

# CONCEPCIÓN DE UN MODELO DE BENCHMARKING PARA EL LOGRO DE VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

***Yahilina Silveira Pérez y Graciela María Castellanos Pallerols***

## **Resumen**

Existe un insuficiente conocimiento y aplicación del benchmarking en función de la adaptación de buenas prácticas para mejorar la gestión del desempeño en el servicio de restaurante del sector turístico cubano. En este sentido el objetivo del artículo es exponer la propuesta de un modelo benchmarking diseñado para el mejoramiento continuo en la gestión del desempeño de las instalaciones que conforman el servicio de restaurante de la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Santiago de Cuba en la identificación de ventajas competitivas. En el trabajo se analizan teórica y metodológicamente los modelos de benchmarking en la gestión del desempeño y el diseñar un híbrido de buenas prácticas inspiradoras para realizar la mejora continua en la gestión del desempeño que permitan crear ventajas competitivas.

El modelo de benchmarking propuesto, constituye en sí una novedad científica. La combinación de las categorías de benchmarking con técnicas de diagnóstico y valoración estratégicas, permite la identificación y aplicación de buenas prácticas inspiradoras. Utilizando la estructura de la cadena de suministros como una filosofía de gestión, propicia comportamiento integrado, informaciones, integración de procesos y sociedades de largo plazo. También se incorporan nuevos enfoques de conocimiento de gestión del desempeño organizacional.

**Palabras claves:** Benchmarking, ventajas competitivas, restaurante, turismo, desempeño.

## **INTRODUCCIÓN**

---

<sup>1</sup> *Yahilina Silveira Pérez es graduada de Licenciada en Ciencias Económicas - Universidad de Oriente, Cuba (2003). Es profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Cuba. E mail: [yahilo@eco.uo.edu.cu](mailto:yahilo@eco.uo.edu.cu)*

*Graciela María Castellanos Pallerols es Economista, Doctora en Economía Aplicada por la Universidad de Oriente (UO), Cuba (2002). Profesora de la*

Una exigencia en el sistema empresarial contemporáneo es la necesidad de incorporar a la gestión turística modelos de desempeño que conduzcan hacia la excelencia en el servicio. Nuevos enfoques, modelos y metodologías

---

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Directora de la Oficina de Servicios Académicos (OCSA) y asesora de la Vicerrectoría de Investigación y Posgrado de la UO. E mail: [graciela@ri.uo.edu.cu](mailto:graciela@ri.uo.edu.cu)*

procuran mejorar el desempeño empresarial, permitiéndoles a las empresas inmersas en los constantes cambios externos e internos: asumir riesgos, enfrentar las crisis y lograr resultados eficientes, capaces de satisfacer las necesidades financieras, ambientales y sociales que exige la contemporaneidad en los negocios. Uno de estos modelos de desempeño es el benchmarking. Este concepto proviene del término *benchmark* (bench: plataforma o banco y mark: que se marca para corregir o superar) (Coronado, 2003). Procedente de la Geodesia, establece aquellos puntos que sirven para efectuar la triangulación del terreno, metafóricamente, es una cima alcanzada ya por otros (los mejores) y sirve de marca de referencia para la gestión del desempeño organizacional de los demás.

En el contexto actual de la economía cubana, el benchmarking se presenta como una opción eficiente para mejorar continuamente el desempeño a través de las buenas prácticas. Donde su vínculo indisoluble con la gestión de la calidad total y los restantes modelos de gestión del desempeño incrementan la utilidad y necesidad de su aplicación.

Es posible plantear que teóricamente entre los principales autores se destacan Camp (1993), Spendolini (1993), Boxwell (1995), Finnigan (1996), Valls Roig (1995), entre otros. Así mismo los premios nacionales de calidad desde el modelo de excelencia canadiense, Canadian Framework for Business Excellence de 1984 hasta otros de más reciente institución, constituyen también impulsores de la práctica de benchmarking, incorporado en sus evaluaciones metodológicas la divulgación del término. Éstos han permitido el acceso a bases de datos actualizadas sobre prácticas eficientes y en tanto, a organizaciones líderes les exige información factible para compartir en procesos de benchmarking.

En el orden práctico, a partir de la década de los años 90 la utilización del benchmarking se extendió a la mayoría de las grandes empresas internacionales, evitando así que éstas invirtieran recursos innecesarios en descubrir prácticas ya existentes. Países como Argentina, México, Brasil y España, poseen ejemplos de proyectos de benchmarking en la esfera turística con excelentes resultados, según las referencias de Uraga y otros(2001), Seibel (2004), Moraes Filho (2004), Correa (2004), Sancho y García (2005), Romero (2006), Coelho (2006), González y otros(2006), Oiko (2007), Dawkins (2007), Fuchs (2007) Crespo(2008), SECTUR (2008), Debnath (2008), Goncharuk (2008).

El servicio gastronómico del sector turístico cubano se ubica principalmente en el Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares S.A. (G.E.E Palmares). Entre sus instalaciones esta la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Santiago de Cuba, constituida en noviembre del 2004. En este sentido, la sucursal, se ha permitido la realización conjunta de varias investigaciones con la Universidad de Oriente a partir del año 2006, demostrando que la generación del conocimiento científico para el sector turístico constituye una plataforma fundamental en Cuba.

