



EL BENCHMARKING COMPETITIVO

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor /Gerente

Entre las prácticas gerenciales una de las que más se ha generalizado es la realización de los Benchmark competitivos, es decir, el análisis comparativo de mi organización con aquellos con los cuales compito en el mercado.

De acuerdo con Michael J. Spendolini [1], **el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y servicios, los procesos de trabajo y los resultados económicos de las organizaciones que son reconocidas como de las de mejores prácticas, con el propósito de realizar evaluaciones y cambios en la propia organización.**

La finalidad del Benchmarking es la de producir un impacto positivo de reflexión, motivación y transformación en la propia organización al compararse con los mejores del mercado. Veamos ahora algunas experiencias y reflexiones prácticas que ha dejado el uso de estas técnicas.

El Benchmarking no resulta sencillo pues hay que partir de una amplia disponibilidad de información, confiable y oportuna, para realizar los respectivos análisis, lo cual no siempre es fácil de obtener. Pero, las autoridades y la comunidad cada vez más reclaman la necesidad de revelar la información de las empresas, particularmente aquellas de origen gubernamental y las vinculadas con los mercados de valores o con los mercados financieros.

¿Qué información emplear? Normalmente son deseables como elementos de juicio las informaciones relacionadas con: los Balances y el PyG, con las notas a los estados financieros, el número de empleados y sus características, la estructura de organización, las estadísticas de ventas, clientes y producción, las inversiones de capital, la evolución de la acción en el mercado (sí está inscrita) y los procesos de capitalización. Es deseable acompañar esta información con opiniones de analistas calificados, con los comentarios en los medios de comunicación y en las agencias u oficinas de investigación, incluyendo las calificadoras de riesgo, sí están disponibles.

Aún partiendo de la disponibilidad de la información, el segundo escollo es: **¿Con quién compararse?** Esta tampoco es una pregunta fácil porque cada competidor tiene sus enseñanzas y como dice la estrategia militar "no hay enemigo pequeño". En general se deberá buscar un grupo de comparación homogéneo, conocido frecuentemente con el nombre de peer group. Los criterios de selección pueden ser muchos, incluido el tamaño de los activos o del patrimonio, la cantidad de ventas o producción, la localización y el tipo de mercado atendido, la tecnología empleada, las estrategias de precios y comercial, el grupo económico al cual pertenece y, por supuesto, la participación en el mercado.

[1] Spendolini es un reconocido profesor norteamericano (Ph. D. de la Universidad de California), autor de varias publicaciones, entre ellas, el famoso libro Benchmarking



La idea es compararse con los sobresalientes en el sector, no simplemente compararse.

El objetivo es buscar las mejores prácticas y experiencias para poder evaluar las propias, y saber cómo y en qué campos podemos ser más competitivos. Pero, no hay que cometer el error de pensar que se debe responder a “golpes de competencia”, es decir, sí mi competidor hace determinada cosa, intentar hacer lo mismo. Esto no sería estratégico o no permitiría desarrollar mi estrategia, simplemente copiando la del competidor, y ahí es donde está el secreto de la competitividad, en disponer de la propia estrategia y buscar que sea mejor que la del competidor.

El siguiente problema por resolver es el de **¿qué mirar en el otro?** En general puede decirse que existen cuatro frentes de acción, todos en términos de la búsqueda de mayor eficiencia y productividad en el uso de los recursos financieros, humanos, tecnológicos y físicos de que dispone la organización, así:

1. **La eficiencia comercial:** Es decir, la evolución de sus productos en el mercado, lo cual significa estudiar su crecimiento y participación, el éxito de sus campañas y estrategias, su fuerza de ventas, sus canales de distribución y sus sistemas de promoción.
2. **La eficiencia financiera:** O sea, el uso de los recursos económicos propios y ajenos, sus niveles de endeudamiento, liquidez y solvencia, y el monto de los activos improductivos que están presentes en su balance. Son muy significativos su flujo proyectado de caja, la estructura y la madurez de vencimientos de sus activos y pasivos.
3. **La eficiencia administrativa:** Se refiere a la eficiencia (costo) y productividad (cantidad de producción) de sus procesos internos. Muy importante en términos de liderazgo es la generación de innovaciones en productos, en procesos o en organización.
4. **La eficiencia en la administración de sus riesgos:** Lo cual se refiere a qué el balance se puede ver afectado por fenómenos de: iliquidez, alto endeudamiento y costos financieros, incapacidad de absorber costos fijos, riesgos de cartera, inversiones no rentables, propiedades poco valorizables, etc. Además, se examina qué tanto esos riesgos están protegidos ante eventuales contingencias.

El objetivo final de la comparación debe ser la evaluación de la estrategia, la competitividad, el éxito comercial y económico de la propia empresa frente a sus competidores cercanos.

Sí ya sabemos qué mirar, ahora nos debemos hacer la pregunta de **¿cómo examinamos esos elementos?** Existen diferentes tipos de análisis, desde la comparación de los simples datos hasta el uso de indicadores y reportes previamente construidos.

En el primer grupo, los datos, frecuentemente obedecen a la comparación de los principales valores del Balance y el PyG. Este tipo de información se conoce frecuentemente como información rezagada (**Lagging indicators**) porque sólo permite examinar **lo que sucedió**.

Una información más avanzada es aquella que nos ayuda a examinar **¿qué fue lo que hizo el competidor?**, para lo cual son especialmente útiles los indicadores. Frecuentemente se emplean indicadores relacionados con: la liquidez, el endeudamiento, la eficiencia, la productividad, el crecimiento y la rentabilidad, entre otros. De estos indicadores se dice que tienen una capacidad media de información, dado que ayudan a detectar **qué hizo la empresa**, aunque no por qué lo hizo. Se conocen como indicadores líderes (**Leading indicators**).

Los elementos más potentes en el uso de las técnicas de Benchmarking se encuentran en los reportes de análisis, los cuales ayudan a identificar **los porqués de la conducta** de una empresa, es decir, qué razones tuvo para obrar de determinada manera, lo que se convierte en una información de alto valor estratégico. Entre ellos se encuentran los estados financieros clasificados y comparados, los flujos de caja, los estados de fuente y aplicación de fondos, las notas a los balances expedidas por los auditores externos, las modelos de evaluación empleados en mercadeo (matriz atracción-participación, por ejemplo), las investigaciones de mercado, las fórmulas Dupont, los modelos de análisis de tendencias y los modelos de pronóstico, entre otros.

No cabe ninguna duda sobre la importancia del uso del Benchmarking competitivo, siempre que se realice en forma sistemática y con buen criterio para saber: **a quién mirar, qué mirar y cómo mirar**. Todo lo cual debe producir excelente información de inteligencia empresarial para la evaluación sobre la consistencia y el mérito de la estrategia de la propia organización.

Planning S.A.

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

- [Consultoría](#)
- [Sistema de Inteligencia Monitor](#)
- [Sistema de Inteligencia Planner](#)
- [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co