



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA**

**FACULTAD DE MEDICINA**

**ESCUELA DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA**

Asignatura: Administración de Servicios de Alimentación.

Semestre: II-2015



## **BENCHMARKING.**

**Profesoras:**

Tania Campos.

Cesar Torres.

**Integrantes:**

Valentina Kube 21.0168.04

Karla Marquez 20.748.452

Rhona Melicce Mirabal 24.221940

Indimar Monsalve 19.478.522

Astrid Navarrete 20.913.107

Martin Perea 20.755.283

Caracas, Marzo del 2016.

## ÍNDICE

---

**Introducción**

---

**Objetivos**

---

**Definición de Benchmarking**

---

**Objetivos del Benchmarking**

---

**Menú Benchmarking**

---

**Aspectos del Benchmarking**

---

**Tipos de Benchmarking**

---

**Proceso de Benchmarking**

---

**Proceso de Benchmarking de Robert C. Camp (XEROX)**

---

**Las cinco etapas para un Benchmarking propuestas por Spendolini**

---

**Errores comunes que ocurren en el proceso**

---

**Ventajas del Benchmarking**

---

**Desventajas del Benchmarking**

---

**Aplicación en servicios de alimentación**

---

**Importancia en servicios de alimentación**

---

**Conclusiones**

---

**Bibliografía**

---

## INTRODUCCIÓN

La presión competitiva para mejorar la calidad de los productos y servicios, y la eficacia de gestión, es claramente uno de los principales factores que inducen a las organizaciones a buscar una práctica mejor en cualquier otro lugar. El Benchmarking es una respuesta totalmente natural a la demanda de fórmulas que permitan no solamente subsistir, sino competir con éxito. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde se está, hacia donde se quiere estar.

Las empresas se desenvuelven en un escenario dinámico lleno de incertidumbre y aunque el término del Benchmarking en algunos casos es prácticamente desconocido por directivos y trabajadores, los cuales adolecen de un modelo propio que les oriente su aplicación, su futuro es prometedor. Esto da paso a la aplicación de un modelo de Benchmarking que propicie la obtención de ventajas competitivas sostenibles, resultados económicos financieros favorables sobre la base de la satisfacción del cliente, así como una integración entre la gestión y la operación en la empresa.

Se ha demostrado que todo aquello que se pueda medir u observar puede ser objeto de Benchmarking, por lo que es posible aplicarlo en diversos sectores. La comparación de competencia entonces, puede ser aplicada sin ningún inconveniente en los Servicios de Alimentación, observando así su importancia en los mismos.

En el trabajo presentado a continuación conoceremos un poco más todo a lo que Benchmarking se refiere, como lo es su definición, objetivos, aspectos, tipos, pasos para realizar un proceso, sus fases, los errores comunes que ocurren, sus ventajas y desventajas, etc.

## **OBJETIVOS**

- Definir Benchmarking.
- Conocer y manejar los objetivos.
- Describir los aspectos y los tipos de Benchmarking.
- Describir las fases para llevar a cabo el proceso de Benchmarking.
- Explicar la aplicación e importancia del Benchmarking en los servicios de alimentación.

## **DEFINICIÓN DE BENCHMARKING:**

El benchmarking es una herramienta estratégica relacionada con la búsqueda acelerada de la competitividad de la organización mediante la comparación de lo que hacemos y cómo lo hacemos, contra lo que hacen los mejores en su clase y cómo lo hacen

La cronología histórica del benchmarking empieza en “Xerox Corporation”. Xerox tuvo la fortuna de descubrir y aplicar benchmarking a principios de su campaña para combatir la competencia. La experiencia de Xerox muestra la necesidad y la promesa de benchmarking. Este es un concepto que empezó a utilizarse hace unos veinte años. En muchos casos más de forma teórica que práctica. Pero no ha sido hasta entonces en la década de los '90 cuando las principales empresas a nivel mundial comenzaron a interesarse por este tema.

