

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

De acuerdo con Hernández (2017), la calidad en el servicio es uno de los factores más importantes de las organizaciones, la satisfacción al cliente provoca que este 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. Ante 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.

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.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

Antecedentes del Benchmarking

Este concepto, como tal, se atribuye a la 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.

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.

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”.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

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.

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 (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.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

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:

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. 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.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

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.

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:

- 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 y 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.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

- 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.

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.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

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.

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 qué industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

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. Compara 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.

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”.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

Entonces estos autores 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.

Proceso de Benchmarking

Existen diversos modelos de benchmarking. El modelo de Robert Camp (1993) es uno de los principales y más utilizados.

Camp creó un instrumento de aprendizaje que ayuda a las compañías a detectar en qué 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.

Este proceso diseñado por Camp 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.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

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 a 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. La podemos encontrar en las bases de datos de 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 tratarán 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.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

b) Fase de análisis

Principalmente, esta fase consistirá en comprender cómo 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 nuestros 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 reflejará 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 fundamenta 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.

C) 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.

Benchmarking y Satisfacción del Cliente

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.

D) Fase de acción

Lo ideal sería que el benchmarking se convirtiese en un instrumento de planificación y el cual no eliminara 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 eso 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 encuentren las mejores prácticas, asegurando así un liderazgo en el sector.

Referencia:

Hernández, C. (2017). La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la Calidad en el Servicio en las Organizaciones. Recuperado de: http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3577/1/Importancia_benchmarking_como_herramienta.pdf