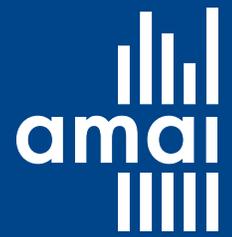


Datos diagnósticos y tendencias

La revista
de la AMAI

abril - junio 2013



calidad y experiencia
en investigación

*El Path to
Purchase Digital*

¿Para qué sirve medir
la No Respuesta?

**Investigación de
Mercados *Online***

34

Competitive Benchmark

AGUSTÍN CASTAÑEDA RAMÍREZ



De acuerdo con el estudio global *From Stretched to Strengthened* realizado recientemente por IBM mediante entrevistas *face to face* con más de 1,734 CMO's (*Chief Marketing Officers*) pertenecientes a empresas de cerca de una veintena de industrias en 64 países, para entender qué están haciendo a fin de enfrentar las transformaciones en los mercados y la nueva dinámica del entorno de los negocios, destaca que entre las fuentes que brindan información para la toma de decisiones estratégicas y orientar la dirección de las mismas, se encuentra la **investigación de mercados** como

la herramienta más frecuentemente utilizada para obtener información sobre el mercado, la propia organización, los consumidores y el entorno competitivo.

Después de la investigación de mercados, y ocupando el segundo lugar, los directivos siguen a la letra los **lineamientos corporativos** establecidos por las matrices y en tercera posición de importancia recurren al *Competitive Benchmark*.

Siguen en orden de importancia las **métricas sobre los consumidores** y los análisis generados por las áreas de *marketing* y el flujo de *feedback* generado por los mismos consumidores a través de los *touch points* de las organizaciones, entre otras múltiples fuentes de información.

No obstante, el presente artículo se enfocará a la utilización del *Competitive Benchmark* como herramienta de análisis y soporte a la gestión de las áreas de *marketing*, servicio, canales, desarrollo de producto, factor humano y otras relacionadas con el producto y los procesos comerciales para la entrega al consumidor.

El *Benchmark* es una herramienta, introducida por **Xerox**, para realizar evaluaciones de carácter comparativo y determinar la posición competitiva de una práctica comercial en relación



Marketing Team

Customer Feedback

Customer Analytics

Benchmark Competitivo

Estrategia Corporativa

Desk Research

con las de otros oferentes –normalmente competidores– o en relación al *state of the art*; busca detectar las brechas existentes en los productos y procesos de las empresas, para generar acciones que reduzcan sus *gaps* con las *best practices*.

A través de la aplicación sistemática del *Competitive Benchmark* es posible comparar y analizar, desde la perspectiva del cliente o del negocio:

- La oferta comercial
 - Productos
 - Servicios
 - Soluciones
- Los procesos de atención y entrega del servicio en los distintos canales
- El modelo de atención y desempeño de los *touch points*
- La atención postventa

Entre otros procesos críticos que permitan la operación exitosa de la compañía.

En la etapa de planeación para el desarrollo del *Competitive Benchmark*, las unidades o departamentos de una empresa deben determinar qué se quiere comparar, con quién y los factores a considerar dentro de la evaluación; definir los parámetros y condiciones de la evaluación, así como los criterios que seguirán los evaluadores, esto con el propósito de brindarle mayor objetividad a la evaluación y reducir el sesgo subjetivo, particularmente en la calificación de procesos realizados por las personas durante su interacción con los clientes.

Con la intención de aportar algunos elementos a los gerentes e investigadores que ilustren esta técnica de análisis, brindamos algunos ejemplos para un *Competitive Benchmark* de producto.

