

LA IMPORTANCIA DEL *BENCHMARKING* COMO HERRAMIENTA PARA INCREMENTAR LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN LAS ORGANIZACIONES

(The importance of Benchmarking as a tool to increase service quality in organizations)

Carlos Hernández Rodríguez*, Milagros Cano Flores**

RECIBIDO: 06/01/2017

ACEPTADO: 21/11/2017

RESUMEN

Este documento tiene como objetivo mostrar al *Benchmarking* como una opción dentro de la gestión empresarial para obtener información del estado que guarda la calidad en el servicio de alguna organización. Uno de los procesos de las empresas es obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus estrategias. Dicha información se obtiene a través de estudiar los comportamientos y actuaciones de aquellas organizaciones que se identifican como las mejores. Esto no significa copiar ideas de la competencia, sino aprender de ellas con el fin de poder crear la máxima eficacia en una empresa. Por lo anterior, compararse con las mejores organizaciones es tener la oportunidad de crecer, de satisfacer las expectativas de los clientes y, finalmente, fortalecer la calidad en el servicio.

Palabras Claves: *Benchmarking*, Calidad en el Servicio, Cliente y Organización

Categoría, según Journal of Economic Literature: Desarrollo Económico, Innovación, cambio tecnológico y crecimiento

ABSTRACT

This document aims to show benchmarking as an option within the business management to obtain information of the State that saves the quality in the service of an organization. One of the business processes is to get useful information that helps an organization improve its strategies. This information is obtained through studying the behaviors and actions of those organizations that identify themselves as the best. This does not mean copying ideas from our competitors, but learning from them in order to be able to create maximum efficiency in a company. Therefore, compared with the best organizations is to have the opportunity to grow, to satisfy the expectations of the customers and finally to strengthen the quality in the service.

Keywords: *Benchmarking, Service Quality, Customer and Organization*

*Investigador del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. carloshernandez05@uv.mx

** Investigadora del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. mcano@uv.mx

I. INTRODUCCIÓN

La calidad en el servicio es uno de los factores más importantes de las organizaciones, la satisfacción al cliente provoca que éste permanezca en ellas creando un síntoma de identidad, o bien decida cambiarse a otra que presumiblemente le ofrezca mejor calidad en el servicio.

Las empresas se enfrentan a mercados globalizados y competitivos, lo que produce una dependencia constante de información sobre el desarrollo de nuevas metodologías de organización que les permitan adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y estratégicos que se van produciendo en el mercado y en la economía mundial. En este entorno, las organizaciones deben ir superando sus puntos críticos y lograr una posición delante de su competencia. Antes estos retos aparece el *benchmarking*, convirtiéndose en una herramienta fundamental que permite detectar y aplicar los mejores procesos para obtener mejores estándares de calidad y una mayor productividad, basándose en las experiencias por las cuales atravesaron las empresas líderes del mercado.

La calidad en el servicio podría ser una de las grandes preocupaciones y ocupaciones de la Alta Dirección; factores como: personal competente y competitivo, horario y días de atención, servicio personalizado, reconocer expectativas del cliente, autoevaluación, entre otros, han sido tomados en cuenta por las organizaciones como parte sustancial en el servicio que ofrecen a sus clientes.

En este escrito, se resalta la importancia del *Benchmarking* como una herramienta para incrementar la calidad en el servicio. Las compañías de clase Mundial que avanzan a grandes pasos han utilizado este tipo de prácticas exitosas. Y ha habido un desarrollo acelerado pues en la actualidad cada vez son más las empresas que hacen uso de esta herramienta.

Los temas principales que se abordan a lo largo del documento son: Antecedentes del *Benchmarking*, Aspectos del *Benchmarking*, Tipos de *Benchmarking*, Proceso del *Benchmarking* y El *Benchmarking* y la calidad en el servicio.

II. ANTECEDENTES DEL BECHMARKING

Este concepto, como tal, se atribuye a una publicación "*Benchmarking: The Search for industry Best Practics which Lead to Superior Performance*", escrita por Robert C. Camp en 1989. En este documento se detalla el resurgimiento de una compañía que atravesó una grave crisis y que gracias a la implantación del *benchmarking*, llegó

ese mismo año a ganar el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige.

En el año 1979, aparece, por primera vez, el término *Benchmarking* Competitivo, cuando la empresa Xerox comienza a cuestionarse su modelo de gestión, debido a que vendía sus productos y servicios por debajo de sus costos de producción; este acontecimiento marcó la pauta para el desarrollo del *Benchmarking*. Gracias a que examinaron exhaustivamente la composición de las máquinas de la competencia, encontraron nuevos elementos que abaratarían la fabricación de las máquinas. A partir de ese momento, la compañía Xerox ordenó la implantación del *Benchmarking* en todas las unidades del negocio (De Cárdenas, 2006).

