



**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE MEDICINA
ESCUELA DE NUTRICIÓN Y DIETÉTICA
DEPARTAMENTO: CIENCIAS DE LA NUTRICIÓN Y ALIMENTACIÓN
CÁTEDRA ALIMENTACIÓN INSTITUCIONAL**



Prof. Ameida Campos
ameida.campos@gmail.com

CONTENIDO

- ❑ Origen del Benchmarking.
- ❑ Definiciones de Benchmarking.
- ❑ Objetivos del Benchmarking.
- ❑ Aspectos del Benchmarking.
- ❑ Tipos de Benchmarking
- ❑ Proceso de Benchmarking.
- ❑ Ventajas y Desventajas.
- ❑ Importancia y aplicación del Benchmarking en los Servicios de Alimentación.
- ❑ Benchmarking y conducta ética.

Benchmarking

Consiste en hacer una comparación entre un negocio y su competencia con la intención de descubrir cuáles son sus estrategias ganadoras y aplicarlas en la propia empresa, dentro de la legalidad.



No significa espiar o copiar. Busca conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno está hacia donde quiere estar.

Origen del Benchmarking

- ✓ Nace en Estados Unidos a finales de los años ´60, convirtiéndose en una herramienta de gestión empresarial desde finales de los ´80.
- ✓ En 1979 la empresa Xerox Corporation fue la primera en utilizar benchmarking competitivo para comparar el desempeño de su empresa y sus competidoras japonesas que ofrecían precios más económicos que los costes de producción de Xerox.



Definiciones de Benchmarking

El término Benchmarking se origina de la palabra inglesa **benchmark**, la cual se refiere a las cuotas de nivel utilizadas en las mediciones topográficas.



En lenguaje gerencial **benchmark** significa 'punto de referencia' o 'parámetro'.

Es un punto de comparación de la mejor práctica del sector.

Es una medida de calidad.

Definiciones de Benchmarking

El término de benchmarking fue acuñado por la empresa norteamericana Xerox en 1976, y su conceptualización formal se atribuye a la publicación de la obra *Benchmarking* de Camp en 1989.

Robert C. Camp



Define Benchmarking como “la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente”.



« El *benchmarking* es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros » .

— David T. Kearns

Director General de XEROX

Definiciones de Benchmarking



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).

(Spendolini, 2005)

Objetivos del Benchmarking



Medir los resultados de las mejores organizaciones con respecto a los puntos clave de éxito establecidos por la empresa.



Determinar cómo se consiguen esos resultados.



Usar la información recabada para definir los objetivos y estrategias a seguir para optimizar el funcionamiento de la empresa.

Aspectos del Benchmarking



Calidad



Productividad



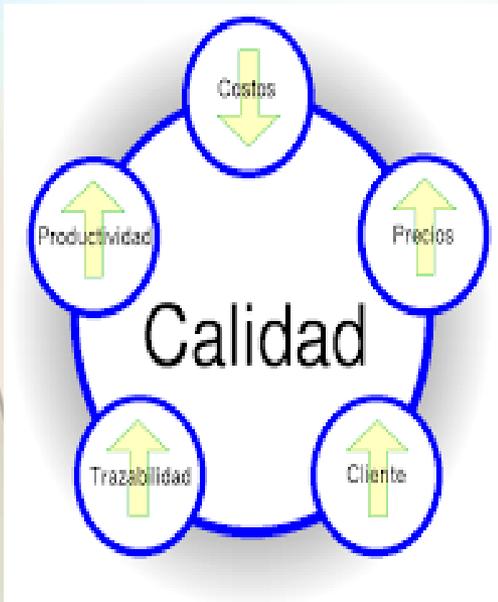
Tiempo

Aspectos del Benchmarking

Calidad

Relación Costo/valor.

Valor de los productos para el cliente sobre el costo de producirlos según sistemas de calidad que aseguren el cumplimiento de especificaciones y estándares predeterminados.



Aspectos del Benchmarking

Productividad



Es la comparación de cuanto se produce y consume, con la finalidad de comparar la eficiencia en los procesos. Puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de recursos los cuales pueden ser costos o capital.

Aspectos del Benchmarking

Tiempo

La correcta administración del tiempo asegura flujos más rápidos en ventas, administración, producción y distribución que mejoran la productividad y la competencia.