La Sucursal Palmares S.A. de Santiago de Cuba a pesar de contar desde el año 2006 con un sistema de gestión de la calidad, éste no ha sido aplicado en su totalidad pues no posee ningún proceso certificado, incumpliendo con los objetivos del MINTUR que exigen la certificación de por lo menos dos procesos en cada una de las sucursales extrahoteleras de la marca comercial Palmares. De igual forma la aplicación de la norma nacional de calidad (NC) 126 que regula los requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al

turismo, se incumple al no contar con instalaciones de restaurante acreditadas. Estos problemas de gestión generan insatisfacción sobre el servicio ofertado.

Analizando el desempeño financiero, económico y comercial, en el período 2009-2010, la sucursal mostró una disminución en los volúmenes de ventas, así como un incremento en los costos de calidad debido al desabastecimiento, condición que se mantiene en el primer cuatrimestre del 2011. La doble circulación monetaria, de moneda nacional (MN) y el peso convertible cubano (CUC) es otro problema que enfrenta al contabilizar sus operaciones en moneda total. Tal situación regula la inserción en el turismo nacional, que depende de una renta que pueda ser convertible en ambas monedas, pues los precios son establecidos en CUC. Con fuerza liberatoria dentro del territorio nacional, el CUC es equivalente al dólar norteamericano con un gravamen del 10 % al cambio, lo que determina el turismo procedente de países que poseen la circulación monetaria del dólar americano.

En lo referente al desempeño administrativo, los procesos de reestructuración en el organigrama e infraestructura de la sucursal no han permitido la estabilidad en la unidad de manutención y la aplicación de la mejora continua en los procesos. La fusión con otras corporaciones, heredando instalaciones que requieren inversión, aparatos económicos y otros factores internos, ligado a una constante redefinición de las instalaciones que conforman cada una de las unidades empresariales de base (UEB) de la sucursal, no posibilita un diseño eficiente para mediano y largo plazo de la cartera de negocios.

En la gestión del desempeño de las buenas prácticas, a partir de un diagnóstico realizado se determinó que la

sucursal no posee una clara definición de sus prácticas, así como de los procesos que permiten mejorar su desempeño. Los planes de mejora continua son realizados de forma intuitiva y basados en la experiencia que los directivos tienen del sector, sin utilizar herramientas y métodos científicos que evalúen el alcance económico y la efectividad de las propuestas realizadas.

En la sucursal, el servicio de restaurante posee un índice de rentabilidad inferior y se encuentra menos comercializado que el resto de los servicios que se ofertan. La estrategia propuesta por el consejo de dirección es anexar cafeterías a los restaurantes para mejorar en términos contables sus resultados económicos, sin embargo, esto no indica una mejora en la gestión, ni la aplicación de buenas prácticas.

A partir de diciembre del 2010 su cartera de negocios está compuesta por las unidades empresariales de base (UEB) Santiago Norte y Sur. En el cuestionario aplicado a 20 directivos de la sucursal para determinar el grado de conocimientos de éstos sobre las buenas prácticas y el benchmarking, obteniendo un Alpha = 0,8099, sólo el 40% de los directivos logró definir certeramente las buenas prácticas, no estando definidas en las instalaciones de restaurante. En relación al benchmarking, se aprecia un desconocimiento del 50% de los directivos encuestados.

La propuesta de un modelo benchmarking contribuiría a mejorar continuamente la gestión del desempeño de las instalaciones que conforman el servicio de restaurante de la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Santiago de Cuba, identificando ventajas competitivas.

## **I. El benchmarking en la gestión del desempeño**

Las primeras referencias de la aplicación del benchmarking se remontan a principios de los años 50 cuando los japoneses desarrollan un proceso que se concentró en conocer, adaptar, perfeccionar y desarrollar productos con desempeños superiores. Pero es 1981 cuando Camp (2002) introduce el término de Benchmarking Competitivo a la logística de operaciones de Xerox, incrementando la productividad de la compañía en más de un 10%.

Comparándolo con los modelos tradicionales de calidad y demás modelos de desempeño analizados, el benchmarking sugiere mejorar el desempeño a partir de aquellos que son reconocidos como líderes al aplicar las mejores técnicas. Teniendo en cuenta los conceptos básicos aportados por Camp (1993) y Spendolini (2005), la autora de la investigación, procedió procesamiento en el software estadístico SPSS 11,5 para Windows versión 2002 del un análisis estadístico de 20 definiciones formales de benchmarking.

Como resultado se obtuvo que menos del 50% de las definiciones analizadas hacen referencia al aprendizaje y la adaptación de las mejores prácticas, así como tampoco reconocen su carácter sistemático y continuo. De esta forma, existe una gran dispersión en los conceptos básicos empleados por los autores consultados, pues el coeficiente W. de Kendall se aleja de uno (0,195). Esto es consecuencia de la contradicción cognoscitiva que existe alrededor del benchmarking, como es el caso de autores que lo denominan indistintamente: herramienta, metodología, modelo y proceso.