*Benchmarking “es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.”*

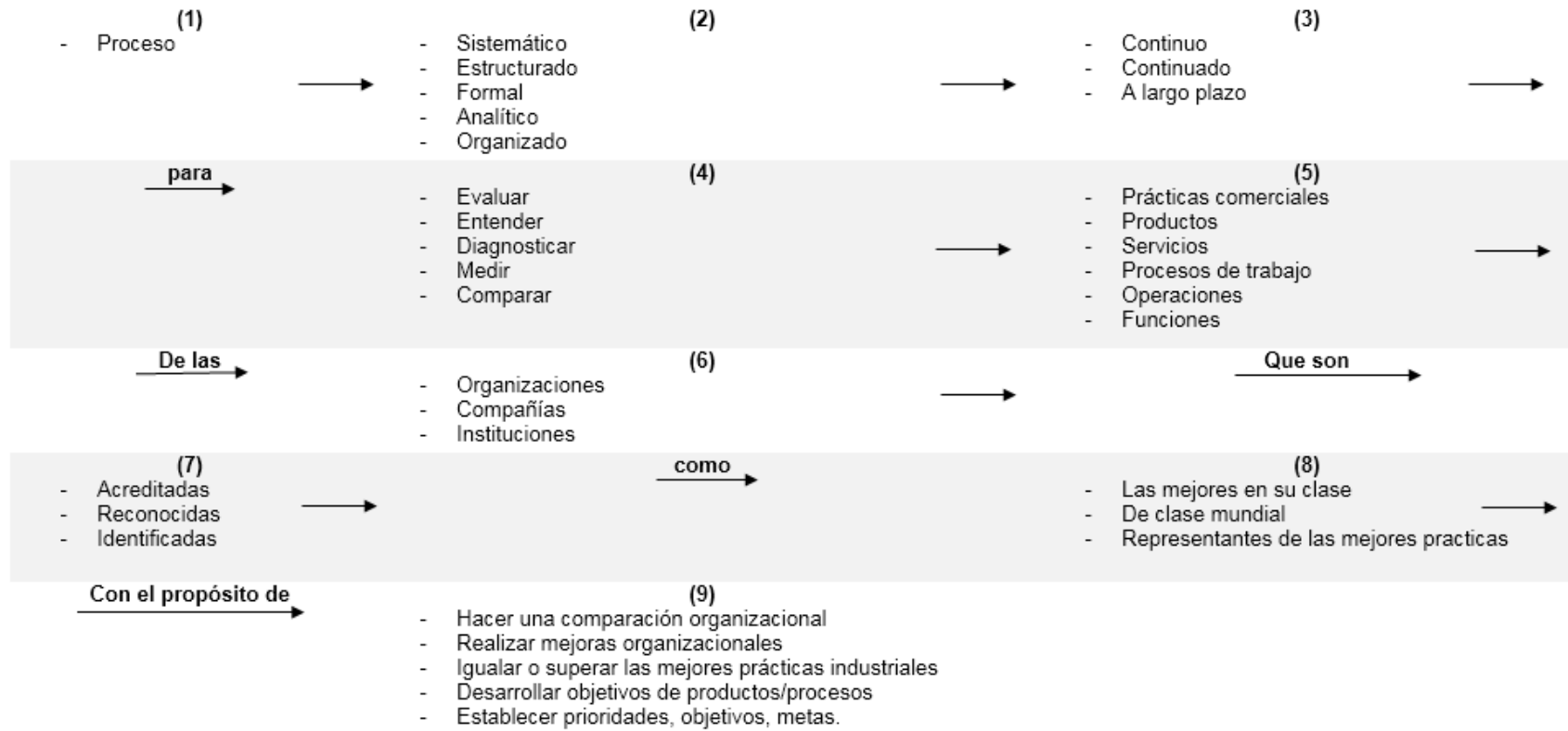
*(David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).*