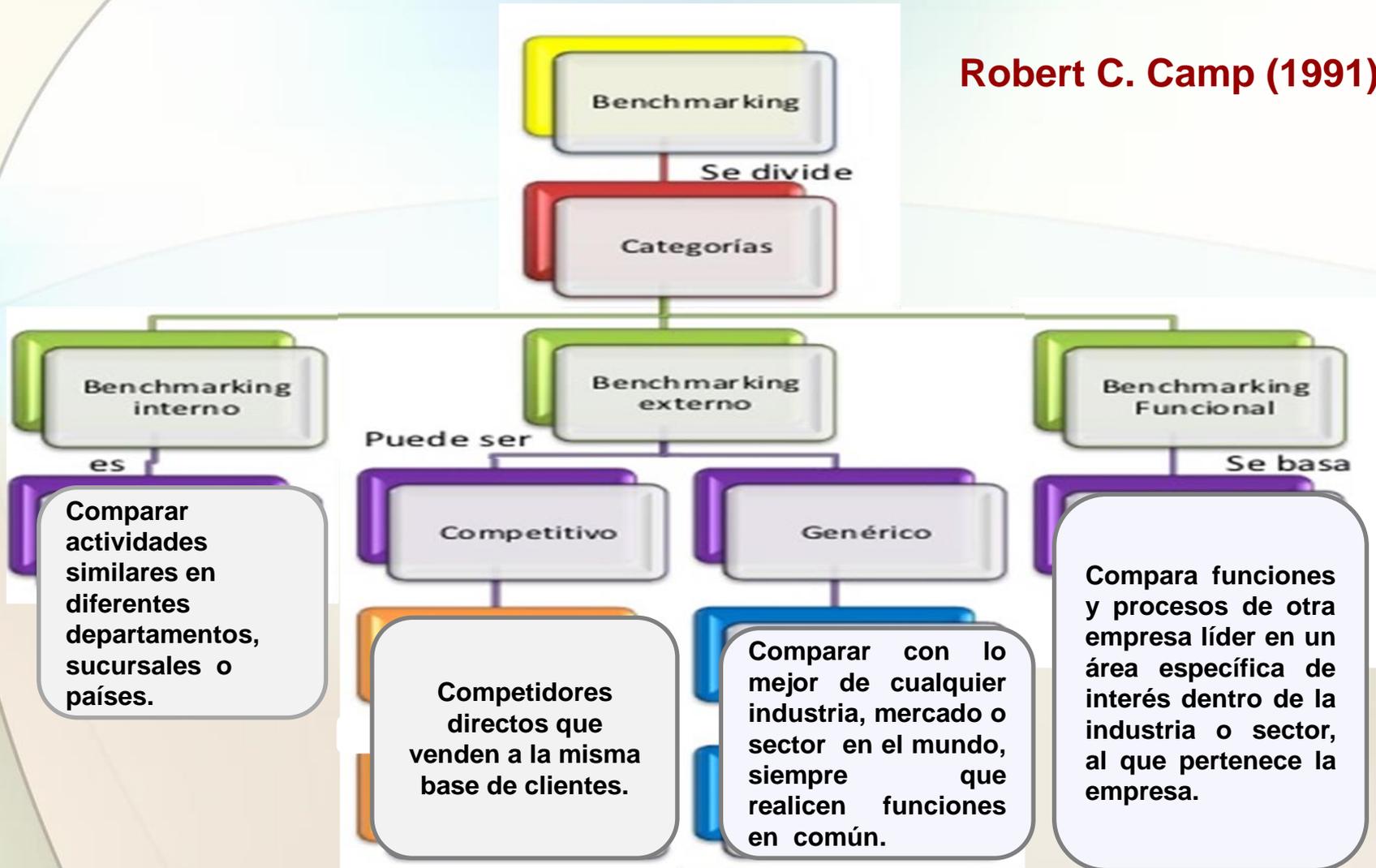
Tipos de Benchmarking

Para Camp (1991) existen cuatro tipos de benchmarking: interno, competitivo, funcional y genérico.

En cambio, Spendolini (1994) categoriza tres tipos de benchmarking: interno, competitivo y genérico (funcional), agrupando en una misma categoría al benchmarking genérico y funcional.

Tipos de Benchmarking

Robert C. Camp (1991)



Tipos de Benchmarking

Benchmarking Interno

Se aplica dentro de la misma empresa, unidades de negocio, sucursales o filiales para detectar los estándares de desarrollo interno. Compara los procesos más eficientes, actividades similares, para transmitir la información a otras áreas de la organización.



American Airlines

Tipos de Benchmarking

Benchmarking competitivo (Externo)

Consiste en conocer las ventajas y desventajas de los competidores directos, comparando los productos, servicios, procesos y resultados comerciales de las organizaciones identificadas como las más exitosas de la competencia.



Planchas Sunbeam

Tipos de Benchmarking

Benchmarking Funcional (Externo)

Compara funciones y procesos de otra empresa líder en un área específica de interés dentro de la industria o sector, sea o no competidor, al que pertenece la empresa. Es el más aplicado entre los organismos públicos y las grandes empresas de servicios.



