



Intellectual Capital Management Systems

BENCHMARKING ESTRATEGICO GLOBAL

JOSÉ M^a VIEDMA MARTI.

Dr. Ingeniero Industrial. Licenciado en Ciencias Económicas.

Profesor de Administración de Empresas en la UPC y ESADE.

Socio Fundador de M.A. Fusiones y Adquisiciones y de

Intellectual Capital Management Systems.

jose.m.viedma@upc.es

BENCHMARKING ESTRATÉGICO GLOBAL

¿ Es competitiva mi empresa ?

¿ Lo será en el futuro ?

No es ningún secreto para nadie que en los últimos tiempos un fenómeno económico social de extraordinaria importancia ha venido a cambiar el mundo en que vivimos. Se trata del proceso imparable de mundialización o globalización de la economía y de los mercados. Facilitado por el progreso en los transportes y las comunicaciones y por los avances tecnológicos en la electrónica, la informática y los nuevos materiales, ha convertido al globo terráqueo en una aldea global en la que unos pobladores conocen cada vez más a los otros y en la que los hábitos de consumo y los métodos y técnicas de producción son cada vez más uniformes. En los países industrializados y desarrollados encontramos en los paisajes urbanos los mismos McDonald's, Burger King, Body Shop, Ermenegildo Zegna, etc., las mismas multinacionales tales como IBM, Samsung, Sanyo, Seiko, Nestlé, etc. y como consecuencia de todo ello, el interior de las casas y apartamentos dispone de instrumentos y utensilios similares (lavadoras, videos, neveras, pc's, etc.) y lo propio ocurre con el interior de las oficinas y empresas (telefax, correo electrónico, pc's, windows 95, etc.) Por otro lado las empresas multinacionales aceleran este proceso así como las alianzas estratégicas, las franquicias y los acuerdos de cooperación.

En medio de este inevitable contexto toda empresa independientemente de su tamaño y del país donde se encuentre ubicada, se ve forzada a desarrollar sus actividades en un entorno supercompetitivo, cada vez más internacionalizado y globalizado. Este incremento de la presión de la competencia es consecuencia del nuevo entorno global descrito, de la paulatina liberalización del comercio internacional, de los movimientos de capitales y de la formación de grandes espacios económicos de libre comercio (E.U., NAFTA., etc.)

Cada empresa particular para formular estrategias triunfadoras en este contexto se encuentra en la necesidad de disponer de informaciones sistemáticas y actualizadas sobre:

- El entorno competitivo de su sector de actividad.
- El "gap" o distancia competitiva con respecto a los mejores competidores.
- El conocimiento de las causas que producen el "gap" competitivo.

Un resumen esquemático del nuevo entorno global se encuentra en el gráfico N° 1.

NUEVO ENTORNO "GLOBAL"



Gráfico 1: Nuevo entorno global.

Esta necesidad de nuevas informaciones se puede esquematizar en el gráfico N° 2, donde se distinguen las informaciones tradicionales básicamente económico financieras que toda empresa dispone en la actualidad, de las informaciones externas que requiere el nuevo contexto.