## **MENÚ BENCHMARKING:**

Michael J. Spendolini, recopiló 49 definiciones de benchmarking, su objetivo era realizar un concepto y al hacer una prueba con expertos en benchmarking, todos querían modificarlo, por lo tanto para lograr la satisfacción de todos, ideó un juego (un menú), donde las frases se forman eligiendo palabras de grupos de sustantivos, adjetivos, verbos, etc., que después se unen. En el siguiente cuadro se aíslan grupos clave de palabras, para que cualquiera pueda llegar a una definición que satisfaga sus preferencias. El objetivo es elegir más de una palabra o frase de cada uno de los nueve grupos y crear una definición de benchmarking,

el único requisito es que se incluya al menos una palabra de cada uno de los  
nueve grupos.

## Cuadro. Menú Benchmarking



Michael J, Spendolini. Libro Benchmarking, 2005.

## **Definición según Michael J:**

**Benchmarking:** Un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos (5), servicios (5) y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7) como representantes de las mejores prácticas (8), con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9).

## **OBJETIVOS DEL BENCHMARKING:**

El Benchmarking es un proceso sistemático a través del que:

- Medir los resultados de otras organizaciones con respecto a los factores clave de éxito de la empresa.
- Determinar cómo se consiguen esos resultados.
- Utilizar esa información como base para establecer objetivos y estrategias e implantarlos en la propia empresa.
- Definir objetivos razonables y conseguir la mejora continua de la empresa.
- Fijar metas comparables, cuantificables, comprendiendo la naturaleza del proceso sin olvidar la experiencia y conocimientos de los directivos y trabajadores y la cultura de la empresa
- Aportar elementos útiles de juicio y conocimiento a las empresas, a través de los mejores ejemplos existentes, que les permitan identificar cuáles son los mejores enfoques que conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos productivo
- Establecer que hay una necesidad para el cambio. Identificar que debería cambiar y diseñar un plan de cómo la organización debería buscar el cambio.



## **ASPECTOS DEL BENCHMARKING:**

**Calidad:** se refiere al nivel de valor creado de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos. Dentro de este aspecto el benchmarking puede ser muy importante para saber la forma en que las otras empresas forman y manejan sus sistemas de calidad, aparte de poder ser usado desde un punto de vista de calidad conforme a la calidad percibida por los clientes, la cual es determinada por la relación con el cliente, la satisfacción del mismo y por último la comparaciones con la competencia. También se puede ver el aspecto de la calidad conforme a lo que se llama calidad relativa a normas, la cual se refiere a diseñar sistemas de calidad que aseguren que la calidad resultante de los mismos se apegará o cumplirá con especificaciones y estándares predeterminados, lo cual se puede hacer a través de revisar el proceso de desarrollo y diseño, los procesos de producción y distribución y los procesos de apoyo como contabilidad, finanzas, etc. Por último dentro del aspecto de calidad se puede ver lo referente al desarrollo organizacional en base a que tanto nos enfocamos en lo que hacemos, en el desarrollo del recurso humano, en el compromiso e involucramiento del mismo, así como en el entrenamiento.

**Productividad :** El benchmarking de productividad es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos de entrada, y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

**Tiempo:** El estudio del tiempo, al igual que de la calidad, simboliza la dirección del desarrollo industrial en los años recientes. Flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución han recibido una mayor atención como un factor potencial de mejora de la productividad y la competencia. El desarrollo de programas enfocados en el tiempo ha demostrado una habilidad espectacular para recortar los tiempos de entrega.

