% de los departamentos y las propias universidades pidieron el 10%. Pasaba lo mismo que ocurre aquí: los alumnos más vocacionales se van a informática o a las ingenierías».

Identificado el problema, los matemáticos hacen autocrítica para analizar las causas. Una de ellas es la mala transmisión a la sociedad del valor de las matemáticas. «No informamos bien a nuestros alumnos de la importancia real de las matemáticas, por lo que, a su vez, ellos serán incapaces de transmitir esta idea en su docencia o en su trabajo», dicen. Pero hay más factores: por ejemplo, los planes de estudio, que prácticamente no han cambiado en un cuarto de siglo y están «sobrecargados e hiperespecializados».

Actualmente, los contenidos son «demasiado especializados y están poco conectados con otros saberes científicos, con escasa orientación profesional y carentes de prácticas», dice el texto. El resultado de mezclar esos ingredientes es que «los estudiantes no conocen sus distintas salidas profesionales, más allá de la docencia, y las carreras no están bien diseñadas para formar de acuerdo con esa variedad de opciones profesionales», dice el documento de Santiago de Compostela.

«Los planes de estudio de matemáticas están pensados para formar investigadores, pero sólo el 5% de los alumnos acabará investigando, y tal vez algunos irán a la docencia». ¿Y el resto? Lo paradójico es que hay muchas otras salidas. En la actualidad hay una gran demanda de matemáticos por parte de las empresas. «Tenemos que formar matemáticos con otro perfil, que puedan trabajar en la banca, en climatología», afirma De León.

Aunque no se recoge explícitamente en el informe, una de las ideas sobre el tapete es estructurar la licenciatura en tres años de formación básica, general; otros dos años donde se haya escogido ya una especialización, y *masters* específicos o cursos de tercer ciclo para los futuros doctores. Los decanos lanzan también un dardo a la enseñanza secundaria.

Tras señalar que «la reforma del bachillerato se ha llevado a cabo sin la necesaria coordinación con las universidades», se lamentan de que «el tiempo que se dedica en la enseñanza secundaria a las matemáticas es escaso» y reivindican «la perentoria necesidad» de ampliarlo. La situación actual es que los conocimientos de los alumnos de primero «no es el que se supone en los planes de estudios de las universidades».

Los decanos creen que hay que adaptarse a esa realidad, y, para ello, algunas facultades han empezado ya a impartir cursillos preparatorios -de precálculo y preálgebra- antes de empezar el primer curso. Con la difusión del documento de Santiago entre los docentes se abre un periodo de reflexión, cuyos frutos habrán de verse en una próxima reunión de decanos y directores que se celebrará en noviembre en la Universidad Autónoma de Barcelona.

Hombre de negocios y matemático

M. S., Madrid

«La imagen que se tiene de las matemáticas las vincula exclusivamente con la enseñanza o la actividad académica. No se piensa en las matemáticas como una profesión. Pero esto está cambiando: cada vez hay más demanda de matemáticos en un contexto no académico: estadística, telecomunicaciones o tra-

tamiento de imágenes. Las matemáticas están eclosionando», afirma Joaquín Bruna, decano de matemáticas de la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Las actuales licenciaturas deberían, en su opinión, «formar matemáticos con un perfil que les ayude a desenvolverse en la empresa».

Algunas universidades ya están en ello. Los planes de estudios de todas las facultades de matemáticas españolas pueden variar en un 30%, margen que cada universidad aprovecha para poner su sello.

En Oviedo, en Alicante y en la Politécnica de Cataluña, por ejemplo, se pone el énfasis en el mencionado perfil. En la Autónoma de Barcelona la estrategia es distinta. Tras los cuatro años de licenciatura se ofrecen tres *masters*. El último que se ha creado es en matemática financiera y cuenta con el apoyo de bancos, cajas de ahorros e instituciones como la Bolsa de Barcelona. En los tres años que lleva en marcha ha puesto *en la calle* a una veintena de matemáticos por año. Según Bruna, «todos han encontrado trabajo fácilmente». «El *master* se estructura en tres trimestres; los que aprueban hacen entre tres y seis meses de prácticas remuneradas en bancos o cajas, y la mayoría acaba quedándose».