Con un análisis de conglomerados jerárquicos (cluster) según procesamiento en SPSS 11,5 versión 2002, al realizar un corte del dendrograma en el nivel siete se obtuvieron siete agrupaciones de los conceptos básicos:

1. Proceso, es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden alternativa o simultáneamente con un determinado fin. Empleando dicho término al Benchmarking estas actividades se recogen en el conjunto de fases o pasos que de manera sucesiva y gradual se llevan a cabo durante el aprendizaje.
2. Continuidad: es la característica que le permite no permanecer estático durante esa evolución del sector en donde se concentre, sugiriendo que el proceso de Benchmarking sea permanente y prolongado en el tiempo, incorporándose incluso a la filosofía de la empresa.
3. Sistemático: porque posee un método o modelo de ordenación; requiere de disciplina y organización para realizar tanto la evaluación comparativa de la empresa de la cual se prevé aprender como durante la adaptación de los resultados obtenidos, según los objetivos establecidos.
4. Mejorar el desempeño organizacional: a partir del benchmarking, es medir el desempeño propio, compararlo con otros y aprender de los mejores.
5. Productos, servicios, procesos y procedimientos, organizaciones reconocidas como líderes: constituyen los principales objetivos de aplicación de benchmarking, en el caso de la propuesta realizada los procesos a mejorar son el objeto del proceso de benchmarking. Estos elementos son comparables con los de los líderes.
6. Aprendizaje y adaptación: de manera simultánea promueven el desarrollo profesional, constituyen una de las etapas del modelo.
7. Mejores prácticas: son la solución en la mejora continua que se propone en el modelo.

En este último concepto básico no es posible ser tan categóricos al expresar que una práctica es mejor que otra, pues los contextos en que se desarrollan en su generalidad son diferentes. Por tanto, en lo adelante se propone hacer referencia al término de buenas prácticas, que expresa el buen desempeño alcanzado en la aplicación de una práctica sin desmeritar los resultados obtenidos por otras aplicaciones.

En sentido general, las categorías atribuidas al benchmarking responden al objeto del proceso y a las características propias del *benchmark*. La autora considera que desde el punto de vista teórico, teniendo en cuenta las características de cada categoría, estas se podrían integrar en dos tipos: benchmarking interno y benchmarking externo. La primera categoría referida, recoge el estudio hacia el interior de la organización procurando las buenas prácticas que esta es capaz de desarrollar. La categoría externa por su parte, se desenvuelve en diferentes niveles: dentro del sector, nacional e internacional.

Según la investigación puede plantearse que no existe ni un modelo, ni una metodología única de benchmarking, cada empresa que le aplica o autor que hace referencia al tema aporta una experiencia propia. Como plantea la teoría de Valls Roig (1995: 25) una metodología de benchmarking responde a cuatro interrogantes esenciales: ¿qué se puede mejorar?, ¿dónde localizar de quien aprender?, ¿cómo implementar? y ¿cómo dar continuidad al benchmarking? Estableciendo componentes por interrogante, se evaluó la presencia de los mismos en las 17 metodologías consultadas. A partir de los resultados obtenidos fue posible agrupar las metodologías en tres tipos, denominados por la autora de la forma siguiente: *Metodologías ideales* (17.65 % del total analizado): citadas jerárquicamente son,

McNair y Leibfried (1994), Sáez (2005) y Xerox (Camp, 1989); *Metodologías abarcadoras* (35.29 % del total analizado): Codling (1998), Czuchry y otros (1995), Andersen y Jordan (1997), Karlöf y Östblom (1993), Jiménez Aguado (2002), Spendolini (1992); *Metodologías distantes del ideal* (47.06 % del total analizado): ALCOA (1991) (Citado por Boxwell, 1995), AT&T (1991), Watson (1994), Boxwell (1995), Bagchi (1996), Maire y Büyükožkan (1997), Píriz (2007), Kotler (2008).

Los componentes que según el cálculo de la actitud global tienen una presencia aun limitada en las metodologías son: equipo de benchmarking, categoría de benchmarking, aprendizaje, adaptación, retroalimentación e institucionalización. Estos componentes serán tomados en cuenta en la propuesta metodológica del modelo.

Por otra parte, las referencias bibliográficas sobre la aplicación del benchmarking en Cuba están vinculadas a los servicios bibliotecarios (León y otros 1997; Rodríguez y Aguilera 2000), la logística de almacenes en el turismo. (Díaz y col. 2003), en la gestión de la calidad como una herramienta de mejora continua (Lamoní, 2005), en la medicina como herramienta de evaluación (Cárdenas 2005) y para evaluar un riesgo empresarial específico (Campins 2008:32). Según se constató en la investigación en todos los casos es utilizado el modelo propuesto por Spendolini (2005), por lo que no existe una propuesta de metodología propia para la aplicación del benchmarking.

En el ámbito internacional, existen referencias de buenas prácticas asociadas al servicio gastronómico, en particular a los restaurantes. Varias regiones han realizado sus propias propuestas para potenciar y diferenciar el servicio gastronómico local, desarrollando buenas prácticas en función de lograr negocios exitosos.

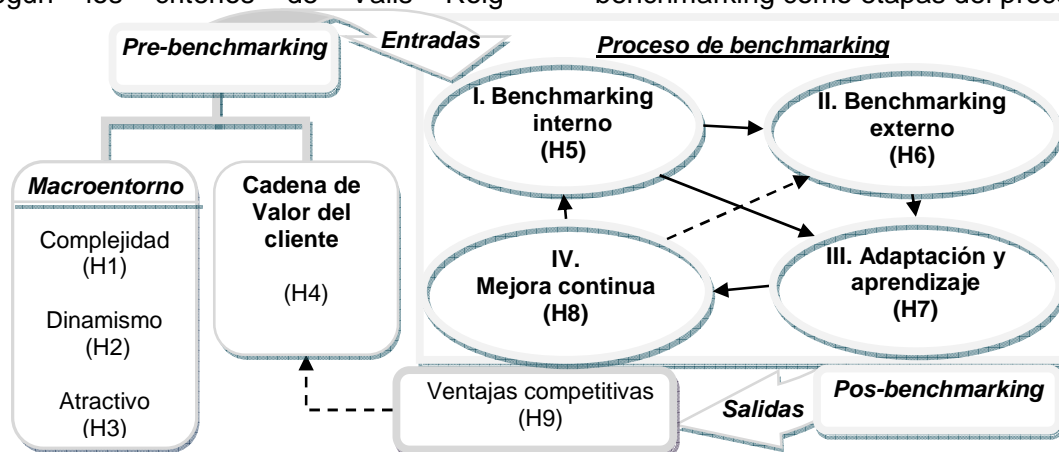
En Cuba la culinaria es tratada como una opcional del destino incluida en otras ofertas turísticas y no como el objetivo principal del viaje. El elemento distintivo es que el sector turístico posee instalaciones de restaurante que pertenecen específicamente a la industria turística cubana.

