

UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE TURISMO

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO LICENCIADO EN TURISMO

Título: Diseño de estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero. Caso hotel Los Delfines

Autor: Orelvis Alberdi Hernández

Tutor: MSc. Lázaro Cruz Torres

Diciembre, 2022

AGRADECIMIENTOS

- ❖ A Dios, por haberme regalado la oportunidad de estudiar esta carrera, por alentarme, guiarme, proveerme e impulsarme en este largo camino de estudios.
- ❖ A mi madre, por creer siempre en mí y ser mi pilar fundamental, por ayudarme, por alentarme y estar siempre que la necesito.
- ❖ A mi padre, por su apoyo en todo lo que hago.
- ❖ A mi papá Miguel y a mi tía Vilma por ser una de las personas más importantes en mi vida y siempre estar para mí.
- ❖ A mis compañeros y amigos de aula, a los que están cerca y los que no, por ser sin duda alguna el mejor grupo que he tenido, por compartir mis mayores experiencias, por hacerme reír, llorar y disfrutar la mejor etapa de mi vida.
- ❖ A todos los profesores que de una manera u otra contribuyeron a mi formación profesional y me brindaron su amistad.
- ❖ Al personal que labora en el hotel Los Delfines, por su colaboración y disposición.
- ❖ A mis compañeros y amigos del Restaurante Bolshoi, por su inigualable acogida y por su ayuda y apoyo en este tiempo de tesis.
- ❖ A toda la familia, amigos y personas que me han apoyado y ayudado en este tiempo y han estado pendiente de mí.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy el único autor del presente Trabajo de Diploma titulado: "Diseño de estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero. Caso hotel Los Delfines" y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo de Matanzas a que haga uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas en el tema.

Orelvis Alberdi Hernández

RESUMEN

Los requerimientos de la industria turística demandan cada día replantear los servicios, la forma, la estructura y todo lo que interviene en la organización del proceso productivo o de servicio. Teniendo en cuenta el desarrollo de la misma y la necesidad de la excelencia competitiva y organizacional, se concibe este trabajo en el Hotel “Los Delfines” con el objetivo central de diseñar estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero. Después de un diagnóstico inicial se demostró la obligación de realizar cambios significativos en la instalación, donde existen dificultades en cuanto a la implementación de las actuales tendencias emergentes y tecnológicas, en la cual no se toman acciones que permitan resolver dichas deficiencias. En esta investigación se utilizaron importantes métodos y herramientas como el análisis bibliográfico, el Método de Expertos, el de Exclusión Científica, el método directo de ponderación, las entrevistas y las encuestas.

Palabras claves: estrategias, benchmarking, tendencias, gestión, alojamiento hotelero.

ABSTRACT

The requirements of the tourism industry demand every day to rethink the services, the form, the structure and everything involved in the organization of the production or service process. Taking into account the development of this industry and the need for competitive and organizational excellence, this work was conceived in the Hotel "Los Delfines" with the main objective of designing strategies based on benchmarking for the use of new trends in the management of the hotel lodging process. After an initial diagnosis, it was demonstrated the obligation to make significant changes in the facility, where there are difficulties regarding the implementation of current emerging and technological trends, in which no actions are taken to solve these deficiencies. Important methods and tools were used in this research, such as bibliographic analysis, the Expert Method, the Scientific Exclusion Method, the Direct Weighting Method, interviews and surveys.

Key words: strategies, benchmarking, trends, management, hotel accommodation.

RÉSUMÉ

Les exigences de l'industrie du tourisme demandent chaque jour de repenser les services, la forme, la structure et tout ce qui concerne l'organisation du processus de production ou de service. Compte tenu de l'évolution du secteur et de la nécessité d'atteindre l'excellence en matière de concurrence et d'organisation, ce travail a été conçu à l'hôtel "Los Delfines" avec pour objectif central de concevoir des stratégies basées sur le benchmarking pour l'utilisation des nouvelles tendances dans la gestion du processus d'hébergement hôtelier. Après un premier diagnostic, l'obligation de procéder à des changements significatifs dans l'installation a été démontrée, lorsqu'il existe des difficultés en termes de mise en œuvre des tendances émergentes et technologiques actuelles, et qu'aucune action n'est entreprise pour résoudre ces déficiences. Dans cette recherche, des méthodes et des outils importants ont été utilisés tels que l'analyse bibliographique, la méthode des experts, la méthode d'exclusion scientifique, la méthode de pondération directe, les entretiens et les enquêtes.

Mots clés : stratégies, benchmarking, tendances, gestion, hébergement hôtelier.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	6
1.1 El hotel como sistema	6
1.1.2 Alojamiento turístico: definiciones, tipología y clasificación.	8
1.1.3 Modalidades más representativas del producto hotelero según la localidad turística	10
1.1.4 El proceso de alojamiento hotelero	11
1.2 Benchmarking: conceptos e importancia	13
1.2.1 Tipos de benchmarking	14
1.2.2 Etapas del benchmarking	15
1.2.3 Ventajas y Críticas del Benchmarking	17
1.3 Nuevas tendencias para el proceso de alojamiento hotelero	19
1.3.1 Tendencias hoteleras vinculadas a la amenaza de COVID 19	22
Conclusiones parciales del capítulo I	25
CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación	26
2.2 Diseño metodológico de la investigación	28
2.3 Método de expertos para la validación del proceder metodológico	29
2.4 Proceder metodológico de la investigación	34
2.5 Otros métodos empleados en la investigación	43
Conclusiones parciales del capítulo II	44
CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDER METODOLÓGICO	45
3.1 Implementación del procedimiento metodológico para el diseño de estrategias para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero en el hotel Los Delfines	45
3.1.1 Fase I. Planeación	45
3.1.2 Fase III. Análisis	56
3.1.3 Fase IV. Integración	60
3.1.4 Fase V. Acción	61
Conclusiones parciales del capítulo III	63
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS
ANEXOS

INTRODUCCIÓN

La importancia del turismo en el ámbito mundial es indiscutible. La actividad turística se ha convertido en la esencia de vida para numerosas naciones; muy pocos países no la desarrollan al máximo, debido a su escaso porcentaje de atractivos en este sentido (Lima León, 2014). El turismo se considera una de las industrias con mayor crecimiento ya que concentra distintos ámbitos de la vida cotidiana: “El turismo es un hecho social, humano, económico y cultural” (Paez & Fillion, 2017).

Dentro de los componentes fundamentales de la actividad turística, junto con los servicios de recreación, transporte, comunicaciones y restauración; el servicio de alojamiento, comienza a tener una inusitada importancia (Concha Meyer; Cuevas Cuevas; Moraga Gaez, et al., 2007) y el conocimiento de su situación actual, es vital para determinar y abordar los problemas de toda la operación turística.

El verdadero propósito de los alojamientos turísticos como empresas de servicios consiste en dedicarse principalmente a ofrecer estancias para el descanso y el reposo, teniendo en cuenta diversas condiciones, la estrategia de la entidad, las demandas del entorno y los precios del mercado. Lo que mejor representa este propósito es la hospitalidad y el confort, es decir la cualidad y la actitud de acoger amablemente a los visitantes, garantizando a su vez su bienestar (Blasco Peris, 2015), el cual se logra a partir del cumplimiento de determinados parámetros (físicos, sensoriales, funcionales, ambientales, ergonómicos y otros).

