

**UNIVERSIDAD AUTONOMA
METROPOLITANA**

UNIDAD IZTAPALAPA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

AREA : CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ASESOR DE TESIS . ING. ALFREDO ROSAS ARCEO

ALUMNO : HECTOR CARPIZO MEDERO

MATRICULA : 92230943

TEMA DE LA TESINA : LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERIA Y EL
BENCHMARKING A LAS ADMINSTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO


V O B O

ING. ALFREDO ROSAS ARCEO

12 MAYO DEL 2000

**LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA Y EL
BENCHMARKING A LAS ADMINISTRADORAS
DE FONDOS PARA EL RETIRO**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I REINGENIERÍA DE PROCESOS APLICADOS A NEGOCIOS

- 1.1 ANTECEDENTES DE LA REINGENIERÍA
- 1.2 REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL
- 1.3 IMPORTANCIA DE LA INFORMÁTICA Y LA PLANEACIÓN EN LOS NEGOCIOS ACTUALES

CAPÍTULO II ADMINISTRACIÓN DE LOS CAMBIOS PARADIGMÁTICOS

- 2.1 REINGENIERÍA Y POSICIONAMIENTO E UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL MERCADO
- 2.2 COMO REALIZAR LOS CAMBIOS EN LA COMPAÑÍA Y LOS CAMBIOS EN LOS PARADIGMAS
- 2.3 LOS PROTAGONISTAS DEL CAMBIO EN LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE NEGOCIOS

CAPÍTULO III HISTORIA Y ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DEL BENCHMARKIN

- 3.1 HISTORIA DEL BENCHMARKING

- 3.2 ETAPAS DEL DESARROLLO EN EL BENCHMARKING
- 3.3 CAMPO DE ACCIÓN DEL BENCHMARKING
- 3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL BENCHMARKING
- 3.5 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE UNA EMPRESA

CAPÍTULO IV BENCHMARKING APLICADO A ADMINISTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO

- 4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS FONDOS DE PENSIÓN E IMPORTANCIA DE LOS DERECHOS PREVISIONALES EN CHILE
- 4.2 PRINCIPALES REFORMAS QUE SE HAN DADO EN LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO EN MÉXICO
- 4.3 CRECIMIENTO, DESARROLLO Y EXPANSIÓN DE LOS FONDOS DE PENSIÓN, ANÁLISIS COMPARATIVO A NIVEL INTERNACIONAL

CONCLUSIÓN GENERAL

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, las organizaciones de todo el mundo han buscado y aplicado estrategias y herramientas que permitan incrementar sus niveles de competitividad.

Muchas de ellas ya trabajan con programas de mejoramiento de la calidad y han logrado certificar sus plantas y procesos de trabajo; sin embargo, la globalización de las economías, estimulada por la creciente expansión tecnológica, les ha exigido un esfuerzo extraordinario.

Algunas de ellas han optado por aprender los procesos de trabajo de la organización de alto rendimiento comprobado en el ámbito mundial, aplicando la metodología del benchmarking, otras, han decidido rediseñar completamente sus procesos de trabajo.

Aun cuando cada organización ha tomado el camino que le parece el más conveniente, todas ellas tienen algo en común: se han desfuncionalizado y están trabajando con base en equipos multifuncionales de procesos.

Esto significa que han superado un enfoque jerárquico y vertical en sus estructuras y lo han transformado por otro, que se caracteriza por ser más participativo y horizontal.

El objetivo de este documento es facilitar la comprensión de los nuevos esquemas de trabajo y paradigmas empresariales, los cuales han motivado al cambio planeado en las organizaciones de mayor éxito en el mundo. Es decir, la comprensión de las metodologías del benchmarking y la reingeniería de procesos.

Los negocios deben mejorar de manera constante, y para mejorar es necesario cambiar. Sin embargo, ¿cómo alcanzar el cambio? Existen muchos y diversos puntos de vista que divergen por tener otra perspectiva.

Además, las filosofías del manejo del cambio son diversas. La ingeniería industrial considera el negocio como una máquina y enfoca el cambio mediante el diseño de un nuevo modelo mecánico del negocio.

El desarrollo organizacional se interesa por la psicología del trabajo y prepara el cambio. Mediante la motivación de los trabajadores para que ellos mismos se acoplen con las nuevas metas del negocio. Los teóricos de la calidad ven el negocio como una entidad que hace el trabajo, revisa sus resultados y retroalimenta el proceso con esos mismos resultados para así mejorar continuamente. La administración en general considera en cambio cualquier proyecto y lo divide en tareas pequeñas, distribuyéndolas y siguiendo su proceso sobre diagrama de Gantt que desarrollan el enfoque de "Hágalo así". Los cuatro enfoques expuestos han tenido bastante éxito como para demostrar su validez; sin embargo,

no ha sido posible combinarlos en forma eficaz. Por ejemplo la ingeniería industrial y el desarrollo organizacional parecen diametralmente opuestos; asimismo, muchos gerentes generales que han triunfado consideran un desperdicio el tiempo y el esfuerzo requeridos en cualquier enfoque que vaya más allá de la anticuada administración de proyecto.

Sin embargo, los cambios que debe hacer el negocio se están tornando más complejos. De ahí que los métodos estándar de la administración del cambio, comprobado durante largo tiempo, no puedan enfrentarse a las nuevas complejidades de los grandes procesos de negocios apoyados en las tecnologías que evolucionan con rapidez. Por ello, los enfoques más avanzados ya no pueden considerarse más como experimentales o exóticos y para ser abordados sólo por líderes industriales. En la actualidad, estos enfoques son necesarios para garantizar la supervivencia de cada negocio.

Esta investigación pretende dar a conocer el enfoque de la administración del cambio, la cual brinda una base común a las cuatro principales escuelas sobre el tema. La reingeniería aplicada al proceso de los negocios, que la mayoría de los gerentes con amplia experiencia han utilizado en pequeña escala, pueden manejarse bajo control pleno en situaciones complejas utilizando todos los conocimientos de la administración acerca de cómo funcionan los procesos.

De manera adicional, el apoyo de nuevas tecnologías puede diseñarse en los nuevos procesos de negocios en forma efectiva y controlada. Nuestra intención es dar claridad al asunto de las **AFORES** (Administradoras de Fondos para el Retiro), así podrán aplicar los gerentes interesados las herramientas que pueden emplear para ayudarlos a lograr lo que ellos mismos consideren como mejoras productivas.

Es probable entonces que durante el proceso de análisis comparativo entre las Administradoras de Fondo de Pensiones chilenas se tengan puntos divergentes con el caso de las administradoras mexicanas, pero también convergen en asuntos relacionados como el cobro de comisiones, rentabilidad e inversiones en proyectos.

CAPÍTULO I

REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1 ¿QUÉ ES LA REINGENIERÍA?

Conceptos básicos:

La reingeniería de procesos es un método avanzado de mejoramiento de la calidad que propone la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos de trabajo para alcanzar mejoras espectaculares en las medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, como calidad, servicio, costo y tiempo.

La reingeniería determina primero **qué** debe hacer una organización, para después concentrarse en **cómo** debe hacerlo.

La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales; en su lugar, propone saltos gigantescos en el rendimiento de la organización.

La reingeniería no debe confundirse con otras aplicaciones organizacionales, como la automatización, la reestructuración, la mejora de la calidad o el redimensionamiento de las estructuras.

AUTOMATIZACIÓN	REESTRUCTURACIÓN
La automatización ofrece maneras más eficientes de hacer lo que siempre hemos hecho.	La reestructuración ofrece simplificaciones y adaptaciones a las funciones que siempre hemos hecho.

MEJORAS DE LA CALIDAD	REDIMENSIONAMIENTO
La mejora de la calidad ofrece hacer cada vez mejor lo que siempre hemos hecho.	El rendimiento ofrece reducir personas y estructuras para hacer más eficaz lo que siempre hemos hecho.

Características de la Reingeniería

Al mirar los esfuerzos del pasado para producir el cambio en los negocios con la utilización de métodos tradicionales (como la reorganización), pueden identificarse los siguientes problemas:

1. Las compañías no tenían la documentación formal de las prácticas actuales o la infraestructura para emplearlas como base en el análisis del cambio y del diseño mejorado.
2. La administración no daba el apoyo verdadero y suficiente para los proyectos de cambio.
3. Las estrategias empresariales de largo plazo no eran realistas ni tenían suficiente influencia sobre la nueva planeación y las operaciones de rutina.
4. No había suficiente comprensión de las capacidades, limitaciones y costos de la tecnología.
5. Los servicios de información y las estrategias de tecnología, donde existían, no eran coherentes ni completos y no se tuvieron en cuenta durante mucho tiempo, después de haberlos escrito.
6. No se entendía la relación entre la operación de negocios y el apoyo de su sistema de computación.
7. Un concepto común planteaba que si el esfuerzo tenía éxito la gente perdería su trabajo: por ello, la cooperación fue mínima (trabajadores y directivos se resistieron por igual).
8. Los esfuerzos de cambio se enfocaron de una manera muy estrecha, siendo limitados por las fronteras organizacionales.
9. No se comprendió el concepto de los procesos de negocios.
10. No se creyó que una solución perfecta podía diseñarse e implementarse como un gran proyecto único, cuyos resultados podían ser eficaces por largo tiempo.

Posteriormente, la reingeniería hizo su aparición. Sin embargo, muchos de sus esfuerzos de años recientes demuestran que los problemas del pasado continúan. La similitud entre las dificultades experimentadas antes de la reingeniería y las de sus primeros proyectos, indican que el nuevo método se estaba intentando sin darse un cambio en el paradigma.

1.2 REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

El primer paso hacia la reingeniería de procesos de negocios es conocer el funcionamiento de estos procesos y la forma como se comportan las compañías que lo realizan.

Las consideraciones sobre el comportamiento organizacional son importantes en dos direcciones. Primero, las funciones exactas de un proceso de negocios se analizan mejor cuando se comprende el comportamiento subyacente de los grupos que los ejercen. Segundo, los diseños de nuevos procesos de negocios sólo serán eficaces si se toma en cuenta el comportamiento organizacional.

El comportamiento organizacional es un área de estudio que implica un conjunto significativo de conocimientos. La comprensión total de este comportamiento es del dominio de un experto. De hecho muchos proyectos de reingeniería incluyen expertos de esta índole, bien de esta compañía o de las firmas de consultoría. Sin embargo, el participante promedio en un proyecto de reingeniería requiere, afortunadamente, un modesto nivel de conocimiento sobre el comportamiento organizacional.

Los procesos de negocios constituyen el objetivo primario de los esfuerzos de reingeniería, encaminados a utilizar el enfoque que se plantea en esta investigación.

Sin embargo, ¿Qué son con exactitud los procesos de negocios?, ¿Qué efecto producen? ¿cómo pueden describirse?, ¿Cómo pueden asociarse los costos con los procesos?, ¿Cómo se relacionan los procesos entre sí en una compañía?

Parte del problema estriba en que no hay respuestas simples para estas preguntas, estas cambian de una empresa a otra.

Saber cómo y por qué se realiza el trabajo, cómo se hace a través de los procesos, cómo gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las empresas entre sí, son inherentes a su proceso particular de trabajo. Esta aseveración es perfectamente razonable, la misma materia prima y el mismo capital humano están a disposición de todas las empresas. Por tanto el proceso es uno de los factores más importantes que contribuyen a crear una ventaja competitiva. Sin embargo, a pesar de su importancia, parece no haber sido tomado en cuenta por los teóricos de la administración o administradores mismos.

Exactamente, **¿Qué es un proceso de negocios?**

Un proceso de negocios se define como una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos.

Generalmente, un proceso es más que una tarea, está conformado por tareas, es habitual considerarlo menor que las áreas de negocio como operaciones, recursos o despachos. El alcance de cada proceso es importante sólo en la medida que sea una unidad adecuada para analizar, cambiar y administrar.

Uno de los aspectos más sobresalientes en los procesos de negocios proviene del tema relacionado con los programas de computadoras. Programas y procesos tienen una base común, pues ambos son una serie de acciones que tratan de servir a la empresa. Ambos tienen interfaces; es decir, puntos en los que se unen con otras acciones y con el personal. Los programas de computadora, a diferencia de los procesos de negocios, han estado sujetos a muchos estudios, algunos altamente organizados. Aunque no es posible encontrar todas las características de los programas de computadora en los procesos de negocios, existen varias analogías útiles.

El trabajo alrededor de la programación ha enseñado que el proceso es difícil de describir. En sistemas, los datos son fáciles de examinar y, por consiguiente, han recibido mayor atención. La computación ha tenido más éxito en definir los datos, que en describir la organización de los procesos de cualquier negocio; de ello resulta que los programas sean comunes, mientras que los diagramas de programas sean escasos.

Enfoques como la gerencia de calidad total, asesoran al personal administrativo para seleccionar quién hará el trabajo, de manera que los trabajadores se acoplen con precisión a los procesos correspondientes, sin que la administración tenga que comprender, analizar y corregir los procesos.