## II. Diseño metodológico del modelo de benchmarking

Durante la concepción del modelo de benchmarking, se consideraron los requisitos, funciones claves y principios básicos que debe cumplir este proceso según los criterios de Valls Roig

(1995:128) y Spendolini (1993:46). Estas bases teóricas se integran a tres conceptos empresariales: calidad total, cadena de valor y cadena de suministro. Además, el modelo a su vez se rige por la necesidad de estudiar las buenas prácticas, dado que según Lenin (Kursanov 1979: 275) la práctica en tres aspectos inseparables, como: la base de todo proceso cognoscitivo, el criterio de la verdad y el objetivo final del conocimiento.

Una de las diferencias del modelo de benchmarking propuesto (figura 1), radica en el empleo de las categorías del benchmarking como etapas del proceso.



**Leyenda:** H1,..., H9: Premisas teóricas que sustentan el modelo.

I, II, III, IV: Etapas del proceso de benchmarking.

—: Flujo continuo del proceso de benchmarking.

-----: Retroalimentación del proceso de benchmarking

**Figura 1. Diseño genérico del modelo de benchmarking**

Fuente: Elaboración propia

La etapa de Pre-benchmarking (Entradas) tiene el objetivo de determinar las condiciones para el desarrollo de un proceso de benchmarking, sus acciones son: analizar las características del macroentorno y evaluar las expectativas y el valor percibido de los clientes. En el procedimiento del análisis se miden tres variables: el impacto de los factores que se define por su incidencia sobre el

desempeño de la empresa; el período de duración representa el tiempo en que tiene lugar esa incidencia, y el perfil permite clasificarlo en amenazas u oportunidades. Analizando las principales características de este entorno genérico: complejidad, dinamismo y atractivo, podría saberse si los factores del macroentorno facilitarán o no el proceso de benchmarking.

La característica, complejidad del macroentorno, se refleja por la heterogeneidad en el rango de los factores de la variable impacto, la magnitud y rapidez del cambio. El resultado de este análisis permite establecer la premisa H1: La complejidad del macroentorno puede estimular o no la creatividad en las empresas facilitando el proceso de benchmarking. Escogiendo los factores muy importantes debido a que son tomados en cuenta por la organización durante el proceso de planificación estratégica, el dinamismo del macroentorno (D). Esto sustenta la premisa H2: Un entorno dinámico facilita la capacidad de adaptación de la empresa, necesaria para el desarrollo del modelo de benchmarking.

El atractivo del macroentorno está (A) dado por el impacto y el periodo de duración de las oportunidades muy importantes. A partir de este análisis la autora parte de la premisa H3: Cuanto más atractivo resulte el entorno para la empresa mayores oportunidades se le ofrecen para mejorar su desempeño organizacional.

El siguiente paso es el análisis de la cadena de valor del cliente que para su confección analiza el comportamiento del cliente en los procesos: planificación, compra y post compra. El procedimiento que se propone para el diseño de la cadena de valor del cliente, depende principalmente de los datos a ser recolectados. Aparejado a este análisis se realiza determinación de las expectativas, valor percibido del cliente y valor percibido de los oferentes del servicio. Y estableciendo el enfoque al cliente se plantea la premisa H4: La cadena de valor del cliente permite conocer sus expectativas.

Una vez realizado el análisis del pre benchmarking se procede a la etapa de benchmarking interno donde se deben obtener los procesos a mejorar y

procesos rentables, así como las buenas prácticas internas con cobertura amplia (a generalizar en los establecimientos internos que no la posean), parcial y baja, estas últimas se proponen para la mejora.

Comienza con el diseño y análisis de la cadena de valor de la empresa en función de los procesos que se desarrollan en la empresa: los procesos estratégicos, de apoyo y primarios, estos últimos representados en la parte inferior del mapa, tienen una relación directa con el cliente y se realizan en tiempo real.

Seguidamente una vez diseñada la cadena de valor de la empresa será necesario jerarquizar las buenas prácticas que posee la empresa, principalmente en los procesos que necesitan mejora. Para su evaluación se podrá confeccionar un cuestionario donde se solicite información sobre la aplicación de las prácticas y su nivel de importancia para el desempeño de la empresa. Al aplicar el cuestionario de buenas prácticas en los procesos que necesitan mejora, se tienen en cuenta las fallas y sus posibles causas. El cuestionario podrá ser aplicado tanto para el benchmarking interno como en la etapa de benchmarking externo. A través de este análisis interno se define la premisa teórica H5: El benchmarking interno permite un análisis interno de las buenas prácticas de la empresa.

Si la empresa considera que las prácticas internas identificadas son efectivas para la solución de los problemas detectados en los segmentos de valor y no desea en una aplicación del modelo determinar las prácticas externas, transita a la tercera etapa de aprendizaje y adaptación.