Entre las principales tendencias tecnológicas asociadas a la actividad hotelera se encuentran los dispositivos móviles con el reinado de los teléfonos inteligentes (Smartphone), transformación digital, internet de las cosas, uso de big data, asistentes virtuales, robotización, inteligencia artificial, realidad virtual y aumentada, gestión digital integral y redes sociales. En la especialidad de hotelería, las tendencias tecnológicas apuntan fundamentalmente a la planificación de viajes, selección de ofertas, mejora de productos-servicios y la personalización de facilidades, aspectos que también destacan Iplik, Tosakal & Doga (2014) y Suárez (2018).

En la actualidad, en las instalaciones del Destino Cuba, se manifiesta un conjunto de limitaciones en el orden operativo, conceptual y metodológico que afecta negativamente, la

visión de la calidad en el alojamiento, como un elemento que contribuye a potenciar la competitividad de la empresa hotelera.

En los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 se precisan los ambiciosos objetivos que busca con el desarrollo del turismo, en el lineamiento 207 se plantea que: “la actividad turística deberá tener un crecimiento acelerado que garantice la sostenibilidad y dinamice la economía, incrementando de manera sostenida los ingresos y las utilidades, diversificando los mercados emisores y segmentos de clientes” (de Cuba, 2017).

Un sistema de incentivo en el sector turístico que se aplica en el lineamiento 208 es: “Continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”. Posibilitando elevar el intercambio de la información y del conocimiento aclara en el lineamiento 209: Perfeccionar las formas de comercialización, utilizando las tecnologías más avanzadas de la información y las comunicaciones, y potenciando la comunicación promocional (PCC, 2016).

En medio de esta situación se acude al “benchmarking” como técnica de análisis eficiente que contribuye al logro de los objetivos de negocio del sector facilitando la detección de las mejoras prácticas que conduzcan en forma rápida, ordenada y efectiva a la generación de ventajas. El benchmarking facilita la comprensión de la posición competitiva del sector y su rendimiento; contextualizando esto se afirma que las brechas destacadas y las mejoras realizadas son fundamentales para una planificación turística (Boxwell, 1995).

En otras palabras, se define como el proceso continuo de comparar y cuantificar la calidad de los productos, servicios y prácticas; ahora bien, evaluar a otras organizaciones tomando lo mejor de ellas en forma aleatoria, no es igual que hacerlo con un enfoque sistemático, continuo y planificado. El benchmarking facilita la comprensión de la posición competitiva del sector turístico y su rendimiento. Para que resulte más sencillo comprender el amplio ámbito al que se puede aplicar este tipo de práctica. Esta técnica plantea los siguientes desafíos: velocidad de respuesta, productos y servicios de calidad, bajo costo y capacidad de innovar (Malagón Villamizar, 2012).

El benchmarking es importante para el turismo porque analiza aspectos susceptibles como el impacto y valor añadido de la información que aplica la incidencia que tuvo la información en

los usuarios y en sus actividades, los niveles de actividad basada en cuál es distribución del horario, préstamos en relación al total de usuarios, el reparto del presupuesto (adquisiciones, tipos de materiales, personal, infraestructura y la productividad/procesos técnicos q consiste en el tiempo en que se realiza una actividad o producto por parte del personal cualificado.

El benchmarking sin lugar a dudas es una técnica que concede enormes ventajas a las organizaciones que lo utilizan, por lo que se considera que su aplicación al sector brinda muchos beneficios (Guerrero Gómez y Ruiz Chávez, 2015)

El hotel Los Delfines, constituye una entidad turística que tiene como objeto social prestar y comercializar los servicios de alojamiento, gastronomía, recreación y otros propios de las actividades hoteleras.

Dicha entidad tiene conocimiento de las apariciones de las nuevas tendencias en el proceso de alojamiento, sin embargo, actualmente en un diagnóstico preliminar realizado por el autor del presente estudio se reveló entre sus principales hallazgos los siguientes:

- Aunque la entidad se rige por una estrategia, esta es formulada por el Grupo Empresarial Hotelero al cual se subordina, lo que en ocasiones no favorece que se tengan en cuenta las particularidades de la organización.
- Presenta grandes deficiencias con las principales tendencias tecnológicas asociadas a la actividad hotelera.
- Existe un uso mínimo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs).
- Existe una desinformación acerca del uso y empleo de las TICs por parte de los trabajadores de la instalación.

De acuerdo con la realidad descrita se plantea el siguiente **Problema Científico**:

¿Cómo contribuir al diseño de estrategias a partir del benchmarking para emplear nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero en el hotel Los Delfines?

Las **Preguntas Científicas** que sustentan la investigación son:

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos-conceptuales que sustentan la investigación?
2. ¿Cuál es el proceder metodológico para el diseño de estrategias para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento?

3. ¿Qué acciones se pueden determinar para que, a partir del diseño de estrategias, mejore la gestión en el proceso de alojamiento en el hotel Los Delfines?

Para contribuir a la solución del problema científico planteado el autor de la presente investigación se propone como **Objetivo General:**

Diseñar estrategias a partir del benchmarking para emplear nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero en el hotel Los Delfines.

Objetivos Específicos:

1. Elaborar el marco teórico-referencial sobre el diseño de estrategias a partir del benchmarking para emplear nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero.
2. Describir el proceder metodológico para el diseño de estrategias a partir del benchmarking para emplear nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero.
3. Aplicar el proceder metodológico para el diseño de estrategias a partir del benchmarking para emplear nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero en el hotel Los Delfines.

Durante el desarrollo de investigación se emplean métodos, técnicas y herramientas, dentro de los principales se encuentra la revisión bibliográfica y las entrevistas a expertos. Se emplean también el Método de Expertos, el Método directo de Ponderación y el Método de Exclusión Científica.

El trabajo elaborado se estructura de la siguiente forma:

Introducción: En ella se realiza una fundamentación sobre la necesidad de emplear las nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero. Plasma una breve justificación de la investigación, a partir de la situación problemática que hace pertinente el desarrollo del trabajo de diploma, culmina con la declaración explícita del problema científico, objetivo general, objetivos específicos, preguntas científicas.

Capítulo I: Aborda los fundamentos teóricos y conceptuales que sustentan la presente investigación, se hace referencia al turismo, los hoteles, el alojamiento hotelero, el proceso de alojamiento hotelero, el benchmarking y nuevas tendencias.

Capítulo II: Describe el proceder metodológico para la realización del estudio. El mismo consta de cuatro fases conformadas por etapas y se exponen los métodos y herramientas aplicados para la consecución de cada uno de ellos, hasta arribar al diseño de estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero.

Capítulo III: Presenta los resultados de la aplicación del proceder metodológico para el diseño de estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero en el hotel Los Delfines descrito en el capítulo anterior

Posteriormente se presentan las conclusiones y recomendaciones; seguidas de la bibliografía consultada y finalmente se muestran los anexos que complementan e ilustran el trabajo.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En el presente capítulo se abordan los elementos conceptuales esenciales de la investigación, se analizan los conceptos de alojamiento, benchmarking, tendencias, que facilitarán la comprensión de los temas a tratar. (Ver figura 1.1)