No existe una definición universal de lo que sería el término *Benchmarking*. Cada autor crea una definición acorde a sus percepciones, conocimientos e inquietudes, siempre teniendo como referencia la experiencia tenida por la empresa Xerox (De Cárdenas, 2006).

Para estudiar al *Benchmarking*, podemos dividir su análisis en dos épocas. La primera hace un uso del concepto como una herramienta que mejore la competitividad de la empresa, diferenciándola de imitadores. Se trata de un proceso continuo, el cual compara los objetivos empresariales con las mejores prácticas de las empresas que se consideran excelentes y líderes en su sector. Camp lo define como: "*Benchmarking* es la búsqueda de las prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente" (Camp, 1993, p.23).

En la segunda época, el *Benchmarking* nos plantea estudiar el cómo la empresa ha logrado establecerse como líder en el sector. Los autores insisten que el *Benchmarking*, no se basa fundamentalmente en saber cuáles son las mejores prácticas, sino que mide la capacidad de comprender cómo hacer las cosas de manera más eficiente y eficaz (Camp, 1993).

Para Coldling (2000) el *Benchmarking* se está convirtiendo en una forma eficaz de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a raíz de las vivencias de otras empresas. La autora lo describe como una forma de desarrollar mejores prácticas, de aprender de otras entidades, organizaciones y culturas. El proceso no termina con el aprendizaje organizativo, sino con la creación de un plan de acción que consiga convertir el conocimiento en mejoras para la empresa.

Por tanto, el *Benchmarking* puede ser considerado como un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o

mejorarla. La aplicación de esta técnica permite a las organizaciones alcanzar mayor calidad en sus productos, servicios y procesos, a partir de la cooperación, colaboración y el intercambio de información. Su objetivo es corregir errores e identificar oportunidades, para aprender a solucionar problemas y tomar decisiones según los patrones de los líderes; por lo tanto, la calidad en el servicio es una de sus aplicaciones (Coldling, 2000).

Esta clase de estudios se realiza en contacto directo con los competidores o no competidores y, al finalizar, se comparten los resultados para que cada organización cree su propio sistema de mejoras (De Cárdenas, 2006).

El *Benchmarking* nace con la necesidad de definir objetivos que sean razonables y alcanzables, para ello es necesario que se centren en el entorno externo de la empresa, dejando a un lado el entorno interno y las tendencias pasadas de la compañía (Camp, 1993).

El beneficio que podemos obtener del *Benchmarking* es la ayuda que nos proporciona para poder ampliar las expectativas y la confianza de nuestros clientes. Para poder llegar hasta ese punto, las empresas competitivas deben estar continuamente cambiando y adaptándose al mercado. Por ello es necesario motivar al personal para que confíen en una organización y, por lo tanto conseguir los nuevos objetivos trazados, (Camp, 1993).

1. Primero, el personal debe identificar una necesidad de cambio.
2. Segundo, deben identificar qué quieren cambiar y el porqué.
3. Tercero, diseñar un plan que les ayude a ejecutar el cambio.

Existen dos tipos de objetivos: el general y el específico (Coldling, 2000).

Los objetivos generales de cualquier proyecto de *benchmarking* son:

1. Analizar los resultados de otras compañías que han tenido éxito en nuestro sector.
2. Definir cómo poder obtener esos resultados.
3. Hacer una base de datos para establecer objetivos y estrategias, para posteriormente ejecutarlos en la compañía.

Los objetivos específicos, evidentemente, dependen de qué tipo de proyecto se está elaborando y en qué sector. Pero en la mayoría, coinciden con los que a continuación se exponen:

1. Establecer la fase de planificación estratégica.
2. Descubrir cuáles son las mejores prácticas para alcanzar los resultados deseados.
3. Analizar la situación económica y en qué posición en el mercado está nuestra compañía de estudio.
4. Aplicar herramientas novedosas y de última generación del sector en la compañía.
5. Entablar relación con aquellas empresas que deseamos analizar, para facilitar el intercambio de información.

Es importante dejar claro, que no es objetivo de un proyecto usando *Benchmarking*, la comparación de una compañía con respecto a otras para establecer unas clasificaciones, ya que si lo hacemos así, este procedimiento no nos aportará ningún instrumento de valor, y por otro lado, tampoco el *Benchmarking* es una herramienta para copiar procesos.

III. ASPECTOS DEL *BENCHMARKING*

Por lo todo lo anteriormente mencionado, *Benchmarking* ha sido presentada como una herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios, y así llegar a ser más competitivos dentro de un mercado cada vez más difícil, sin embargo, hay aspectos que es importante revisar. Entre dichos aspectos se tiene a: la calidad, la productividad y el tiempo (Spendolini, 2005).

