

## **Mejora Continua en la Administración de Operaciones a través del Benchmarking**

**Autoria:** Yahlina Silveira Pérez, Dainelis Cabezas Pulles, Yeney Peña del Pozo

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es conformar la cadena de valor de una empresa pública, determinando el valor percibido por sus clientes y confeccionando una propuesta de plan de Benchmarking Interno. La Unidad Empresarial de Base (U.E.B) Cubacatering S.A. Santiago de Cuba, perteneciente a la corporación de la Aviación Civil Cubana, ofrece servicios de catering y gastronomía en instalaciones aeronáuticas. Identificando la actividad creadora de valor en esta empresa se refleja la necesidad de mejora procurando minimizar sus costos, en función de tiempo y recursos, mediante el aprendizaje y adaptación de las mejores prácticas desarrolladas en su casa matriz. La investigación parte de un sistema de análisis detallado de sus actividades, a través del cual podrá identificar las deficiencias en algunos aspectos que conforman la actividad a mejorar. Según los resultados de las encuestas a clientes internos se evidencia que la mayoría de los trabajadores no se siente a gusto con su puesto de trabajo ni con las condiciones de trabajo, lo cual supone bajos índices de motivación laboral.

### **1. Introducción**

A partir de los lineamientos del proceso de Perfeccionamiento Empresarial y la política económica trazados en Cuba por la dirección del país, se impone la necesidad de que las empresas cubanas de servicio posean una constante preocupación por elevar la calidad de sus actividades y procesos asimilando las más modernas técnicas de gestión empresarial, adecuadas a sus características y en favor de productos y procesos de mayor valor agregado y servicios de alta calificación como prioridad del país; a fin de avanzar hacia una estructura más ágil, flexible, competitiva y así lograr altos niveles de calidad, eficiencia y competitividad en el desempeño de las organizaciones. Por eso, además de las metas cuantitativas como costo, utilidad o tiempo de procesamiento, se deben considerar metas cualitativas, tales como flexibilidad, seguridad de entrega, conocimiento de los procesos, innovación, calidad total y protección del medio ambiente. Esto significa, mejorar los estándares, cambiar los procesos para hacerlos más eficientes, efectivos y adaptables, procurando un servicio cada vez más acorde a las necesidades y expectativas del cliente, imponiéndose el reto de emplear técnicas modernas de dirección y gestión empresarial adecuadas a las características del sistema socialista y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas.

Uno de los enfoques de calidad más significativos en las condiciones actuales del entorno empresarial, es el Benchmarking; por lo que los conceptos competitividad y ventajas competitivas entre las empresas que conforman el sector deben ser adecuados y aplicados, ajustando la definición sobre la base de la cooperación entre las empresas y el intercambio de las mejores prácticas, teniendo en cuenta que todas pertenecen a un mismo sector y tributan al desarrollo del país. El Benchmarking se presenta como una herramienta de gestión con un enfoque muy marcado al mejoramiento continuo y sistemático de los procesos. O'Dell y Grayson (1998) lo conciben como un proceso continuo de identificación, comprensión y adaptación, al interior de la organización, de prácticas consolidadas y de éxito reconocido llevadas a cabo en otras organizaciones o en unidades concretas de la misma organización. Actualmente, la mayoría de las empresas cubanas no poseen un mecanismo o modelo que les oriente la aplicación de esta herramienta, lo cual justifica la aplicación de un modelo de plan de Benchmarking, proponiendo una competencia establecida por la colaboración que permita la obtención de resultados económicos-financieros favorables sobre la base de la satisfacción del cliente.

Las primeras referencias que se tienen del tema son a principios de 1950 cuando los japoneses realizaron visitas a organizaciones occidentales y absorbieron a la perfección las mejores prácticas empresariales. En la década de los 70 la compañía Xerox, con el propósito de dar solución a determinadas situaciones que elevaban sus costos de producción, introdujo y acuñó por primera vez el concepto de Benchmarking.

Existen varias definiciones de Benchmarking y aunque difieren en algunos aspectos se puede notar que presentan una serie de elementos comunes, puntualizando que nada tiene que ver con el espionaje industrial o la copia, ni que debe obtener como resultado un cambio brusco de la cultura empresarial que rija la propia organización, su fin es poder negociar en las mejores condiciones con todos los implicados en los procesos de creación de valor de la empresa. Las personas que integran las organizaciones deben estar involucradas desde el principio en el proceso, siendo las protagonistas, pues el cambio solo se logrará si éstas se sienten satisfechas con las transformaciones realizadas.