EL PROCESO: OBJETIVO PARA MANEJAR

Los procesos se están convirtiendo en los objetivos más atractivos para prosperar en los negocios. Pueden alterarse para manejar:

- **Calidad total**
- **La eficiencia y los costos de la operación de negocios**
- **Servicios y atención al cliente**
- **Ventaja competitiva**

Los procesos se mejoran por diferentes razones. Primero, son la parte del diseño de negocios que suministra la máxima diferenciación y potencial para la ventaja competitiva. Segundo, mejorar el proceso es la única oportunidad para reducir de manera significativa los costos, sin disminuir la calidad de los productos o servicios. Tercero, la tecnología apoya directamente el proceso, de manera que mejorarlo implicará hacer una reinversión y sacar mayor ventaja de las innovaciones tecnológicas.

El proceso es el marco de referencia sobre el que trabajan otros elementos empresariales, en consecuencia, otras mejoras del negocio son conducidas de modo más conveniente, dentro del contexto de un esfuerzo para la renovación de los procesos.

La calidad es buen ejemplo; así cuando se desea aumentar la calidad en los servicios, sin alterar los procesos, el alcance puede ser muy limitado. Los proyectos para elevar la calidad y para el cambio organizacional han sido más utilizados que los esfuerzos para modificar los procesos.

REINGENIERÍA DE PROCESOS

Para muchos, planear significa idear un programa para llegar a la cima de la empresa.

Alan N. Schoonmaker ha propuesto una estrategia de varias etapas que comprende la planeación del sistema de una organización o de una carrera.

ETAPAS QUE COMPRENDE LA REINGENIERÍA DE PROCESOS

- 1 Aceptar el hecho de que existen algunos conflictos ineludibles entre usted y su organización. En pocas palabras, lo que es bueno para ella no siempre es bueno para usted. Por tanto, procurando no ser desleal, siempre debe reconocer la necesidad de buscar intereses personales.
- 2 Reconocer el hecho de que sus superiores son esencialmente indiferentes a sus ambiciones profesionales. En última instancia, los superiores son responsables sólo de sí mismos y de su unidad; usted debe suponer que le ayudarán únicamente si con ello logra conseguir sus objetivos con más facilidad.
- 3 Analizar sus metas personales. Muchos actúan para cumplir metas que creen que deberían ser importantes para ellos y no para lograr las que realmente lo son. Por consiguiente, pasan toda su vida buscando satisfacción inalcanzable.

- 4 Considerar sus cualidades y limitaciones. No es realista perseguir metas que exigen habilidades que uno no tiene; es tonto no aprovechar las que uno posee. Sus metas profesionales deberían permitirle aumentar al máximo sus cualidades y reducir al mínimo sus limitaciones.
- 5 Analizar sus oportunidades. Determine con qué opciones cuenta dentro y fuera de la empresa. Evalúe de modo sistemático los puestos disponibles en ella y en otras. En este proceso le ayudarán las observaciones personales, las sugerencias de sus colegas y la información publicada.
- 6 Aprender las reglas de las políticas de la compañía. Observe lo que su compañía le agrada y premia, así como se comporta los que reciben premios en ella. Investigue quienes son las personas más decisivas en la realización de tareas específicas o roles de trabajo.
- 7 Planear su desarrollo dentro de la organización. Muchos gerentes seleccionan metas sin tener una idea de cómo las conseguirán. A menudo no las logran, pasan indecisos de un trabajo a otro o permanecen demasiado tiempo en un puesto. Planear les ayudará a tomar mejores decisiones en cada caso dentro de una organización.
- 8 Realizar su mejor plan resulta inútil si no se pone en práctica. Si su plan requiere pedir un aumento, solicitar una transferencia, encontrar otro trabajo o rechazar un empleo, hágalo.
- 9 Planear su progreso. Rara vez una carrera progresa sin contratiempos. Un amigo se jubila prematuramente; se producen cambios en el mercado de trabajo; un nuevo colega del mismo departamento resulta ser una estrella. También las metas de usted seguramente cambiarán con el tiempo.

ADMINISTRACION DE LA SITUACIÓN DE TRABAJO

Una vez que haya desarrollado un plan de la organización y tenga un trabajo en su especialidad, puede aplicar varias técnicas para progresar en su carrera. Primero y lo más importante de todo, es necesario que haga un trabajo excelente.

1.3 IMPORTANCIA DE LA INFORMÁTICA Y LA PLANEACIÓN EN LOS NEGOCIOS ACTUALES.

Con la frecuencia, una regla se tiene que definir por consenso debido a que cruza las fronteras organizacionales. Si no se llega a un acuerdo, será necesario crear dos o más reglas.

Es muy frecuente relacionar la reingeniería de procesos de negocios con servicios de información, sin embargo es necesario aclarar que no se trata de una actividad de computación. Algunas técnicas de reingeniería proceden de la experiencia en el desarrollo de los sistemas de información, mientras que otras surgen de la ingeniería industrial y otras ciencias administrativas. En este sentido, muchos proyectos exitosos calificados como de reingeniería han sido proyectos de sistemas de información en los cuales se han aplicado, en cierta medida, el benchmarking a los procesos de negocios.

Es importante separar los conceptos de computación y de reingeniería; los proyectos de reingeniería deberán ser responsabilidad de los directores ejecutivos y de los gerentes de la línea, y no del departamento de servicios de información de la compañía.

Si bien la reingeniería no es un asunto de la tecnología de información, el negocio mismo depende en gran medida de las computadoras. Por tanto, la aplicación de esa tecnología con el fin de mejorar la operación es considerada por lo general, en los proyectos de reingeniería, dado que en la práctica, este tipo de proyectos examina procesos de negocios en los cuales es frecuente descubrir nuevas y mejores aplicaciones para la información y la tecnología.

La informática es un factor en todos los niveles del modelo de cambio. Así el apoyo de la tecnología actual y el rediseño de una arquitectura total de la informática en el ámbito corporativo se encuentran en un estado de posicionamiento; los requerimientos para nuevos sistemas de computación se desarrollan en el de reingeniería; la compra de programación de nuevos sistemas de infraestructura y su implementación y aplicación en el de operaciones, es de gran importancia.

UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN LOS NEGOCIOS

La utilización de la tecnología en los negocios ha sido un problema creciente desde comienzos del siglo. Primero con las máquinas tabuladoras que tenían una capacidad muy limitada, de modo que su empleo era muy fácil de aprender, pero la velocidad vertiginosa con que avanzan los modelos tecnológicos en cuestión de máquinas e información pretende ser un cambio más revolucionario y dinámico.

A partir de 1980, el uso de la tecnología de la información se extendió a todas las áreas de negocios; aunque se ha complicado más, buena parte ha quedado en manos de los usuarios finales. En la actualidad, no solo existe confusión sobre como se aplica la tecnología prácticamente, si no respecto a cómo y cuándo aplicarla.

Por lo general, el costo de la utilización de grandes unidades centrales de computación (mainframes) se ha justificado con cuidado, si bien parte de esta explicación se basa en la anulación de costos de nómina anticipados que nunca se llevaron a cabo. La aplicación de las tecnologías de escritorio y en pequeñas escalas ha cambiado estas prácticas ya que, generalmente se adelantan pocos estudios cuando se compra una computadora personal (PC). Al conocer ésta, la gerencia se ha interesado mas por la eficiencia de la tecnología de la información. ¿Es una herramienta productiva o un juguete convencional?

En el MIT (Massachussett Institute Tecnology) se estudió el tema de los retornos sobre las inversiones en computación, dada la preocupación por el conocimiento acerca de la productividad de la tecnología. Este trabajo no ha encontrado una correlación directa entre sí la inversión en tecnología de información pueda ser un despilfarro de dinero o un gasto injustificado.

Un factor de mayor incidencia en el uso de las computadoras personales y la tecnología de oficina, en general, se manifestó como la relación entre compra de sistemas de tecnología y la provisión de ayuda experta para los usuarios.

Esta es la base para los beneficios que ofrece la reingeniería de negocios al aportar al uso de la tecnología en las empresas, a través de las oportunidades que presenta utilizar tal tecnología y, luego, establecer la forma correcta para aplicarla en la práctica al trabajo.

UNA CLAVE PARA LA EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE NEGOCIOS.

La tecnología es uno de los aspectos más importantes hasta el día de hoy, en lo que se refiere a las mejoras continuas en los procesos de negocios, es decir, busca más la eficiencia en los procesos productivos.

El primer punto de interés en la contribución fundamental de la tecnología; es la forma en que nos sirve para apoyarnos en el seguimiento de un proceso de negocios sea cual fuere este.

Aumentar la velocidad.

La tecnología puede utilizarse para realizar una actividad en forma más rápida que una persona. Además, puede disminuir el tiempo empleado en la parte crítica de un proceso.

Archivo y recuperación.

La tecnología permite archivar la información y recuperarla en el momento que deseamos con más rapidez, organización y capacidad de búsqueda necesarias, pero con costos crecientes para capacidades mayores. En esta área la tecnología puede realizar funciones que no pueden esperarse, de manera razonable, de ningún grupo de trabajo.

PLANEACIÓN Y ESTRATEGIAS

Para hablar de planeación es necesario describirla como una actividad de la cual tiene lugar el desarrollo y no simplemente el de una actividad cuyos resultados puedan contribuir a éste.

Existe una diferencia todavía más radical entre quienes creen en la planeación y quienes no creen en ella, independientemente del concepto que tengan de esta actividad. Planear o no planear parece siempre ser cosa de temperamento, aún entre los animales.

La mayor parte de la planeación convencional la realizan los planeadores profesionales, y está dirigida a los demás. Para ellos la planeación participativa significa tener en cuenta los deseos, esperanzas y expectativas de los demás, en la forma en que ellos, como expertos, los ven, toman a los demás para someterlos a coacciones económicas, legales, morales y prácticas. Lo único que la mayoría de los planeadores profesionales creen que no pueden hacer es permitir la participación de los sujetos de su planeación. Así un plan corporativo es considerado como una colección de planes preparados separadamente para cada una de las partes mismas.

Cuando no se trate de situaciones de este tipo, es decir, cuando la planeación se refiera sólo a problemas independientes, entonces sí podrán aplicarse soluciones independientes a cada uno de ellos.

La solución para la problemática depende de cómo se interactúen las soluciones para las partes. Así, un plan debe ser más que una agregación de soluciones independientes para las partes de una problemática global.

TIPOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN.

Las diferencias esenciales entre estos conceptos derivan de las orientaciones de algunos de los planeadores hacia el pasado (recreativo). Otros están orientados hacia el presente (inactiva). Algunos se orientan hacia el futuro (proactiva) y existe una cuarta orientación: la interactiva la destacaremos más que las anteriores.

Estas orientaciones no deben ser tomadas como tipos generales sicólogos o sociales, sino simplemente como modos convenientes de caracterizar ciertos métodos de administrar y planear.

Como los reactivistas creen que la tecnología es la principal causa del cambio, la consideran su principal enemigo. A través de la historia se han resistido al progreso y han buscado el retorno a la “vida simple”.

La planeación reactivista generalmente lo inicia el ejecutivo principal quien por ejemplo ordena a los altos ejecutivos que elaboren planes con doce meses de anticipación para la empresa. Este proceso continúa hasta llegar a los niveles más bajos de la organización. Al gerente de más bajo nivel prácticamente no se le da tiempo para preparar un plan.

Los gerentes de nivel inferior empiezan la planeación listando las principales deficiencias de sus áreas. A continuación diseñarán proyectos destinados a eliminar causas. Estiman los costos y beneficios de cada uno de los proyectos preparados y, con base en esto se establecen prioridades. Finalmente seleccionan un grupo de proyectos, suponiendo que van a disponer de más recursos de los que actualmente tienen. Los proyectos seleccionados son remitidos al nivel inmediato superior. Los jefes de nivel inmediato superior los ajustan y elaboran sus propuestas añadiendo frecuentemente “consideraciones de última hora” y pasa al nivel inmediato superior.

El proactivismo es el estilo determinante de la administración actual de Estados Unidos. Sus adherentes desean regresar a un estado previo o disponer las cosas tal como eran. Creen que el futuro será mejor que el presente y el pasado. Por lo tanto buscan acelerar el cambio para explotar las oportunidades que traiga consigo.

A diferencia de los inactivistas, los preactivistas no desean establecerse e irse pasando; los preactivistas son perfeccionistas. En su búsqueda por esta meta de perfeccionar las técnicas ponen todo su empeño en métodos de la ciencia y la tecnología para llevarlos a la práctica.

Se sienten cautivados por técnicas tales como la programación lineal, la planeación y la elaboración de presupuestos por programas, los análisis de riesgos y los estudios de costos-eficiencia. Tienden a tratar cada nueva técnica o tecnología como una panacea, tal podría ser el caso de reingeniería u otra aplicación formal.

A continuación se podrá planear para cada uno de estos futuros e implantar las medidas que requiera para que el futuro se materialice. A esto se le denomina planeación contingente. Es útil cuando se pueden identificar todos los posibles escenarios y si existen suficientes recursos para prepararse para cada suceso futuro. Desafortunadamente los principales cambios de un sistema son los que menos se pueden pronosticar.

EL INTERACTIVISMO.

Los interactivistas (o proactivistas) no desean retornar a su estado previo, prolongar la situación actual, ni acelerar la llegada del futuro. Aún cuando la aceptación de todas las orientaciones parezcan implicar cierta resignación hacia el mundo, la realidad es diferente. Se dice que si creen en el futuro, pero que este está influenciando por lo que uno hace, del mismo modo como las acciones pretéritas modificaron el curso presente.