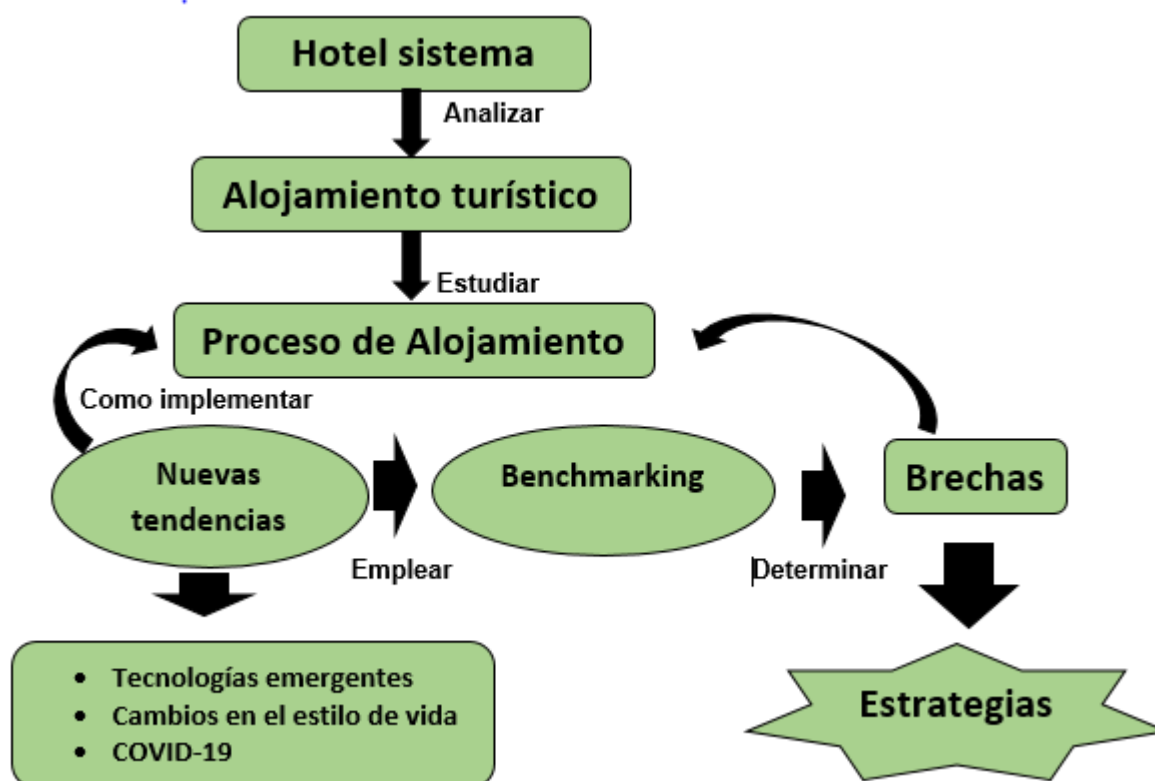


Figura 1.1: Hilo conductor.

Fuente: Elaboración propia.

1.1 El hotel como sistema

Se considera que durante el siglo XIX se inició la gran explosión en la construcción de hoteles, actividad en la que ya existían muchos inversionistas, y la competencia se hacía cada vez más cerrada, no solo en Europa, sino en todas partes del mundo. (Figuerola, 1990); (Gallego, 2002)

La hotelería es una actividad que presenta una serie de procesos diversos y formas específicas de actuación, las cuales condicionan su función de servicios donde, una de las principales actividades en el dominio del turismo está constituida por el alojamiento. A ello se dedican los

diversos establecimientos hoteleros y similares, que por definición caracterizan la planta hotelera (Storch, 2012).

Según el (Glosario de turismo y hostelería, 2013) la planta hotelera es el conjunto de construcciones para uso hotelero con que cuenta un territorio determinado (ciudad, región, país,) una empresa hotelera o un grupo de éstas.

Un hotel es aquel establecimiento que facilita alojamiento y tiene la ventajosa conjunción de servicios básicos y complementarios que brinda, de sus posibilidades de ofertar a la comercialización un concepto de producto redondeado y tangible con marca, producto e imagen, así como sus posibilidades de interacción con otros elementos de su entorno (Cortés, 2015).

El autor define como actividad hotelera a una actividad mercantil de venta de servicios de alojamiento y gastronomía fundamentalmente, que tiene características generales y económicas financieras especiales que la diferencian de otras actividades comerciales e industriales.

Las características generales de la actividad hotelera son:

- **Servicio intensivo en mano de obra con un alto componente de servicio personal.** El producto que se oferta, a diferencia de las entidades productivas, tiene un alto grado de intangibilidad, ya que las fases de consumo y de producción se encuentran bastante unidas, como característica principal de los servicios. Esto hace que las percepciones de los clientes, ya sean favorables o desfavorables, sean instantáneas.
- **El servicio se realiza las 24 horas** lo que incrementa aún más la necesidad de contar con un personal adecuadamente formado.
- Es un **sector intensivo en capital** por el elevado costo promedio de la construcción de una habitación.
- Es un **sector competitivo**, fundamentalmente al exceso de capacidad habitacional de muchas instalaciones y por la estacionalidad de la demanda (períodos de alta turística y períodos de baja turística).

1.1.2 Alojamiento turístico: definiciones, tipología y clasificación.

Es importante considerar el concepto de alojamiento como un término utilizado para referirse en términos globales a las instalaciones dedicadas a la explotación comercial del negocio de provisión de habitaciones en el contexto de la industria de la hotelería (Jafari & Medina, 2002).

En la bibliografía consultada se encuentra diferentes conceptos referentes a alojamiento turístico: (**Ver tabla 1.1**)

Tabla 1.1: Conceptos y definiciones de alojamientos turísticos.

Autor	Conceptos y definiciones
Javier (1993)	Son aquellas empresas o establecimientos que facilitan de una forma habitual específica y profesional, en contraprestación de un precio, el servicio de habitaciones, con la posibilidad o no ampliar el servicio a la manutención, así como a otros complementarios a los anteriores, y generalmente en relación directa de cantidad y calidad de los mismos con la clasificación del establecimiento.
Montaner Montejano (1998)	Empresa mercantil que se dedica a proporcionar albergues a Personas que lo soliciten de manera profesional o habitual, Mediante precio, a proporcionar el servicio de habitación o residencia a las personas, con o sin servicios complementarios
Norma Cubana NC:127 (2001)	Conjunto constructivo destinado a prestar servicio de hospedaje mediante pago, por un período no inferior a una pernoctación
González and Talón (2002)	Son el conjunto de empresas mercantiles que se dedican de manera profesional y habitual, mediante precio, a proporcionar el servicio de habitación o residencia a las personas, con o sin servicios complementarios.

Fuente: Elaboración propia.

Las empresas dedicadas al alojamiento turístico han evolucionado a lo largo de la historia, ya que el turismo es un fenómeno “vivo”, en constante cambio al estar formado por personas turistas que van poniendo de moda las últimas aportaciones a la mayoría de la sociedad. En este sentido es primordial obtener la máxima ocupación de un establecimiento, al precio más alto posible, con la máxima satisfacción del cliente y la máxima eficiencia, profesionalidad y amabilidad del personal, empleando para ello un nivel aceptable de recursos.

El auge del turismo fomentó el hotel de grandes dimensiones, predominante en la hotelería de países como Reino Unido, Canadá y Estados Unidos de Norteamérica. En la actualidad se manifiesta nuevamente un ascenso en la preferencia de ciertos segmentos por el pequeño

hotel, en busca de una relación más cálida y personal. Producto de este desarrollo notable que ha tenido lugar en la industria de la hotelería, diferentes autores y especialistas han de construir una base epistemológica que permita la clasificación y categorización de los establecimientos dedicados a los servicios de alojamiento turístico, los cuales admiten diversos nombres que hallan definición en las reglamentaciones hoteleras de cada país, o en los diccionarios, muchos de tales nombres proceden de tiempos inmemoriales. ((Figuerola, 1990); Rodríguez 2000; (Ayala, 2002); Martín 2003; Muños, 2004)

En el caso de Cuba, la Norma Cubana NC: 127 (2001) (que sustituye a la NC 87-44:93) establece los requisitos mínimos que cumplirán los establecimientos de alojamiento turístico para su clasificación por categorías y establece cuatro tipos de establecimientos atendiendo a sus características esenciales, los cuales son: hotel, apartotel, villa y motel.