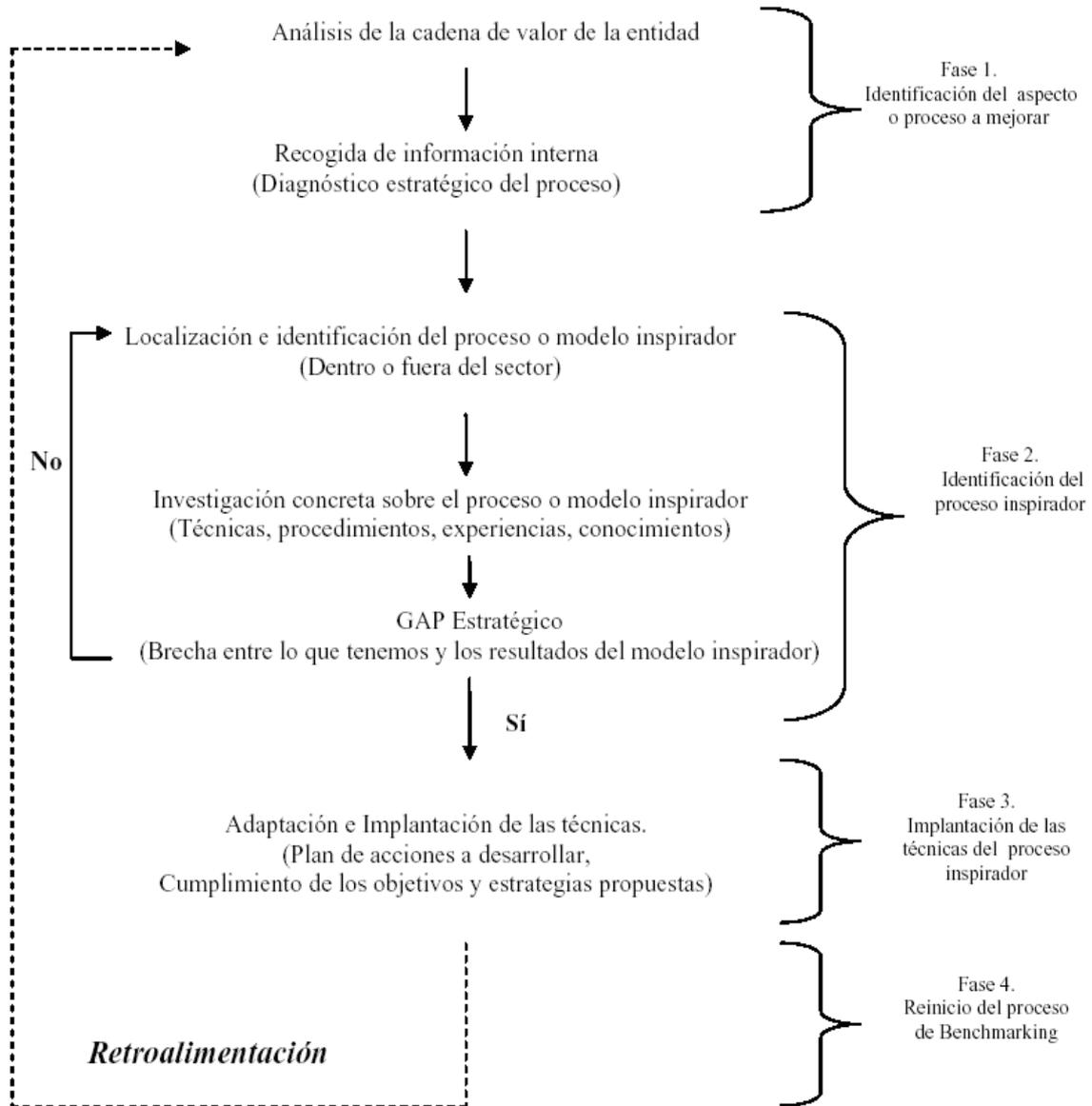
La U.E.B. Cubacatering S.A. Santiago de Cuba dedicada a la prestación de servicios de Catering Aéreo y gastronómicos en las instalaciones aeronáuticas estatales cubanas, es el objeto de análisis de esta investigación. La empresa no posee una herramienta que le permita jerarquizar las actividades creadoras de valor y realizar mejoras, por lo que el objetivo de este trabajo es proponer el diseño de plan de Benchmarking como herramienta de mejora continua y sistemática para lograr mejoras en las actividades creadoras de valor para el cliente en la empresas objeto de estudio, el cual podría ser extensivo a otras entidades. La investigación parte de un sistema de análisis detallado de sus actividades, a través del cual podrá identificar las deficiencias en algunos aspectos que conforman la actividad a mejorar.

## **2. Metodología para la Aplicación de un Plan de Benchmarking**

Independientemente de las etapas que se empleen en un plan de Benchmarking lo importante es lograr una integración de las mejores prácticas de aquellos procesos que generan valor para la empresa. La selección de los pasos a seguir está en correspondencia con las características de la empresa, sus necesidades, recursos financieros y humanos.