De aquí que la corriente interactivista piense que el futuro está sujeto a la creación y que por tanto, la planeación como el diseño de un futuro deseable es la invención de los métodos para llegar a él.

Además los reactivistas, nadan contra la corriente. Los preactivistas diferencian de los proactivistas en que los últimos consideran los efectos de la tecnología, dependiendo de la utilización que se le dé y en que forma se realice; su buen o mal uso está sujeto a su vez, a consideraciones tanto científicas como humanísticas.

El aprendizaje y la adaptación se consideran como requerimientos clave debido al ritmo creciente al que está cambiando la sociedad. Ningún problema social o corporativo puede esperar su solución mucho tiempo. Además, la eficiencia de la solución a cualquier problema crea uno nuevo y frecuentemente, varios.

Los interactivistas creen que la incapacidad para encontrar los verdaderos problemas radica en que uno sea cabalmente consciente de qué cosa es lo que realmente quiere.

Por su parte, se menciona que las personas suelen perseguir tres tipos de fines:

1. **METAS.** Son los fines que podemos esperar alcanzar dentro de un período cubierto por la planeación.
2. **OBJETIVOS.** Son los fines que no esperamos dentro del período planeado, pero sí en una fecha posterior.
3. **IDEALES.** Son aquellos fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del período para el que se planea.

PLANEACIÓN CORPORATIVA Y DEPARTAMENTAL.

Todas las compañías se guían mediante metas estratégicas y planes tácticos de implementación, estén escritos o analizados y convenidos de manera informal. Independientemente, el plan proporciona a la compañía una dirección y, por medio de ella, la justificación para toda actividad: si una acción no apoya la estrategia corporativa o plan táctico de una entidad ¿Para qué hacerla?.

Si la compañía no tiene plan formal, los analistas deben crear, por lo menos, una lista de metas estratégicas y definir los objetivos que mostrarán como alcanzarlas.

Con frecuencia, el resultado de éstos y de los proyectos iniciados para lograrlos es el cambio. No obstante, para comprender el impacto real, los planes deben asociarse con los departamentos y con los flujos de trabajo que afectarán.

Esta asociación se ejecuta en forma repetida cuando los planes evolucionan y el grupo de planeación considera el impacto potencial de cualquier acción de la operación de los negocios.

ESTUDIAR POLÍTICAS Y REGLAS.

Al crearse modelos de la guía básica de posicionamiento, muchas reglas verbales y escritas se definirán y se descartarán, algunas tareas y flujos de trabajo. El resultado será una mejor imagen de la manera como en realidad se dirige el trabajo.

La definición de reglas es una búsqueda que se desarrolla con lectura de viejos memos, notas y ocasionalmente, manuales de políticas. Es por qué en el nivel de diagrama de relación, la mayoría de los gerentes involucran a los miembros claves del personal en las entrevistas finales. Llevar el tema ante un comité de dirección para que resuelva la situación de la.....

OPORTUNIDAD DE MEJORAR EN FORMA INMEDIATA.

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE LOS CAMBIOS PARADIGMÁTICOS

2.1 REINGENIERÍA Y POSICIONAMIENTO E UBICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL MERCADO.

Los proyectos para desarrollar los sistemas de información pueden considerarse de cambio, cuando modifican los negocios.

Por ejemplo: un típico proyecto de cambio incluye la selección de un grupo de trabajo que, por lo común, no se considera parte del esfuerzo. En un principio, la reingeniería estuvo dirigida a los métodos generales del proyecto como algo de rutina.

En tal sentido, resulta importante en la gerencia de cambio desarrollar un amplio marco de referencia para todas las formas de procesos de reingeniería, procesos que son en sí actividades bien definidas y enfocadas en forma minuciosa.

ADMINISTRAR EL CAMBIO: POSICIONAMIENTO.

La reingeniería dinámica en los negocios emplea un enfoque de administración del cambio que se denomina posicionamiento, y que brinda una amplia estructura destinada al control de cambio de negocios. Para lograr este objetivo la reingeniería incluye todos los aspectos del cambio corporativo.

Se muestra el campo de acción de cada posible nivel de la administración del cambio:

- **Posicionamiento: marco de referencia de todo cambio corporativo.**
- **Métodos tradicionales de la administración de proyectos.**
- **Reingeniería. La metodología del cambio.**

El nivel de posicionamiento en este modelo representa la creación y la utilización de una serie de técnicas, modelos, conceptos que forman base para apoyar el cambio.

Los objetivos del posicionamiento van más allá de los que comúnmente se asocian con las metodologías de cambio, y son:

1. **Controlar el cambio en forma sistemática**
2. **Facilitar el cambio en la medida de lo posible**

3. **Eliminar las amenazas asociadas al cambio**
4. **Realizar el cambio como una serie continua de mejoras incrementales**
5. **Agrupar los incrementos del cambio en proyectos manejables**
6. **Organizar en el ámbito corporativo, departamental, estratégico, los datos relacionados con el cambio**
7. **Recopilar datos de investigaciones de mercado, búsqueda de tecnología y observaciones del personal**
8. **Coordinar los programas de calidad a través de las líneas organizacionales**
9. **Brindar en forma individual el ambiente, la metodología y la reingeniería a los proyectos del cambio**
10. **Administrar los proyectos de cambio y evaluar sus resultados cuando se concluyan**
11. **Determinar los cambios que la compañía necesita para lograr la ventaja competitiva.**

El posicionamiento es una reorientación básica en la actitud de la compañía hacia el cambio. Este cambio y no la reingeniería, implementa el paradigma cambiante.

EL FUTURO DE BENCHMARKING.

Como puede esperarse en un sector con un gran potencial de beneficio, ahora están apareciendo miles de consultores en respuesta a la alta demanda de benchmarking.

Además es necesario tener en cuenta que la reingeniería se dirige a procesos específicos, mientras que los cambios deben ocurrir en toda la compañía. En realidad, el posicionamiento rodea a la reingeniería; determina los elementos vitales de la estrategia de mercado y posesiona al negocio al cual se va a aplicar esta metodología.

Mecanismos que transforman muchos tipos de cambios empresariales en un conjunto de herramientas fáciles de usar, se hallan dentro de las metodologías del posicionamiento.

POSICIONAMIENTO	
• Estrategia de mercado	
• Datos del cambio (compilación y manejo)	
• Coordinación del cambio en toda la empresa	
• Ambiente del cambio/Paradigma	
• Modelos del negocio actual	
• Identificación del proyecto del cambio	
ADMINISTRACION DEL PROYECTO	
• Recursos y planeación del equipo	
• Presentación de informes del proyecto y planeación	
REINGENIERÍA	
• Analizar el impacto inicial	
• Definir el alcance del proyecto	
• Identificar funciones y procesos	
• Definir alternativas	
• Evaluar los impactos de cada alternativa	
Implementar	
Actualizar los modelos	

Alcance de la administración del cambio

METAS DEL CAMBIO

El posicionamiento comienza con la determinación de las metas del cambio, las cuales pueden ser muy variadas y tan amplias como lo que la reingeniería considera.

A modo de síntesis, la mayor parte de la reingeniería se ha acometido por tres razones que no han dado a la compañía muchas opciones reales:

1. **Responder con éxito y, quizás una ventaja competitiva.**
2. **Responder en alguna forma la regulación o mandato ejecutivo.**
3. **La fusión o adquisición de nuevas compañías o negocios.**

Cuando las compañías se fusionan se presentan enormes posibilidades para aplicar la reingeniería.

Pocas empresas consideran que están haciendo un buen trabajo en esta área y otras admiten que casi han destruido buenas compañías por una asimilación deficiente.

Las metas del cambio son las metas básicas de los negocios: aumentar las utilidades mediante los incrementos de los ingresos y la disminución de los costos.

No obstante, las metas del cambio relacionadas con los esfuerzos de reingeniería son pocas y específicas.

Las más comunes están dirigidas a:

1. Racionalizar las operaciones.
2. Reducir los costos.
3. Mejorar la calidad en servicios.
4. Aumentar los ingresos.
5. Mejorar la orientación hacia el cliente.

1. Racionalizar las operaciones

Racionalizar, el intento para desarrollar un proceso de negocios en su forma más eficiente, es la meta señalada en casi todos los esfuerzos de reingeniería. Aunque racionalizar implica reducir costos y tiempo de producción o servicio, la meta no se define como reducción de costos por varias razones.

La racionalización implica el interés por la calidad y la eficacia que la reducción de costos puede omitir. Por último, racionalizar se relaciona de manera muy directa con el bien definido asunto administrativo “los viejos procesos se han vuelto ineficientes”.

Una operación racionalizada permite una actividad flexible y eficiente al eliminar las operaciones redundantes, mejorar el flujo de trabajo y los sistemas de apoyo e inclusive anticipar el efecto de acciones sobre otros departamentos.

2. Reducir costos

La reducción de costos es una de las principales razones, para aplicar la reingeniería, colocando metas más inmediatas, las actividades para racionalizar la operación podrán incrementar la calidad del servicio. Si estas metas se logran, los costos reducirán. Por lo demás, continuar avanzando hacia la calidad y la eficiencia es continuar haciendo ahorros adicionales en los costos.

Sin embargo, la reducción de costos es con frecuencia un objetivo inevitable del proyecto de reingeniería. Si previo al proyecto se realiza el esfuerzo de posicionamiento eficaz, se habrá analizado la sensibilidad del mercado ante los precios y se habrán reducido los costos del producto objetivo.

Además de ser una meta, la reducción de costos es una medida muy eficaz del desempeño del proyecto de cambio y del trabajo futuro.

Las relaciones costo-beneficio se definirán claramente utilizando los métodos anteriormente definidos, de manera que será posible evaluar el impacto de cualquier acción, con la correspondiente reducción o aumento de costos.

Reducir los costos de mano de obra. La meta más común en la reducción es mantener o disminuir, de la mejor manera posible los costos de personal.

Por lo general, el descenso en los costos de nómina se identifica con la eliminación de cargos. Es el mismo enfoque que se utilizó para justificar los costos de nuevos sistemas de computadoras y el mismo supuesto con respecto a los beneficios que podrían obtenerse.

Reducir los costos de información. Si la información se considera un recurso económico como son la mano de obra, capital y la materia prima, reducir los gastos de información que contribuyen al desarrollo y producción de bienes o servicios, se consideran un método válido para disminuir los costos.

Los costos de información representan también en el ámbito corporativo. La información es la base de las compañías: casi su razón de ser (aunque muchos gerentes financieros pregonen que la vida de las compañías es el dinero).

La información como elemento significativo de costos es un objetivo ideal de control. Existe un nivel óptimo de costos de información para cada producto y para la compañía considerada en su conjunto.

Reducir los costos administrativos. Suelen denominarse a aquellos que no están relacionados de manera directa con la fabricación, el despacho de productos o la prestación de servicios, en síntesis no está involucrado en producción, marketing o investigación y desarrollo.

Costos del dinero. Un gran número de compañías utiliza una combinación de fondos internos con deuda externa para conseguir capital

La reingeniería no acostumbra ver el uso del dinero como una meta primaria, pero este elemento tiene un enorme potencial sin utilizar. La reingeniería puede orientar la disminución de estos costos de dos formas: primero incluir el movimiento y los costos del dinero cuando se haga el estudio de los procesos operativos y administrativos; segundo en teoría es posible considerar los flujos de efectivo como un proceso de negocios y optimizarlos para toda la empresa.

3. Mejorar la calidad en servicios

Al igual que la racionalización y la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad casi siempre se constituye en una meta de los proyectos de reingeniería. En realidad, mejorar la calidad en todos los procesos representa aumentar su valor y el de los servicios y reducir los costos impidiendo el despilfarro.

La calidad se convierte en un asunto importante, fundamental en las actividades institucionales y de negocios.

La calidad se mide en términos de contabilidad, consistencia y duración. La medición de un producto al minimizar el procesamiento de productos y los desperdicios. El cumplimiento continuo de estándares en todas las actividades operacionales, se constituye en la mejor garantía de que la calidad está ascendiendo.

2.2 COMO REALIZAR LOS CAMBIOS EN LA COMPAÑÍA Y LOS CAMBIOS EN LOS PARADIGMAS.

CAMBIO PARADIGMÁTICO

Hoy día son pocas las discusiones sobre la teoría de los negocios en donde no se mencione el término paradigma.

Los paradigmas influyen en la percepción, ayudan a organizar y clasificar la forma como se mira el mundo. En un sentido más amplio, un paradigma puede considerarse un modelo de ayuda para comprender lo que es tangible.

En el lenguaje de negocios pueden considerarse como un conjunto de supuestos empresariales subconscientes y no cuestionados que, como se verá, contribuyen a los paradigmas de la gente de negocios.

Cuando el mundo de los negocios comienza a cambiar, solamente prosperan aquellas compañías que reaccionan con rapidez. Esta capacidad para reaccionar requiere gran flexibilidad y una actitud abierta hacia nuevas ideas y enfoques. Para crear este fundamento, las suposiciones básicas de la empresa deben reexaminarse de manera objetiva y cambiarlas cuando sea adecuado.