- Hotel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- Apartahotel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en apartamentos amueblados, cuenta con servicio sanitario privado, cocina debidamente equipada, con servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- Villa: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje y que puede estar compuesto por un conjunto amueblado de habitaciones, cabañas o bungalows, casas y /o apartamentos, con no más de tres niveles de altura y áreas de servicios comunes, servicios de alimentos y bebidas y otros servicios adicionales.
- Motel: Establecimiento que presta el servicio de hospedaje en habitaciones amuebladas, generalmente ubicado fuera de las zonas urbanas, cerca o junto a carreteras o autopistas, cuenta con estacionamiento para cada habitación contiguo o próximo ésta y servicio sanitario privado, pudiendo brindar o no algún servicio de alimentos y bebidas.
- Hostal: Establecimiento de alojamiento turístico ubicado en edificio existente o de nueva planta, con valor histórico, cultural y/o arquitectónico que destaca atributos del mismo y/o del entorno, el cual presta servicio de hospedaje en unidades habitacionales amuebladas, cuenta con servicio de recepción, servicio sanitario privado, servicio de alimentación ligera y podrá contar o no con restaurante.

En el orden constructivo y funcional, cuentan con facilidades necesarias, tanto para el acceso y estancia de los huéspedes en cada área o local como para el flujo de trabajo y la ejecución de los servicios. La categoría de los servicios de alojamiento determinará la cuantía y características de la dotación de insumos y accesorios (percheros, toallas, amenities, bandejas, termos, vasos). ((Catal, 1982); (Cubanacan, 2002))

Las instalaciones hoteleras, de manera complementaria a los servicios de alojamiento y atención a los huéspedes, incluyen áreas para servicios gastronómicos, que entre sus descripciones fundamentales se encuentran las siguientes: Restaurante, cafeterías, bares, centros nocturnos. Otras áreas de servicio dentro de las instalaciones hoteleras son Salones de reuniones, Salas de fiestas o polivalentes, Cibercafés, Tiendas, Farmacia, Buró de reservaciones, entre otras.

1.1.3 Modalidades más representativas del producto hotelero según la localidad turística

Las modalidades de productos de alojamiento y tendencias actuales son identificadas por los especialistas simplemente como tipos de productos hoteleros. Van a estar muy asociadas tanto al tipo de demanda como al tipo de actividad que desarrolla el establecimiento como tal, así como, a las prestaciones puestas a disposición del cliente.

También la localidad turística es un elemento que interviene en la conceptualización de la modalidad del producto hotelero. Dentro de las más representativas se encuentran: ((Catal, 1982); (Cubanacan, 2002); (Ayala, 2002); (Matos, 2005)):

- Ciudad: se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o por su desarrollo industrial – económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
- Playa o resorts: Su actividad, está limitada, en lo fundamental, al período vacacional de los turistas. Una dificultad operativa que presenta este tipo de hotel, se relaciona con la utilización de su estructura organizativa en los períodos de baja turística o temporada baja, con el deber de operar con personal fijo de mantenimiento y administrativo, a los efectos de preparar el nuevo ciclo de operación y reducir el personal de servicio, hasta inicio de la nueva temporada.
- Naturaleza: Son instalaciones de alojamiento enclavadas en espacios naturales de alto valor turístico, cultural, y ecológico. Operan de la misma manera que una instalación hotelera convencional incorporando sólo algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del medioambiente donde están ubicados.

- **Salud:** Se trata de hoteles que asocian su función clásica de alojamiento a la de salud (termal, SPA, antidroga, etc.). La permanencia de los clientes tiende a ser prolongada, aunque realmente esto dependerá de los propios clientes y las necesidades que presentan. Su operación, por tanto, se centra en satisfacer éstas.
- **Boutique:** Constituye una de las modalidades más nuevas de hotel y se basan esencialmente, en ofrecer servicios muy exclusivos a los clientes, con una atención altamente personalizada y con una ambientación del más refinado gusto (que no implica lo más costoso) y promoviendo lo más autóctono y de valor cultural de la región o país (artesanías, cuadros de pintores reconocidos, etc.). En algunos casos, edificios históricos son utilizados para alojamiento con esta modalidad, lo que garantiza en gran medida la aportación de experiencias de calidad, particularmente en las actividades de habitaciones y desayuno.
- **Tránsito:** Son los hoteles que, por su ubicación territorial, se destinan a dar alojamiento por una estancia promedio de 1 ó 2 días a turistas que están de recorrido (o circuitos turísticos). Sus operaciones claves deben estar dirigidas al buen descanso del turista, y una alimentación nutritiva y sana. Las habitaciones y las camas dentro de ellas, deben ser, permanentemente, objeto de una atención rigurosa desde el punto de vista de la calidad. La actividad de animación descansa fundamentalmente en lo contemplativo (decoración, ambientación, espectáculos pequeños), dejando en un plano muy ligero, las actividades agitadas.

Estas modalidades, presentan características que la diferencian del resto y que la identifican dentro del mercado. El punto esencial en la diferencia, con el resto de los establecimientos es la relación personal trabajador-cliente que se establece en su operación. Los sistemas de clasificación establecen las tipologías de los establecimientos y también clasifican por categorías. **(Ver Anexo 1)**

1.1.4 El proceso de alojamiento hotelero

A través de los servicios de recepción, atención durante la estancia y despedida del turista, es ejecutada la mayor parte de las operaciones vinculadas a la permanencia de un cliente, destacándose la prioridad que estos poseen con relación a otros servicios hoteleros, como son la gastronomía, la animación y la recreación, teniendo en cuenta la responsabilidad que la casa asume al tener personas residiendo, pernoctando y con sus pertenencias (equipajes, ropas,

documentos, valores, artículos de uso personal) en el interior de la misma. Conciernen, al área de alojamiento, las siguientes funciones principales (Catal, 1982):

1. Atención a la llegada y salida del huésped.
2. Atención a las habitaciones y servicios durante la estancia del huésped en la instalación.
3. Atención a las áreas comunes y de tránsito (vestíbulo o lobby, pasillos, escaleras, salas de estar, elevadores).

A partir de lo planteado anteriormente el autor muestra un ejemplo de un diagrama de flujo en el proceso de alojamiento (**Ver figura 1.2**)