Otro de los *masters* de la Universidad Autónoma de Barcelona se orienta en general a la empresa y la industria. «El perfil aquí es el de un matemático con formación complementaria en informática», explica Bruna.

Un ejemplo de salida profesional es el trabajo en empresas que desarrollan programas para optimizar recursos o para modelizar procesos. Pero ¿qué puede ofrecer un matemático en la empresa que no pueda hacer un ingeniero o un informático? "No es que ellos no puedan hacer esos trabajos, de hecho los han venido haciendo y en cierto modo nos han *comido el terreno* a los matemáticos".

Pero los matemáticos están entrenados para analizar dónde está el problema. Lo demás es secundario, pero esa capacidad de aislar lo fundamental de lo accesorio es propia de las matemáticas, y es una habilidad que se aprecia cada vez más», dice Bruna.

EL PROFESIONAL DEL FUTURO

Conclusiones de la VI CADE de Estudiantes

*Fuente: Publicación de la Fundación
Ferreyros, Agosto 2000*

Las transformaciones tecnológicas de los últimos tiempos han producido cambios dramáticos en las sociedades de nuestros días, configurando un escenario totalmente distinto a aquel en el que se desarrollaron nuestros padres.

El cambio se manifiesta en todos los campos caracterizándose por la velocidad e intensidad de la vida cotidiana. Se transforman muchos conceptos, antiguos paradigmas pierden vigencia, nuevas herramientas, fruto de la revolución en las comunicaciones, alteran la forma de trabajar y hasta de relacionarse. En medio de esta nueva forma de vivir, se hacen necesarias nuevas actitudes para adecuarse exitosamente y por eso era de esperar que los 568 jóvenes universitarios reunidos en la VI Cade de Estudiantes concen- trarán gran parte de sus inquietudes sobre el futuro, en proyectar cuáles debieran ser las características personales del nuevo profesional, para afrontar con éxito las transformaciones que ocurren en su derredor.

No estuvo en sus mentes pedir lo que otros, como el Estado, el gobierno, la universidad, la empresa, etc., debían hacer por ellos, sino, lo que es realmente válido: lo que cada uno debe hacer por sí mismo en la más importante de sus responsabilidades: su visión personal.

En las conclusiones de los grupos de trabajo, al describir al profesional del futuro, señalaron dos campos de acción: frente a su país y frente a sí mismos.

En el primer aspecto:

- Contribuir a su desarrollo mediante acciones que promuevan su crecimiento.
- En particular, esforzarse por el desarrollo sostenido de la región a la que cada uno pertenece.

- Sentirse agentes del cambio para ejercer un liderazgo en su comunidad.
- Fortalecer la familia.

En el segundo aspecto:

- Plantearse objetivos y metas a corto y mediano plazo, creando una visión personal que debe ser mantenida.
- Aprender idiomas.
- Ser solidarios, transmitir nuestros conocimientos.
- Realizar un análisis de ellos mismos e identificar prioridades en sus vidas.
- Estudiar y capacitarse, de ser posible en el extranjero.
- Cuidar su integridad física y mental.
- Practicar y enseñar nuestros valores en el ámbito de la familia y la sociedad.
- Investigar e informarse de la realidad nacional para participar eficientemente en la sociedad y ser así buenos ciudadanos.

Todos aquellos jóvenes, hombres y mujeres de las más variadas profesiones, que asistieron a la Cade de Estudiantes, coincidieron en que el mundo que se les avecina exigirá de ellos nuevas actitudes para su propio desarrollo personal y para contribuir más eficientemente al progreso del país.

Fundamentalmente, que deben desterrar de su mente la vieja actitud de esperar de alguien la solución de sus problemas o echar a alguien la culpa de sus frustraciones. La gran lección ha sido, que cada cuál tiene en sus manos aprovechar o desechar las oportunidades que el nuevo escenario le ofrece, pero consciente que esto requiere adoptar nuevas actitudes.

GLOBALIZACIÓN NI ÁNGEL NI DEMONIO

Fuente: "Futuro" N°7, Agosto 2000

En "El Comercio" del 7 de mayo de 2000 se publicaron diferentes opiniones sobre el tema de la Globalización, las que transcribimos de forma abreviada.

Para Juan M. Ossio, antropólogo y profesor en la Universidad Católica, globalización significa un mayor acercamiento de los pueblos a escala mundial y ello debido, en gran medida, a la mejora de los medios de comunicación y a la expansión de la economía de mercado.