Para el desarrollo de la propuesta del plan de Benchmarking se conformó un modelo de cuatro fases (figura 1), una vez realizada la revisión bibliográfica y tomando en consideración criterios de especialistas sobre el tema. La identificación del aspecto o proceso a mejorar, es la primera de estas fases, emplea la cadena de valor como herramienta inicial para identificar cada actividad creadora de valor para el cliente y así confeccionar la cadena de valor de la empresa. La identificación del proceso inspirador, es una de las fases más difíciles de lograr, porque quizás resulte sencillo encontrar a la empresa líder en la actividad que se va a mejorar lo que no se conoce es su disposición en compartir métodos y procedimientos con otras entidades. La implantación de las técnicas del proceso inspirador servirán para trazar nuevos objetivos y estrategias, adaptar e implantar las mejores prácticas y procedimientos seleccionados, llevando un estricto control de las actividades a desempeñar, por su parte la fase reinicio del proceso de Benchmarking, permite recolectar la información positiva y negativa sobre su aplicación, corregir errores, evaluar el impacto de los objetivos y estrategias propuestas, conocer el grado de satisfacción de los clientes externos e internos con las mejoras realizadas, ofreciendo el carácter sistemático al proceso con la selección de la próxima actividad a mejorar.

Este modelo pretende servir como guía para aquellas empresas cubanas que deseen alcanzar mejores resultados, a partir del aprendizaje y la adaptación de sus procesos generadores de valor para lograr la satisfacción de las necesidades de los clientes. En la próxima sección se amplían las explicaciones para la aplicación del mismo.



**Figura 1.** Modelo Propuesto para un Plan de Benchmarking  
**Fuente:** Resultado de la investigación

Para desarrollar las técnicas de Benchmarking es necesario determinar que estrategia, producto, aspecto o proceso debe mejorar la entidad; éste puede ser administrativo, productivo o comercial, lo importante es que constituya una actividad que requiera realmente la atención de la empresa, logrando un valor añadido a partir de las necesidades, expectativas y percepciones del cliente que se entienda como un valor agregado diferencial sólo en aquellos procesos en que se precise la mejora, en función de lograr su satisfacción. Si existiese un error en la selección del proceso que se propone mejorar se estarían destinando recursos y tiempo en perfeccionar una actividad que no precisa tales atenciones, descuidando

otros aspectos esenciales que determinan la eficiencia económica de la organización y potenciando aquellos procesos que no son altamente valorados por los clientes.

Disímiles son las técnicas a emplear en esta primera fase del proceso de Benchmarking, la más común es el Diagnóstico Estratégico de la empresa, la matriz DAFO impacto, el Enfoque en Proceso y otras herramientas que posibiliten detectar el aspecto a mejorar. El análisis de la Cadena de Valor (figura 2), constituye otra de las variantes a utilizar; Miles (1970) planteaba que el análisis del valor tiene como fin la obtención de un rendimiento equivalente al costo mínimo, optimizar la relación entre la función que desarrolla el producto, proceso o servicio y el costo que genera. Pero este análisis debe también comprender que el valor de cada actividad o proceso debe responder a los requerimientos del cliente, cumpliendo con sus expectativas, determinando el costo y rendimiento de las mismas, así como su impacto en los resultados de la organización de forma que sean capaces de proporcionar ventajas competitivas sostenibles.

La cadena de valor se extiende más allá de la información que pueda obtenerse a partir del análisis de los procesos internos, también analiza las fuerzas del microentorno de la empresa (proveedores, clientes, intermediarios, productos sustitutos y principalmente, sus competidores), pues se reconoce entre ellos podría encontrarse el modelo inspirador.

Porter (1985), profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen", introdujo el concepto de cadena de valor como: “la forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor; siendo éste la suma de beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo”.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Las actividades de soporte o de apoyo constituyen el complemento necesario para las actividades primarias. Principalmente, se hace referencia a la infraestructura de la empresa, que incluiría la gestión de los recursos humanos, aprovisionamientos de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), además de otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones político-legales, entre otras. Las actividades primarias constituyen la esencia del proceso productivo. Están constituidas por los Procesos de Innovación (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los Procesos Operativos (Producción y Distribución) y por los Procesos relacionados con los Servicios de Venta (Venta y Servicio post-venta). El margen constituye el valor íntegro obtenido menos los costos en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor.



**Figura 2.** Cadena de Valor

**Fuente:** Philip Kotler. Dirección Estratégica de Marketing. Pág. 316

Para conformar la cadena de valor se calcula el valor percibido por los clientes ( $V_p$ ), el nivel de satisfacción por atributos ( $N_{sa}$ ), el nivel de satisfacción por clientes ( $N_{sc}$ ); conforme aparece respectivamente (1), (2),(3).

**Fórmulas:**

$$V_p = \sum_{i=1}^n V_{ij} * P_i \quad (1)$$

$$N_{sa} = \sum_{i=1}^n \frac{P_i * V_{ij}}{n} \quad (2)$$

$$N_{sc} = \frac{V_p}{V_{\max}} \quad (3)$$

**Donde:**

i= atributo

j=cliente

n=numero de clientes

$P_i$ = peso específico por atributo

$V_{ij}$ =valoración del cliente j del atributo i.

$V_{\max}$ = valoración máxima de la escala utilizada.