## **TIPOS DE BENCHMARKING:**

A la hora de buscar los modelos a imitar, se pueden encontrar cinco posibles aproximaciones o niveles de Benchmarking:

- 1. Benchmarking interno:** Entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, unidades de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones, tomándolos como estándar para iniciar procesos de mejora continua. Se procede a un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización.
- 2. Benchmarking Externo:** Se subdivide en dos categorías. El Benchmarking competitivo y el genérico.
  - 2.1. Benchmarking competitivo:** es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Este suele ser el más conocido por las empresas. Podremos observar, por lo tanto, cómo han funcionado nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras organizaciones. En general consiste en efectuar pruebas de comparación así como investigaciones que nos permitan conocer todas las ventajas y desventajas de nuestros competidores más directos, este trata de evaluar los productos, servicios y procesos de la organización con actividades similares que ha identificado como las más exitosas de la competencia. Se realiza entre competidores pertenecientes a un mismo sector o actividad. Requiere un intercambio recíproco. Su objetivo es identificar información específica y compararlos con los de su organización.

Dependiendo del origen de la información podemos distinguir en los siguientes tipos:

- Directo: se recoge información de la competencia directamente, a través de antiguos empleados de la misma, de proveedores y de clientes. Es evidente que tiene sus limitaciones.
- Indirecto: recopilamos información de la competencia por vías indirectas, como por ejemplo internet, publicaciones, catálogos, estudios de sus productos, etc.
- Cooperativo: Se trata de intercambiar información con empresas competidoras. Sin embargo difícilmente se lleva a cabo. Si no se puede establecerse procesos de benchmarking con la competencia debido al carácter competitivo, lo que se busca es encontrar empresas del mismo sector que no sean competencia, o que siendo de otros sectores puedan tener problemáticas muy semejantes.

**2.2. 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.

**3. Benchmarking funcional:** comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. 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. En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí. Por tanto, el benchmarking funcional es aquel que comprende la identificación

de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser y no son competidoras directas de su organización.

## **PROCESO DE BENCHMARKING:**

Como paso previo para diseñar un buen proceso de Benchmarking se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Obtener el pleno respaldo de la alta gerencia.
- Seleccionar el equipo de trabajo correcto y el tipo y método de benchmarking más adecuado al objetivo de mejoramiento.
- Ser realistas en la formulación del objetivo de búsqueda y sus potenciales resultados.
- Seleccionar el proceso de Benchmarking más ligado a los objetivos estratégicos de la organización y a sus procesos centrales o clave.
- Desarrollar una amplia búsqueda de información dentro y fuera del sector.
- Comunicar durante el proceso los distintos avances obtenidos.
- Seleccionar adecuadamente los “partners” o compañías objeto de comparación dentro y fuera del sector.
- Generar incentivos a las instituciones objeto de análisis (reconocimiento, publicaciones, menciones especiales, premios).
- Focalizarse en las mejores prácticas, no solamente en la comparación de datos.
- Incluir en el equipo de benchmarking tanto a defensores como escépticos del proceso.
- Desarrollar un código de conducta que asegure el uso transparente y objetivo de la información.

## PROCESO DE BENCHMARKING DE ROBERT C. CAMP (XEROX):

### 1. Fase de Planificación.

El objetivo de esta fase es planificar las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los de determinar qué, quién y cómo.

- Identificar que hitos se van a someter a la técnica del benchmarking: en este paso la clave es identificar el producto y/o servicio de la unidad de negocios y su cadena de valor.
- Identificar empresas que puedan ser comparables: en este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar: interno, externo (competitivo, o genérico), y funcional; ya que esto determinará en gran manera con que compañía nos habremos de comparar.
- Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos: la recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes.
- La información obtenida puede ser :
  - Información interna: resultado de análisis de productos, de fuentes de la propia empresa, estudios de información obtenida en estudios anteriores y la obtenida a través de expertos.
  - Información del dominio público: proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o comerciales, de consultores o de expertos y estudios o tesis externos.
  - Búsqueda e investigaciones originales: la información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
  - Visitas directas a otras empresas

## 2. Fase de Análisis.

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios cooperadores en el benchmarking.