La segunda etapa del modelo es el benchmarking externo, que basado en la información de la etapa anterior procede a la búsqueda y estudio de las empresas

líderes en el proceso a mejorar. Con la etapa de benchmarking externo se obtienen: buenas prácticas de las empresas que conforman la cadena de suministros y buenas prácticas internacionales. La propuesta parte de la cadena de suministros y de sus alianzas, para investigar la existencia de buenas prácticas entre los principales actores.

Primeramente habrá que determinar en qué nivel de la cadena se trabajará y luego se diseña el mapa de la cadena de suministros. Según Slack, (citado por Pires 2006, 110) existen tres niveles de cadenas de suministros: local, inmediata y total. La propuesta del benchmarking externo, recomienda la utilización de la cadena de suministros inmediata, desde el criterio de las buenas prácticas.

Seguidamente para identificar, utilizando los criterios establecidos por Hau Lee (citado por Chase 2006:256) de las características que cumplen las cadenas de suministros, la autora de la investigación propone una matriz de clasificación de la cadena de suministros según los criterios para establecer el comportamiento de la oferta y la demanda.

Los indicadores que cualitativamente clasifiquen en los cuadrantes de comportamiento positivo de la demanda y la oferta, adquieren el valor de uno y los que clasifiquen en negativo, tienen valor -1. Este análisis podría ser más detallado si se aplican criterios de medida para cada indicador, pero como la propuesta es para un proceso de benchmarking esta clasificación es útil.

La identificación de buenas prácticas internacionales, permite a las empresas tener una referencia, sobre el mercado mundial y su evolución respecto al proceso que se está analizando para la mejora. El procedimiento en este caso es muy flexible, pues depende del sector donde se investigue y las restricciones

que existan. Por tanto se parte de la premisa teórica H6: El benchmarking externo con la cobertura externa de las buenas prácticas permite el reconocimiento de las posibles referencias externas.

La tercera etapa modelo de benchmarking analiza la adaptación y el aprendizaje de las buenas prácticas. En esta etapa se determinan los GAP y se procede al cálculo del índice de selección de benchmarking ( $Ib$ ) mediante los indicadores asignados (fórmula 2.1). Obtenidos los índices de selección de benchmarking de cada práctica evaluados con una escala de 1=muy bajo hasta 5= muy alto, se jerarquizan de forma ascendente por el valor del índice:

$$Ib_i = W_1 Fe_i + W_2 Ac_i + W_3 Pe_i + W_4 Ad_i \quad (2.1)$$

Donde:  $Ib_i$ : índice de selección para benchmarking de la buena práctica  $i$ ;  $W_1, \dots, W_4$ : importancia de los indicadores 1,...,4;  $Fe_i$ : factibilidad económica de la buena práctica  $i$ ;  $Ac_i$ : absorción de conocimiento de la buena práctica  $i$ ;  $Pe_i$ : posibilidad de cumplir las expectativas del cliente con la buena práctica  $i$ ;  $Ad_i$ : adaptabilidad de la buena práctica  $i$ .

En resumen la etapa adaptación y aprendizaje está en que la integración de los resultados de las etapas anteriores facilitaría la adaptación. Esta etapa debe cumplir la premisa teórica H7: Las buenas prácticas inspiradoras facilitan el proceso de adaptación y aprendizaje en el benchmarking.

La cuarta etapa ofrece al proceso su condición sistemática y continua. En esta etapa es preciso realizar la retroalimentación del proceso y determinar las deficiencias ocurridas; por lo que se rige por la premisa H8: La continuidad del benchmarking permite la retroalimentación como proceso indispensable en la mejora continua.



Borlang C++ Builder 6. También se ofrece una sección de ayuda con un glosario de términos confeccionado a partir de la fundamentación teórica y metodológica realizada.

Para la selección de los expertos que conforman el equipo de trabajo y el grupo de evaluadores, se utilizó el tamaño de la muestra con un nivel de precisión deseado igual a  $\pm 0,1$ , un error máximo de tolerancia en el juicio de los expertos igual a 0,01 y  $k=6,6564$  para el nivel de confianza del 99,9%, resultó ser de siete expertos.

Con la colaboración del grupo de expertos y del personal de la dirección de operaciones de la sucursal, se procedió a confeccionar el listado de los factores del macroentorno a partir de la técnica tormenta de idea. En este periodo 2011, se perciben mayores oportunidades para ser aprovechadas que amenazas a atenuar en el macroentorno, si se toma en cuenta que el 68,7 % de las oportunidades son muy importantes para un 28,13% del total de factores. Mientras que las amenazas del macroentorno clasificadas como muy importantes tienen una representatividad menor, con un 21,88% de los factores.

Estos resultados parciales no permiten asegurar aún que el macroentorno sea complejo o simple. Identificando la heterogeneidad de los seis estratos en el periodo 2011: los factores demográficos, tecnológicos y políticos legales, que se mantuvieron relativamente estables del 2009 al 2011, junto a los medioambientales que tuvieron un comportamiento más variable, expresan un mayor valor en sus coeficientes de variación, por lo que se consideran con una alta heterogeneidad. En los factores políticos legales se pronostican transformaciones a finales del año en curso como resultados de las propuestas del 6to congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Los factores económicos

que por lo general tienen un alto impacto en el desempeño de la sucursal no expresan una alta variación dada la variable evaluada. La heterogeneidad de los factores del macroentorno según su impacto se clasifica en sentido general alta.

El periodo de duración promedio de los factores es equivalente a 3,8 años lo que clasifica en largo plazo, con una desviación típica con relación a la media de 1,09 años y un 28,61% de coeficiente de variación.