Para desarrollar este proceso es necesario un sistema de información factible, apoyado si es posible, en técnicas modernas o sistemas computacionales que permitan recopilar y utilizar la información en tiempo real, reunir información necesaria sobre el desempeño de los procesos vitales de la organización, contando con datos e información fáciles de obtener. Estos pueden ser tan amplios y completos como se desee. Es necesario almacenar y buscar las diferentes ideas y experiencias que se vayan incorporando como producto de la estrategia de comparación.

Después que se ha seleccionado el proceso que genera mayor valor para la empresa, se procede al Diagnóstico Estratégico del mismo, el cual, estará en correspondencia con sus

características específicas. De esta forma se detectan los problemas claves que se presentan en dicho proceso y se puede precisar la dirección hacia la cual debe dirigirse el estudio de Benchmarking y las características a buscar en el modelo inspirador.

En la segunda fase, la más significativa y complicada del modelo, existen interrogantes importantes que deberían ser formuladas: estaría esta empresa dispuesta a compartir información de cómo realizan sus procesos, cómo logran ser líderes en una actividad específica, cuáles son las técnicas y los procedimientos que aplican.

Cuando se compara con el proceso ejemplo se debe ser capaz de determinar y proponer metas y estrategias, que aún definidas sobre la base de normas externas y objetivos competitivos, sean alcanzables a los recursos de la empresa, que más allá de cumplimentar un ideal estén orientadas en función de las expectativas del cliente.

El Benchmarking, como herramienta, conduce a los diferentes sectores empresariales a identificar, analizar y adaptar las experiencias, técnicas, conocimientos que las empresas líderes (nacionales o extranjeras) emplean en sus procesos. Pero, ¿cómo encontrar el modelo inspirador fuera del sector? Éste puede pertenecer a la competencia o no, sería más cómodo si los negocios y mercados fuesen similares o idénticos, pero en otros sectores existen empresas que han logrado un alto grado de eficiencia en actividades esenciales para el desarrollo productivo y comercial, en procesos relacionados con los recursos humanos, con técnicas de dirección, con unidades de servicio, con los períodos de entrega, con las políticas de calidad y aprovisionamientos, con las estrategias de comercialización y otros.

Es necesario estudiar, valorar y evaluar las experiencias de otros, independientemente del tipo de negocio, industria o mercado al que pertenece, discutir con profundidad el caso propio y analizar tantos procesos o productos se requieran mejorar.

La ética y la búsqueda de información certera deben ser elementos claves presentes en esta fase. El objetivo es determinar quien está utilizando prácticas y procedimientos con resultados excelentes y si su forma de proceder pudiera conducir a una mayor eficacia en la organización, conocer las prácticas, los procedimientos, las acciones concretas que realizan estos modelos, qué resultados tienen y cómo los obtienen.

Es preciso medir también los resultados de los competidores o de estos procesos inspiradores con respecto a los factores claves de éxito de la entidad y comparar sus resultados con los que actualmente posee la empresa que aplica el estudio, lo cual, brindaría una medida de hasta que punto se ha seleccionado correctamente el proceso inspirador. A partir de esta etapa se determina el Gap Estratégico, brecha que se establece entre los resultados obtenidos por el proceso o modelo inspirador y la empresa o proceso al que se le realiza el estudio, sobre la base de indicadores o criterios de medida seleccionados; tales como, el comportamiento de las ventas, la rentabilidad, la cuota de mercado, los índices de calidad y otros, en dependencia de las características del proceso a mejorar. El cierre de esta brecha competitiva es significativo en el aumento de la rentabilidad económica y la satisfacción del cliente; sin embargo, no siempre resulta factible cerrar las brechas con facilidad en el menor período de tiempo posible, por tanto se deben utilizar técnicas y procedimientos, en correspondencia con el proceso o actividad a mejorar, que permitan analizar las variaciones para determinar cuáles son brechas controlables y cuáles no.

La información recopilada en las fases anteriores debe ser utilizada como base para establecer nuevos objetivos y estrategias viables; adaptar e implantar en la empresa las prácticas y los procedimientos seleccionados, los cuales estarán en correspondencia con las características del proceso a mejorar.

Es necesario lograr la cooperación de las empresas líderes, como un elemento clave en la implementación del proceso de Benchmarking, que no se sientan copiadas o espiadas, sino que comprendan cuan útiles pueden ser para el desarrollo industrial como socios de dicho proceso. La decisión de Benchmarking, es una decisión de muy alto nivel que debe mantener la alineación con la estrategia, la visión y la misión de la empresa. Hay que combinar el desempeño y su medición con el criterio de tener como beneficiario final al cliente; por ello se impone conocer el impacto sobre los clientes, para lograr eficiencia y eficacia.

Los niveles de impacto para una medición y evaluación efectivas, a todos los niveles, son: la industria, la empresa, el departamento o gerencia y las personas, teniendo en cuenta en cada caso particular: quién, qué y porqué.