- Determinar la brecha de desempeño actual: en este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son :
  - Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
  - Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
  - Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.
- Proyectar los niveles de desempeño futuros: ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria.

## 3. Fase de Integración.

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planificación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planificación.

#### 4. Fase de Acción.

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

#### 5. Madurez.

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y automática del proceso de administración, o sea que se institucionalice.

### **LAS CINCO ETAPAS PARA UN BENCHMARKING PROPUESTAS POR SPENDOLINI:**

#### 1. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.

- Definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking.
- Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
- Identificación de factores críticos de éxito.
- Diagnóstico del proceso de benchmarking.

#### 2. Formación de un equipo de benchmarking.

- Consideración de benchmarking como actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking.
- Grupos funcionales de trabajo.
- Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales.
- Quiénes son los involucrados en el proceso de benchmarking.

- Especialistas internos y externos.
- Empleados.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
- Capacitación.
- Calendarización.

**3. Identificación de socios del benchmarking.**

- Establecimiento de red de información propia.
- Identificar recursos de información.
- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de Benchmarking.
- Otras fuentes de información.

**4. Recopilar y analizar la información de benchmarking.**

- Conocerse.
- Recopilar la información.
- Organizar información.
- Análisis de la información.

**5. Actuar.**

- Producir un informe de benchmarking.
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

**ERRORES COMUNES QUE OCURREN EN EL PROCESO:**

- Detectar actividades equivocadas que no contribuirán de modo significativo a la competitividad de la organización



- Medir algo distinto a los factores claves (por ejemplo tareas administrativas generales cuando se quiere averiguar algo más específico)
- Calcular en forma insuficiente el tiempo necesario para concretar las operaciones. Se deberá ser muy flexible con las expectativas

### **VENTAJAS DEL BENCHMARKING:**

- Es aplicable a cualquier proceso.
- Es una excelente herramienta de mejoramiento continuo, pues 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 de los mercados, y de los efectos de poner en práctica tal o cual estrategia, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones.
- Es fuente de nuevas ideas para mejorar procesos y prácticas laborales.
- Ayuda a la fijación de objetivos y metas, al establecer estándares, o modelos con los cuales compararse se da a la organización un norte hacia el cual dirigirse.
- Ayuda a la planificación estratégica de las organizaciones, pues es una herramienta útil para recopilar información sobre el mercado meta, los requerimientos financieros, lo más avanzado en los productos o servicios, etc.
- El benchmarking es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización. Permite a las mismas invertir en un proceso de aprendizaje y aplicar lo que aprendieron directamente a los problemas de su negocio.

## **DESVENTAJAS DEL BENCHMARKING:**

- Alto costo
- Se requiere recurso humano capacitado
- Proceso largo, continuo, que requiere muchas horas.
- No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias o de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital, que impacte significativamente el desempeño final de la organización.

## **APLICACIÓN EN SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN:**

Es importante señalar que antes de involucrarnos en un Benchmarking, hay que estar seguros de haber buscado todas las fuentes de información que pudieran darnos datos con los cuales pudiéramos hacer cambios. Los centros de estadística, algunas empresas, otras organizaciones, etc., las cuales publican documentos que pudieran servir a este fin.

A partir del diseño de modelo de Benchmarking propuesto, es posible identificar las mejores prácticas en materia de servicios de alimentación ofreciendo un plan de acción para el mejoramiento continuo de la gestión y diferenciación entre las instalaciones que lo conforman, con respecto a la competencia, cumpliéndose los objetivos y la hipótesis planteada en la investigación previamente realizada.

Teniendo en cuenta las buenas prácticas desarrolladas por las instalaciones del servicio de alimentación en relación a los procesos productivos y de atención al cliente, éstas pueden ser ofrecidas en el proceso de negociación de Benchmarking y ser consideradas ventajas competitivas.