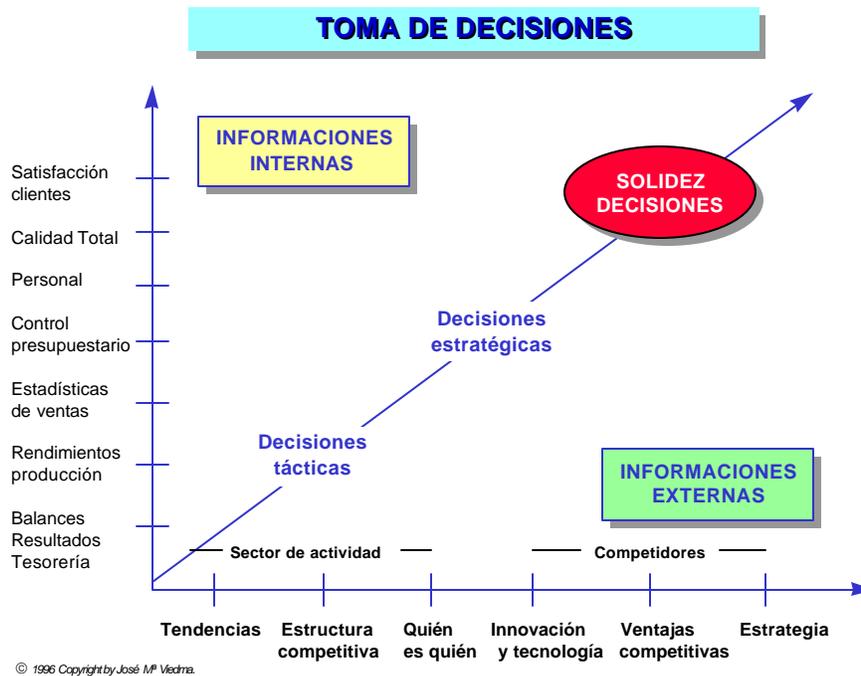


Gráfico 2: Toma de decisiones.

Así pues si una empresa quiere sobrevivir y progresar en el contexto actual debe conocer a fondo y sistemáticamente, el entorno de su sector de actividad y sobre todo sus competidores mejores y todo ello a nivel internacional. Pero para formular estrategias triunfadoras no es suficiente conocer los entornos y los competidores “best in class” o mejores de la clase. Hay que hacer BENCHMARKING, entendiendo por tal:

EL PROCESO SISTEMÁTICO Y CONTINUADO QUE EMPRENDE UNA EMPRESA CONCRETA PARA APRENDER DE LAS MEJORES A NIVEL MUNDIAL MEDIANTE EVALUACION COMPARATIVA DE PRODUCTOS, SERVICIOS, PROCESOS, METODOS, PROCEDIMIENTOS, ESTRATEGIAS.

Se trata en definitiva de aprender de los mejores competidores para inspirándose en ellos innovar y mejorar nuestros productos, y servicios y satisfacer mejor las necesidades de los clientes de nuestro segmento de mercado.

En todo proceso de BENCHMARKING las etapas fundamentales se esquematizan en el gráfico N° 3.

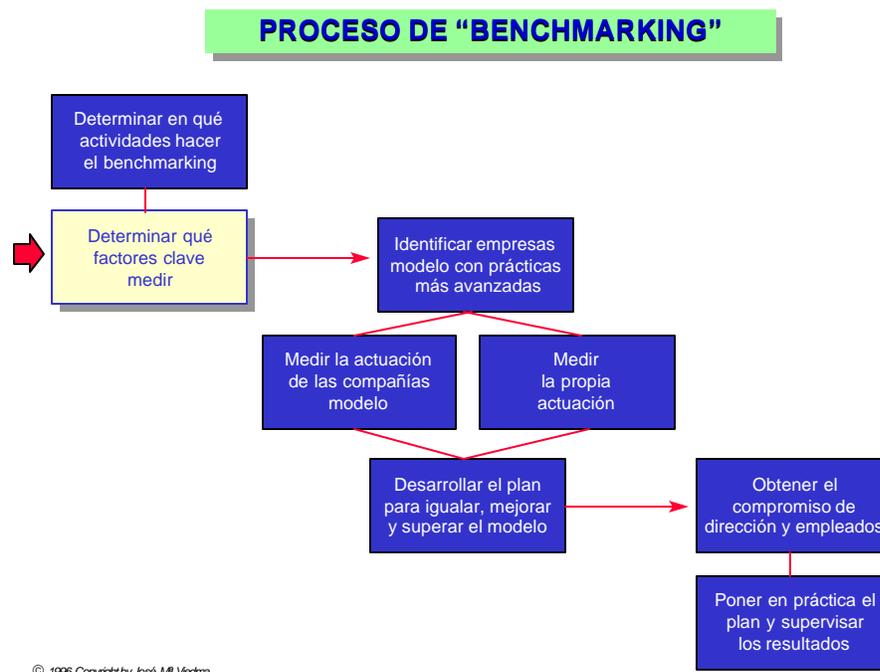


Gráfico 3: Proceso de Benchmarking.