A partir de la experiencia, puede decirse que estas observaciones son correctas. Los paradigmas son un componente universal del pensamiento humano; siempre están presentes y en sí mismos no son peligrosos.

PARADIGMAS: RESISTENCIA A LOS CAMBIOS

Si un cambio propuesto choca con un paradigma, el resultado será un sentimiento de amenaza, un mecanismo de defensa natural que actúa a nivel del subconsciente. Las personas de negocios que experimentan este sentimiento lo racionalizarán para defenderse de la amenaza y el cambio propuesto se enfrentará a un problema real.

El paradigma que actúa como filtro es también la causa subyacente de muchos problemas de comunicación.

Los paradigmas establecen expectativas. Cuando la realidad no se adhiere a nuestras reglas en una circunstancia dada, tenemos dificultad para entenderla, podemos incluso negar un descubrimiento si este no se halla dentro de nuestras normas.

En circunstancias así, sólo un cambio de paradigma permitirá el progreso. Cuando el paradigma cambia, también se modifica la percepción y la capacidad para evaluar la nueva información.

Con relación al paradigma, otro problema que tiende a resistir el cambio, se manifiesta en el rechazo a lo “no inventado aquí”. De tal manera ocurre cuando el paradigma, respaldado por un grupo, es sumamente cerrado a las influencias externas.

Lo negativo proviene de la falta de conciencia grupal para reconocer la influencia del paradigma y dejarlo de lado o modificarlo para permitir ganar algo nuevo.

CAMBIOS DE PARADIGMAS Y PARADIGMÁTICOS

Un cambio de paradigma o cambio paradigmático es en esencia un cambio significativo en las reglas, supuestos y actitudes relacionados con una forma establecida, para desarrollar una actividad.

El éxito del pasado no garantiza el éxito en el futuro, de hecho los triunfos pasados pueden ser desventajosos si causan el rechazo de oportunidades nuevas y resistencia al cambio.

Cuando ocurre un cambio significativo en los negocios, los viejos paradigmas deben cambiar y permitir la consideración de nuevas acciones: quizá, lo que fue ayer imposible pueda convertirse hoy en algo común.

En consecuencia, el futuro no puede verse a través de los paradigmas actuales. Es necesario reconocer que las ideas y técnicas exitosas del pasado pueden no ser las apropiadas para un negocio en el futuro.

Fundamentos para el cambio paradigmático

Un resultado de esta evolución es el crecimiento de la infraestructura de apoyo de la compañía, que incluye los elementos empresariales que toda la organización debe compartir, y cuyos objetivos son apoyar, definir y regular el trabajo.

Los planes corporativos, la arquitectura de la empresa y el diseño de los procesos de negocios, aunque no estén documentados, también forman parte de ella. Cuando los negocios se hacen más complejos, los gerentes y el personal aumentan los procesos del trabajo real con modificaciones ad hoc, en respuesta a los problemas y a las exigencias de cambio. Esta respuesta crea una infraestructura informal que con el tiempo discrepa con las reglas escritas, las estructuras organizacionales, la descripción de las funciones, políticas y los procedimientos.

Pocas compañías cuentan con reglas formales de negocios, muchas son implícitas y sólo las conocen quienes realizan el trabajo. Actividad, política y reglas están sujetas a la interpretación individual y cuando alguien se traslada de un departamento a otro, las reglas informales cambian de manera significativa.

Un factor clave en el siempre presente problema de las comunicaciones ha sido la falta de formalidad, puesto que los paradigmas corporativos relacionados con las funciones de la compañía están influidos por reglas, políticas y procedimientos.

Sus paradigmas de la operación de negocios son diferentes. Estas divergencias ocasionan en las compañías una falta de enfoque universal que impacta de manera desfavorable su consistencia, calidad y eficiencia.

Cualquier compañía que esté hoy funcionando, ha debido realizar previamente todo el trabajo necesario para hallarse en este punto, y podría pensarse que para continuar haciéndolo no es indispensable el diseño formal de un proceso de trabajo. El problema se presenta cuando los cambios son inevitables. La mayor parte de las compañías descubre que los cambios son necesarios, importantes, pero aunque se necesitan, estos parecen imposible de alcanzar ya que faltan fundamentos para lograrlo.

Porque cambiar

Cuando la competencia es poca y el negocio es bueno, la compañía rehusa un cambio significativo y continuará haciendo su trabajo como siempre lo ha hecho. No evolucionará, no reinvertirá; realmente no habrá razón alguna para “sacudir el barco”: si no esta roto lo reparará.

Si la ineficiencia y las pérdidas aparecen en los procesos, manejará la situación con un aumento de staff y transferirá el costo al cliente. Este comportamiento tiene sus límites, pero las compañías que no se enfrentan a una competencia verdadera parecen alcanzarlos gradualmente para elevarlos más.

Cuando la competencia llega, la imagen anterior se alterará. Sin duda alguna, se presenta un cambio paradigmático.

En la actualidad, ocurre también un cambio paradigmático en el mercado. La operación de negocios debe cambiar cuando las presiones del mercado obligan a las compañías a responder. Las reglas del pasado se están reescribiendo y los sobrevivientes deben reconocer y aceptar las nuevas reglas.

Reingeniería Hacia un nuevo paradigma

La reingeniería aplicada a los procesos de negocios no es en sí misma un paradigma para ser más eficaz: el deseo de cuestionarlo todo continuamente.

Aunque la reingeniería es bastante reciente, en general, los intentos de dinamizar las operaciones de negocios y mejorar su eficiencia, han sido comunes desde hace mucho tiempo.

El movimiento para apoyar la computadora en la década de 1960, trató también de mejorar la productividad y la ineficacia. Se creyó que ambas reducirían los costos y conducirían al mejoramiento del servicio al consumidor.

En muchos casos, las operaciones específicas se mejoran y los costos se redujeron, pero los problemas asociados con la complejidad, el crecimiento organizacional y la burocracia continuaron.

Una visión común del cambio de paradigma considera que los paradigmas de los negocios han variado debido a la reciente popularidad de la gerencia de la calidad total, la tendencia hacia la internacionalización, el incremento en la utilización de la tecnología y la multiplicación de la competencia en todos los sectores económicos cercanos.

Los supuestos básicos de los negocios no cambian por el hecho de instaurar la gerencia de calidad total, aunque es usual que se fortalezcan. Este método de la calidad es muy nuevo y muy eficaz, sin embargo está destinado a la ampliación del desempeño y no a una cuidadosa revisión de las suposiciones básicas.

Características que apoyan el éxito en la aplicación

Al mirar los esfuerzos del pasado para producir el cambio en los negocios con la utilización de métodos tradicionales (como la reorganización), pueden identificarse los siguientes problemas:

1. Las compañías no tenían documentación formal de las prácticas actuales o la infraestructura para emplearlas, como análisis del cambio y rediseño mejorado.
2. La administración no daba el apoyo verdadero y suficiente para los proyectos de cambio.
3. Las estrategias empresariales de largo plazo no eran realistas ni tenían suficiente influencia sobre la nueva planeación y las operaciones de rutina.

4. No había suficiente comprensión de las capacidades, limitaciones y costos de tecnología.
5. Los servicios de información y las estrategias de tecnología, donde existían, no eran coherentes ni completos y no se tuvieron en cuenta durante mucho tiempo.
6. No se entendía la relación entre la operación de negocios y el apoyo de su sistema de computación.
7. Un concepto común planteaba que si el esfuerzo tenía éxito la gente perdería su trabajo; por ello la cooperación fue mínima.
8. Los esfuerzos de cambio se enfocaron de una manera muy estrecha, siendo limitados por fronteras organizacionales.
9. No comprendió el concepto de los procesos de negocios.

Se creyó que una solución perfecta podía diseñarse e implantarse como un gran proyecto único, cuyos resultados podían ser eficaces por largo tiempo.

2.3 LOS PROTAGONISTAS DEL CAMBIO EN LA APLICACIÓN DE LA REINGENIERÍA DE NEGOCIOS.

Durante el proceso de reingeniería intervienen diferentes personas en distintos momentos de la ejecución y las operaciones normales.

El líder del proyecto autoriza y motiva el esfuerzo total de la reingeniería en la organización, convenciendo, negociando, empujando, presionando para obtener los resultados a corto plazo.

El dueño del proceso es responsable de organizar a su equipo de reingeniería y coordinar la ejecución práctica del proceso rediseñado.

El equipo de reingeniería es un grupo de individuos dedicados a diagnosticar y rediseñar un proceso de trabajo específico.

El diseñador de procesos es una persona responsable de desarrollar las técnicas y herramientas de trabajo; así como de capacitar al equipo de reingeniería para su aplicación.

Además, el comité directivo que es un órgano opcional de gobierno, diseña estrategias institucionales y señala las prioridades del proceso de reingeniería.

Algunas características personales

El rediseño de los procesos exige la integración de personas con amplia imaginación e intuición, con gran experiencia práctica en el manejo de los métodos y procedimientos de trabajo.

Estas personas deben tener la capacidad de abandonar lo conocido y dejar a un lado aquellas reglas que entorpecen el proceso; deben ser productivas e innovadoras, pero con un criterio equilibrado y maduro.

Su objetivo es empezar a imaginar una nueva estructura de trabajo en la organización y generar una manera innovadora de realizarlo.

TABLE OF CONTENTS	
1.	Introduction
2.	Objectives of the study
3.	Methodology
4.	Results and Discussion
5.	Conclusion
6.	References
7.	Appendix
8.	Index

TABLE OF CONTENTS OF THE PROCEDURE	
1.	Introduction
2.	Objectives of the study
3.	Methodology
4.	Results and Discussion
5.	Conclusion
6.	References
7.	Appendix
8.	Index

CAPÍTULO III HISTORIA Y ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DEL BENCHMARKING

3.1 HISTORIA DEL BENCHMARKING:

El benchmarking surge gracias a los japoneses, pues gracias a sus aciertos de aceptar que no podían ser reconocidos repitiendo una y otra vez las prácticas del pasado. Los empresarios ejecutivos de este país se lanzaron a realizar viajes “exploratorios”, de observación, para obtener información de primera mano sobre cómo las empresas estadounidenses realizaban sus productos y qué metodología empleaban. Sus viajes, además, no se limitaban a la observación de sus competidores directos ni a su propia industria sino que visitaron y aprendieron de su propia experiencia de muy diferentes tipos de compañías reconocidas como líderes de la industria como benchmarking, nombre que si bien ahora nos parece familiar, en aquel entonces resultaba totalmente desconocido y novedoso. Se aplicó inicialmente al análisis de costo de producción de máquinas copiadoras, descubriéndose que la diferencia de costos era tal, que ellos vendían al público en una suma que era igual al costo de Xerox.

Debido al éxito con que pudieron identificar y mejorar los procesos, el benchmarking se constituyó en uno de los procesos más importantes de las empresas para alcanzar el liderazgo, extendiéndose a todas las unidades de negocios incluso a las funciones de respaldo post-venta-distribución, servicio de mantenimiento, facturación, cobranzas, etc. lo que llevó a sobrepasar una nueva barrera, porque hasta entonces el benchmarking se aplicaba en procesos de manufactura. De este intento se derivó posteriormente al benchmarking funcional, es decir, aquel que compara sin importar el giro de la empresa, funciones análogas.

Los grandes avances de Xerox y la posterior publicación de esta experiencia bajo la autoría de Camp. En 1989, crearon expectación e interés entre las empresas de los E.U., sumándose a la lista de practicantes organizaciones como AT&T, Cadillac, Laboratorios Abbot, GTE, IBM, etc. Incluso en 1995 la Universidad de Penn State realizó un estudio entre universidades para denominar las mejores prácticas en el manejo de la tecnología de información.

Al extenderse el interés por compararse para identificar las mejores prácticas, fueron haciéndose patentes carencias en la definición del modelo que si bien tenían siempre los mismos fundamentos, se presentaban diferentes versiones de 5, 6, 9 ó 14 pasos; asimismo comenzaron a surgir cuestionamientos en torno al tipo de comparación a realizar, la conveniencia de compartir información con otras empresas, y más aún, con competidores directos, con qué garantías de confidencialidad, hasta qué punto o qué tipo de datos, y, lo que es una constante hasta la fecha, se hizo manifiesto lo difícil y costoso que resultaba encontrar información veraz, ordenada y manipulable.

Para hacer frente a esta problemática y crear un marco común que permitiera realizar estudios de benchmarking, en 1992 el American Productivity Quality Center (APQC) crea la Internacional Benchmarking Clearinghouse (Agencia Internacional de Benchmarking), que en marzo de 1995 la integraban 345 empresas de todo el mundo. Los servicios y productos que ofrece el centro van desde conferencias, libros y videos, hasta Grupos de Interés Común, Directorio de Miembros (lo que facilita hacer contacto con otras empresas) localización de las empresas con las mejores prácticas y acceso a un boletín electrónico en el que los miembros intercambian información y a una base de datos, en la que pueden encontrar las mejores prácticas con sólo una búsqueda electrónica. Los servicios más apetecibles (Base de Datos, Boletín Electrónico, Grupos de Interés Común, etc.) son exclusivamente para miembros, sin embargo, algunos otros –que no dejan de ser grandes herramientas- se pueden cotizar y adquirir independientemente de pertenecer a este club.