Los Hoteles MARRIOTT mejoraron sus procedimientos de recepción de huéspedes analizando los procesos utilizados por las salas de emergencia de los hospitales.

Tipos de Benchmarking

Benchmarking Genérico (Externo)

Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con lo mejor de cualquier industria, sector o mercado del mundo. Por ejemplo, contabilidad, recursos humanos, marketing, almacenamiento y tramitación de pedidos.



Tipos de Benchmarking

Michael J. Spendolini

| Tipo | Definición | Ejemplos | Ventajas | Desventajas |
|-----------------------------|--|--|---|--|
| <i>Interno</i> | <ul style="list-style-type: none"> ■ Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Prácticas de fabricación en EE. UU. frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón ■ Estrategias de marketing por división (fotocopiadoras vs. estaciones de trabajo) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Los datos suelen ser fáciles de recopilar ■ Buenos resultados para compañías "excelentes" que están diversificadas | <ul style="list-style-type: none"> ■ Foco limitado ■ Prejuicios internos |
| <i>Competitivo</i> | Competidores directos que venden a la misma base de clientes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Cannon ■ Ricoh ■ Kodak ■ Sharp | <ul style="list-style-type: none"> ■ Información concierne a los resultados del negocio ■ Prácticas o tecnologías comparables ■ Historia de recopilación de información | <ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultades para la recopilación de datos ■ Problemas de ética ■ Actitudes antagónicas |
| <i>Funcional (genérico)</i> | Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios/procesos | <ul style="list-style-type: none"> ■ Almacenamiento (L. L. Bean) ■ Rastreo del estado de despachos (Federal Express) ■ Servicio al cliente (American Express) | <ul style="list-style-type: none"> ■ Alto potencial para descubrir prácticas innovadoras ■ Tecnología o prácticas fácilmente transferibles ■ Desarrollo de redes profesionales ■ Acceso a bases de datos pertinentes ■ Resultados estimulantes | <ul style="list-style-type: none"> ■ Dificultad para transferir prácticas a un medio diferente ■ Alguna información no es transferible ■ Consume tiempo |

Fuente: Michael J. Spendolini (2005) Benchmarking.

Proceso de Benchmarking

Pasos previos para diseñar un buen proceso de Benchmarking:

1. **Obtener el respaldo de la alta gerencia y buscar información.**
2. **Seleccionar el equipo de trabajo, tipo y método de benchmarking.**
3. **Seleccionar el proceso de Benchmarking más ligado a los objetivos estratégicos y procesos clave de la organización.**
4. **Seleccionar las compañías y generar incentivos.**
5. **Focalizarse en las mejores prácticas.**
6. **Desarrollar un código de conducta que asegure el uso transparente y objetivo de la información.**



Proceso de Benchmarking

ROBERT C. CAMP (XEROX)



MICHAEL SPENDOLINI



Proceso de Benchmarking

ROBERT C. CAMP (XEROX)

1. FASE DE PLANIFICACIÓN **Determinar qué, quién y cómo.**

- ✓ **Identificar qué se va a someter a benchmarking.**

Ejemplo: El producto y/o servicio. Procesos. Costos. Equipos. Clientes.

- ✓ **Detectar empresas que puedan ser comparables.**

Identificar tipo de benchmarking. Comparación factible.

- ✓ **Recopilación de datos. Método y fuentes.**



Proceso de Benchmarking

ROBERT C. CAMP (XEROX)

2. FASE DE ANÁLISIS.

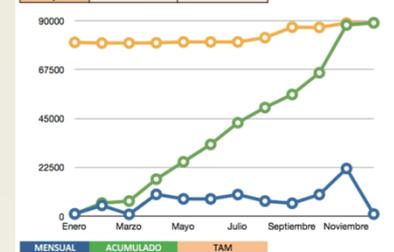
Debe incorporar una comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso.

- ✓ **Determinar la brecha de desempeño actual.**
 - Brecha negativa • Operaciones en paridad • Brecha positiva.

- ✓ **Proyectar los niveles de desempeño futuros.**

Es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. Usar Gráfica Z.

| | Ventas/mes 2012 | Ventas/mes 2011 | Acumulado | TAM |
|------------------|-----------------|-----------------|-----------|-------|
| Enero | 1100 | 1000 | 1100 | 80100 |
| Febrero | 5000 | 5300 | 6100 | 79800 |
| Marzo | 900 | 900 | 7000 | 79800 |
| Abril | 10100 | 10000 | 17100 | 79900 |
| Mayo | 8000 | 7600 | 25100 | 80300 |
| Junio | 8000 | 8000 | 33100 | 80300 |
| Julio | 10000 | 10000 | 43100 | 80300 |
| Agosto | 7000 | 5000 | 50100 | 82300 |
| Septiembre | 6000 | 1200 | 56100 | 87100 |
| Octubre | 10000 | 10100 | 66100 | 87000 |
| Noviembre | 22000 | 20000 | 88100 | 89000 |
| Diciembre | 1000 | 900 | 89100 | 89100 |
| TOTAL/AÑO | 89100 | 80000 | | |



Proceso de Benchmarking

ROBERT C. CAMP (XEROX)

3. FASE DE INTEGRACIÓN

Incorporar los hallazgos a la planificación para fijar objetivos operacionales para el cambio.

