

---

# BENCHMARKING: EN EL CAMINO DE LA COMPETITIVIDAD

JORGE ENRIQUE VANEGAS  
JUAN FERNANDO ANGULO GUZMAN

## INTRODUCCION

### ¿Benchmarking?

¿Otra moda? ¿La panacea en los últimos modelos de gestión? o algo novedoso que es importante conocerlo para estar "IN" en el mundo de la gerencia y del **marketing**?

Ni lo uno, ni lo otro, aunque si usted quiere estar "IN" en conceptos, tendencias y herramientas para mejorar la gestión y el **marketing** de la empresa en la antesala del siglo XXI, póngase al día no solamente por un aspecto cultural, -para no quedar mal "socialmente", preocupación de muchos dirigentes- sino para tomar el tren de la calidad y la mejora continua, el que ya dejó hace rato a muchos empresarios que cometieron el error de convertir la calidad total en una simple moda y llevar hacia una mayor competitividad a las empresas sus productos, personas y procesos.

Después del juicio severo a una realidad, que es así de clara, precisemos qué es, qué significa y para qué sirve, el **Benchmarking**.

Son varias las definiciones sobre esta herramienta, lo que implica diferentes interpretaciones que al fin y al cabo todas desembocan en un tema puntual:

Estamos ante una herramienta de gestión de gran alcance: práctica, profunda e íntimamente conectada con los conceptos de la gerencia del servicio, la calidad total y en especial la mejora continua.

## 1. DEFINICIONES

- "Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales".
- "Como aprendizaje "es aprender de otros" es el aprovechamiento de algo nuevo, nuevas ideas para la organización. Es una herramienta que puede guiar a la gente hacia el proceso de analizar el exterior en busca de ideas e inspiración". (Michael Spindolini).

---

JORGE ENRIQUE VANEGAS. Director Club de Mercadeo EAFIT. Profesor Departamento de Mercadeo.

JUAN FERNANDO ANGULO GUZMAN. Coordinador Club de Mercadeo EAFIT. Estudiante de Administración de Negocios. Universidad EAFIT.

- "Algo que puede ser utilizado como punto de referencia o patrón para medir o valorar otras cosas". (Webster).
- "Proceso continuo de medida de productos, servicios y procedimientos con los competidores directos ó con las empresas reconocidas como líderes del mercado. (Xerox).

Se desprende de estas definiciones que con el **Benchmarking** se busca que aprendamos de los demás, de nuestro sector competitivo u otro sector para generar mejoras significativas en los procesos de negocio y actividades cara al cliente.

Pero para lograrlo se deben dar dos hechos fundamentales:

1. Adoptar prácticas ejemplares de la competencia y empresas líderes.
2. Implementar esas prácticas ejemplares y exitosas incorporándolas con precisión al escenario de la empresa para promover su progreso y competitividad.

Este conjunto de actividades externas de la organización para compararse con otras, no están demarcadas por los productos o el servicio, únicamente, si bien se trata de un gran instrumento para el **marketing**. También permite comparar procesos, la sumatoria de actividades internas de una empresa, que las hacen más competitivas o menos competitivas, como los estándares de mejor nivel. Es que el BENCHMARKING nos orienta hacia en encuentro permanente de lo mejor, el proceso mismo de descubrirlo a través de medidas de referencia: los **Benchmark**.

**BENCHMARKING** nos orienta hacia en encuentro permanente de lo mejor, el proceso mismo de descubrirlo a través de medidas de referencia: los **Benchmark**.

Los negocios del siglo XXI afrontan desde ya la iniciada III guerra mundial, la guerra de los mercados, acelerada y promovida por los procesos de internacionalización, integración de grupos comunes y apertura económica.

Estamos ante mercados turbulentos, las empresas afrontan altas exigencias de competitividad, los empresarios tienen altas necesidades de logro y sin un apoyo logístico que permita librar la guerra desde adentro de cada organización, el futuro será sombrío.

Ante tal escenario, ante el fenómeno del cambio y el afán de crecimiento y desarrollo de las empresas, el **Benchmarking** se constituye como la más puntual herramienta de control de la calidad del servicio y satisfacción del cliente, como del análisis profundo y exacto de la competencia y los niveles de competitividad de una empresa.

## 2. TIPOS

Normalmente se dan dos clasificaciones del **Benchmarking**, llamados de proceso y competitivo. Sin embargo podemos referirnos, sin controvertir las propuestas de los teóricos y proponentes del método a tres tipos:

### 2.1 El de Proceso

Es de tipo interno. Compara prácticas, procesos de trabajo que se realizan internamente y buscan detectar procesos más efectivos y eficientes para transferir de la competencia a la empresa. Analizar por ende, una parte o varias partes de una organización competidora.

Aquella frase que la batalla se libra desde dentro de las organizaciones es una gran verdad. Para ser competitivo externamente hay que ser competitivo internamente; una fuente importante de las ventajas competitivas está en las habilidades y capacidades de la empresa para hacer sus procesos de negocios. Por eso hay competidores con mayor calidad y a menores costos, más flexibles y más adaptables.

Este tipo de **Benchmarking** es un reto, medirse con quienes son excelentes en su oficio, en todas y cada una de sus actividades y aplicar mejoramientos en su contexto.