El *Benchmarking* abarca los siguientes aspectos, tomados de Spendolini (2005):

- a) Calidad: Cuando se decide aplicar una estrategia de calidad, se están involucrando actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear, adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización. Es importante saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes. También se puede hablar de calidad cuando se cuenta con certificaciones, considerando las normas para que se cumplan las especificaciones y estándares de calidad predefinidos. Por último, dentro del aspecto de calidad se puede analizar el desarrollo de la organización, el enfoque, el desarrollo de los recursos humanos, el compromiso, así como el entrenamiento.

b) Productividad: El *Benchmarking* de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos que entran a la empresa; la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos, los cuales pueden significar o pérdidas o ganancias. Ninguna herramienta de calidad y productividad se vale por sí misma para solucionar todo lo que una organización necesita a nivel competitivo, pues ellas conducen al logro de objetivos específicos propios. En cambio, el *Benchmarking* es una herramienta con un amplio foco, debido a que se aplica desde el conocimiento y la comprensión de las necesidades de los clientes hasta el servicio de post venta.

c) Tiempo: El estudio del tiempo, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. El tiempo se ha convertido en un factor potenciador de ventas, administración, producción y distribución y, con ello, se ha conseguido una mayor productividad. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha logrado recortar los tiempos de entrega y, por este motivo, se consigue una mayor competitividad.

IV. TIPOS DE *BENCHMARKING*

A continuación, se mencionan los tipos de *Benchmarking*, para lo cual se consultó a Camp 1993, Spendolini 2005 y Boxwell 1994.

a) *Benchmarking* interno

Este tipo de *Benchmarking* se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados, y que de hecho, lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa. En este tipo de *Benchmarking* se da por hecho que existen diferencias entre los distintos procesos de trabajo de una misma organización como resultado de la geografía, de la historia local, de la organización, de la naturaleza de la administración y la de los distintos empleados. Cuando las compañías identifican sus mejores prácticas comerciales se dan cuenta de los beneficios de esta actividad al poder transferir esta información a otras partes de la organización. Además es muy útil para motivar a los empleados a comunicarse entre sí y estimula la solución

conjunta de problemas (Camp, 1993, Spendolini, 2005 y Boxwell, 1994)

b) *Benchmarking* externo

A su vez este tipo de *Benchmarking* se divide en tres:

1.- *Benchmarking* competitivo:

Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, ya que los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos. Su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización.

2.- *Benchmarking* genérico.

Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas (Camp, 1993, Spendolini, 2005 y Boxwell, 1994)

3.- *Benchmarking* funcional

Si se desea superar a la competencia debemos realizar este tipo de *benchmarking*. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. Su objetivo es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a *benchmarking*. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí. Este tipo de actividad ha demostrado ser productiva, ya que fomenta un interés por la investigación y los datos compartidos (Camp, 1993, Spendolini, 2005 y Boxwell, 1994)

Ahora bien, para Antún y Ojeda (2003) las empresas en el siglo XXI deben:

- Controlar todas las condiciones necesarias para realmente ofrecer y mantener la calidad de servicio esperada por los clientes.
- Reorganizar sus procesos y rediseñar estrategias competitivas globales para responder a las demandas de la competencia internacional.

- Formar redes estratégicas de recursos para adquirir conocimientos, materiales y servicios con la velocidad y la flexibilidad necesarias para responder a las oportunidades del mercado.
- Identificar los más altos estándares de excelencia para productos, servicios o procesos, y realizar las mejoras necesarias en procesos propios para alcanzar los estándares, comúnmente llamados “mejores prácticas”.

Entonces estos autores Antún y Ojeda (2004) mencionan que las mejores prácticas reflejan el conocimiento de cómo un trabajo específico puede ser realizado de manera superior; raramente suceden por casualidad o accidente; son conducidas por la calidad y representan una conducta aprendida, por lo que su contenido y características pueden ser medidos y transferidos. Las mejores prácticas pueden ser identificadas, medidas y emuladas. Las firmas pueden estudiar las prácticas de otros, dentro y fuera de su industria, y adoptar elementos relevantes en su propio ambiente de trabajo

V. PROCESO DE *BENCHMARKING*

Existen diversos modelos de *benchmarking*. El modelo de Robert Camp es uno de los principales y más utilizados. Camp creó un instrumento de aprendizaje que ayuda a las compañías a detectar que aspectos de la empresa se debe profundizar y nos proporciona una ayuda de cómo hacerlo, con el fin de realizar un adecuado proceso de *benchmarking*.

El proceso diseñado por Camp (1993) está compuesto de cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

a) Fase de planificación

El principal objetivo de esta fase es definir qué es lo que queremos investigar en nuestra compañía. Debe ser un objetivo que sea viable y factible, ya que si ampliamos el ámbito de estudio, el margen de error puede ser alto, es por ello que se recomienda centrarse en un área específica.

El primer paso es tener claro qué proceso de producción o servicio va a someterse al estudio del *benchmarking*. Mediante un proceso crítico se encontrarían aquellas áreas que necesitan una mejora. En el proceso se identificaría a aquellos factores que forman parte de actividades de la empresa, haciendo una base de datos donde se especifiquen la cantidad de recursos empleados,

sus resultados, las discrepancias que puedan tener los clientes con el/los producto(s), así como la comparación entre los resultados internos con los del sector.