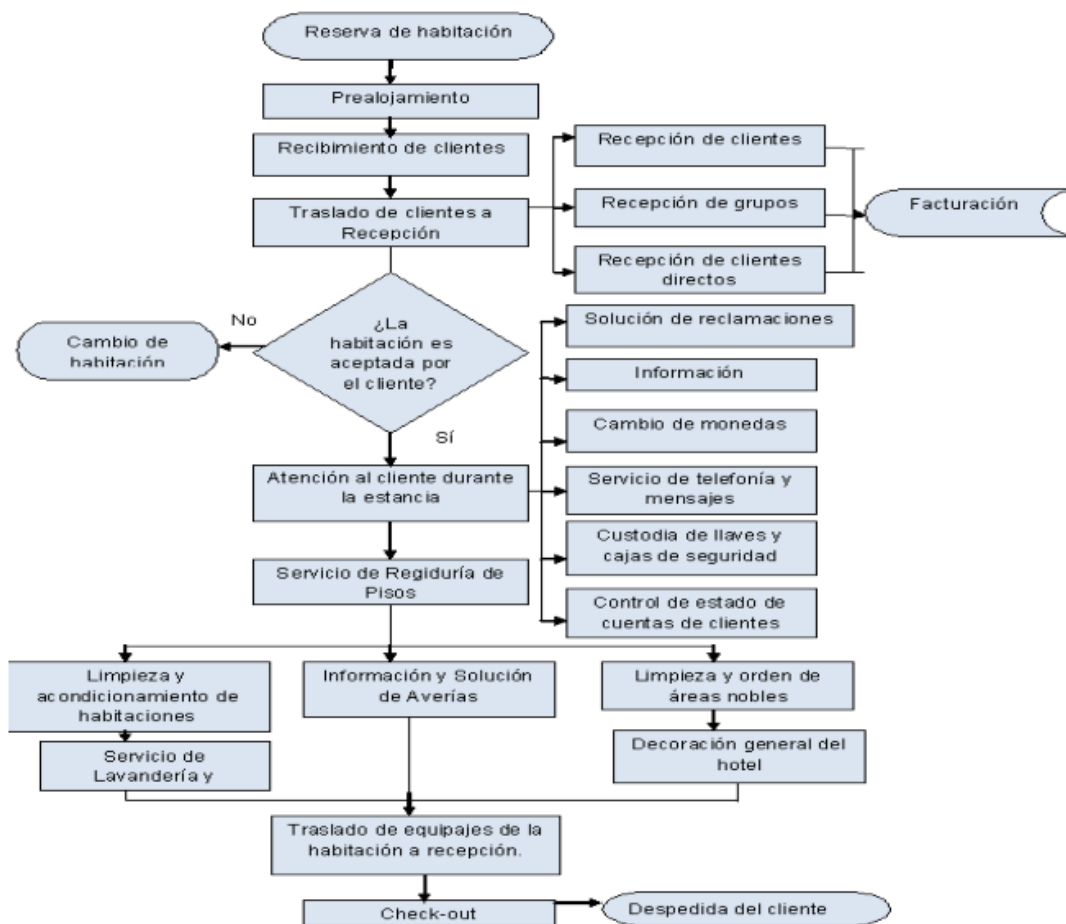


Figura 1.2: Diagrama de flujo del proceso de alojamiento

Fuente: ROTUR (2014).

1.2 Benchmarking: conceptos e importancia

de Cárdenas Cristia (2006) afirmó que en el año 1979, apareció, por primera vez, el término Benchmarking competitivo, cuando la empresa Xerox comenzó a cuestionarse su modelo de gestión, debido a que vendía sus productos y servicios por debajo de sus costos de producción; este acontecimiento marcó la pauta para el desarrollo del benchmarking.

Intxaurburu Clemente and Ochoa Laburu (2005) mencionan, en esta primera época se intenta legitimar el benchmarking como herramienta de mejora competitiva, diferenciándola de la imitación o del espionaje industrial haciendo hincapié básicamente en dos aspectos: por una parte, en que se trata de una metodología estructurada como un proceso continuo; por otra, se insiste en la medición de estándares contra las mejores prácticas, de forma que permita la fijación de objetivos en base a las metas que ya han sido alcanzadas por empresas excelentes, líderes o mejores en su clase. A pesar de que se reconoce que lo más importante de los benchmarks es que señalan la dirección que se tiene que seguir, más que las mediciones específicas, inmediatas y operacionalmente cuantificables, se insiste en la evaluación comparativa contra las mejores prácticas a través de una serie de indicadores cuantitativos, en la búsqueda y establecimiento de objetivos, relacionados con la mejora del performance y de la calidad:

Desde sus inicios, diferentes autores han definido el concepto de benchmarking, como se expone a continuación:

“El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajos de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.” (Spendolini, 1992).

Según Marciniak (2017) el benchmarking, se trata de una herramienta utilizada para evaluar y mejorar resultados en las organizaciones a través de la comparación de las propias prácticas con las de aquellos colectivos considerados líderes, y superarlas gracias al aprendizaje aprovechando sus prácticas exitosas.

Para Rodríguez and Flores (2017), citado por de Cárdenas Cristia (2006) es un método para ayudar en la planificación y desarrollo de productos, servicios o sistemas (serductos) que sistematiza la medición/evaluación de los niveles de las prestaciones técnicas o de calidad

alcanzados en la firma propia en comparación con los resultados de los mejores competidores en referencia a determinadas magnitudes que deben definirse como las más relevantes.

Muñoz et al. (2018) menciona que el benchmarking es una herramienta cuyo propósito es realizar un estudio comparativo entre la empresa en relación a otras empresas similares o las empresas que se desarrollan en el mercado potencial de esta, para de esta manera determinar actividades o programas que ayuden a la organización a desarrollarse de manera adecuada y a buscar alternativas que permitan su crecimiento óptimo.

De acuerdo a las definiciones que se han analizado el autor plantea que el uso de la herramienta del benchmarking ha sido desde sus inicios de mucha importancia para el proceso de mejora continua en las empresas, ha tomado fuerza a la par que la globalización, siendo un elemento que ha permitido identificar ventajas competitivas, es empleada en las organizaciones que desean crecer y posicionarse dentro del mercado.

1.2.1 Tipos de benchmarking

A continuación, se mencionan los tipos de benchmarking, de acuerdo a los criterios de Camp 1993, Spendolini (1992) y Boxwell (1995) citado por Hernández Rodríguez and Cano Flores (2017):

Benchmarking interno. Este tipo de benchmarking se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados, y que, de hecho, lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa.

Benchmarking externo. A su vez este tipo de Benchmarking se divide en tres:

Benchmarking competitivo. Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, ya que los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos.

Benchmarking genérico. Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas (Camp (1993), Spendolini (1992) y Boxwell (1995)).

Benchmarking funcional. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. Es importante saber la función de cada uno de los tipos de benchmarking, y de la misma forma saber cuándo y cómo aplicarlos de acuerdo a lo que cada empresa o compañía busque o necesite en un momento determinado.

1.2.2 Etapas del benchmarking

Para que un plan de benchmarking se lleve a cabo y sea eficaz es necesario tener presente las etapas, a continuación, se mencionan estas según el criterio de algunos autores.

Según Sánchez 2009 citado por Sánchez Pirela and Romero (2015) las etapas son:

1. Planificación, en la cual se identifica el objeto a ser estudiado, las empresas a comparar y los métodos de recolección de datos.
2. Análisis, donde se mide el desempeño que tienen las organizaciones a comparar y su desempeño futuro.
3. Integración, se comunican los resultados de las comparaciones realizadas a las empresas sometidas a estudio, y se establecen los objetivos a perseguir con la implementación del benchmarking.
4. Acción, se desarrollan procedimientos de mejora continua, e implementación de planes para monitorear los resultados, y se desarrollan planes de acción.
5. Madurez, en ella se escoge de todas las organizaciones comparadas, la organización que va a ser sometida a estudio.

Es relevante el conocimiento y comprensión de estas fases por parte de la gerencia de la organización al momento de decidir la implementación de esta estrategia, por cuanto existe una perfecta interrelación entre ellas: planificación, análisis, integración, acción y madurez, las cuales ameritan un estricto cumplimiento, que tal vez marcará luego el éxito a través de comparaciones efectivas o el fracaso de la misma.

El proceso diseñado por Camp (1993) citado por Hernández Rodríguez and Cano Flores (2017) está compuesto de cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

Fase de planificación: el principal objetivo de esta fase es definir qué es lo que queremos investigar en nuestra compañía. Debe ser un objetivo que sea viable y factible, ya que, si ampliamos el ámbito de estudio, el margen de error puede ser alto, es por ello que se recomienda centrarse en un área específica.