Parece que hasta el momento el Internacional Benchmarking Clearinghouse es una de las mejores opciones para hacerse de tanta información, pues no hay en México ninguna opción que se asemeje a estas ventajas. ¡Y vaya que nos hace falta con la carencia de información que ya es tradicional en el país, no sólo en las empresas, sino en cualquier otro campo! Carla O Dell, presidente del APQC, explica que, motivado por el interés de algunas organizaciones y la necesidad de información disponible se hicieron algunos contactos y propuestas para establecer una operación del IBC en México. Desafortunadamente, este proyecto nunca se realizó por diversos factores y condiciones de uno y de otro lado.

3.2 ETAPAS DEL DESARROLLO EN EL BENCHMARKING

Así que las empresas interesadas han tenido que recurrir directamente al centro en Houston Texas. Según James Zill, encargado de las relaciones con América Latina, son muchas las empresas de esta región del continente las que se han acercado a ellos. Compañías de Honduras, Colombia, Venezuela y México, por citar algunas, realizan programas de Benchmarking de manera formal bajo la guía y tutela de esta agencia. ¿Qué tipo de empresas? La mayoría son grandes (muy grandes) empresas industriales. Recurren de manera importante para encontrar puntos de referencia en cuanto a:

- Tamaño del Staff corporativo con relación al tamaño de la operación.
- Compensaciones.
- Evaluación de Recursos Humanos.
- Benchmarking como parte de procesos de reingeniería de negocios.
- Cómo navegar en una crisis económica.

Existen tres tipos habituales de Benchmarking:

Benchmarking competitivo: Es la forma de benchmarking más difícil porque, como su nombre sugiere, las compañías objetivo no están normalmente interesadas en ayudar al equipo de benchmarking. La recopilación de datos que casi siempre es la tarea que lleva más tiempo en cualquier esfuerzo de benchmarking, se hace mucho más difícil cuando sus objetivos son los propios competidores. No desea que usted los estudie y pueden hacer lo posible para desanimarle en sus esfuerzos por (ejemplo, ordenando no hablar) si se entera que usted lo está estudiando.

El benchmarking competitivo significa medir sus funciones, procesos, actividades y productos o servicios comparándolos con los competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal, los mejores en su clase, pero por lo menos, mejores que los de sus competidores. ¿Qué quiere saber sobre la competencia? Haga una lista de deseos. Con mucha probabilidad usted podrá enterarse directamente de muchas cosas de una lista y podrá valorar con razonable precisión la mayoría del resto. Y podrá hacerlo legal y éticamente.

Saber es poder, pero sólo si lo usa. Recoger y analizar datos sobre sus competidores es un proceso totalmente claro, aunque hay que dedicar tiempo. La mayor parte de los estudios de benchmarking no lo hacen por la imposibilidad de recoger datos, sino porque los directivos, después de haberse gastado sus buenos dineros en obtener información, no la utilizan para realizar cambios positivos basados en lo que han aprendido.

Benchmarking cooperativo: En el benchmarking cooperativo, una organización que desea mejorar una actividad particular mediante el benchmarking, contacta con las empresas mejores en su clase y les pregunta si aceptarán compartir conocimientos con el equipo de benchmarking. Las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la empresa que hace benchmarking, lo que es un factor clave para asegurar la cooperación.

Benchmarking colaborador: En el benchmarking colaborador, un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperando todas ellas mejorar basándose en lo que van a aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos, aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios colaboradores.

Benchmarking interno: El benchmarking interno es una forma de benchmarking colaborador que muchas grandes empresas utilizan para identificar las prácticas “de mejor en casa” y extender el conocimiento sobre estas prácticas entre otros grupos de la organización. El benchmarking interno lo realizan a menudo grandes compañías como primer paso de lo que será más adelante un estudio enfocado al exterior.

“CÓDIGO DE ÉTICA DEL BENCHMARKING”

Para guiar los esfuerzos de benchmarking y avanzar en el profesionalismo y efectividad de esta herramienta, el Internacional Benchmarking Clearinghouse, que es uno de los servicios que brinda el American Productivity & Quality Center (APQC), junto con el Strategic Planning Institute Council on Benchmarking han adoptado en común este Código de Conducta, animando a que tanto individuos como empresas involucrados en benchmarking se adhiera a él. Observar estos principios contribuye a la eficiencia, efectividad y ética del benchmarking¹.

Los individuos acuerdan que tanto ellos como sus compañías se someterán a los siguientes principios para realizar benchmarking con otras organizaciones:

1. Principio de legalidad

- 1.1 Si existe cualquier duda potencial sobre la legalidad de una actividad, no la haga.

¹ Internacional Benchmarking Clearinghouse. Management today en Español. Marzo de 1995. pp.14-15

- 1.2 Evite discusiones o acciones que puedan conducir o implicar intereses en cuanto a restricciones de comercio, esquemas de distribución de mercado o clientes, mezclan de precio, compromisos en acuerdos o convenios, u ofertas por equipos. No discuta costos con competidores si estos son un elemento clave de la fijación del precio.
- 1.3 Absténgase de adquirir cualquier secreto comercial si puede ser interpretado como impropio, incluso si en alguna medida existe cualquier obligación de mantener esto en secreto. No use ningún secreto comercial que pudo haber sido obtenido a través de un método impropio, o que haya sido revelado por otros que hayan violado la obligación de mantener esto en secreto o con uso limitado.
- 1.4 Como consultor o como cliente, no extienda los hallazgos de un estudio de benchmarking a otra compañía sin antes haber obtenido el permiso de todos los participantes del primer estudio.

2. Principio de intercambio

- 2.1 Tener la voluntad y disposición de proporcionar el mismo tipo y nivel de información que usted está requiriendo a su socio de benchmarking.
- 2.2 Comuníquese completamente y desde el principio de la relación para clarificar expectativas, evitar malos entendidos y establecer un mutuo interés en el intercambio de benchmarking.
- 2.3 Sea honesto y completo.

3. Principio de confidencialidad

- 3.1 Trate el intercambio de benchmarking como algo confidencial para los individuos y compañías involucrados. La información no debe ser comunicada fuera de las organizaciones asociadas sin el previo consentimiento de quien comparte la información.
- 3.2 La participación de una compañía en un estudio es confidencial y no debe ser comunicado externamente sin su previo permiso.

4. Principio de uso

- 4.1 Use la información obtenida a través de benchmarking únicamente con el propósito de formular mejoras en operaciones o procesos dentro de las compañías que participen en el estudio.
- 4.2 El uso o comunicación del nombre de un socio de benchmarking junto con los datos obtenidos o las practicas observadas requiere de la previa autorización de ese socio.
- 4.3 No use la información de benchmarking ni ninguna otra información que resulte de este proceso de intercambio o la red de relaciones establecida alrededor del proceso como métodos de mercadotecnia o venta.

- 4.4 Las listas de contactos u otra información proporcionada por el Internacional Benchmarking Clearinghouse en cualquier forma no deben ser usadas con propósitos de mercadotecnia de ninguna manera.

5. Principio del primer contacto

- 5.1 Inicie los contactos de benchmarking, siempre que sea posible a través del contacto de benchmarking que sea designado por las compañías asociadas.
- 5.2 Respete la cultura corporativa de las compañías asociadas y trabaje con procedimientos de mutuo acuerdo.
- 5.3 Obtenga un mutuo acuerdo con el contacto designado sobre cualquier información que pudiera ser excluida o, la responsabilidad con otras partes.

6. Principio de contacto de la tercera parte

- 6.1 Obtenga un permiso individual antes de dar el nombre de un contacto en respuesta al requerimiento de un tercero.
- 6.2 Evite comunicar el nombre de un contacto en un foro abierto sin el permiso previo de esta persona.

7. Principio de preparación

- 7.1 Demuestre compromiso con la eficiencia y la efectividad de un proceso de benchmarking estando preparado previamente a hacer el contacto inicial.
- 7.2 Haga rendir al máximo el tiempo de sus socios de benchmarking al estar completamente preparado para cada intercambio.
- 7.3 Ayude a la preparación de sus socios de benchmarking al facilitarles un cuestionario y una agenda previamente a sus visitas.

8. Principio de conclusión

- 8.1 Dé seguimiento a cada compromiso hecho con su socio de benchmarking, cumpliendo puntualmente.
- 8.2 Complete cada estudio de benchmarking hasta obtener la satisfacción de cada uno de los socios tal como se hubo acordado.

9. Principio de entendimiento y acción

- 9.1 Entienda como le gustaría ser tratado a su socio de benchmarking.
- 9.2 Trate a su socio de benchmarking en la manera que éste prefiera ser tratado.
- 9.3 Entienda que su socio le entregará información tal como él la maneja y usa.

3.3 CAMPO DE ACCIÓN DEL BENCHMARKING

El benchmarking es un método avanzado para impulsar principalmente, dentro de la organización, un proceso de mejoramiento de la calidad.

Su principal objetivo es el de aprender de otras organizaciones o áreas operativas internas, la aplicación de las mejores prácticas para elevar sensiblemente el rendimiento de los procesos de trabajo estratégico.

Para tal efecto, benchmarking se encarga de identificar, analizar, comprender, comparar, adaptar y superar los procesos de trabajo, similares en organizaciones de alto rendimiento comprobado, para mejorar sistemática y significativamente los indicadores de desempeño de la empresa.

De esta manera, podremos compararnos desde un punto de vista objetivo con otras organizaciones que, aunque no necesariamente desarrollen la misma actividad productiva, sean ejemplo de eficiencia y calidad en el proceso de trabajo que hayamos elegido.

Especial cuidado debemos tener al seleccionar la organización con la que deseamos compararnos. Esto debe tener cierta analogía estructural y cultural con la nuestra, de otra manera corremos el riesgo de no ser compatibles.

Aspectos que no debemos olvidar

Es necesario no olvidar los detalles de orden legal cuando aplicamos un benchmarking; a fin de cuentas, lo que estamos transfiriendo es tecnología de una organización a otra, por lo que se recomienda establecer contratos o acuerdos específicos, con respecto al conocimiento y aprendizaje que queremos obtener.

Identificar hallazgos y determinar brechas de desempeño es la principal tarea que debemos realizar en la organización que nos ha permitido aprender de su experiencia.

Las principales etapas para la aplicación integral del benchmarking son:

1. Planear
2. Ejecutar
3. Evaluar
4. Actuar

3.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL BENCHMARKING.

La fase de planificación requiere la capacidad de analizar los temas que se han elegido para hacer el benchmarking y luego requiere grandes habilidades de organización para asegurar que el estudio se planifique de modo que la ejecución sea fluida y tenga éxito. Una planificación deficiente puede hacer que su proyecto de benchmarking sea una pérdida de tiempo y recursos.

En una planificación se pueden cometer equivocaciones. Estas son las tres equivocaciones más corrientes al planificar un estudio de benchmarking:

*** Planificar el benchmarking en actividades equivocadas.** Esto es fundamental, comprender exactamente la meta del estudio, es decir, lo que usted desea que el benchmarking haga para su causa, es crucial para el éxito del proyecto. Necesita una visión de conjunto.

Se debe estudiar el benchmarking de actividades cuya mejora vaya a contribuir de modo significativo a la competitividad de la organización.

*** Medir algo distinto de los factores clave.**

*** Calcular por lo bajo el tiempo necesario para los asuntos.**

PROCESOS DE PLANIFICACIÓN DEL BENCHMARKING

Cuando se esté planificando un estudio de benchmarking deberá tener siete cosas “imprescindibles”:

1. **Determinar en qué actividades hacer benchmarking**
2. **Establecer el equipo de benchmarking**
3. **Programar el estudio**
4. **Determinar los factores clave a medir**
5. **Seleccionar las organizaciones objetivo**
6. **Estructurar el informe**
7. **Identificar a los prisioneros**

DETERMINE EN QUÉ ACTIVIDADES PUEDE HACER BENCHMARKING

No es difícil para la mayoría de las organizaciones el identificar las áreas a mejorar. Cuando todo lo demás falla, escuche a sus clientes.

El principal criterio para seleccionar actividades para el benchmarking es el de obtener lo máximo por su dinero. Si sólo se tiene recursos para hacer tres estudios de benchmarking al año, se debe hacer el benchmarking en las áreas en las que las mejoras ayudarán más a los resultados de la organización.

A veces se hace el benchmarking por razones menos tangibles. Cuanto más hambre de mejoras tenga el personal de la organización, más posibilidades habrá de que las mejoras inducidas por el benchmarking tengan éxito.

Algunas empresas determinan las actividades en las que tienen intención de hacer benchmarking en un período concreto basándose en los resultados de un sondeo interno entre los empleados. Este punto de vista tiene dos cosas buenas:

- Asegura que se tiene en cuenta las áreas que necesitan mejora
- Es un buen indicador de que los que serán responsables de llevar a la práctica las mejoras inducidas por el benchmarking aceptarán el programa de mejoras.

ESTABLEZCA EL EQUIPO DE BENCHMARKING

La inclusión de las personas apropiadas en el equipo de benchmarking aumentará la posibilidad del éxito final del proyecto.