El primer paso es determinar los factores a evaluar:

- Portafolio de productos y servicios
- Procesos
- Requisitos
- Características y atributos
- Condiciones comerciales
- Funcionalidad
- Desempeño
- Beneficios
- Garantías, etcétera

Para analizar los procesos comerciales, es posible comparar entre algunas otras variables:

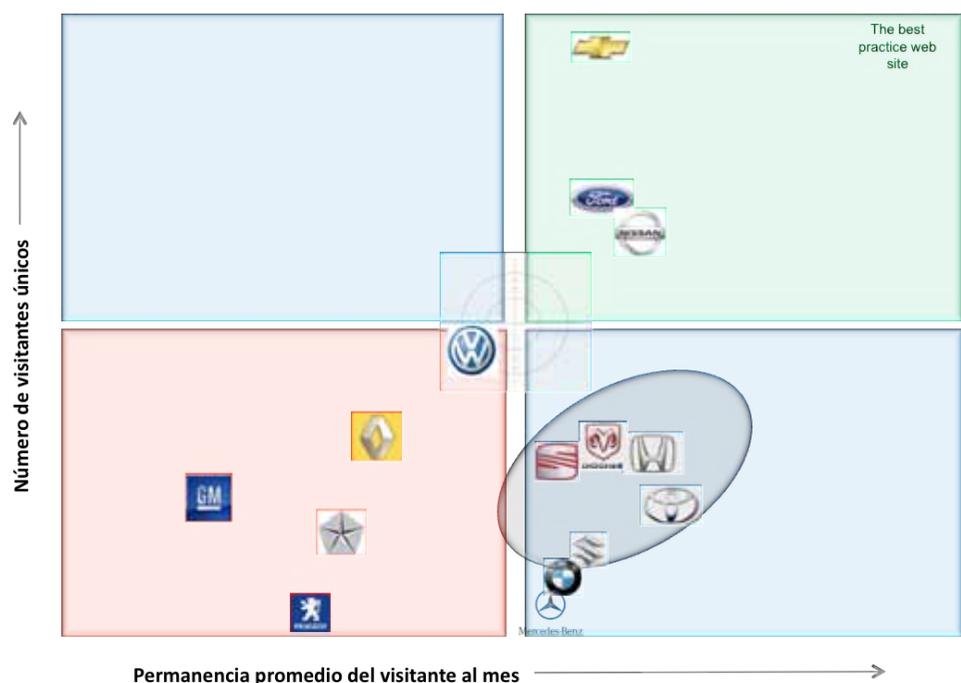
- Modelo de atención
- Calidad en el servicio
- *Touch points*
 - *Performance*
 - Conocimiento y dominio de la oferta
 - Orientación al *cross selling*
- Proceso de venta / postventa
- Seguimiento
 - Interacciones con el consumidor
 - Interacciones con los proveedores

Un elemento clave es que el *Competitive Benchmark* debe generar información accionable y de forma sistemática para que las áreas responsables implementen a la brevedad los cambios y ajustes pertinentes, por ello es importante dimensionar en una primera instancia el alcance de esta práctica; debemos preguntarnos entonces: ¿Con quién me comparo?

Mi empresa. ¿Cuáles son las brechas en relación con los protocolos de servicio, las políticas de venta, la calidad de los productos, la entrega del servicio?

Líder del mercado. Es generalmente la referencia para cualquier empresa y quitarle participación del mercado es el objetivo.

Best practice. Las mejores prácticas pueden ser nacionales o internacionales, ya sea competencia funcional o algún modelo de una industria diversa, pero representa un modelo a seguir.



Fuente: Master Research, *Digital Intelligence*.

Con la incorporación de las **plataformas digitales** a los negocios, el *Competitive Benchmark* adopta una clara dimensión digital, toda vez que el espacio virtual se ha convertido, a un ritmo excesivamente acelerado, en un campo más donde las marcas disputan su liderazgo comercial con los consumidores que han adoptado los patrones digitales en su estilo de vida y consumo.

En la imagen de la página anterior, que es una matriz de competitividad, observamos el *performance* de las principales marcas fabricantes de automóviles en el ámbito *online*, como resultado de un análisis de *Digital Intelligence*, en el cual se observa claramente la posición de cada competidor y las brechas en relación con las variables de audiencia y tiempo de permanencia.