La empresa que aplica las técnicas de Benchmarking debe poseer una estructura adecuada en su equipo de trabajo, capacitado para adaptar las técnicas tomadas del modelo inspirador. Esta fase también debe incluir el control de las actividades a desarrollar, las cuales estarán en correspondencia con los objetivos y las estrategias que persigue la entidad (tabla 1).

**Tabla 1. Control de Actividades**

<i>Objetivos del proceso o actividad a mejorar</i>	<i>Estrategias a desarrollar para cumplimentar dichos objetivos</i>	<i>Acciones asociadas a las estrategias</i>	<i>Costos asociados a cada estrategia</i>	<i>Responsables</i>	<i>Período de cumplimiento</i>
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.

Fuente: Propuesta de la investigación

Para iniciar un proceso de Benchmarking hay que tener un sólido conocimiento de la propia empresa, el cual a su vez se verá estimulado, durante el desarrollo del estudio, procurando una mayor profundidad. La generación de nuevas ideas como resultado de la exposición a otras experiencias y enfoques lo hacen atractivo, pues permite a los empresarios mirar hacia adentro, al mismo tiempo que adoptan ideas y prácticas innovadoras provenientes del exterior. Esto es importante pues la comparación con otros puede llevar a plantear objetivos inalcanzables que desmoralicen en vez de ayudar.

La retroalimentación es una de las fases que le permite a la entidad recopilar toda la información positiva y desfavorable sobre la aplicación del proceso de Benchmarking, procediendo a una segunda fase de aprendizaje. Para medir esta fase podrían emplearse indicadores de acuerdo con los aspectos que se desean controlar, tales como: Reducción de los niveles de existencias, de costes operativos, crecimiento de la cuota de mercado, de los niveles de venta, tiempos de respuesta al cliente, entre otros.

Luego se procede a la continuidad del proceso pues todavía existirán actividades generadoras de valor para la entidad, determinadas en la primera fase, que deben ser evaluadas y perfeccionadas a partir de la aplicación del proceso de Benchmarking. En el proceso de medición es posible identificar puntos deficientes, que conducirán a tomar decisiones sobre las prioridades de trabajo y valorar los resultados de las estrategias que ya se han implementado. El objetivo es ser capaz de comparar todos los procesos de la empresa con aquellos que lo hacen mejor y por tanto son líderes en esa actividad específica.

### **3. Desarrollo del Plan de Benchmarking. Identificación de la Actividad a Mejorar**

La confección de la cadena de valor de la U.E.B. Cubacatering S.A. Santiago de Cuba, está orientada hacia el cliente, por lo que el análisis corresponde con el valor percibido por los clientes. Teniendo en cuenta que el cliente externo no puede brindar una información clara sobre la percepción que posee del funcionamiento de cada una de las actividades creadoras de valor de la empresa, se define por actividad cuáles de las restantes son clientes de ella, de acuerdo con el principio de la calidad total, todos somos clientes y proveedores a la vez. En el caso de esta entidad todas las actividades son clientes entre sí, debido a que todas se relacionan y comparten información. Se decide realizar entrevistas personales a cada responsable de las actividades para conocer que atributos les resultan de interés evaluar de la actividad oferente de servicio e información.

De acuerdo con los resultados obtenidos de las entrevistas personales se diseñó una encuesta que se aplica al comité de expertos integrado por los responsables de cada actividad, una vez aplicada, analizada y procesada la encuesta se precede a la confección de una Matriz de Evaluación de cada actividad creadora de valor.

A través de los resultados que ofrecen las matrices de evaluación de las actividades creadoras de valor y las encuestas realizadas a los clientes internos y externos, confeccionada la cadena de valor de la empresa, se evidencia que la actividad que posee mayor valor percibido y nivel de satisfacción es la actividad de Abastecimiento, y la de menor valor percibido y de nivel de satisfacción es el Desarrollo Tecnológico. La mejora de la actividad Desarrollo Tecnológico no es posible mejorarla por parte de la U.E.B. Cubacatering S.A. Santiago de Cuba, ya que para ello se necesita de un presupuesto que debe ser aprobado por su Casa Matriz para ampliar el parque tecnológico. Por esta razón se propone hacer mejoras en la actividad de Operaciones que posee un nivel de satisfacción de 0.71 y un valor percibido de 3.54, los atributos que mayor inciden en el nivel de satisfacción de la actividad son los canales de información, sistemas de distribución y personal polivalente.

En la Unidad se desarrollan dos tipos de procesos productivos: proceso productivo de Catering para aeronaves y proceso productivo para la gastronomía en las instalaciones aeronáuticas y ventas a terceros.

El proceso productivo está definido por las características de cada una de las áreas: Preelaboración fría, preelaboración caliente (carnicería), área de elaboración caliente (cocina), emplatado frío, emplatado caliente, armado de bandejas y panadería, dulcería y pizzería.