El segundo paso consiste en identificar aquellas compañías que puedan ser referentes de estudio. En este punto también es muy importante establecer qué tipo de *benchmarking* se va aplicar: interno, competitivo, funcional o genérico. Esto definirá a qué tipo de empresas se estudiará. Para ello se debe tener en cuenta que el competidor potencial cumpla una serie de requisitos:

- Contener información útil para nosotros.
- Que sea una información que esté al alcance de nuestras manos.
- Que el modo de obtener esa información sea aceptable.
- Que la compañía tenga una estructura organizativa similar a la nuestra.

Y el tercer y último paso de esta fase, es determinar cómo se recopilarán los datos. Este paso se debe de realizar antes de establecer contacto con el competidor potencial. Existen cuatro formas de adquirir la información requerida:

- Información interna. Hacer un estudio del producto de la competencia y de las fuentes de la compañía.
- Información que es de dominio público. Esta la podemos encontrar en las bases de datos de las asociaciones profesionales y mercantiles del sector.
- Investigaciones propias. Se hace por medio de un cuestionario por vía teléfono, correo o directamente al socio. El cuestionario debe ser sencillo, máximo diez preguntas, y en ellas se trataran todos los aspectos más relevantes para conocer mejor a nuestra competencia socio y así mejorar procedimientos.
- Otro método, y si la empresa motivo de estudio lo permite, es la visita directa de las instalaciones y hacer reuniones de trabajo. Para que este método sea más efectivo se realiza una guía donde se establezcan los contactos necesarios, realizar un itinerario de visita y planificar jornadas de intercambio de información.

b) Fase de análisis

Principalmente, esta fase consistirá en comprender como podemos adaptar a nuestra organización aquellas prácticas que nos permitan mejorar.

El primer paso es determinar la brecha de desempeño actual. Consiste en identificar que prácticas realiza la competencia y que puedan beneficiar a nuestra compañía. Los resultados pueden determinar que tenemos una brecha negativa, positiva o con operaciones en paridad; la primera de ella significa que las prácticas de nuestra competencia son mejores que las nuestras, ahora bien si encontramos que nuestras procedimientos son mejores, entonces debemos realizar un estudio más amplio e interno, y la tercera supone que nuestra competencia y nuestra empresa tenemos procedimientos muy similares, las diferencias no son significativas.

El segundo paso es idear los niveles de desempeño futuros. Se puede hacer uso de una gráfica y en ella se reflejara la diferencia entre el desempeño futuro esperado con lo mejor de la industria. Esta gráfica está compuesta por tres elementos esenciales:

- Productividad histórica. Es una línea ascendente desde el momento pasado seleccionado hasta el momento actual de la medición de la brecha.
- Brecha de benchmarking. Se fundamente en el efecto sumario de la diferencia entre el ejercicio actual y de la industria. Se representa como una línea vertical al momento del estudio.
- Productividad futura. Es una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Representa la productividad que se espera tener en un futuro.

Fase de integración

Es el proceso en el que se fijan los objetivos a raíz de los hallazgos. Es importante que una vez formalizados y estructurados por los componentes del equipo de *benchmarking*, se realice un informe donde se ponga en conocimiento a nuestra competencia de las decisiones que se han llegado. Es importante establecer una estrategia de comunicación donde prevalezca la iniciativa de cambio con las mejores prácticas seleccionadas y explicar al socio en qué forma se llegarán a llegar a ella.

El principal objetivo es transformar dichas prácticas en principios de operación que cambien los métodos y acciones que ocasionen un cierre de la brecha que existe en las dos compañías.

Fase de acción

Lo ideal sería que el *benchmarking* se convirtiese en un instrumento de planificación y el cual no se

eliminará sus resultados, sino que fuera un continuo estudio. En esta fase el principal objetivo es transformar esos principios operacionales en acciones.

Primero, se desarrollarían los planes de acciones. Consistirá en la elaboración de un plan de acción donde se especifiquen en qué modo o cómo se va a trascender los hechos.

El segundo paso consiste en llevar a cabo las acciones y supervisar el progreso. Para ello es necesario tener unas pautas de realización del trabajo y un supervisor que asegure que esas acciones están teniendo buenos resultados. Por ello es muy importante tener una continuidad en el proceso de investigación interno, para poder localizar posibles cambios que originen un retroceso en la producción, y así poder repetir los diez pasos del *benchmarking* para llegar a un objetivo que sea la mejor práctica.

Estas fases llegarán a su madurez cuando en todos los procesos del negocio se encuentre las mejores prácticas, asegurando así un liderazgo en el sector.

Existen otros autores que han propuesto fases o etapas para el proceso de *Benchmarking*, se decidió usar el de Camp por ser el primer teórico en proponerlo, no se intenta decir que éste sea el mejor, pero es claro y preciso.