Beneficios tangibles del *Competitive Benchmark*

Con la adopción y empleo sistemático de esta herramienta es posible:

- Desarrollar ventajas competitivas sostenibles y definir estrategias de mercado acordes con la dinámica del entorno competitivo en el cual participa la empresa; a partir del conocimiento de nuestra posición, es curioso conocer que existen hoy en día, negocios que ignoran las aplicaciones y beneficios de esta herramienta.
- Detectar los factores clave en los procesos de atención y venta proporcionados a los consumidores; generalmente mediante capacitación y programas de incentivos, disminuir o eliminar los momentos críticos y establecer un sistema de monitoreo del desempeño con énfasis en los mismos.
- Proporcionar capacitación a la fuerza de ventas; desarrollar un

sistema de certificación y evaluación constante del desempeño, para atender con oportunidad las brechas en el cumplimiento de los estándares de servicio y protocolo de atención.

- Mediante un análisis FODA generar acciones concretas para atender las debilidades y aprovechar las oportunidades en el mercado.

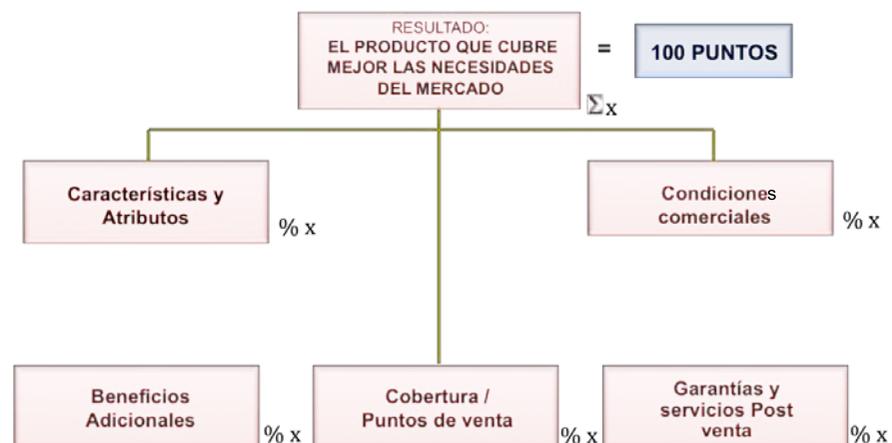
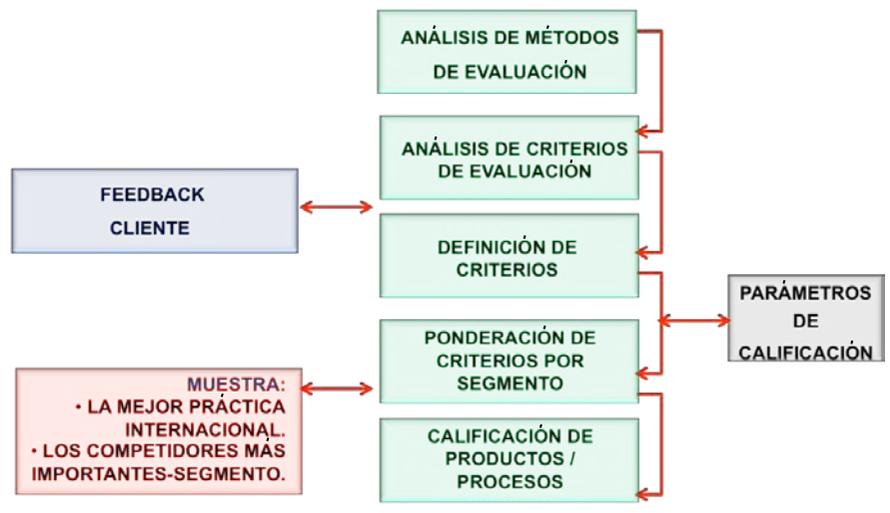
Competitive Benchmark paso por paso

Determinar los pasos a seguir como parte de las actividades para definir los métodos de evaluación, alcance, factores de ponderación y criterios de calificación.

Es necesario asimismo definir con quién nos queremos comparar, siendo posible confrontar nuestros procesos para mejorar la calidad, la eficiencia y la efectividad.