Un núcleo de gente de benchmarking puede suponer un buen uso de los recursos, si la organización proyecta realizar seis o más estudios por año. Este grupo puede ir reforzando eficientemente su destreza en la recopilación y análisis de datos si realiza aproximadamente seis estudios al año. Puede servir también como un centro distribuidor de los datos y de la información sobre <como> hacer benchmarking.

El equipo de benchmarking deberá incluir al menos uno de cada uno de los siguientes integrantes:

+ **Un especialista del benchmarking que aporte el conocimiento del proceso del benchmarking.** Este conocimiento deberá incluir cómo planificar el estudio, cómo y dónde obtener datos, cómo asegurarse de la fiabilidad de los datos, y otros temas que surgirán durante el estudio y que una persona experimentada puede resolver más fácilmente que un novato.

+ **Una persona del departamento que sepa mucho sobre la actividad en la que se va a hacer el benchmarking.** Uno de los puntos fuertes del benchmarking como herramienta directiva consiste en que la practica el personal del departamento.

+ **Un líder del cambio que tenga las cualidades o autoridad** necesarias en su organización para asegurar que las mejoras se llevan a la práctica realmente, basándose en los resultados de su estudio de benchmarking.

El tamaño del equipo depende de la complejidad de la actividad objeto del benchmarking, del número de empresas estudiadas y del espacio de tiempo en el que el estudio debe completarse. Los equipos de tres o seis personas son muy corrientes y parecen trabajar bien.

Generalmente, el equipo deberá tener suficientes miembros para permitir la terminación de la planificación y de la recopilación de datos y el análisis de las fases de estudio en el espacio de 10 o 12 semanas.

PROGRAME EL ESTUDIO

Una vez establecido el equipo de benchmarking, un plan de acción bien pensado y documentado asegurará que usted ha cubierto todos los pasos y ha adjudicado las responsabilidades para que se cumplan. Todos los cuales deberán ser cuidadosamente planificados, documentados y dirigidos para asegurar su total terminación².

DETERMINE LOS FACTORES CLAVE A MEDIR

Unos pocos números realmente significativos valen mucho más que cantidad de datos no verificables y más comprendidos. Costos, calidad y oportunidad son las tres variables que hay que medir; mida siempre las tres.

SELECCIONE LAS ORGANIZACIONES OBJETIVO

Hay generalmente cuatro grupos de empresas que usted puede tener en cuenta al seleccionar candidatos para el benchmarking:

- Competidores directos habituales en el sector industrial
- Competidores potenciales, incluyendo a los que están en su sector, pero no habitualmente en su mercado
- Grupos mejores en su clase dentro de su propia organización
- Empresas mejores en su clase de otros sectores industriales.

² Robert. J. Boxwell. Benchmarking para competir con ventaja. Editorial Mc.Graw-Hill pp58.

Las organizaciones que se estudiarán dependerán en gran medida de lo que se esté tratando de mejorar. Si cree que sus costos de producción son demasiado altos, seguramente estudiará a su competidor directo en un estudio de benchmarking para determinar sus costos y quizá a algunos competidores potenciales si se puede hacer la comparación sobre una base de “manzanas con manzanas”.

Pero si se quiere mejorar en un área en la que ninguno de sus competidores es particularmente fuerte en un sentido absoluto, y quiere saltar, sobrepasarlos con algunos nuevos procedimientos, entonces es probable que sus conocimientos deban venir de fuera de su sector comercial, de empresas que son de categoría mundial en actividades concretas que son realizadas también en esos otros sectores.

El benchmarking interno es meramente la primera fase en un estudio de benchmarking más amplio y orientado al exterior, pero puede descubrir mejoras valiosas de los procesos con un mínimo uso de recursos y sin apenas dificultad para obtener la cooperación de los mejores en su clase.

Recuerde que, cuando esté haciendo benchmarking de empresas de fuera de su sector, puede conseguir ventajas significativas sobre las prácticas habituales en una actividad dada. Si el aprender de una empresa de fuera del sector, sea o no la mejor de su clase, le va a permitir mejorar sus prestaciones espectacularmente y quizá saltar por encima de sus competidores, no tiene nada que perder con ello.

Recuerde, no limite su benchmarking a los competidores directos. Lo que se puede aprender de los competidores en nuestras áreas es menor de lo que puede aprender de empresas de fuera del sector. Y no limite su búsqueda de empresas a su área geográfica inmediata.

ESTRUCTURE SU INFORME

Estructurar el informe significa escribir un esquema detallado después de haber identificado los objetivos, pero antes de haber empezado la recopilación y análisis de datos externos con profundidad. En este punto ya ha decidido en qué actividades hacer el benchmarking y qué factores clave medir y ha seleccionado las empresas objetivo. La estructuración del informe da fuerza a pensar de principio a fin, y con gran detalle, en todos los datos que necesitará para completar el estudio, cómo confluirán esos datos y dónde tiene que ir a buscarlos.

Pero los beneficios de haber pensado el estudio de principio a fin, y en gran detalle, superan casi siempre los inconvenientes.

IDENTIFIQUE A SUS PRISIONEROS

Un intercambio de prisioneros significa que se tiene algo de valor que compartir con aquellos de los que espera cooperación o colaboración en el estudio que se está realizando.

Estos son tres componentes para identificar a sus prisioneros:



La esencia del proceso de benchmarking – aprender de los otros – se puede aplicar de distintos modos.

RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

Recopilación de datos internos:

Dado que uno de los primeros objetivos del benchmarking es comparar la actuación de la empresa con la de los competidores u otras empresas mejores en su clase, en algún punto del estudio tendrá que recopilar datos sobre su propia empresa. Normalmente se hace antes de la recopilación de datos de las empresas objetivo. El estudio de los datos de la empresa confirma exactamente qué datos de fuera se necesitan.

Recopilación de datos externos:

Fuentes de datos publicados y fuentes electrónicas.

Los datos se obtienen en fuentes diversas, desde fuentes publicadas hasta entrevistas personales.

Se conoce normalmente como búsqueda documental al proceso de obtener datos de fuentes publicadas.

¿Quién debe efectuar la búsqueda de documentación?

Existen servicios profesionales con acceso a bases de datos online y a directorios impresos de periódicos que le efectuarán la búsqueda de un pequeño pago. Elaboran una lista de resúmenes de artículos utilizando temas, empresas y palabras clave. Usted examina los resúmenes, selecciona los artículos que desea y los profesionales se los facilitan. Las personas que trabajan en estos servicios son con frecuencia bibliotecarios preparados y pueden realizar la búsqueda de documentación con mucha eficacia.

Recopilación de datos externos: Fuentes << vivas >> de datos.

Los mejores datos – los datos con las << Respuestas >> - se obtienen normalmente en fuentes vivas y activas. El siguiente cuadro es una lista de algunas de las fuentes vivas de datos más habituales:

Fuentes de datos <<vivos>> corrientes

- **Empleados actuales de la empresa.**
- **Clientes**
- **Analistas del sector comercial y otros expertos del sector**
- **Distribuidores, agentes y representantes de los fabricantes**
- **Proveedores**
- **Acuerdos para compartir datos**
- **Empleados actuales y antiguos de las empresas objeto**
- **Visitas de inspección**

El orden de las fuentes del cuadro anterior se aproximan a la secuencia óptima en la que deben dirigirse a estas fuentes cuando busque datos, aunque es improbable que se toquen todas las fuentes en un solo estudio.

El departamento de recursos humanos puede ayudarle a localizar a personas que hayan trabajado para las empresas objetivos de su benchmarking.

Acuerdos para intercambiar datos.

Puede obtener algunos datos mediante acuerdos para intercambiar datos entre grupos de empresas que deseen comparar sus resultados dentro de un sector industrial o entre diferentes sectores. Dentro de los sectores, los intercambios de datos se formalizan por medio de un intermediario que los reúne, compila y, a menudo, los analiza e interpreta.

ANÁLISIS DE DATOS

Antes de que pueda empezar realmente a analizar los datos, tiene que recopilarlos y convertirlos en información útil –información le diga <<cómo>>- tiene que reducir los datos de sus empresas objetivo y de su propia organización a un común denominador o ponerlos sobre una misma base.

Repitiendo el punto importante una vez más, advierta que al contestar la pregunta <<¿Cómo?>>, el equipo de benchmarking empieza a extraer los beneficios reales del proceso de benchmarking.

APLICACIÓN DE MEJORAS PARA DESARROLLAR EL PLAN PARA IGUALAR Y SUPERAR, O MEJORAR EL MODELO

Se empieza con un análisis de las empresas objetivo en relación con nuestra empresa. Y que debemos considerar en ésta:

Consideraciones realistas

Posiblemente la intención de mejoras no dará buenos resultados, por lo que la realidad juega un papel significativo en la aplicación de éstas.

La limitación de recursos es una manifestación frecuente de la realidad.

3.5 PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE UNA EMPRESA

RECURSOS FINANCIEROS

Las personas responsables de la asignación de capital y su aprobación, por tanto la justificación será basada en riguroso análisis financiero, basado en hechos no en instituciones.

RECURSOS HUMANOS

Dentro de una organización las personas que influyen y promueven cambios son escasas. Lo que se debe hacer es seleccionar un eficaz líder del cambio.

RECURSOS TEMPORALES

El tiempo en la aplicación de mejoras, y la importancia de las acciones son un factor que se debe tomar en cuenta.

OBTENER EL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y DE LOS EMPLEADOS HACIA EL CAMBIO.

CONSIDERACIONES POLÍTICAS

- Minimizar los problemas políticos debido al cambio
- Se ha efectuado un consenso con el personal de línea y éste, en la realidad puede ayudar a minimizar los problemas, basados en recomendaciones a la administración central
- Considerar a todos los grupos de trabajo que puedan ser afectados por el cambio (interna y externa), evaluando su apoyo u oposición. Neutralizar o atraer esa oposición.

CONSIDERACIONES COMPETITIVAS

Un perfil de respuesta del competidor es un componente importante y debe ser tomado en cuenta cuando se elaboran los planes de implantación.

PONGA EN PRÁCTICA EL PLAN Y SUPERVISE LOS RESULTADOS

ASPECTOS DEL PLAN

- Acciones detalladas
- Revisión del progreso
- Recompensas por la ejecución con éxito
- Replaneación periódica

EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA AL UTILIZAR BENCHMARKING

Si podemos utilizar el benchmarking para analizar como ejecuta su estrategia una empresa (como diseña, hace, vende y mantiene sus productos) podemos utilizarlo para respaldar un paso y determinar qué estrategias tienen mas éxito o más posibilidades de ser las primeras en lograrlo.

Y es útil cuando la organización se enfrenta a una de las situaciones siguientes:

- La entrada a un nuevo sector
- En el sector que se compite sufre rápidos cambios (computación, telecomunicaciones, etc.)
- Dar un giro a su estrategia de su sector (publicidad de la competencia)

PASOS TÍPICOS PARA EVALUAR ESTRATEGIAS UTILIZANDO EL BENCHMARKING

La evaluación de estrategias no es un proceso secuencial y el orden en que se presentan es lo óptimo.

ANALIZAR EL SECTOR INDUSTRIAL Y DE SERVICIOS GLOBALMENTE

Temas a abarcar:

- ✓ La comprensión de la estructura del sector
- ✓ La rentabilidad potencial
- ✓ La situación de la competencia
- ✓ La evolución probable

IDENTIFICAR A LAS EMPRESAS DE MÁS ÉXITO

Formas de medir el éxito cuyas estrategias quiere estudiar:

- ✓ Resultados Financieros sobresalientes
- ✓ Cuota de mercado sobresaliente
- ✓ Crecimiento

ANALICE INDIVIDUALMENTE LAS EMPRESAS CON MÁS ÉXITO

Abarca como mínimo:

- ✓ Resultados Financieros
- ✓ Estrategias
- ✓ Sistemas Empresariales
- ✓ Crecimiento
- ✓ Liquidez
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Palanca
- ✓ Estrategias
- ✓ Utilización de activos

COMPARAR LAS EMPRESAS CON MAS ÉXITO

Comparando todas las empresas entre si, buscando relaciones entre varios análisis y conteste ¿Por qué?, y ¿Ahora qué?

PREMIO NACIONAL DE CALIDAD MALCON BLADRIGE (E..U. de N.)

Este premio ha jugado un papel muy importante en la popularización del benchmarking en las empresas norteamericanas. Muchas empresas consideran el premio como una meta valiosa y como un buen marco para crear un sistema de Gestión de Calidad Total (GCT). Esto da como consecuencia el apoyo directo de la dirección en la implantación formal de cambios en la empresa. Esto es el compromiso de la dirección de la empresa por el cambio.