V.1 Ventajas y Críticas del Benchmarking

(Camp, 1993, Spendolini, 2005, Boxwell, 1994 y Coldling 2000) mencionan que como toda herramienta, recurso o metodología, tienen sus pros y sus contras, hay quienes defienden al *Benchmarking*, también encontramos personas que le encuentran fallas. Definitivamente es un proceso que permite mejorar una actividad dentro de una empresa y organización, por lo tanto hay que tener presente todos sus beneficios, a continuación se mencionan algunos:

- Es una excelente herramienta de mejora continua, ya que permite conocer información importante para la organización. Exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas detectando continuamente oportunidades de mejora.
- Es útil para hacer pronósticos del comportamiento del mercado, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones, permitiendo en un corto plazo de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos.
- Se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de

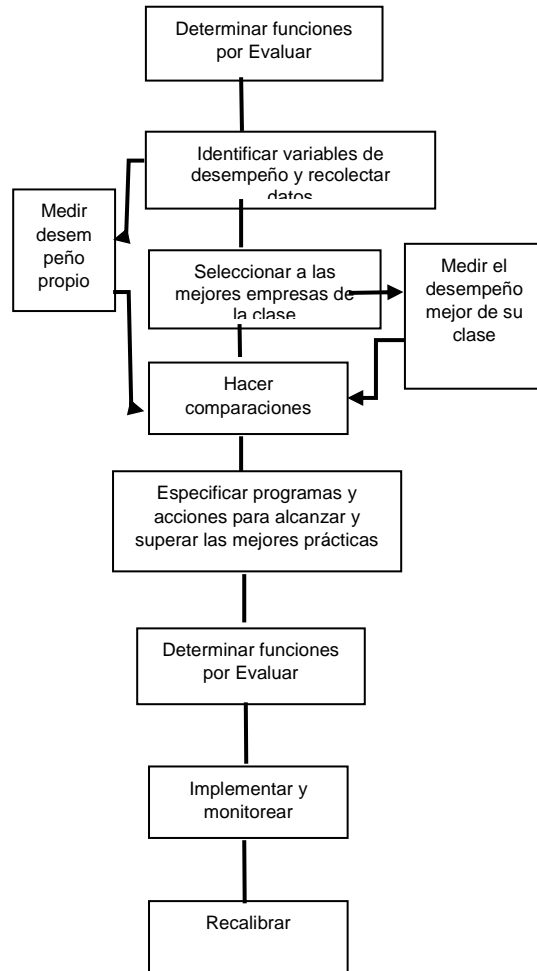
nuevas ideas para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.

- Permite conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas en función de estas y gestionar adecuadamente el cambio.
- Permite a las empresas invertir en un proceso de aprendizaje y aplicar lo que aprendieron directamente a los problemas de su negocio.
- Es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización.
- Permite conocer la posición relativa frente a empresas del mismo sector, evitando estancamiento y ofreciendo distintas alternativas de solución.

Dentro de las críticas que recibe el *Benchmarking* encontramos las siguientes:

- Es un proceso complejo que se necesita de mucho compromiso para tener éxito.
- No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias, de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital.
- El miedo de las organizaciones a adoptar políticas de las cuales no tienen mayor conocimiento debido a que son originadas en otros lugares y de las cuales no se tiene certeza alguna.
- El sentido de competitividad evita el flujo de libre información que el método requiere para el mismo.
- Puede conducir a copiar estrategias y mal aplicarlas en la empresa.
- Requiere de capacitación especializada para el personal que lo vaya aplicar.
- A la competencia suele no gustarle que la estudien o analicen.

En la siguiente Figura 1 se presenta una secuencia de la implementación del *Benchmarking*.



Fuente: elaboración propia con datos de Camp R. (2003)

VI. EL *BECHMARKING* Y LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Para Pedro Larrea (1991, p. 44), La calidad de los servicios es la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal. Si analizamos esta definición encontramos la palabra "percepción", por lo tanto los clientes pueden tener distinta percepción o expectativas sobre un producto, servicio o atención.

Además la calidad del servicio es responsabilidad de toda la organización desde la alta dirección hasta el nivel operativo, incluyendo lo que se relaciona directa e indirectamente con los clientes, pues cuanto más dependa la calidad del servicio y del comportamiento del Recurso Humano, mayor

será el riesgo de que no resulte acorde a lo establecido.

Horowitz, (1997) distingue tres tipos de calidad, de acuerdo con la percepción que el cliente tenga sobre la satisfacción de cada una de sus necesidades cubiertas por la empresa.

- Calidad requerida: Nivel de cumplimiento de las especificaciones del servicio.
- Calidad esperada: Satisfacción de los aspectos no especificados o implícitos.
- Calidad subyacente: Relacionada con la satisfacción de las expectativas no explicitadas que todo cliente tiene.