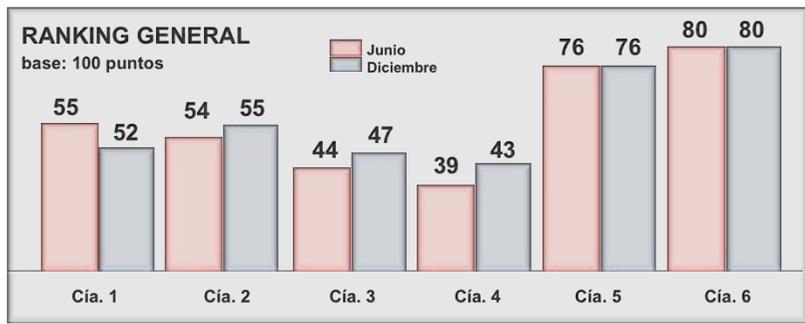
El valor cuantitativo del *Competitive Benchmark* es un factor para el que es conveniente parametrizar correctamente los criterios de evaluación, de tal forma que nos arroje una lectura objetiva y confiable de la posición que tenemos en relación con otras prácticas.

Con la medición de cada uno de los factores del *Competitive Benchmark* es posible identificar claramente la posición de nuestros productos, procesos o servicios respecto de las demás prácticas analizadas, lo cual



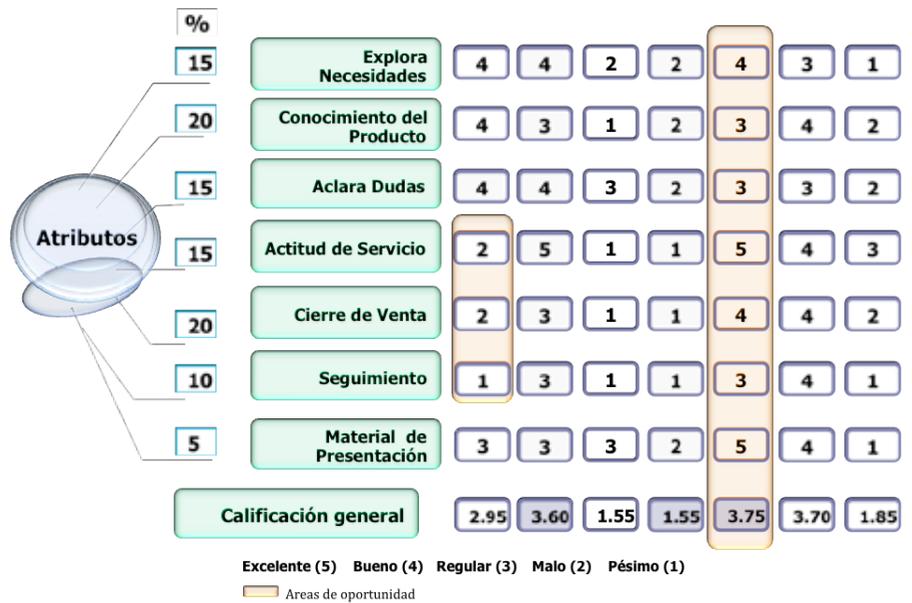


Rank	1	2	3	4	5	6
100% General	C1	C2	C3	C4	C5	C7
20% Tiempo	C1	C3	C4	C5	C2	C7
30% Funcionalidad	C2	C3	C4	C1	C5	C6
40% Pricing	C1	C4	C2	C3	C5	C6
10% Atención	C2	C2	C5	C3	C7	C6



nos dará al finalizar, una visión de las brechas detectadas, en la tabla de arriba, el competidor 1 (C1), presenta un área de oportunidad en el factor de funcionalidad.

Los directivos y tomadores de decisión deben reconocer que el *Competitive Benchmark* es un recurso clave que puede adoptar cualquier organización para conocer su posición competitiva actual y desarrollar la estrategia y acciones puntuales, para mantener ventajas competitivas sostenibles.



AGUSTÍN CASTAÑEDA RAMÍREZ es director comercial de MASTER Research; por sus actividades profesionales cuenta con poco tiempo libre, el que dedica a la lectura, particularmente sobre temas históricos que le apasionan, y a su hija, con la que día a día aprende a ser padre de una adolescente.