### 2.2 El Competitivo

De tipo externo, busca identificar los valores agregados de los productos, servicios y trabajo de los competidores, en especial en su **Front Office**: lo que el cliente percibe; lo que ve.

Conocer las prácticas de la competencia, jugar el rol de cliente, detectar como forjan ventajas por las

---

características del producto, del servicio, precio, calidad, atención al cliente, sistemas de distribución, publicidad, etc..., para reciclar e implementar.

Para el **marketing** es fundamental hacerlo. Reta a hacer mejor las cosas, a pensar siempre en el cliente y a estar al día en todo lo que los competidores hacen para satisfacerlo.

### 2.3 El Estratégico

Se denomina también funcional. No mira directamente al competidor del sector o industria en el que está inserta la empresa. Mira cualquier organización que es exitosa, las llamadas empresas ejemplares. El evaluar las no competidoras y sus caminos hacia el éxito, son otro aporte invaluable para hacer mejoramiento y retornar elementos que difícilmente surgirán de la propia dinámica de la empresa.

Los tres tipos buscan información en la cantidad suficiente y de calidad. No bastará con el difícil proceso de obtenerla. Un segundo proceso será interpretarla y luego como hacer la implementación del conocimiento.

#### ¿Qué exige el **Benchmarking**?

En primer lugar **Planificación**. También hay que gerenciarlo; estructurar su programa, dirigirlo, ejecutarlo y controlarlo.

Requiere recursos, tiempo, financiamiento, equipos de trabajo, sistemas de información y ante todo una alta dosis de compromiso gerencial de todas las personas y de todas las áreas.

En cuanto a la alta gerencia, sin una actitud de apoyo directivo los programas de **Benchmarking** no funcionan.

Otros aspectos vitales son:

- Continuidad y seguimiento. El **Benchmarking** no es para un día o como medida reactiva ante fracasos o errores.
- Ajustes oportunos. Que genere credibilidad, que la implantación de cambios conecten con los temas de calidad, mejora, reingeniería y el propio **outsourcing** (Buscar que alguien de afuera, que lo hace mejor que nosotros y a menores costos, cumpla una etapa de los procesos de nuestro negocio, interior o cara al cliente).

- Cultura organizativa permeable al cambio. Es clave, la respuesta en el personal, su actitud, que las costumbres empresariales, los procesos de dirección, respondan a la necesaria reingeniería. No cabe duda que la cultura del servicio, es la que mejor puede responder a estos programas.

### 3. BENEFICIOS PARA EL MARKETING

Los resultados de un análisis **Benchmarking** de competitividad, constituyen el apoyo para:

- \* Definir objetivos de mejorar la efectividad y competitividad relativa de:
  - Puntos de venta y servicios.
  - Equipos comerciales que operan áreas de mercadeo concretas.
- \* Definir objetivos de mejora de la calidad de servicio:
  - "Producida" en Puntos de Venta.
  - "Percibida" por segmentos de clientes concretos.
- \* Cambiar estrategias de comercialización de productos y servicios.
- \* Rediseñar productos y servicios para que resulten más apropiados a las necesidades y expectativas de segmentos de clientes específicos.
- \* Innovar en los métodos y procedimientos de gestión de clientes que emplean comerciales y personal de contacto de su empresa.
- \* Rediseñar elementos de **merchandising**, folletos y otros soportes de comunicación con clientes y usuarios.

### 4. EL ENFOQUE INTEGRAL

Conocer todo lo que está y ocurre en la línea de visibilidad de sus clientes resulta esencial para identificar la posición competitiva de la empresa.

Sin embargo, no es suficiente para reenfocar los esfuerzos de cambio hacia el logro de ventajas competitivas diferenciales.

El **Benchmarking** integra el reconocimiento de otros componentes organizativos que, operando fuera de la línea de visibilidad de sus clientes, tienen repercusión sobre sus percepciones de calidad. La

---

comprensión de la cultura organizativa y las relaciones entre sectores claves de la empresa resultan imprescindibles para lograr cambios sostenibles en la posición competitiva.

El Benchmarking integra el reconocimiento de otros componentes organizativos que, operando fuera de la línea de visibilidad de sus clientes, tienen repercusión sobre sus percepciones de calidad. La comprensión de la cultura organizativa y las relaciones entre sectores claves de la empresa resultan imprescindibles para lograr cambios sostenibles en la posición competitiva.

Esta herramienta que nos da gran consistencia en el análisis de la competencia y de nuestra competitividad, se asocia con la reingeniería a los procesos de negocio, es decir a las actividades básicas que constituyen los factores críticos del negocio.

Se trata de establecer acciones de mejoramiento: que hace mejor la competencia cara al cliente, y como nivelarnos; que hacemos mejor y como afianzarlo; reevaluar actividades en los aspectos vulnerables y los que potencian ventajas competitivas de la empresa.

Es la mejor forma de auditarnos, conocer la imagen real, hacer un control estratégico de nuestro "Front Office" (lo que el cliente ve), y estar al tanto del de la competencia.

#### BIBLIOGRAFIA

Service Management System, España. Manual de Benchmarking, Madrid. Héctor Inf. 1994.

Spendolini, Michael, Benchmarking, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1994.

Biasca, Rodolfo, Resizing, 4a. Edición. Buenos Aires. Ediciones Machi, 1991.