Los expertos clasificaron la magnitud del cambio de los factores en pequeña para los estratos político-legales y tecnológicos; moderada para los demográficos y medioambientales; mientras que es amplia para los factores socioculturales y económicos. El cambio se ha clasificado de rápido para los factores socioculturales, económicos y medioambientales, mientras que el resto se cataloga de lento. Comprobando la premisa teórica H1 se obtiene que:

$$\bar{C} = 25,66 \% > 20\%$$

Por lo que es posible aceptar H0 y la premisa H1 también se cumple. En este entorno genérico la sucursal debe desarrollar estrategias y planes de acción creativos.

Monitoreando los factores del macroentorno que inciden en el servicio de restaurante, durante el periodo del primer cuatrimestre de los años 2009, 2010 y 2011, estos mostraron una aparente estabilidad en cuanto a su composición por clasificación, impacto y periodo de duración. Sin embargo, la cantidad de factores del macroentorno varió desde 27, 29 a 32 entre los años analizados respectivamente. Un 5,3% de los factores evaluados en el periodo 2009, se movieron entre los cuadrantes de la matriz de importancia y sólo

desapareció uno. En este sentido, se incorporaron en el 2011 los siguientes factores:

- Socioculturales: - Incertidumbre en la población debido al curso de las acciones en función de aplicar los lineamientos aprobados en el 6to congreso del PCC.
- Económicos:
  - Nueva política económica del país a favor del desarrollo del sector turístico.
  - Altos precios de los alimentos en el mercado internacional
- Medioambientales: - Ocurrencia de movimientos sísmicos que afectan la imagen de la región oriental y actúan como freno para la inversión y la demanda turística.

Por tanto, que en este periodo de tiempo, el macroentorno donde esta insertada la empresa es considerado cualitativamente dinámico, porque los factores tienen una permanencia en el tiempo media y su alto impacto exige que la sucursal desarrolle su creatividad para responder a ese entorno, facilitando la aplicación del benchmarking.

$$D = \frac{(25 - 17)}{17} * 2,6250 * 25,66 = 31,7\% > 20\%$$

Por tanto se acepta H0, planteando que el entorno es dinámico y facilita la aplicación del benchmarking, al cumplirse la premisa H2.

Determinado el atractivo del macroentorno en este periodo de tiempo a partir de la variable de intervalo periodo de duración de las oportunidades muy importantes, la media es de 2,83 años y un impacto medio de estos factores es igual a 2,92 puntos.

$A = 2,92 * 2,83 = 8,26$  puntos  $> 4$ , por tanto se acepta H0, cumpliéndose la premisa H3.

Realizado este análisis cualitativo de las características del macroentorno: dinamismo, complejidad y atractivo, según su contenido, puede afirmarse que en conjunto existen en el macroentorno las condiciones para que la empresa pueda desarrollar el proceso de benchmarking en el período analizado, aunque se deben considerar las amenazas como barreras latentes en las aplicaciones, principalmente en el estudio de las referencias internacionales.

Según los clientes encuestados, las expectativas que poseen en relación a los restaurantes el Morro y el Cayo es superior que el resto. Sin embargo, la percepción supera lo esperado en todos los restaurantes excepto éstos dos; siendo la Teressina, El Barracón y Don Antonio los de mayores evaluaciones. Los administradores fueron muy reservados en cuanto a la percepción del servicio que ofrecen, esto podría ser considerado como positivo si fuese resultado de una necesidad por mejorar el servicio. Por el contrario, de no ser así, podría estar influyendo en la prestación del servicio.

Para el análisis de la cadena de valor del servicio de restaurante se utilizaron los resultados del cuestionario aplicado al grupo de experto por la clasificación de los procesos. Del cuestionario, procesado por el paquete estadístico SPSS.15 para Windows se obtuvo un Alpha de Cronbach igual a 0,9036, lo que significa un buen grado de fiabilidad de los resultados obtenidos. Los procesos de atención al cliente y el productivo son los que según el valor percibido de los expertos (3,67 puntos) tienen una evaluación menor en las variables analizadas por cada proceso. Estos constituyen los procesos que necesitan mejoras seguidamente de los restantes, estableciendo una jerarquía del orden en que serán analizados.

En cada uno de los casos de aplicación la etapa de benchmarking interno no ofreció una amplia cobertura de las buenas prácticas en los procesos a mejorar. La sucursal resultó estar ubicada en una cadena de suministro denominada ágil debido a su necesidad de adaptarse a comportamientos negativos de la oferta y la demanda. El benchmarking externo, si ofreció referencias para el aprendizaje y requirió de la investigación de referencias internacionales para su adaptación a las características de la sucursal. Los índices de selección de las buenas prácticas para el benchmarking permitieron conformar un plan de mejora

para cada propuesta, las cuales se cumplimentan a través de la matriz de despliegue Hoshin Karin.

La ventaja competitiva que tiene la sucursal en el servicio de restaurante respecto a otros restaurantes, es su vínculo con las agencias de viaje. Pero esta ventaja está presente nada más en los restaurantes que tienen ese tipo de convenio. En lo referente a las buenas prácticas inspiradoras y los híbridos creados, estos constituirán en el mediano plazo una ventaja competitiva fuertemente posicionada y difícil de ser superada en el corto plazo (tabla 1).