El mejoramiento de la satisfacción del cliente a través del ofrecimiento de productos y servicios con mayor calidad, ello implica prioridades en el análisis y evaluación de los productos y servicios como nunca antes. La preocupación por este tema es un rasgo común, que da como resultado que en todas las economías se preparen conscientemente en favor de sus consumidores cumpliendo las demandas y exigencias de los nuevos mercados. La globalización y los nuevos pensamientos en el ámbito económico tienen inevitables consecuencias en el mundo empresarial, en los mercados y en el consumidor, estos factores hacen cada vez más competitivo los escenarios de negocio (Garza y otros, 2008).

Gronoroos, menciona que desafortunadamente, la definición y medida de la calidad han resultado ser particularmente complejas en el ámbito de los servicios, puesto que, al hecho de que la calidad en el servicio aún sea un concepto sin tener una definición totalmente aceptada, hay que añadirle la dificultad derivada de la naturaleza intangible de los servicios, lo intangible es complejo de valorar por parte de los clientes de manera uniforme o unánime. (Gronoroos, 1994)

Imai, señala que la calidad se refiere, no solo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios. (Imai, 1998, p. 10)

Stoner, aporta que la calidad en el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez, en lugar de cometer errores y después corregirlos. (Stoner, 1996, p. 146)

Como parte del fenómeno de globalización, se comenta hoy día acerca del servicio al cliente; y es que la tendencia mundial es enfocar las organizaciones hacia la satisfacción de sus clientes. —Desde finales de la década de los ochenta, la tendencia en el mundo es la globalización de los mercados; pero esta apertura no sólo significa amenazas para los pequeños países, sino que, por el contrario, constituye una fuente de excelentes oportunidades de desarrollo. (Garza y otros, 2008).

En la actualidad, para todas las organizaciones, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito más que indispensable para ganarse y posicionarse un lugar en la preferencia de los clientes y, por ende, en el mercado meta, es decir al núcleo de la población de interés para la empresa. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente, es una tarea de toda la organización y principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, entre otros) de las empresas exitosas. (Kotler y Armstrong, 2008).

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor, porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional). Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante la calidad en el servicio y prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron. (Burnet, 2002).

Las personas constituyen el sistema social de las empresas, estas se organizan ya sea por individuos o grupos de diversa naturaleza y tamaño. Existen grupos que no son formales ni oficiales y otros que sí lo son. Los grupos son dinámicos pues se constituyen, cambian y se dispersan. Para que los sistemas sociales de las organizaciones funcionen es necesario que tengan una estructura. La estructura define la forma en que interactúan las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes roles de trabajo para ejecutar todas las actividades de una organización. (Davis y Newstron, 1999).

Se habla de la calidad en el servicio y cómo ésta se ve reflejada en los clientes, pero cuáles son las características de la atención al cliente. Desatnick (1990, p.99) explica las características más

importantes que debe tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permita alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

VI.1 Dimensiones de la Calidad en el Servicio

Druker (1990, p. 41) observó que: "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de la organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación: fiabilidad, seguridad, capacidad de respuesta, empatía e intangibilidad.

Fiabilidad: Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Seguridad: Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que no sólo es importante el cuidado de los intereses del

cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

Capacidad de respuesta: Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

Empatía: Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No es solamente ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, como también es parte de la seguridad, requiere un fuerte compromiso e implicación con el cliente, conociendo a fondo de sus características y necesidades personales de sus requerimientos específicos.

Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio: a) Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si no se utilizan, estos se pierden y no se valoran. B) Interacción humana, para suministrar servicio es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Para Kotler y Armstrong (2008, p. 128), la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos

1. El Rendimiento Percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "resultado" que el cliente "percibe" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:

- Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
- Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
- Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
- Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.
- Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos.

Dada su complejidad, el "rendimiento percibido" puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el "cliente".

2. **Las Expectativas:** Las expectativas son las "esperanzas" que los clientes tienen por conseguir algo de una empresa. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de estas cuatro situaciones, (Goldwasser, 1995, p. 34).

1. Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio:
2. Experiencias de compras anteriores.
3. Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
4. Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra. Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales). (Goldwasser, 1995)

Ya se mencionó lo que significa *Benchmarking*, entonces una organización compara su desempeño con el de otra, de dentro o fuera de su industria, para aprender cómo ésta alcanza sus resultados con la finalidad de producir cambios y obtener mejoras en la empresa. Una vez que la empresa conoce sus actividades claves y los parámetros principales que las impulsan, podrá utilizar el *Benchmarking* o comparación como técnica para establecer objetivos respecto a estos parámetros- (Goldwasser, 1995, p. 40).

La empresa examina su situación respecto a la competencia y aprende sobre los productos, servicios y procesos de las mejores empresas del mercado. Sin embargo, el *Benchmarking* no significa copiar, ya que generalmente existirá una diferencia entre ambas en relación a su estructura de recursos, cultura, estilo de dirección, que requerirá inevitablemente la adaptación de la información que obtenga la empresa a su propia situación, un riesgo para una organización es copiar procesos, esto podría ocasionar serios trastornos al desarrollo de la empresa.