En la aplicación de dicho proceso en un servicio de alimentación se toma en cuenta lo que sería un comercio justo, su valor compartido, el diseño sustentable, el consumo adecuado tanto de agua como de macro y micro nutrientes a través de la alimentación obtenida por las preparaciones realizadas en dicho servicio y sin olvidar su vínculo con la comunidad. Adoptando enfoques para garantizar la producción a largo plazo, manteniendo la calidad, y a su vez, establecer relaciones de beneficio mutuo con los distribuidores y las comunidades con las que trabaja.

Del mismo modo desarrollar un conjunto de programas que permitan establecer relaciones de colaboración y desarrollo social, acordes a las necesidades específicas de cada localidad, propiciando la generación de autoempleo y los negocios inclusivos.

Todo esto enmarcado en un proceso de comparación de competencia con otros servicios de alimentación, encaminando el que interesa hacia la prosperidad y el éxito.

Tomando en cuenta estándares, estatus, personal, tendencias, y recursos físicos.

### **IMPORTANCIA EN SERVICIOS DE ALIMENTACION:**

Las organizaciones hoy en día se enfrentan al reto de posicionarse en un mundo competitivo. Factores como nuevas tecnologías, fuentes de productos y procesos innovadores, exigencias del sistema de costos y las preferencias de los consumidores obligan a las empresas a realizar cambios en el corto y en el largo plazo encaminados a mejorar su capacidad competitiva.

Por tal motivo el Benchmarking es de gran importancia en los servicios de alimentación ya que, nos ayuda a lograr el tránsito del servicio del estado actual al estado futuro o deseado para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. Se deben definir los objetivos estratégicos por factores claves del éxito.

La estrategia implica hallarse dispuesto al cambio, a la innovación, para ser cada día mejor en comparación con otros servicios. El cambio es una oportunidad, no una amenaza.

Las buenas prácticas referentes al servicio de alimentación aplicadas por la competencia, nos permiten apreciar si las mismas superan cuantitativa y cualitativamente la aplicación de estas por parte del servicio de alimentación en cuestión. Por lo tanto el presente estudio nos sirve como un instrumento para elevar la profesionalidad y la calidad de los servicios y a la vez la obtención de mejores resultados de eficiencia en todas las instalaciones del mismo.

El benchmarking es una técnica que se basa en investigar qué está haciendo bien otras empresas del sector y comparar sus modelos y prácticas. Implementar un proceso continuo mediante el cual evaluamos y medimos los productos, servicios y procesos de un determinado servicio con el objetivo de compararlo con otros y obtener así las mejores prácticas del sector.

Las empresas buscan ocupar una posición de liderazgo y para ello es imprescindible detectar cuáles son las mejores prácticas en cuanto a la gestión de dichos servicios.

## **CONCLUSIONES**

- El benchmarking es una investigación seria y ordenada, son solo simples investigaciones.
- El benchmarking no es un trabajo puntual, es un proceso continuo que debe ser adoptado como una forma habitual de mejorar la calidad y la productividad de la empresa. Dicho proceso requiere de un esfuerzo que exige continuidad
- El benchmarking no es un trabajo rápido; requiere de tiempo para obtener resultados precisos ya que requiere aprendizaje y conocimientos profundos para aprender de los mejores. Este proceso no es de imitación ni de copia, ni mucho menos espionaje, es una técnica para aprender y traducir las características y necesidades de cada empresa.
- Es para mejorarlo todo cualquier actividad de la empresa puede ser objeto de un estudio de benchmarking.
- El benchmarking no es solo un estudio comparativo de datos. Sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, la estructura productivas o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Spendolini Michael J. Benchmarking, Editorial Norma, 2005.
- Hernandez y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración, Editorial Mc Graw - Hill.
- Johnson, Gerry. Dirección estratégica. Madrid: Prentice Hall, 2006.
- Marzal Espí, Ramon. Benchmarking and testing of genetic algorithms for aircraft trajectory optimisation studies. 2013.