Todas las elaboraciones se efectúan según las normas de elaboración. La unidad está implementando un sistema de Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control para garantizar la inocuidad de los alimentos. En todas las áreas debe cumplirse el principio básico de los

flujos productivos: no cruzamiento de lo sucio con lo limpio, ni lo crudo con lo cocinado, marcha hacia delante.

Existe falta de nevera de conservación con capacidad suficiente para la descongelación correcta de los productos carnicol en el área de la carnicería, falta de capacidad de refrigeración en las áreas de la cocina, lunch, lugumier, panadería y carnicería y falta de equipamiento necesario para la elaboración de las pizzas. Capacitación insuficiente del personal que labora en las áreas de elaboración.

Existen problemas constructivos que impiden que el servicio siempre lleve el sentido de marcha hacia delante. Falta de envases plásticos adecuados para el almacenamiento del pan en el área del Lunch.

En esta actividad el responsable de turno del área de elaboración esta encargado de elaborar los IPV (inventario a precio de venta) diarios, registrando la cantidad y tipo de materias primas, y el desglose de platos elaborados. Estos documentos son enviados a economía para que se rebaje del inventario en maquina mediante un proceso que ellos llaman cocinar en la maquina, el mismo debe mostrar el inventario el final de cada día.

#### **4. Identificación del Modelo Inspirador**

Para la identificación del modelo inspirador se realiza una investigación en varios sectores y empresas de Santiago de Cuba con el objetivo de determinar correctamente de cual empresa tomar las mejores prácticas y procedimientos en la actividad de Operaciones. Como conclusión de la investigación realizada fuera del sector se determinó que no cumplían con un principio del Benchmarking sobre la analogía de las actividades a adaptar. Por tanto se decidió trasladar la investigación dentro de la misma empresa, tomando como modelo inspirador a la U.E.B Cubacatering S.A. Gastronomía Habana, la cual muestra niveles de excelencia en su gestión y prestación de alimentación y acondicionamiento a las aeronaves. Esta entidad se encarga también de la gastronomía en las terminales aéreas internacionales, aporta miles de raciones a las compañías que tienen contratado su servicio. En la actualidad, actúa como proveedora de dos decenas de aerolíneas, entre ellas Cubana de Aviación, Aerocaribbean, Air France, Aeroflot y Cóndor, entro otras. La unidad de la capital aporta más del 60 % de los ingresos y aproximadamente el 70% de las utilidades de Cubacatering, la cual pertenece a la Corporación de la Aviación Cubana y al Instituto de la Aeronáutica Civil. La empresa cuenta con nueve unidades empresariales de base y es objeto de periódicas visitas por parte de expertos de las líneas aéreas, con vistas a comprobar en el lugar la elaboración de los alimentos.

Para realizar una evaluación cuantitativa de la actividad de Operaciones del modelo inspirador se aplica una encuesta donde se utilizan los mismos atributos que fueron medidos en la empresa que aplica el estudio, con el objetivo de establecer una comparación para conocer en cuales aspectos de la actividad de Operaciones de la U.E.B Cubacatering S.A. Gastronomía Habana supera a la U.E.B. Cubacatering S.A. Santiago de Cuba según el nivel de satisfacción que presentan sus clientes. La actividad de Operaciones, según los resultados de las encuestas aplicadas a los responsables de cada actividad de la U.E.B Cubacatering S.A. Gastronomía Habana, posee un valor percibido por sus clientes de 4.64 y un nivel de satisfacción de 0.93. Los atributos que ofrecen un mayor nivel de satisfacción a sus clientes son la rapidez en la entrega, calidad del servicio, variedad en la oferta, seguridad alimentaria y el personal polivalente.

**Tabla 1 Matriz de evaluación de la actividad de Operaciones.**

Atributos	Peso	Clientes																Nsa
		1		2		3		4		5		6		7		8		
Rapidez en la entrega	0.2	4	0.8	5	1	5	1	4	0.8	5	1	4	0.8	4	0.8	5	1	<b>0.9</b>
Calidad en el servicio	0.2	4	0.8	5	1	4	0.8	5	1	5	1	4	0.8	5	1	5	1	<b>0.925</b>
Variedad en la oferta	0.2	5	1	5	1	5	1	4	0.8	4	0.8	3	0.6	5	1	5	1	<b>0.9</b>
Personal	0.1	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	<b>0.5</b>
Seguridad Alimentaria	0.1	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	4	0.4	4	0.4	5	0.5	5	0.5	<b>0.475</b>
Canales de información	0.1	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	5	0.5	<b>0.5</b>
Sistemas de Distribución	0.1	4	0.4	5	0.5	3	0.3	4	0.4	5	0.5	4	0.4	5	0.5	5	0.5	<b>0.437</b>
<b>Valor Percibido</b>	<b>1</b>	<b>4.5</b>		<b>5</b>		<b>4.6</b>		<b>4.5</b>		<b>4.7</b>		<b>4</b>		<b>4.8</b>		<b>5</b>		<b>4.64</b>
<b>Nsc</b>		<b>0.9</b>		<b>1</b>		<b>0.92</b>		<b>0.9</b>		<b>0.94</b>		<b>0.8</b>		<b>0.96</b>		<b>1</b>		<b>0.93</b>

Fuente: Resultados de la Investigación.