Para evaluar se busca procesos metódicos y sistemáticos relacionados con el benchmarking:

- ❖ Identificar los procesos de la empresa adecuados para su mejora mediante el benchmarking
- ❖ Seleccionar las empresas objetivo adecuadas para el estudio
- ❖ Estudiar sus empresas objetivo
- ❖ Implantar lo que ha aprendido

USO DE BENCHMARKING EN LA ORGANIZACIÓN

No existe una fórmula “correcta” para implantar los procesos de benchmarking pero la mayoría de los procesos de benchmarking entran en uno de estos tres planteamientos:

PLANTEAMIENTO FORMATIVO / FILOSÓFICO

La meta de este plan es conseguir que los directivos y empleados empiecen a concentrarse en los competidores y se den cuenta de que puede haber modos radicalmente diferentes de hacer las cosas (mejor):

- Estudiar actuales no ejecutados
- La postura mental es muy importante
- Instalar sentido de pensamiento competitivo y énfasis externo
- Conciencia de benchmarking en la organización

PLANTEAMIENTO AD HOC/BÁSICO

Los directivos utilizan benchmarking para ayudar a abordar y mejorar un área con puntos débiles, cuando otros directivos se enteran del éxito de éstos, ven los beneficios de la metodología y en el proceso pueda arraigarse a un nivel de base e ir creciendo con la organización.

- ◆ Planteamiento más habitual
- ◆ Énfasis en áreas específicas
- ◆ Éxito temprano gana adeptos en el benchmarking
- ◆ Formación del Benchmarking para miembros del equipo

PLANTEAMIENTO GLOBAL

- Debe estar bien dirigido
- Debe tener apoyo de la dirección
- Formación de Benchmarking para toda la organización

Todas las organizaciones que practiquen Benchmarking tienen cosas en común:

- Status quo.
- Mejorar la competitividad, por medio de un proceso intelectual riguroso y más eficaz que otros.

CAPÍTULO IV BENCHMARKING APLICADO A AFORES

4.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS FONDOS DE PENSIÓN E IMPORTANCIA DE LOS DRECHOS PREVISIONALES EN CHILE.

Hoy día casi la mitad de la población se retira anticipadamente, es decir en los hombres que se retiran a los 57 años promedio, 8 años anticipados a la edad de jubilación, mientras que las mujeres a los 55 años, es decir 7 años antes.

Otro aspecto importante fue el innegable impacto positivo que ha tenido en la economía chilena, pues no ha habido crisis, ya que cuentan con fondos de pensiones que no permiten la inversión a largo plazo, lo que mejoró el desarrollo económico del país, dice la gerencia de la Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones.

Hay entonces que captar que el cambio se refiere al rol operativo (recepción de cotizaciones, inversiones de fondo, entrega de beneficios), pero las políticas de seguridad social, las normas de control seguían estando en manos del Estado (superintendencia).

Es debido a que en Chile se enfrentaron a un complejo sistema. La puesta en marcha de un sistema tan complejo, tuvo que combinar adecuadamente y oportunamente factores humanos, financieros y operacionales, formar equipos dispuestos a trabajar hasta 12 horas.

“Contratar el personal idóneo, capacitarlo, dirigir una enorme fuerza de ventas, crear la documentación y archivos necesarios, control de agencias regionales y metropolitanas, implementaron sistemas de cómputo, fijar los montos adecuados de las comisiones”.

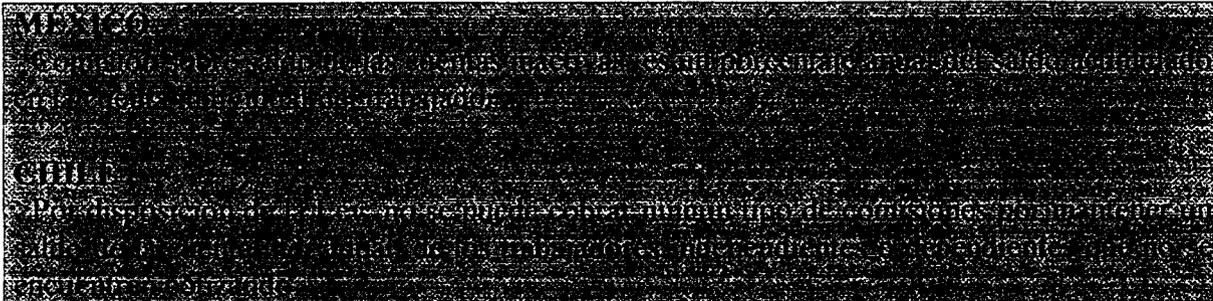
En este sentido, la infraestructura de las AFP en el primer año resultó insuficiente. Además, resultó mas complicado de lo previsto porque la respuesta de los trabajadores, descontentos con el sistema antiguo, fue tan masiva que los equipos dedicados a este fin casi se vieron desbordados por una tarea muy consistente.

Francisco Margozini gerente general de la Asociación de Administradoras de Fondos de Pensiones en Chile, coincidió también con el principal problema que fue la capacidad tecnológica de las AFP.

Esta asociación se formó un año después del inicio del nuevo sistema de pensiones.

El principal problema que tuvieron que enfrentar las administradoras de fondos de pensiones fue que, con la libertad que había de cambiar del sistema antiguo al nuevo sistema de capitalización, las expectativas de las cuentas de traspasos fueron muy inferiores a lo que en realidad ocurrió, dijo Margozini.

Por tener un dato, durante los primeros 7 meses, se traspasaron un millón 400 mil cuentas, es decir, el 50% de la masa laboral total en aquel entonces, ya que en 1981 el total de trabajadores existentes era aproximadamente de 3 millones.



Cuadro comparativo de administradoras

Rendimiento real anual promedio de sistema, Fondo de Pensiones en Chile.

Rendimiento real anual durante 1996 por administradoras	
Administradora	Rendimiento (%)
AFAP	27
Afores	21
Banco de Chile	20
Capital	20
Compart	20
Corfucol	19
Ente	18
Magister	18
Plaza	17
Protección	17
Seguros	17
Seguros de Chile	17
Sistema	16
Unión	16
Unimutual	16

Fuente: Superintendencia del Fondo de Pensiones de Chile y CONSAR

FONDO DE PENSIONES

¿Qué es el Fondo de Pensiones?

Es un patrimonio constituido por todas las cotizaciones obligatorias y voluntarias que efectúan los trabajadores a sus respectivas Cuentas de Capitalización Individual, depósitos convenidos, depósitos de ahorro voluntario, aporte adicionales, Bonos de Reconocimiento y sus Complementarios que se hubieran hecho efectivos, sus inversiones y la rentabilidad de éstas, deducidas de las comisiones que cobra la Administradora.

¿Cómo se invierten los recursos de Fondo de Pensiones?

Todas las inversiones que se realizan con estos recursos tienen como único objetivo obtener una adecuada rentabilidad con la mayor seguridad. Cualquier otro objetivo que se pretenda fijar, se considera contrario a los intereses de los Fondo de Pensiones.

Considerando la importancia que se tiene para el trabajador la seguridad de sus ahorros provisionales, la ley ha sido sumamente estricta en señalar que tipo de inversiones se pueden realizar con estos fondos.

En efecto, la ley solo autoriza invertir en instrumentos emitidos por la Tesorería General de la República y por el Banco Central de Chile, en letras emitidas por Servicios Regionales y Metropolitano de Vivienda y Urbanización, en determinados instrumentos de instituciones financieras, Bonos de Empresas Públicas y Privadas, Cuotas de otros Fondos de Pensiones, en determinadas acciones de Sociedades Anónimas Abiertas y Acciones de Inmobiliarias.

Por otra parte, las inversiones deben diversificarse con distintos emisores e instrumentos, cada uno de estos no se puede comprar mas que un máximo definido como porcentaje de Fondo.

¿Qué es la Cuota de Fondo de Pensiones?

En una unidad de cuenta definida independientemente por cada AFP y que expresa el valor del Fondo de Pensiones en unidades de igual monto y características.

Al comenzar su funcionamiento, las Administradoras le asignan un valor a la cuota de Fondo de Pensiones a administrar. Este valor inicial debe corresponder a un múltiplo entero de \$100 por cada cuota. Todos los aportes que hace el afiliado al Fondo de Pensiones se expresan en cuotas y todo retiro de fondos implica la disminución de estas; por ende, el saldo de la cuenta de Capitalización Individual se representa en cuotas del Fondo.

¿Están las AFP obligadas a obtener una determinada rentabilidad?

La rentabilidad del Fondo no es fija ni está determinada por la ley. Va fluctuando de acuerdo al rendimiento de las inversiones, que, a su vez, depende de numerosas variables, tales como: tasas de interés, inflación, crecimiento de la economía, etc.

Sin embargo, la ley hace responsable a la AFP de que el Fondo administrado por ella genere mensualmente una rentabilidad real promedio de los dos últimos doce meses, no menor a la que resulte inferior entre:

- a) La rentabilidad real promedio de los dos últimos doce meses de todos los Fondos menos dos puntos porcentuales; y
- b) El 50% de la rentabilidad real promedio de los últimos 12 meses de todos los Fondos.

Para garantizar esta rentabilidad mínima fluctuante, la AFP debe mantener un activo del patrimonio de la Sociedad equivalente, al menos a un 1% del valor del Fondo administrado y que se denomina Encaje. Cuando la rentabilidad real de los últimos 12 meses de un Fondo sea, en un determinado mes, inferior a la rentabilidad mensual mínima.

FONDO DE PENSIONES

Resultados de la rentabilidad real en doce meses del sistema de AFP descendió a 2.7%, tras ubicarse en 3.5% durante 1996.

Las primeras luces de lo que era en 1997 para los fondos de pensiones se divisaron de otra manera en este año, luego de que la superintendencia del ramo informara que en enero la cuota mostró una rentabilidad real deflactada por UF del 1%. Por lo que este resultado refleja una variación en doce meses de esta variable de un 2.7% tras situarse en 3.5% en diciembre.

Las inversiones de renta fija que equivalen a 64% del fondo de pensiones aportaron una rentabilidad de 0.4% en enero, la que sin embargo, asumió pérdidas de capital a raíz de las alzas ocurridas en las tasas de interés de mercado en este mismo período.

PERSPECTIVAS

En todo caso, el jefe de la División financiera, indicó que las perspectivas para el sector son positivas, ya que el resultado de enero muestra una tendencia.

A lo anterior, hay que agregar que el efecto financiero del relajamiento de la política monetaria realizada por el Banco Central en el mes de enero, repercutirá positivamente en la valoración de los instrumentos de renta fija.

De igual forma, el gerente de la asociación de AFP calificó de positivo el resultado de enero, ya que dijo, si se analiza esta tasa tendríamos en 1997 una rentabilidad real superior al 12%.

Al 31 de enero, los fondos de pensiones acumulan activos por US\$28.862 millones, lo que representa un aumento de 3.28% respecto de diciembre de 1996. Provida sigue liderando el mercado con 19.68% de participación, seguida por Cuprum y Habitat, que manejan el 17.67% y el 16.67% de la cuota, respectivamente.

4.2 PRINCIPALES REFORMAS QUE SE HAN DADO EN LAS ADMINISTRADORAS DE FONDOS PARA EL RETIRO EN MÉXICO.

CONCERTO DE LAS APTORES
Instituciones financieras especializadas que se dedicaran de manera exclusiva, habitual y profesional por cuenta del IMSS a la administración e inversión de los fondos de los trabajadores para su retiro.
Deberán contar con la autorización de la CONSAR. Sujetarse en su operación a la inspección y vigilancia de la CONSAR (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro).
Su capital y reserva obligatoria será por lo menos de 54 millones de pesos.
El capital de operación requerido será substancialmente mayor.

ACTIVIDADES PRINCIPALES
● Abrir, administrar y operar las cuentas individuales y registrar los rendimientos que les correspondan.
● Recibir en nombre del IMSS las cuotas y aportaciones.
● Individualizar aportaciones y rendimientos.
● Otorgar información a trabajadores vía estados de cuenta enviados a domicilio de los trabajadores.
● Prestar servicios de administración a las Sociedades de Inversión del SAR
● Operar y pagar retiros programados.
● Entregar recursos a las aseguradoras en el caso de las rentas vitalicias.

EFECTOS FINANCIEROS

Fuentes de ingresos:

Comisiones de Fondos de Retiro
Productos financieros de inversiones líquidas por su Capital Contable

Aplicación de fondos

Gastos de promoción:

1. Remuneraciones a vendedores
2. Publicidad
3. Capacitación.

Gastos de Operación	Individualización
Recaudación	Transferencias
Procesamiento	Atención a clientes
Estados de Cuenta	
Gastos de Administración	
Cuotas y derechos a CONSAR	

Unidad Organizacional de Inversión

Se destacan en su estructura:

- Consejeros independientes
- Contralor Normativo
- Unidad especializada de consultas y quejas a clientes.

Participación en el mercado:

17% los primeros 4 años

20% después de los 4 primeros años.

AFORES Y SIEFORES CRECIMIENTO CONSTANTE.

La afiliación se ha dado con una enorme velocidad; a la fecha las Afores han logrado captar más del 95% del total de los 11 millones de trabajadores que cotizan en el Seguro Social afiliando un nuevo record que no se advirtió en otros países de América Latina donde operan este tipo de fondos.

Esta situación ha provocado que los pronósticos iniciales se reconsideren. Al principio de la carrera, los representantes de las diecisiete Administradoras de Fondos para el Retiro autorizadas pronosticaban captar un alto porcentaje máximo permitido por la ley.

Para lograr lo anterior invirtieron grandes sumas de dinero que, a estas fechas y para no perder, podría conducir a algunas Afores a establecer negociaciones entre ellas e incluso por medio de fusiones o adquisiciones totales, como ya se ha dado en el caso de Profuturo GNP que compró el 100% de Afore Previnter.