En general las empresas y sobre todo las PYMES aunque intuyen la necesidad de hacer Benchmarking, no saben cómo hacerlo ni por donde empezar. No podemos olvidar que se trata de conceptos, técnicas y metodologías muy nuevas que se han abierto al mercado en la década de los noventa.

Para el caso concreto que nos ocupa en este artículo o sea para el BENCHMARKING ESTRATEGICO GLOBAL, los factores clave a medir son los determinantes de la competitividad de la empresa.

Es de suponer que el competidor excelente “Pan’s and Company”, por ejemplo, producirá unos productos y servicios (bocadillos, bebidas, rapidez, servicio, limpieza, etc.) mejores que los de nuestro bar no por casualidad, sino por ganar ventajas competitivas con respecto a nosotros en la mayoría de los factores que determinan la competitividad. Estos factores en el modelo de BENCHMARKING ESTRATEGICO GLOBAL del profesor Viedma son los que se indican en el gráfico N° 4 que se incluye a continuación.

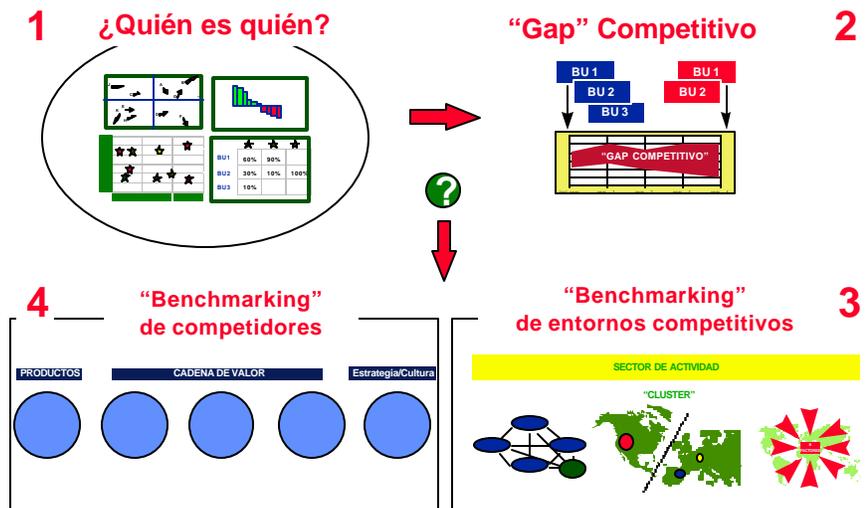


Gráfico 4: Benchmarking Estratégico Global. Factores clave de competitividad

La puesta en práctica de la metodología de Benchmarking Estratégico Global se estructura en cuatro fases, cada una de las cuales incluye su bloque de información correspondiente. Se incluye a continuación el gráfico N° 5 que esquematiza dichas fases.

BENCHMARKING ESTRATEGICO GLOBAL

Fases



La metodología se estructura en cuatro bloques de información

- ❶ **¿Quién es quién?**. Este bloque tiene por finalidad identificar y evaluar los competidores principales de la empresa a nivel nacional e internacional.
- ❷ **"Gap" competitivo**. Determina el "gap" competitivo existente entre nuestra empresa y los mejores competidores seleccionados a partir de la información del bloque anterior, pero sólo en términos cuantitativos, dejando para los dos bloques siguientes la explicación de las causas y motivos que provocan dicho "gap" competitivo.
- ❸ **"Benchmarking" de entornos competitivos**. Se trata de explicar la incidencia que el país donde nace y opera la empresa y el "cluster" donde se encuentra ubicada, tienen en el "gap" competitivo.
- ❹ **"Benchmarking" de competidores**. Finalmente se averiguan las causas o motivos fundamentales del "gap" competitivo mediante comparación con los competidores excelentes de los siguientes factores clave de competitividad:

Liderazgo	Arquitectura
"Core competences"	Alianzas
Estrategia	Ventajas Competitivas, Cadena Valor
Cultura	Productos.
Innovación	I + D

A continuación damos una explicación pormenorizada de los principales factores de la competitividad de la empresa.