#### 4.1. Análisis del Gap Estratégico

En este epígrafe se analizan los resultados del modelo inspirador y se comparan con los de la empresa objeto de estudio para determinar la diferencia o brecha que existe entre estos resultados. Si la brecha es negativa, se puede continuar con el proceso, ya que significa que la empresa escogida representa realmente el modelo inspirador, de la cual podemos tomar las mejores prácticas o procedimientos y adaptarlos a las condiciones reales de la empresa objeto de estudio.

**Tabla 2 Determinación de la brecha a partir del nivel de satisfacción de ambas empresas.**

Factores claves de éxito	U.E.B. Cubacatering S.A. Santiago de Cuba	Modelo Inspirador U.E.B Cubacatering S.A. Gastronomía Habana	Brecha
Rapidez en la entrega	0.725	0.9	(-)
Calidad en el servicio	0.725	0.925	(-)
Variedad en la oferta	0.75	0.9	(-)
Personal	0.363	0.5	(-)
Seguridad Alimentaria	0.469	0.475	(-)
Canales de información	0.163	0.5	(-)
Sistemas de Distribución	0.35	0.437	(-)

Fuente: Resultados de la Investigación.

La empresa U.E.B. Gastronomía Habana supera en todos los aspectos evaluados de la actividad de operaciones a la empresa U.E.B. Cubacatering S.A. Santiago de Cuba, por lo que se evidencia la existencia de una brecha negativa. Las mayores diferencias se observan en los canales de información, la calidad del servicio y la rapidez de la entrega. De acuerdo con este análisis se decide adaptar de la empresa modelo inspirador el factor canales de información ya que coincide con ser el de menor nivel de satisfacción en la empresa y el de menor brecha.

#### 4.2. Plan de Benchmarking

Para continuar con el proceso de Benchmarking en la actividad de operaciones es necesario definir que tipo de categoría esta siendo empleada en correspondencia con las características y

procedencia de la empresa que se tomarán las mejores prácticas. Podría plantearse que se esta realizando un Benchmarking genérico pues el estudio estará dirigido a una actividad específica, sin embargo, como la empresas de la cual se pretende aprender el desempeño de la actividad de operaciones, constituye la casa matriz del sector de catering, es factible plantear como objetivo general del proceso la propuesta de un diseño de plan de Benchmarking Interno como herramienta de mejora continua en la actividad de Operaciones de la U.E.B. Cubacatering S.A. Santiago de Cuba.

Esta categoría se basa en el análisis de organizaciones, productos y/o servicios, dentro de la propia empresa y se realiza en múltiples instalaciones, departamentos o divisiones. Además, es muy importante señalar que a pesar de formar parte dentro de la propia organización, siempre se obtiene como resultado diferencias en los procesos laborales. Por otra parte, es un punto de partida excelente para una empresa que se inicia en el Benchmarking, pues permite hacer un ensayo previo del alcance de un estudio externo y establecer sus objetivos. Tiene la desventaja de que no se toman en cuenta prácticas externas, lo que quizás no permita tener un foco más amplio sobre el desarrollo de nuevos procedimientos. Como ventaja, se posee la autorización de estudiar las prácticas más eficientes y un acceso mayor a la información necesaria, se mostrará qué procesos son candidatos para una mejora continua y cuáles requieren de cambios mayores; ofreciendo el camino más rápido a una notoria mejora de desempeño en la actividad de operaciones.

Las diferencias geográficas, de enfoque estratégico, cultura organizacional y estilos de dirección, son evidentes y por tanto pueden constituir un elemento esencial para efectuar un Benchmarking interno; a pesar de forman parte de la misma organización. Ésta claro que esto no le permitirá a la empresa objeto de estudio, superar a U.E.B. Gastronomía Habana, pero adaptar a sus condiciones los procedimientos llevado a acabo con excelencia en esta unidad, le permitirían un mejor rendimiento en sus funciones y constituiría el punto de partida para otros procesos de mejora.

Un factor importante para la implementación de los objetivos y estrategias de Benchmarking es no descuidar que este proceso no puede sugerir la copia exacta de las practicas y procedimientos aprendidos, pues conduciría a la ineficiencia de la actividad que se pretende mejorar; a pesar de pertenecer al mismo sector cada una de las entidades tienen características diferentes ha ser evaluadas. Proponiendo un plan de acción en forma detallada con fecha tope, responsabilidad de directivos, programa de revisión de los procesos de mejora (control).

Por tal motivo, otros objetivos más específicos serían lograr un incremento del valor percibido por los clientes de la actividad de operaciones y el nivel de satisfacción de los mismos en un 12%. Adaptar los factores claves de éxito que resultan ser los de menor nivel de satisfacción de la empresa U.E.B. Cubacatering S.A. Santiago de Cuba (en forma jerárquica) del modelo inspirador. En consecuencia adaptar en ese mismo orden los canales de información, sistema de distribución y las acciones para lograr un personal polivalente. Los mismos serían alcanzados a partir de las estrategias que se proponen en la tabla 3.