**Tabla 1. Matriz de probabilidad de convertirse en ventaja competitiva**

ESCENARIOS	+				
	E		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento nacional, internacional, territorial o sectorial por su desempeño ambiental.</li> </ul>	<b>I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Híbrido de las prácticas de prestación del servicio, la recreación en familia, excelencia al natural y espacio para niños.</li> <li>• Fiesta del Pirata</li> <li>• Propuesta Barracón</li> </ul>	<b>Fuerte</b>
	-				
	+				
	E				<b>Media</b>
	-				
	+				
	E				<b>Baja</b>
	-				
		<b>Baja</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	
<b>SOSTENIBILIDAD</b>					

Fuente: Elaborado a partir del criterio de expertos

A partir de las aplicaciones realizadas el grupo de expertos identificó que cuatro de ellas constituirán ventajas competitivas. Calculando la distancia se obtuvo que:

$$MinD = \frac{2,4}{7,2 * 4} * 100 = 8,33\%$$

Según la regla de decisión planteada,  $MinD < 50\%$ , aceptando  $H_0$ , y en ese sentido también se cumple la premisa  $H_9$ .

Identificando las buenas prácticas en materia de servicios restaurante se confeccionó un plan de mejora continua de la gestión y diferenciación entre las instalaciones que conforman la Sucursal Palmares con respecto a la competencia, cumpliéndose los objetivos y la hipótesis planteada en la investigación. Las buenas prácticas referentes al servicio de restauración aplicadas por la competencia, superan cuantitativa y cualitativamente la aplicación en las principales instalaciones de la sucursal.

En este orden de resultados los restaurantes del Hotel Meliá Santiago de Cuba consideran importantes y aplican más del 50 % de las buenas prácticas estudiadas, por lo que pueden considerarse la principal referencia externa en un estudio de esta naturaleza. Por consiguiente, existen en el servicio de restaurante de la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Santiago de Cuba, instalaciones que por su desempeño pueden aportar buenas prácticas y por tanto deben ser adaptadas y generalizadas al resto de las instalaciones que necesiten mejora continua.

## CONCLUSIONES

1. El modelo de benchmarking es ofrecido como una innovación administrativa, sustentado sobre la base de nueve premisas teóricas, para mejorar el desempeño organizacional con un carácter cíclico de la evaluación y análisis de valor de los procesos a partir de las buenas prácticas.
2. El análisis teórico, metodológico y empírico demostraron la necesidad e interés en la preparación profesional de la enseñanza pregraduada y de postgrado de incluir el benchmarking como asignatura

optativa.

3. La mejora continua de los procesos que incide en el marco del servicio de restaurante ha de ser una máxima permanente en la estrategia de excelencia del desempeño y un elemento diferenciador frente a la competitividad en el sector.
4. La aplicación continua y sistemática del modelo, permite que las salidas a obtener se conviertan en futuras entradas, pues modifican las características iniciales del proceso con nuevos valores, en cuanto a la percepción de los clientes y sus expectativas, la información, el personal y demás.

## BIBLIOGRAFÍAS

1. ANATOLIY G. GONCHARUK (2008). *Performance benchmarking in gas distribution industry*. Journal: Benchmarking: An International Journal. Volume:15. Issue:5 Page:548 – 559. ISSN: 1463-5771. Publisher: Emerald Group Publishing Limited. consultado el 30/09/2008.
2. ARÉVALO, J. ALONSO y S. MARTÍN CERRO (2004). *Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información*. Universidad de Salamanca. URL: <http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm> ( Consultado 28/05/2008)
3. BOGAN, CHRISTOPHER & ENGLISH, MICHAEL (1994). *Benchmarking for best practice: winning through innovative adaptation*. USA. McGraw- Hill
4. BOXWELL, ROBERT J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. 1ra Edición en español. 199p. Ediciones McGraw- Hill / Interamericana de España, S.A. Madrid, España. ISBN: 8448118375
5. CAMP, ROBERT C. (2002).