- **Productos:** productos / servicios con sus atributos y características.
- **Arquitectura:** “core business” y “outsourcing” en las actividades de la empresa.
- **Alianzas:** alianzas, redes estratégicas, franquicias, acuerdos de cooperación.
- **Ventajas Competitivas:** ventajas competitivas generadas en las diferentes actividades “core business” de la cadena de valor.
- **I+D e Innovación:** calidad y profesionalidad de las actividades de innovación e I+D.
- **Estrategia:** principios estratégicos de éxito en un contexto globalizado.
- **Cultura:** principios culturales de éxito en un contexto globalizado.
- **Liderazgo:** características humanas y profesionales de los líderes exitosos.

La primera vez que se efectúa el Benchmarking de los factores clave de la competitividad que acabamos de mencionar se obtienen unos resultados y balances con escasa fiabilidad. Esta fiabilidad debe irse perfeccionando en los procesos sucesivos de Benchmarking y para ello la empresa debe estimular a sus directivos y técnicos a que suministren las informaciones requeridas por el modelo cada vez con mayor precisión y exactitud. Esta práctica continuada y sucesiva de comparaciones con los mejores competidores haciendo uso de modelos estructurados de Benchmarking, permite a las empresas formular mejores estrategias encaminadas a un continuo perfeccionamiento o mejora (KAIZEN).

Resumiendo la metodología de BENCHMARKING ESTRATEGICO GLOBAL descrita en este artículo permite a las empresas que la aplican:

- Aprender de los mejores para superar la propia posición competitiva.
- Detectar los factores relevantes de la empresa y del entorno que afectan a la competitividad.
- Seleccionar de forma sistemática y organizada las informaciones necesarias para evaluar los factores relevantes.
- Procesar de forma continuada y repetitiva las informaciones y extraer conclusiones significativas sobre la posición competitiva de la empresa en los mercados globales y sobre los cambios que se producen en el entorno competitivo.
- Identificar las áreas clave donde efectuar posteriormente un “benchmarking” en profundidad.
- Contribuir en la formación de los directivos en competitividad, “benchmarking” y técnicas avanzadas de “management”.
- Introducir un lenguaje común entre los directivos de la empresa.
- Medir el grado de conocimiento que se tiene de la información relevante y el progreso en la obtención de esta información.
- Facilitar la labor de la “central de inteligencia”.

Finalmente quisiéramos referirnos a los dos subtítulos que encabezan este artículo, o sea a las dos preguntas que todo empresario responsable se formula hoy y que sin duda alguna se irá formulando repetitivamente en el próximo futuro. Estas dos preguntas son:

¿ Es competitiva mi empresa ?

¿ Lo será en el futuro ?

La respuesta estructurada y científica a ellas se encuentra en el BENCHMARKING ESTRATEGICO GLOBAL de los factores de COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

BIBLIOGRAFÍA

Bondell Tony, Boulter Louise, Kelly John. *Ventajas competitivas a través del Benchmarking*. Folio. Barcelona, 1994.

Boxwell J. Robert. *Benchmarking para competir con ventaja*. McGraw Hill Management. Madrid, 1994.

C.J. Mc Nair, CMA, Kathleen H. J. Leibfried. *Benchmarking. A tool for continuous improvement*. Harper Collins. New York, 1992.

Cook Sarah. *Practical Benchmarking*. Kogan Page. London, 1995.

Spendolini J. Michael. *The Benchmarking book*. Amacom. New York, 1992.

Valls Roig Antonio. *Guía práctica del Benchmarking*. Ediciones gestión 2000. Barcelona, 1995.

Watson H. Gregory. *Benchmarking Estratégico*. Javier Vergara. Buenos Aires, 1995.