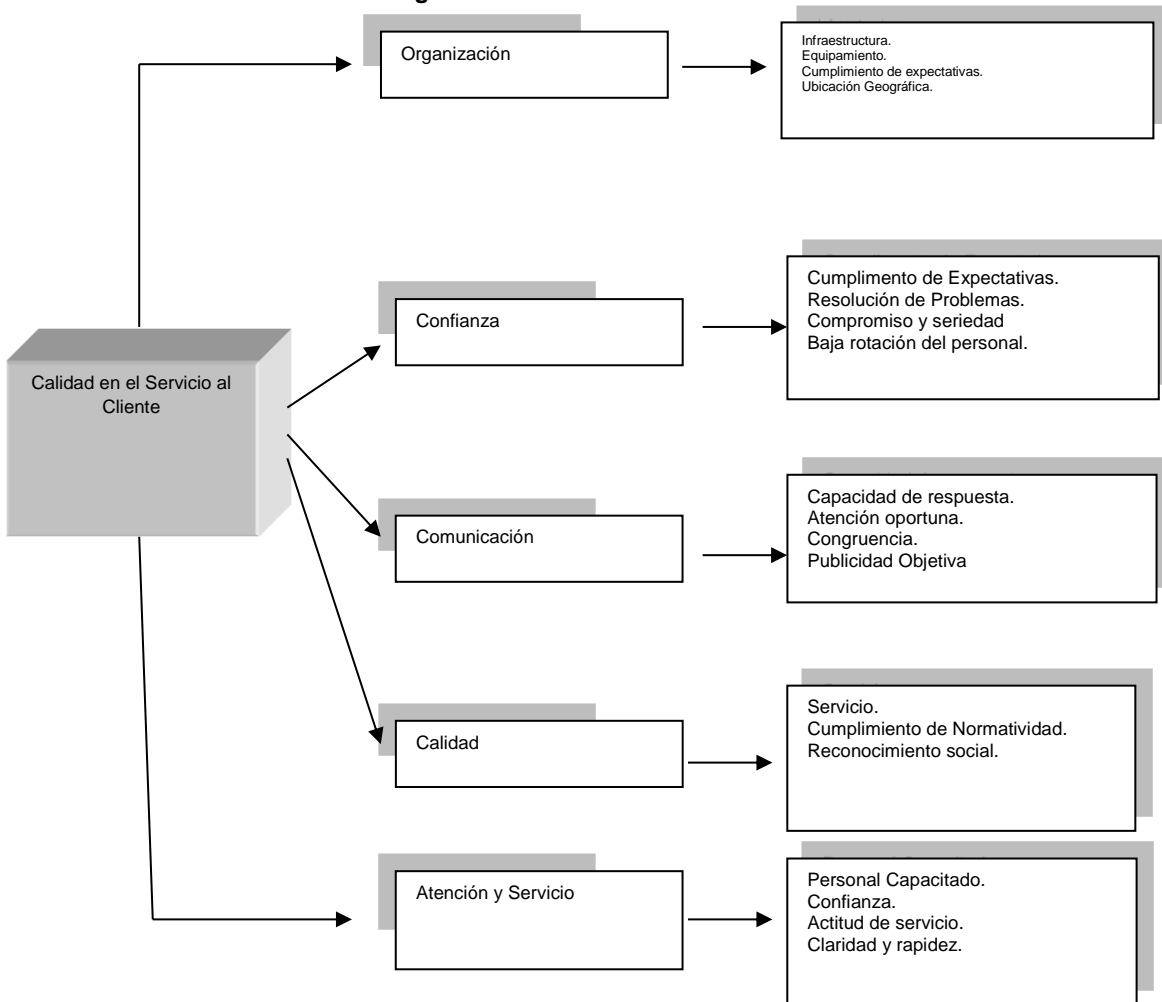
Por otro lado, Kinnell y Garrod (1995) desarrollaron un modelo para desarrollo del proceso de *Benchmarking* para revisar la calidad en el servicio de bibliotecas en Inglaterra y que puede utilizarse para analizar la calidad en el servicio de algunos

procesos en las organizaciones. Los pasos que proponen estos autores, son los siguientes:

- Identificación de los factores clave de éxito.
- Documentación/diagrama de procesos y subprocesos.
- Identificación de los procesos claves.
- Medición de los factores clave de éxito.
- Análisis de resultado/identificación de las diferencias de rendimiento.
- Selección de asociados.
- Organización de visitas.
- Identificar las mejores prácticas.

En la Figura 2, se presentan los elementos que integran la calidad en el servicio en una organización.

Figura no. 2: Calidad en el servicio



Fuente: elaboración propia (readaptación del esquema presentado en Hernández 2014).