No obstante ante tales situaciones el panorama se presenta cambiante. Aunque se dé la fusión y el benchmarking sean una posible solución, las Afores que deseen sobrevivir tendrán que implementar estrategias para el cambio y renovarse a través de herramientas como lo es la Reingeniería, ya que tan sólo falta un 5% de cotizantes para ser afiliados, lo cual representa una lucha muy cerrada para determinar al ganador.

Esta situación, que ha causado descalabros en otros países, también en México es un fuerte dolor de cabeza, ya que los trasposos resultan un gasto oneroso para las Administradoras, pues el cliente no paga ni por afiliarse, ni por cambiarse de compañía.

Objetivos de los Afores

El objetivo de la modificación al esquema de pensiones que venía funcionando en el país desde hace más de 50 años, fue establecer un régimen de inversión que buscará generar atractivos rendimientos por encima de la inflación, así como promover la administración transparente de los recursos de los trabajadores, canalizándolos a la inversión productiva en vivienda, infraestructura y al desarrollo regional, a la vez que creará un ahorro interno y que generará empleos y mejores salarios.

En la nueva ley se estableció que el trabajador tendrá acceso permanente a la información sobre el estado que guardan sus ahorros para el retiro, a través de los estados de cuenta que las afores enviarán a su domicilio por lo menos una vez al año. Así mismo el trabajador podrá hacer aportaciones adicionales, a manera de ahorro voluntario, para incrementar los recursos de su cuenta individual para el retiro.

Se estableció que, en caso de que el trabajador no hubiera elegido una Afore, sus cursos se depositarían en una cuenta concentradora para ser canalizados por el Gobierno Federal, obteniendo un rendimiento por ley para el primer año del 2% real. Quedó inscrito que por la administración de la cuenta se cobrará una comisión similar a las de las Afores.

Para generar los rendimientos sobre los ahorros fueron creadas las Siefores. A partir del 18 de julio de 1997 empezó la inscripción a la Bolsa Mexicana de Valores de estas sociedades de inversión, las cuales integran en su portafolio instrumentos de deuda y se evalúan diariamente.

TIPOS DE COMISIONES

Comisiones cobradas:

• % sobre flujos de cobros

• % sobre el valor de los activos

• % fija por determinados servicios

Las Afores cobradas:

Conocer en toda claridad el monto y concepto de las comisiones mediante la presencia en las oficinas de la Afore.

Derechos de los trabajadores:

En el caso de modificaciones al alza de las comisiones, cobrase de Afore aun cuando haya transcurrido un año en su último movimiento.

SIEFORES
Seguridad de la inversión

Estructura legal que cuida a los inversores:

- **CONSAR (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro)**
- **Comité de riesgos de la CONSAR**
- **Comité de valuación de la CONSAR**
- **Comité de análisis de la AFORES**
- **Consejeros independientes**

Contralor normativo

Siefors (Sociedades de Inversión para Fondos de Retiro)

Estados de Cuenta

- **Contenido de los estados de cuenta y los mecanismos de verificación**
- **Forma de calcular los rendimientos**
- **Normativa aplicable**
- **Normas de aplicación de la Ley 92 de 1988**

Antes de la puesta en marcha de las Siefors, se dijo que estas instituciones destinadas a operar la masa de recursos de la clase asalariada mexicana (estimaciones de la Asociación Mexicana de afores señalan que el saldo en el sistema de pensiones de retiro podría ser de 80 mil millones de pesos hacia junio de 1998), podrían convertirse como en Chile, en una solución a la extrema dependencia de ahorro externo que enfrenta el país para lograr un crecimiento sano y sostenido.

4.3 CRECIMIENTO, DESARROLLO Y EXPANSIÓN DE LOS FONDOS DE PENSIÓN, ANÁLISIS COMPARATIVO en el ámbito INTERNACIONAL.

Hace algunos años destacó el dramático crecimiento de los Estados Unidos, y de los activos en fondos globales de pensión y fondos mutuos en general, así como fondos internacionales en particular. Esta tendencia a largo plazo continúa, y aún se ve el potencial de un crecimiento considerable en activos internacionales.

Específicamente, los activos en fondos mutuos, de los Estados Unidos, han estado creciendo a una tasa del 28% durante los últimos diez años, y los activos de fondos de pensión se han incrementado al 12% al año, El total de los activos se estiman en 6,950 mil millones de dólares americanos.

Un dato más interesante es el de que los activos del fondo internacional han estado creciendo a una tasa de 44% (a partir de una base muy baja), y ahora representan el 12% de todos los activos de fondos mutuos (y 14.6% de los activos accionarios).

Mientras el crecimiento de largo plazo para activos internacionales ha sido razonablemente estable, ha habido oleadas de crecimiento de activos que se han enviado valores a través de mercados de capital.

Una de estas oleadas envió dinero que inundó mercados emergentes en 1993. La sola carga de dinero abrumó los fundamentos, y ciertamente contribuyó la falta de información sobre el riesgo del mercado en lugares como México. El lado desagradable de esto se sintió en 1994 cuando las tasas de interés de E.U.A. se elevaron y el crecimiento de los activos de todo tipo de fondos mutuos se desecare considerablemente.

Los flujos de fondos a mercados emergentes cayeron por primera vez en cinco años. Esta caída de inversión fue sin duda una contribución a la crisis de liquidez en México.

Es prudente decir que esto se basa en dos puntos principalmente dadas las circunstancias del flujo de capital:

La tendencia de largo plazo está intacta y debiera servir de apoyo a países emergentes como es el caso de nuestra nación.

Las oleadas de corto plazo y los decrementos en inversiones de portafolio surgirán, pero no deberán desalentar a las compañías a que busquen el capital fuera del país.

Este aumento en mercado de valores al final de 1993 y principio de 1994 no fue necesariamente una señal de que todo el mundo confiara en la estructura política y económica de México, como parecería, sino que fue más bien una gran acción dirigida a la liquidez a través de todos los mercados emergentes.

La reducción subsecuente de nuevos flujos de efectivo no fue de modo semejante, una condenación para México, sino simplemente un cambio en el capital hacia otros activos. La precipitación de una crisis sobre México y algunos otros países indicó que esos países dependían mucho de los flujos del capital externo.

El hecho de que México dependa de flujos de capital extranjero debería ser una señal importante de que el país necesita incrementar el ahorro interno y su inversión para lograr un mejor balance en sus fuentes de financiamiento.

Los inversionistas globales como los de CR, perciben de la siguiente manera el riesgo de invertir en México.

Las buenas noticias para México son las siguientes: los grupos globales de capital accionario continúan creciendo y están dispuestos a regresar a México en cuanto surjan las oportunidades. Los niveles de valorización de acciones son más atractivos de lo que fueron antes de la crisis y, aunque no son los más bajos de los mercados emergentes, por lo menos son razonables.

Cualquier mejora de la situación política y económica, o cambios positivos en factores externos como las tasas de interés de los Estados Unidos, podría empujar a los mercados hacia arriba. Este proceso podría llegar a convertirse en un círculo vicioso al tiempo que regrese el capital a México, que estimule el crecimiento y reduzca la deuda, de ahí que disminuya el capital de riesgo.

Las debilidades son principalmente como siempre, que México está sujeto a muchas fuerzas externas fuera de su control, las cuales afectarán su habilidad para recuperarse. Tasas de interés, precio del petróleo y la influencia del mercado estadounidense representarán un gran papel en la determinación de si México puede recapitular el proceso de recapitalización e inversiones que necesita para desarrollarse y crecer como en el inicio de la década de los 90.

México es vulnerable a las oscilaciones en los flujos de capital debido a su inadecuado ahorro interno y a su baja inversión. Desde el punto de vista de inversión, no obstante que el riesgo del mercado ha crecido, existe aún un optimismo relativo de que la situación se recupera pronto.

Como resultado de este sistema de pensiones, el riesgo –del mercado podría ser aún más alto si la recuperación es más lenta de lo esperado, y por tanto el riesgo en la inversión será generalmente más alto.

Sin embargo, la actual crisis de México ofrece oportunidades de identificar a las compañías verdaderamente valiosas e invertir con ellas para el logro de crecimiento futuro.

Cuando los demás ven sólo riesgos, las oportunidades de la reestructuración son casi siempre únicas y enormes.

MEXICO
<ul style="list-style-type: none"> • Las Afores se inician hace 17 años. • Administradoras de Fondos de pension (AFP's) • Casi 11 millones de trabajadores afiliados
ARGENTINA
<ul style="list-style-type: none"> • Inicia hace 4 años • Administradoras de fondos de jubilaciones privadas (AFJP's) • Han acumulado unos 7 mil millones de dólares • Rendimiento de entre 17 y 21% por arriba de la inflación • Al inicio del nuevo sistema los trabajadores cotizaban por una cuenta concentradora, hoy la mayoría ya cotiza en el nuevo esquema
CHILE
<ul style="list-style-type: none"> • El Afore se inicia hace 17 años • Las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP's) • Tres millones de trabajadores afiliados • Han acumulado 90 mil millones de dólares en el fondo de pensiones • Cada trabajador registrado en la AFP cotiza ahora de unos 10 mil dólares en promedio • El rendimiento anual de 17-21% por arriba de la inflación • Quiénes cotizan en el Afore son una abaratación del sistema de pensiones

CONCLUSIÓN GENERAL

Una de las principales razones para realizar un cambio en las administradoras de pensiones mexicanas, es sin duda, el Benchmarking que nos ofrece una perspectiva más profunda y concisa acerca de la estructura, diseño, comportamiento y metas de cada tipo de organización. Probablemente el rediseñar nuevos métodos de trabajo nos den una visión más específica de las herramientas que podemos aplicar al mejorar un proceso de trabajo.

Sin embargo, no podemos olvidar que aunque es difícil identificar con precisión los problemas en algunas áreas dentro de la organización, si logramos conjuntar algunos modelos que han tenido éxito, como lo es el modelo chileno e implantarlo con eficiencia al nuestro, obtendremos mejoras muy considerables, en cuanto a rentabilidad de la inversión, posicionamiento de mercado y ventaja competitiva.

Los resultados no se han hecho esperar, al analizar los posibles cambios en las Administradoras de Fondos para Retiro, se observó que las empresas tienen que pasar por un período de mejoras continuas, si desean continuar en la competencia. Pero, la única forma de llegar a implantar todos estos cambios al interior de la organización en forma eficiente y dinámica, es quizás que un especialista en benchmarking aporte el conocimiento hacia el área específica en donde se pretende poner en práctica y asegurar mejoras en calidad y servicio al cliente.

Las mejoras en este caso, son todas aquellas técnicas que se han dado a conocer en el benchmarking competitivo, sólo que es poco difícil el que la AFORE (Administradoras de Fondos para el Retiro) líder en el mercado, intercambien la información a otra de la competencia directa, pero entonces hay que tomar como ejemplo al modelo AFP (Administradora de Fondos de Pensiones) Habitat que no es precisamente competencia directa, y sí en cambio una empresa líder con gran experiencia tecnológica, comercial y con el mayor número de afiliados en Latino América, proporcionando e intercambiando su éxito y posicionamiento en el mercado Chileno.

Las etapas del Benchmarking cooperativo, en cuanto a lo que la organización desea mejorar en una actividad particular, necesitará contactar con las empresas mejores en su clase y les preguntará si aceptarán compartir conocimientos y técnicas que les han hecho obtener el éxito.

La Reingeniería puede ser una herramienta muy poderosa, si tenemos una planeación estratégica correcta, al comparar los modelos de administradoras, comúnmente nos encontramos con que hay divergencias en lo que respecta a las políticas y reglas, pero también el régimen de comisiones y procesos es muy similar, sólo hay algunas variantes en el proceso de posicionamiento de mercado.

Las metas que se persiguen en el posicionamiento son el responder a la ventaja competitiva, es decir a obtener una diferenciación en cuanto al servicio, atención al cliente, cobro de comisiones, racionalizar las operaciones, la adquisición y fusión con nuevas compañías, haciendo a un lado todos los posibles obstáculos que se encuentran en el camino, como son: la resistencia a los cambios, desinformación, malos manejos en la administración y la planeación de los recursos.

BIBLIOGRAFÍA

Morris Daniel y Brandon Joel.

REINGENIERÍA, Cómo aplicarla con éxito en los negocios

Edición México 1994,

Edit. McGraw Hill Interamericana, S.A.

Pag. 86-108, 42-44, 50-63, 70-71

Fuente de Información:

Manual de los derechos previsionales

AFP Hábitat, Chile

Edición Chile 1996

Ejecutivos de Finanzas

Ahorro Interno y Deuda Externa

Año XXVII No. 5 Mayo 1988

“Reformas a la Ley del Seguro Social”

Año XXV, No. 1

Enero de 1996, México, D.F.

Pps. 42-44

Administrare Hoy

“Benchmarking, “Fundamentos de la reingeniería de procesos en los negocios”

Año I, No. 9

Enero de 1995

pp. 36-40

Administrare Hoy

“Campo de acción del Benchmarking”

Año III, No. 32

Febrero de 1997

pp. 32-38

Akoff P, Planeación del futuro de las empresas

Edición México 1993, Edit. Limusa

Pps. 25-40