La consecuencia es que hoy existe más conciencia de la interdependencia entre los pueblos so pena de quedar rezagados, y es que, lo contrario de la globalización es el aislamiento. Sin lugar a dudas una de las principales ventajas de la globalización es la reafirmación de la democracia, como el sistema político más adecuado para representar a las mayorías y a la par con esa ventaja, la posibilidad de desarrollar una economía abierta basada en la libre competencia y en el rompimiento de toda barrera dogmática para acceder al conocimiento de la realidad.

Explica entre sus desventajas, la que más me preocupa, es la uniformización de las diferencias culturales debido a las tendencias homogenizantes que genera este proceso. Otro aspecto importante, es que no todos los pueblos se encuentran en igualdad de condiciones para acceder al conocimiento necesario de las reglas que pautan los grandes juegos en que compiten los miembros de la aldea global.

Concluye afirmando, que el mundo moderno debe buscar un equilibrio entre las fuerzas individualistas y expansionistas que se han desatado y las viejas premisas que permitieron la solidaridad y la cohesión de los grupos humanos.

Por su parte, Felipe Ortiz de Zevallos, economista y presidente de Apoyo, comenta: que así como en el pasado el descubrimiento de la imprenta o la redondez de la tierra, la globalización en curso no es, en su esencia, ni buena, ni mala, simplemente es. Perjudica a unos grupos pero se supone debe beneficiar a un número mayor.

Añade, la globalización va a transformar la manera en que las personas piensan, viven, consumen, comercian, se comunican y organizan y va a modificar muchos de los criterios tradicionales que la sociedad ha tenido sobre conceptos tan fundamentales como el tiempo, el espacio, la masa. Por ejemplo, en la sociedad industrial se trabaja de 9am. a 5pm., cinco días de la semana. La sociedad digital, en cambio carece de horarios, funciona 24 horas, 365 días al año.

La economía mundial, más y mejor conectada, ha venido descubriendo que le sobra capacidad instalada. Esto es una buena noticia para la inflación, pero una mala noticia para la generación de empleo. El año 2000, mil millones de personas estarán conectadas a Internet, y se podrán comunicar desde el lugar más apartado del planeta. Pero los agentes productivos de la red también podrán ser muy selectivos. Más aún que en el pasado, los pueblos y países que se queden atrás serán marginados.

Instituciones fundamentales de la era moderna, como la familia patriarcal y el estado nación, están perdiendo autoridad, legitimidad y relevancia. ¿Cuál es el sentido de las fronteras cuando más de \$ 20,000 millones cruzan las fronteras cada minuto?. ¿De qué nacionalidad son las empresas de accionariado difundido en bolsas financieras conectadas?. Y ante la

creciente ineficacia de las burocracias estatales ¿cómo se podría hacer frente a la criminalidad global y al terrorismo?, ¿qué hacer frente al SIDA y otros flagelos globales? .

En el siglo XXI será una época de descubrimientos sorprendentes pero a la vez de desafíos extraordinarios. Para prevenir y atenuar los efectos negativos del proceso, se requerirá de individuos educados e instituciones responsables, con valores éticos y madurez moral. Pero cada individuo va a estar sujeto a una tensión muy grande entre su propia identidad y la multitud de demandantes redes plurales de los cuales se sentirá parte.

Los dos artículos, que en forma abreviada hemos transcrito reflejan con claridad la preocupación de todos, pero en particular de los jóvenes, por un fenómeno que se expande a una velocidad inimaginable

ble y del cual nadie está al margen. Invade todos los terrenos del quehacer humano a tal punto que el Papa Juan Pablo II exhortó a los católicos a no permitir que la "globalización de la economía, del comercio y del trabajo violen la dignidad humana".

Como repetidamente se ha dicho, la globalización no es un fenómeno que influye solamente en la economía y las actividades productivas, invade todo el comportamiento humano, la cultura, las costumbres, la información y la política. Se puede analizar sus ventajas, pero la realidad es que "ahí está" y no va a desaparecer ni podemos modificar su curso.

Solamente debemos condicionar nuestra propia forma de actuar y nuestra actitud, para aminorar sus efectos negativos y aprovechar al máximo sus efectos positivos.