VII. CONCLUSIONES

En este documento, se hizo mención de la importancia del *Benchmarking* como herramienta de apoyo a lograr la calidad en el servicio en una organización y, por ende, alcanzar la satisfacción al cliente, básicamente todos somos sujetos de consumo, el servicio que brinda un empresa se ha vuelto una variable que diariamente está siendo monitoreada por los Gerentes o Directores, pues esta variable se ha vuelto un factor de éxito o fracaso para la empresa.

El *Benchmarking* es una alternativa, para cualquier organización que este consiente que el servicio al cliente es factor clave de competitividad, es complejo que las empresas acepten medirse con las mejores en su ramo, pero es necesario cuando se desea conocer las estrategias que han usado éstas para llegar al punto donde se encuentran.

Ahora bien, se comentó en el trabajo que tanto hay seguidores del *Benchmarking* como detractores, lo

importante es buscar su aplicación, sin copiar procesos o estrategias de otras organizaciones, pues se corre el riesgo de desviar a la empresa hacia el logro de sus metas.

El *Benchmarking* puede permitir conseguir tener una actitud crítica con lo que la empresa ha estado haciendo. Fomenta la auto-evaluación o análisis interno, teniendo en cuenta el exterior; es decir, hace que la dirección y las personas implicadas en el proceso estén alerta de las posibles mejoras, en base a lo que ocurre en otras organizaciones externas, mejorando este otros procesos, la calidad en el servicio.

Este documento intentó, además de hacer una descripción teórica de los temas abordados, una de reflexión en torno a las herramientas disponibles que una empresa puede utilizar para mejorar la calidad en el servicio, en este caso el *Benchmarking*.

REFERENCIAS

- Antún Callaba J.P. y Ojeda Toche L. (2004). Benchmarking de procesos logísticos. Revista Ingeniería. Investigación y Tecnología, vol. V, núm. 1, enero-marzo, 2004, pp. 59-76, ISSN: 1405-7743. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Boxwell R.J. (1994). Benchmarking para competir con ventaja. McGraw Hill. Madrid.
- Burnet Ken (2002), Gestión de la relación con el cliente clave. Pearson Educación. España
- Camp, Robert C. (1993) Benchmarking, Editorial Panorama Editorial S.A., México
- Carballo Roberto (2015). En la espiral de la innovación. Modelo de Benchmarking y experiencias de empresas innovadoras en España. Editorial Díaz de Santo. Madrid.
- Coldling Silvia (2000). Benchmarking. Editorial AENOR, Asociación Española De Normalización y Certificación. Madrid
- Davis K y Newstron J. (1999) Comportamiento Humano en el trabajo, Mc Gram Hill, México.
- De Cárdenas Cristia A. (2006). El Benchmarking como herramienta de evaluación. Revista Acimed; 14 (4). ISSN 1024-9435. La Habana. Cuba
- Desatríck, R. (1990). Como conservar su cliente. El secreto del Servicio. Editorial Legis IESA. Caracas
- Druker, P. (1990). El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana. Buenos Aires.
- Garza, Efraín., Abreu J. L. y Badii M. H. (2008). Mejoramiento de la calidad de servicios mediante el modelo de las discrepancias entre las expectativas de los clientes y las percepciones de la empresa. Artículo publicado en International Journal of Good Conscience. 3(1): 1-64. Marzo 2008. ISSN 1870-557X
- Goldwasser. (1995). Benchmarking: People make the Process. Journal of Management Development. Management Review vol 84 pp 39-45. ISSN: 0262-1711.
- Gronoroos, C (1994). "A Service Quality Model and its Marketing implications". European Journal of Marketing, 18 (4), 36-44.
- Hernández Rodríguez C. (2014). "El servicio al cliente como factor de competitividad y calidad en las empresas: Caso de las Organizaciones escolares particulares", Artículo Publicado En el No.1 Año 2014 de la Revista Ciencia Administrativa del Instituto de Investigaciones y de Estudios Superiores de la Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, ISSN 1870-9427 y Latindex Folio 14318, Página 10-20.
- Horovitz, J. (1997). La Calidad del Servicio. A la conquista del Cliente. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- Imai. (1998). "Como Implementar el Kaizen en el Sitio de Trabajo (Gemba)" Editorial Mc Graw hill. México.
- Kinnell M, Garrod P. (1995). Benchmarking and its relevance to the Library and information. British Library Research and Development Department Project. Northumberland: s.n.
- Kloter Philip y Armstrong Gary (2008), Fundamentos de Marketing. Pearson-Educación. México.
- Larrea, Pedro. (1991). Calidad de Servicio. Del marketing a la estrategia. Díaz de Santos. Madrid
- Spendolini Michael J. (2005) Benchmarking. Primera edición. Grupo Editorial Norma. Colombia
- Stoner, J. (1996). Administración. Sexta Edición. Prentice- Hispanoamericana, S.A. México.