Fase de análisis: principalmente, esta fase consistirá en comprender como podemos adaptar a nuestra organización aquellas prácticas que nos permitan mejorar.

Fase de integración: es el proceso en el que se fijan los objetivos a raíz de los hallazgos. Es importante que una vez formalizados y estructurados por los componentes del equipo de benchmarking, se realice un informe donde se ponga en conocimiento a nuestra competencia de las decisiones que se han llegado.

Fase de acción: en esta fase el principal objetivo es transformar los principios operacionales en acciones.

Las fases o procesos mencionados con anterioridad llegarán a su madurez cuando en todos los procesos del negocio se encuentre las mejores prácticas, asegurando así un liderazgo en el sector.

Todas y cada una de las fases que se menciona anteriormente corresponden al proceso de aplicación del benchmarking, todas se consideran importantes para un resultado eficaz.

Para Tijerina Acosta (1999) las compañías utilizan el benchmarking con diferentes fines, algunas organizaciones posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras ubican el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas dentro de las prácticas más modernas del negocio.

La globalización aumenta y con ello las organizaciones se vuelven cada vez más competitivas, una herramienta para hacerle frente es el benchmarking que como se conoce pretende que las empresas mejoren su desempeño, comparándose en términos de productividad, eficiencia, eficacia, calidad con otras compañías que son diferentes y que representan la excelencia. El benchmarking tiene como finalidad crear información para la organización, de tal manera que esta le sirva para mejorar y tener ideas prácticas para aplicar, basándose en la información, experiencia y éxito de otras empresas

1.2.3 Ventajas y Críticas del Benchmarking

Camp (1993), Spendolini (1992), Boxwell (1995) y Coldling 2000 citado por Hernández Rodríguez and Cano Flores (2017), mencionan que, como toda herramienta, recurso o metodología, tienen sus pros y sus contras, hay quienes defienden al Benchmarking, también encontramos personas que le encuentran fallas, a continuación, se mencionan algunos beneficios:

- Es una excelente herramienta de mejora continua, ya que permite conocer información importante para la organización. Exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas detectando continuamente oportunidades de mejora.
- Es útil para hacer pronósticos del comportamiento del mercado, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones, permitiendo en un corto plazo de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos.
- Se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de nuevas ideas para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.
- Permite conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas en función de estas y gestionar adecuadamente el cambio.
- Permite a las empresas invertir en un proceso de aprendizaje y aplicar lo que aprendieron directamente a los problemas de su negocio.
- Es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización.
- Permite conocer la posición relativa frente a empresas del mismo sector, evitando estancamiento y ofreciendo distintas alternativas de solución.

Dentro de las críticas que recibe el Benchmarking se encuentran las siguientes:

- Es un proceso complejo que se necesita de mucho compromiso para tener éxito.
- No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias, de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital.
- El miedo de las organizaciones a adoptar políticas de las cuales no tienen mayor conocimiento debido a que son originadas en otros lugares y de las cuales no se tiene certeza alguna.

- El sentido de competitividad evita el flujo de libre información que el método requiere para el mismo.
- Puede conducir a copiar estrategias y mal aplicarlas en la empresa.
- Requiere de capacitación especializada para el personal que lo vaya aplicar.
- A la competencia suele no gustarle que la estudien o analicen.

Según Intxaurburu Clemente and Ochoa Laburu (2005) mencionan algunas ventajas frente a otras técnicas, las cuales son:

- «Supera en mucho el análisis competitivo permite acceder a conocimientos singulares y a experiencias superlativas, que están o tienen lugar fuera de nuestro sector» (Valls Roig, 1995).
- Frente a la planificación estratégica convencional, ofrece la ventaja de ayudar al establecimiento de objetivos reales y mensurables, en base a lo que han realizado empresas excelentes.
- «Benchmarking es dos cosas: proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo.» (Boxwell, 1995).
- Además, no se centra únicamente en los resultados, sino en los procesos, esto genera beneficios cuantiosos si tenemos en cuenta que las empresas no compiten únicamente en producto sino en proceso (Prahalad y Hamel, 1991).
- Frente a otras herramientas de mejora interna, y frente a otros modelos de autoevaluación introduce una dimensión externa, como afirman Badía and Bellido (1999):
- «La mejora de los procesos, y de la gestión en general, obedecía a impulsos propios de la organización. Dicha mejora se conseguía exclusivamente mediante un desarrollo de fuerzas endógenas en las que, juntos, intervienen el potencial humano y las técnicas aprendidas.

El benchmarking, entendido como un método de aprendizaje para la mejora continua, es una nueva herramienta de gestión que fomenta una de las actividades más valoradas en el actual marco competitivo, y como herramienta, posee ciertas ventajas frente a anteriores técnicas. Frente al análisis competitivo convencional, se muestra superior, al realizar un análisis más extenso sobre el posicionamiento de la excelencia de la empresa

Como toda herramienta y debido a que se trata de un proceso sistemático para que su uso genere resultados positivos se necesita de mejoras constantes, puesto que lo que se quiere con su uso es una nueva forma de hacer negocios con una visión de competencia. Al utilizar benchmarking de manera correcta se logra mayor rentabilidad y productividad, mejorar la calidad del servicio, la atención al cliente y se logra reducir costos.

1.3 Nuevas tendencias para el proceso de alojamiento hotelero

A continuación, el autor muestra nuevas tendencias que han surgido en la actualidad a raíz del avance y desarrollo de la sociedad (**Ver figura 1.3**):



Figura 1.3: Nuevas tendencias para el proceso de alojamiento hotelero.

Fuente: Elaboración propia.

- La supersegmentación de la oferta y la demanda.

Los cambios en la demanda en relación a sus necesidades y gustos frente a sus experiencias de viaje, determinan también la creación y oferta de productos con determinadas características y diversidad. Los jóvenes buscan la aventura y no pierden la ocasión de viaje, la tercera edad ha pasado a ser uno más de los segmentos de clientes de la hotelería, los seminarios, congresos, convenciones, la salud y la belleza son todas necesidades que

manifiestan los clientes de hoy. Y para todas ellas, se diseñan productos, unos más atractivos que otros, pero todos forman parte de la nueva oferta turística como respuesta a la diversidad de la demanda.

- El medioambiente en el entorno y en los hoteles.

La moda del ecoturismo ha dado lugar a establecimientos de alojamiento de características diversas. Desde instalaciones integradas en los ambientes naturales (los “ecohoteles”), la posada u hospedaje “ambiental o ecológico”, como lo denomina la legislación turística brasileña, o el proyecto de posadas mayas, etc. son productos complementarios de la oferta turística. De hecho, es una forma relacionada muy estrechamente con la sociedad actual, en la que se tiene en cuenta la necesidad de las personas por el disfrute de espacios naturales, no precisamente de sol y playa, además de su preocupación por el medioambiente. Es claro que este tipo de establecimientos presenta una organización característica, bien de carácter familiar, o muy ligadas con el entorno de la localidad. Por otra parte, la arquitectura de los proyectos, la energía utilizada, los elementos decorativos, las facilidades para los clientes como el papel, el jabón, etc., el tratamiento de las aguas y los desechos sólidos, las energías alternativas no contaminantes entre otras, están aplicadas de manera que el impacto en el medioambiente sea mínimo y estén integrados al entorno.

- Tecnología de facturación móvil.

La tecnología de registro móvil permite a los huéspedes beneficiarse de un método de entrada sin llave, eliminando la necesidad de esperar en la recepción y obtener una llave física o una tarjeta llave. En cambio, mediante una aplicación móvil, el registro de entrada sin contacto está disponible y los hoteles pueden enviar a los usuarios un código de entrada único, que les permitirá acceder a la propiedad e incluso a su habitación.