- ✓ Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación general.
- ✓ Establecer objetivos y metas funcionales.



Proceso de Benchmarking

ROBERT C. CAMP (XEROX)

4. FASE DE ACCIÓN

Convertir los hallazgos y los principios operacionales basados en ellos en acciones específicas de puesta en práctica.

- ✓ **Desarrollar planes de acción.**
- ✓ **Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.**
- ✓ **Reajustar los benchmarks.**



Proceso de Benchmarking

ROBERT C. CAMP (XEROX)

5. FASE DE MADUREZ

Se alcanza cuando se incorporan las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad.

- ✓ El proceso de benchmarking se convierte en una faceta continua, esencial y automática del proceso de administración.
- ✓ Se vuelve una característica de la organización.



Proceso de Benchmarking

Michael Spendolini



Ventajas y Desventajas



VENTAJAS

- ✓ Es aplicable a cualquier proceso.
- ✓ Es una excelente herramienta de mejoramiento continuo.
- ✓ Es útil para hacer pronósticos de comportamiento de mercado.
- ✓ Es fuente de nuevas ideas.
- ✓ Ayuda a la planificación estratégica de las organizaciones.



DESVENTAJAS

- ✓ Alto costo.
- ✓ Requiere recurso humano calificado para tal fin.
- ✓ Proceso largo y continuo.
- ✓ Rentable solo para acciones realmente importantes.

Aplicación en los Servicios de Alimentación

**Procesos
clave
a
evaluar**

Atención al Cliente

- Infraestructura del salón. Higiene.
- Consumo adecuado de nutrientes en las preparaciones del servicio.

Proceso Productivo

- Infraestructura de la cocina. Higiene.
- Tecnología.
- Gestión Logística y de Operaciones.

Gestión de Información y Comercialización

Producto, precio, mercado, comunicación, sistema de información, seguridad y satisfacción del cliente.

Aplicación en los Servicios de Alimentación

- La tendencia empresarial de vanguardia se centra en la innovación de sus propios procesos para promover el progreso social.
- Se debe incluir en la evaluación el comercio justo, el valor compartido, el diseño sustentable, el consumo adecuado de nutrientes a través de las preparaciones y el vínculo con la comunidad.



- El plan de acción para el mejoramiento continuo de la gestión debe garantizar la producción a largo plazo, la calidad y relaciones de beneficio mutuo.

Importancia en los Servicios de Alimentación

- ✓ **Facilita una evaluación propia con respecto a la competencia.**
- ✓ **Ayuda a elevar la calidad de los servicios prestados.**
- ✓ **Propicia la transición hacia la fidelización del cliente.**
- ✓ **Permite evaluar el mercado en relación con el servicio de alimentación.**
- ✓ **Posibilita evaluar el producto ofrecido y compararlo con los existentes en el mercado.**



Aspectos éticos y legales

Spendolini (1992) recopiló las recomendaciones de organizaciones expertas bajo las siguientes directrices:

✓ **Desarrollar una posición formal en aspectos éticos y legales.**

✓ **Comunicar la posición de la organización al respecto.**

Xerox, DEC e IBM tocan este tema en sus capacitaciones.

AT&T desarrolló un código de ética para los equipos de benchmarking.

✓ **Aclarar términos legales.**

✓ **Poner todos los acuerdos por escrito.**



Aspectos éticos y legales

- **El Código de Conducta Europeo para Benchmarking sirve de guía, cumple una función orientativa. No obliga legalmente.**

- **American Productivity and Quality Center (1993) publicó un código de conducta con los siguientes principios:**
 1. **Hacer lo legal.**
 2. **Dar lo que se obtiene.**
 3. **Respetar la confidencialidad.**
 4. **Mantener la información internamente.**
 5. **No hacer referencias sin permiso.**
 6. **Ser honesto.**



A sunset over the ocean with the sun low on the horizon, casting a golden glow across the sky and reflecting on the water. The sky is filled with soft, golden clouds.

**La excelencia es un proceso
continuo y no un accidente.**

A. P. J. Abdul Kalam

***¡MUCHAS
GRACIAS POR
SU ATENCIÓN!***