- Benchmarking: caminho de qualidade total*. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 250p. ISBN 8522101019
6. CAMPINS, BLANCA E. BLANCO (2008). *Procedimiento para la evaluación de los riesgos empresariales de operación con métodos de las matemáticas borrosas*. Tesis (Doctorado). tutor; Armando R. Pérez Yera. Editorial Universitaria. ISBN 978-959-16-0662-4. Universidad de La Habana. 156 pág. Ciudad de La Habana.
  7. CHASE, RICHARD B.; JACOBS, F.ROBERT; AQUILANO, NICOLAS J. (2006). *Administração da produção e operações para vantagens competitivas*. 11ª Edição. Mc. Graw Hill do Brasil. Interamericana. ISBN: 858680469-X
  8. CHRISTOPHER, MARTIN (2007). *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. Editora Thomson Learning. 2da ed. ISBN: 978-85-221-0519-9
  9. CRESPO, CARMEN, JAUME CLOTET (2008). *Benchmarking en el sector Turismo*. Resultados encuesta realizada durante Enero de 2008 en España. departamento de informes de Netsuus.URL: <http://www.netsuus.com> (consultado 30/01/2008).
  10. CZUCHRY, A., YASIN, M. E DORSH, J. (1995). *A review of benchmarking literature: a proposed model for implementation*. Introduction Journal of Materials and Product Technology. 10: 27-45.
  11. DAMELIO, ROBERT (1995). *The Basics of Benchmarking*. Productiviti Editorial. ISBN:0527763012.
  12. DÍAZ ACOSTA, HILDA E.; GEMEIL, MANUEL TORRES; ZABALA, IRIS MORA (2003). *Modelo para el desarrollo de la Logística de Almacenes en el Turismo*. Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior (CID-CI) y MINTUR. Publicación en anuario de la V Jornada Científica Nacional del CID – CI. Ciudad de La Habana. Cuba.
  13. FERNÁNDEZ, R. (2006). *Los métodos de evaluación de expertos para valorar resultados de las investigaciones*. Folleto sobre métodos de evaluación de expertos. MES, Cuba.
  14. FINNIGAN, JEROME P. (1996) *Guía de benchmarking empresarial*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
  15. FITZ-ENZ, J. (1995) *Benchmarking Staff, Ventajas competitivas y servicio al cliente*. Ediciones Deusto, S. A.
  16. FUCHS, MATTHIAS; WEIERMAIR, KLAUS (2007). *Destination Benchmarking: An Indicator-System's Potential for Exploring Guest Satisfaction*. Journal of Travel Research. URL: <http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/42/3/212> (consultado 14/04/2008)
  17. FUENTES, MARÍA DEL MAR FUENTES (2002). *La gestión de la calidad total. Analisis de impacto del entorno en su implementación y resultados*. ISBN: 84338-2877-0. Editorial Universidad de Granada.
  18. GARCÍA, FERNANDO CRIADO JEREZ (2005). *Calidad. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones prácticas*. Ediciones Folio, S. A., Barcelona. URL: [www.forpas.us.es/cursos/07053...de\\_calidad/Libro\\_entero.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053...de_calidad/Libro_entero.pdf) (consultado: 05/03/2010)
  19. GOETSCH, DAVID. L., STANLEY DAVIS. (1997). *Capítulo 13. Benchmarking. In Introduction to Total Quality*. Editorial Merrill.
  20. GONCHARUK, ANATOLIY G. (2008). *Performance benchmarking in gas distribution industry*. Journal: Benchmarking: An International Journal. Volume:15. Issue:5 Page:548 – 559. ISSN: 1463-5771. Publisher: Emerald

- Group Publishing Limited. URL: <http://www.emeraldinsight.com/1463-5771.htm> (consultado 30/09/2008).
21. GONZÁLEZ, DR. ING. HÉCTOR CONEJERO y otros. (2006). *Una Modalidad Cubana del Benchmarking. Benchmarking en Cuba con asesoría de Antonio García*. URL: <http://llano21.espacioblog.com/post/2006/02/06/benchmarking-cuba-con-asesoria-antonio-garcia-2> (consultado 2/01/2009)
  22. HARRINGTON, H. JAMES (1996). *The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management*. Ediciones McGraw-Hill. ISBN:0070267723.
  23. HRONEC, STEVEN M. (1994). *Sinais Vitais: Usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custos para traçar a rota para o futuro de sua empresa*. São Paulo, Editorial Makron Books.
  24. KOTLER, PHILIP, EDUARDO L. ROBERTO (2006). *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Editorial Félix Varela. Habana
  25. KRAJEWSKI, LEE J. (2000). *Administración de operaciones: Estrategia y análisis*. Colaborador Larry P Ritzman. Traducción de: *Operations management. Strategy and analysis*, 5th ed. Publicado por Pearson Educación, ISBN 9684444117
  26. LAMBERT, DOUGLAS M.; KNEMEYER. (2008) Capítulo 1. *Estamos nisto juntos*. Ricardo Bastos Vieira. *Gestão da Cadeia de Suprimentos, os melhores artigos de Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: ELSEVIER (HBR Compacta). ISBN 9788535229134.
  27. LAMONÍ, IDALIA ROMERO (2005). Capítulo 4. *Calidad Total: Aspectos básicos en los servicios*. Texto Docente. Selección de lecturas. Temas de gestión de la calidad. Habana.
  28. LASETER, TIM; OLIVER, KEITH (2003). *¿Cuándo madurará la gerencia de cadena de suministro?* Revista: Strategy + Business. URL: <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=853> (consultado 4/11/2008)
  29. MCNAIR, C.J. Y LEIBFREID, K.H.J. (1994). *Benchmarking: A Tool for Continuous Improvement*. Ed. Essex Junction, Vt., OMNEO.
  30. RODRÍGUEZ, GLEIVIS RIVERÓN; BENÍTEZ, MAIDA AGUILAR (2000). *Las Bibliotecas Universitarias hacia el Cambio de Paradigma: La Biblioteca "Antonio Machado Ruiz"*. Universidad De Granma. Revista Electrónica Granma Ciencia. Vol. 4, No. 2, Mayo-Agosto. ISSN 1027-975X. URL: [http://www.grciencia.granma.inf.cu/vol4/2/2000\\_04\\_02\\_a07.pdf](http://www.grciencia.granma.inf.cu/vol4/2/2000_04_02_a07.pdf) (consultado 3/5/2008)
  31. SANCHO, AMPARO PÉREZ Y GRACÍA MESANAT, GREGORIO (2005). *Posicionamiento de un destino turístico en un mercado globalizado y competitivo: Comparación de Prácticas entre competidores y líderes*. Universidad de Valencia. España
  32. SECTUR (2008), Programa sectorial de turismo 2007-2012. *El turismo en el mundo*. Parte 2. *Benchmarking con países competidores. Competitividad turística de México; comparativo contra los principales países receptores, set competitivo y países emergentes*. México
  33. SEIBEL, SILENE (2004). *Um modelo de benchmarking baseado no sistema produtivo classe mundial para avaliação de práticas e performances da indústria exportadora brasileira*. Orientador: Dalvio Ferrari Tubino. Tesis (doctorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. 217 p. Florianópolis.
  34. SPENDOLINI, MICHAEL J. (2005).