Esto puede ayudar a agilizar el proceso de facturación y permitir llegadas y salidas más fluidas. Como la tecnología de check-in requiere que los huéspedes descarguen la aplicación del hotel, esto también se puede utilizar para entregar información importante al cliente o incluso mensajes promocionales, lo que permite que su hotel también realice ventas cruzadas o mejoradas fácilmente.

Otro beneficio de la tecnología de facturación móvil es la ausencia de llaves físicas, lo que evita situaciones en las que se pierden, se dañan o se las roban. En cambio, todo lo relacionado con la entrada a la habitación se controlará a través de un teléfono inteligente.

- Hoteles inteligentes.

Los hoteles inteligentes son hoteles que incorporan Internet de las cosas (IoT) en su operación, utilizan dispositivos y sistemas inteligentes para agilizar el funcionamiento diario del hotel, hacen las cosas más eficientes y mejoran la experiencia de los huéspedes. Un hotel inteligente puede usar sistemas HVAC habilitados para Internet para ajustar la temperatura y la ventilación en cada habitación para obtener el máximo confort y el mínimo desperdicio de energía. Los hoteles inteligentes también pueden permitir que los huéspedes usen tecnología como aplicaciones telefónicas o control de voz para operar los sistemas de calefacción y aire acondicionado, iluminación y entretenimiento con mayor facilidad. A medida que más y más personas utilizan la tecnología inteligente en sus hogares, es probable que las habitaciones de hoteles inteligentes experimenten una mayor demanda.

- Personalización.

A los clientes no les gusta sentir que son solo otra estadística anónima en el balance de un hotel. Una mayor personalización en el marketing de un hotel hace que los consumidores se sientan valorados. También es más eficaz al dirigirse a las personas con las ofertas precisas que probablemente sean más interesantes. El marketing personalizado puede dirigirse a usuarios específicos; por ejemplo, se puede contactar a un huésped que previamente había pasado sus vacaciones de verano en un hotel al año siguiente para sugerirle que reserve otra estadía, o puede estar dirigido a consumidores que se ajustan a un perfil determinado y cumplir con un conjunto particular de condiciones.

- Inteligencia artificial (IA).

La inteligencia artificial es una de las tendencias más importantes de la industria hotelera en este momento, y hace transformar el sector de formas sutiles pero importantes. Cada vez más empresas utilizan la inteligencia artificial para manejar algunos de sus servicios al cliente, con chatbots simples pero potentes que brindan soporte, responden consultas e incluso se encargan de todo el proceso de reserva. Combinados con el aprendizaje automático, estos bots pueden ser muy efectivos para mejorar la experiencia del cliente. Otras aplicaciones de

la IA incluyen el análisis de datos, dar sentido a la información sobre los clientes y formular estrategias de marketing. La IA puede manejar de manera efectiva grandes cantidades de datos que abrumarían a los analistas humanos.

- Realidad aumentada (AR).

La realidad aumentada (AR) es un primo cercano a la realidad virtual. Donde la realidad virtual reemplaza el mundo real con entrada de audio y visual para crear una experiencia inmersiva, la realidad aumentada simplemente agrega elementos virtuales al mundo real. Esto podría significar, por ejemplo, una aplicación para teléfonos inteligentes que muestre listados, horarios de apertura y otra información sobre el negocio o la atracción que está mirando un visitante. Los hoteles pueden usar AR para proporcionar mapas interactivos e información sobre servicios como spas, gimnasios, restaurantes, etc. Los hoteles también usan juegos AR para hacer que las visitas de sus huéspedes sean más agradables y memorables.

1.3.1 Tendencias hoteleras vinculadas a la amenaza de COVID 19

Según Adams (2022), director general de Radisson Americas para Latinoamérica y el Caribe, la pandemia ha cambiado paradigmas muy arraigados en la hotelería global, y quienes quieran crecer en esta “nueva normalidad” deben entender muy bien hacia dónde va la demanda pospandémica. El directivo participó en “Ideas 2022”, el espacio de debate de HOSTELTUR Latam, y detalló algunas de las principales tendencias y cómo la industria se está adaptando a ellas. En este proceso, aseguró que América Latina está ante una gran oportunidad.

Las siguientes tendencias hoteleras están todas específicamente vinculadas a la amenaza de COVID y se han producido como resultado de sus diversos efectos en el Industria hotelera y en viajes en general. **(Ver figura 1.4)**



Figura 1.4: Tendencias hoteleras vinculadas a la amenaza de COVID 19.

Fuente: Elaboración propia.

- Énfasis en la seguridad y la higiene.

La amenaza del coronavirus ha obligado a los hoteles a poner un énfasis mucho mayor en las medidas de seguridad e higiene. Si bien estas cosas siempre han sido importantes, ahora son la base por la cual muchos clientes tomarán sus decisiones de reserva, porque los huéspedes del hotel desean minimizar los riesgos innecesarios asociados con los viajes.

Es necesario implementar nuevas medidas de higiene y seguridad, lo que significa una mayor limpieza, el suministro de gel para las manos y, en algunos casos, los requisitos para el uso de mascarillas en espacios compartidos. Estos pasos también deben formar una parte clave de su marketing hotelero, para que los clientes sean conscientes de sus esfuerzos y para que los huéspedes se sientan seguros durante su estadía.

- Mayor uso de robots para hoteles.

El crecimiento en el uso de robots se encuentra entre las tendencias hoteleras más fascinantes, con diferentes empresas que utilizan la robótica para diferentes propósitos. Algunos hoteles han implementado robots en funciones de conserjería, donde dan la bienvenida a los huéspedes y brindan información importante, o donde pueden servir como el primer punto de contacto para fines de servicio al cliente.

Sin embargo, otros hoteles han ido más allá, utilizan robots para brindar servicio a la habitación, llevar equipaje o ayudar a cocinar la comida. Con COVID firmemente en la mente de las personas, los robots también se pueden usar para reducir el contacto entre el cliente y el personal y para fines de limpieza, lo que ayuda a limpiar las habitaciones, matar los gérmenes y, en general, aumentar los niveles de higiene.

- Uso más generalizado del control por voz.

Otra tendencia hotelera que se puede utilizar para reducir el contacto del cliente con las superficies es la adopción de más tecnología de control por voz. Esta tecnología se puede utilizar dentro de las habitaciones de hotel, por ejemplo, para controlar todo, desde la temperatura de la habitación hasta el canal de la televisión.

El control por voz tiene el beneficio adicional de ayudar a mejorar la experiencia del cliente a través de la conveniencia. Los clientes pueden utilizar altavoces inteligentes o concentradores controlados por voz para acceder a información de Internet o ponerse en contacto con la recepción. También puede promover el uso de tecnología de control por voz en su contenido de marketing.

- Implementación de la realidad virtual.

Cuando se trata de soluciones tecnológicas que han crecido como resultado de COVID, también se debe discutir la realidad virtual. Esto permite a los usuarios experimentar una versión digital realista de una ubicación del mundo real, y esto puede ser crucial para convencer a los clientes de que completen una reserva, especialmente si se sienten indecisos debido a la pandemia.

Los recorridos de realidad virtual también pueden ser vitales para generar reservas para bodas y eventos empresariales, ya que estos recorridos permiten a los clientes experimentar las instalaciones sin necesidad de viajar para verlos en persona. Los turistas también pueden experimentar atracciones turísticas cercanas, parques nacionales y habitaciones de hotel. Los

recorridos de realidad virtual modernos generalmente se pueden realizar a través de un navegador web, mientras que la experiencia se puede mejorar aún más si se utilizan auriculares de realidad virtual.