**Tabla 3. Formulación de Estrategias para la confección del Plan de Acción.**

<i>Estrategias a desarrollar</i>	<i>Acciones asociadas a las estrategias</i>
Formalizar el contrato de Benchmarking interno con la empresa Gastronomía Habana.	Establecer el calendario de visitas coordinado con la Dirección de la empresa modelo. Preparar y definir los objetivos de la visita del equipo de Benchmarking. Preparar el equipo en técnicas de negociación. Lograr la confiabilidad y discreción en el proceso de Benchmarking. Identificar las ventajas competitivas y potencialidades que posee la unidad, para determinar que ofrecer en el proceso de negociación. Realizar un estudio más profundo de la empresa inspiradora.
Capacitar a los trabajadores inmersos en la actividad de operaciones en cuanto al llenado de los IPV (inventario a precio de venta) y el desglose de platos.	Desarrollar un plan de capacitación en coordinación con especialistas de la empresa modelo inspirador. Determinar los mecanismos de llenado de los IPV en la empresa modelo. Adaptar estos conocimientos a las condiciones actuales de la empresa U.E.B. Cubacatering S.A. Santiago de Cuba.
Mejorar los canales de información relacionados con la actividad de operaciones.	Asignar a un miembro del equipo de economía a la actividad de operaciones para lograr que la información se obtenga y procese en tiempo real.
Lograr una redistribución de los locales de forma que permita una marcha hacia delante de los procesos (que no exista interferencia) y así lograr un sistema de distribución eficiente	Contratar o solicitar a la universidad un especialista o estudiante de practica de la carrera de Arquitectura para que realice esta evaluación.
Enfocar los planes de capacitación en función de lograr un personal polivalente en esta actividad.	Evaluar el proceso de reclutamiento y selección de la entidad en el personal de cocina Lograr una estabilidad en el personal de práctica de la escuela Renato Guitart.

**Fuente: Resultados de la Investigación.**

### CONSIDERACIONES FINALES

Con la disposición y autorización de la entidad es posible aplicar un proceso de Benchmarking Interno como herramienta de mejora continua a partir del análisis, aprendizaje y adaptación de las mejores practicas, cumpliendo así el objetivo de la investigación. Según el análisis de la cadena de valor la actividad que debe ser mejorada es la de Desarrollo tecnológico, pero como la mejora de la misma corresponde a la entidad se propone mejorar en primer orden la actividad de Operaciones. La empresa Gastronomía Habana supera en todos los aspectos evaluados a la U.E.B. Cubacatering S.A. Santiago de Cuba, por lo que se evidencia la existencia de una brecha negativa y por tanto constituye la mejor propuesta para iniciar el proceso de Benchmarking, considerando que el factor clave de éxito ha adaptar son los canales de información. Según los resultados de las encuestas a clientes internos se evidencia que la mayoría de los trabajadores no se siente a gusto con su puesto de trabajo ni con las condiciones de trabajo, lo cual supone bajos índices de motivación laboral. Este proceso de Benchmarking tiene como limitante que la empresa U.E.B. Cubacatering S.A.

Santiago de Cuba solo llegará a igualarse al modelo inspirador, pero difícilmente lo superará. Sin embargo esto permitirá una mejora sustancial en su actividad de Operaciones.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BOXWELL, ROBERT J. Benchmarking para competir con ventaja. **Ediciones McGraw- Hill / Interamericana de España**, S.A. Madrid, España, 1995.
2. COTEORA, PHILIP R. "Marketing Internacional". Octava Edición, **Universidad de Colorado**, Pág. 329-356
3. CHRISTOPHER, MARTIN. Logística y Aprovisionamiento. Cómo reducir costes, stocks y mejorar los servicios. **Ediciones Folio**, S. A., Barcelona, 1994.
4. HERNÁNDEZ GÓMEZ, ÁNGEL R. "El Diagnóstico Mercatécnico en el Perfeccionamiento Empresarial: Cuestiones de Métodos". **Revista Espacio. Vol. No. 3. Ediciones Lagos**, La Habana. (2000).
5. KOTLER, PHILIP. "Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control". **Editorial McGraw-Hill**, Madrid, 1994, Pág. 504
6. MENGUZZATO, M. "La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. **Universidad de Valencia**.
7. ROQUE, ESNAYRA. Benchmarking una herramienta para alcanzar la excelencia. **CENSA**, Cuba, 2002.
8. R. J. AGUADO. Benchmarking. Un acercamiento al concepto y sus aplicaciones. (<http://www.avantel.net/~rjaguado/benchrn.html>)
9. VALLS ROIG, ANTONIO. Guía Práctica de Benchmarking. **Ediciones Gestión 2000**, S.A. Madrid, España, 1995.