Conclusiones parciales del capítulo I

El benchmarking permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes, que al adaptarlas e implementarlas en la empresa propia, garantiza alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La empresa interesada en realizar un estudio de este tipo, tendrá que seleccionar el proceso que mejor se acomode de acuerdo a sus recursos y necesidades. La instalación hotelera se ve obligada a prepararse y anticipar los posibles cambios en su proceso de alojamiento, para suplir las expectativas de un cliente exigente y experimentado.

CAPÍTULO II: DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se expone el procedimiento metodológico a implementar para la solución de la problemática planteada en la investigación y la forma de validarlo, describiéndose en su desarrollo cada uno de los pasos a seguir en la aplicación de métodos, instrumentos, técnicas y herramientas, para de esta manera poder diseñar estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero en hotel Los Delfines.

2.1 Antecedentes metodológicos de la investigación

El procedimiento propuesto se ha elaborado a partir de la necesidad de dar respuesta a la problemática manifestada en esta investigación, tomando como referencia las metodologías propuestas por Spendolini (1992); Camp (1993); Watson (1993); Antún and Ojeda (2004) es necesario resaltar que los trabajos consultados se encuentran ligeramente relacionados con el tema de investigación.

Los pasos propuestos por los autores se enumeran e integran de acuerdo a un orden cronológico como se muestra en la **Tabla 2.1**.

Tabla 2.1: Antecedentes metodológicos de la investigación

Spendolini (1992)	Camp (1993)	Watson (1993)	Antún and Ojeda (2004)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking 2. Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes 3. Identificar los factores críticos de éxito 4. Diagnosticar el proceso de benchmarking 5. Formar un equipo de benchmarking 6. Identificar los socios de benchmarking 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar el sujeto de benchmarking 2. Identificar a los socios de benchmarking 3. Determinar el método de recopilación y compilación de la información 4. Determinar la brecha competitiva actual 5. Proyectar el desempeño a futuro 6. Comunicar los descubrimientos y obtener aceptación 7. Establecer metas funcionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación: Comprender y medir los factores críticos del éxito 2. Búsqueda: Buscar empresas apropiadas para comparar procesos 3. Observar: Verificar resultados de procesos y analizar desfases de resultados 4. Analizar: Determinar la causa raíz de desfase de resultados 5. Adaptar: Seleccionar las mejores prácticas y adaptarse al entorno de la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar cuáles funciones comparar 2. Identificar variables de desempeño y recolección de datos 3. Seleccionar a las mejores compañías en su clase 4. Comparar 5. Especificar programas y acciones para alcanzar y superar las mejores prácticas 6. Implementar y monitorear 7. Recalibrar

7. Recopilar y analizar la información de benchmarking 8. Actuar	8. Desarrollar planes de acción 9. Poner en práctica planes y supervisar avances 10. Recalibrar los parámetros	6. Mejorar: Promover e integrar la mejora de proceso en la empresa	
---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos antecedentes, se elabora una matriz de síntesis de elementos comunes (**Tabla 2.2.**); con el fin de integrar los elementos comunes planteados por los diferentes especialistas en las metodologías que brindan para el diseño de estrategias. El objetivo de esta técnica es resumir las fases y etapas más importantes y que se correspondan particularmente con el objeto de estudio de esta investigación.

Tabla 2.2: Matriz de síntesis de elementos comunes

Autores	Spendolini (1992)	Camp (1993)	Watson (1993)	Antún and Ojeda (2004)	Total	%
Criterios						
A	X	X	X	X	4	100
B	X	X	X	X	4	100
C	X	X	X		3	75
D	X				1	25
E	X				1	25
F	X				1	25
G	X	X	X	X	4	100
H	X		X	X	2	50
I	X	X	X	X	4	100
J	X	X			2	50
K	X	X	X	X	4	100
L	X	X	X	X	4	100
Total	12	8	8			
%	100	66.66	66.66	58.33		

Fuente: elaboración propia.

Leyenda:

A: Identificación del sujeto a benchmarking

B: Identificación de empresas a comparar

C: Determinar métodos de recopilación y compilación de información

D: Formar un equipo de benchmarking

E: Realizar Benchmarking interno

F: Recogida de datos/informaciones

G: Medir y comparar prácticas competitivas actuales

H: Determinar causas principales de diferencia

I: Estudio de alternativas de acción

J: Presentar y comunicar los resultados

K: Desarrollar planes de acción

L: Implementación y seguimiento

Se evidencia la coincidencia en elementos como la identificación del sujeto a benchmarking, la identificación de empresas a comparar, determinar métodos de recopilación y compilación de información, desarrollar planes de acción y la implementación y seguimiento, por lo que obtienen mayor importancia y se consideran vitales para el procedimiento.

Desde el punto de partida de este análisis el autor elabora un procedimiento metodológico propio para el diseño de estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero en el hotel Los Delfines. La descripción del procedimiento y de los métodos, técnicas y herramientas a emplear se aborda en el epígrafe siguiente

2.2 Diseño metodológico de la investigación

La metodología que a continuación se propone (**Tabla 2.3**) tiene su base en el análisis anteriormente mencionado. La misma queda conformada de 4 fases con 9 etapas. La conformación del procedimiento propio se estructura a partir de la consideración del autor apoyándose en el análisis de la matriz de síntesis de elementos comunes.

Tabla 2.3: Propuesta metodológica

Fases	Etapas	Herramientas, técnicas y métodos
Planeación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación del sujeto a benchmarking 2. Identificación de las empresas a comparar 3. Recopilación y compilación de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica • Método de expertos • Método de exclusión científica • Método directo de ponderación
Análisis	<ol style="list-style-type: none"> 4. Determinar la brecha del desempeño actual 5. Proyectar los niveles de desempeño futuros 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de síntesis
Integración	<ol style="list-style-type: none"> 6. Presentar y comunicar los resultados 7. Establecer metas funcionales 	
Implementación y acción	<ol style="list-style-type: none"> 8. Desarrollar planes de acción 9. Implementar acciones específicas y supervisar el progreso 	

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Método de expertos para la validación del proceder metodológico

El Método de los Expertos

Se entiende por experto, tanto al individuo en si como a un grupo de personas u organizaciones capaces de ofrecer valoraciones conclusivas de un problema y hacer recomendaciones respecto a sus momentos fundamentales con un máximo de competencia. El lema de este método es: "dos cabezas piensan mejor que una" (Frías Jiménez, 2008).

La evaluación ofrecida por los expertos puede ser:

- Individual
- Grupal (o colectiva)
- De forma oral
- Llenando un modelo o guía elaborado previamente por los investigadores que contiene los aspectos o factores que se desea que sean los indicadores para medir el resultado de la investigación.
- También respondiendo una encuesta (cuestionario o guía)

La evaluación de expertos depende considerablemente de las personalidades de los expertos, a saber:

- Calificación científico - técnica
- Experiencia profesional
- Preparación, conocimiento y especialización en el tema objeto de investigación
- Gustos personales

De acuerdo con esto, las opiniones de los expertos se analizan como magnitudes aleatorias y se valoran mediante métodos estadísticos. De esta manera la evaluación se realiza a través de un sistema de procedimientos organizados, lógicos y estadístico - matemáticos dirigidos a obtener la información procedente de los especialistas y su posterior análisis con el objetivo de tomar decisiones confiables. De ahí que se pueda afirmar que "el mejor investigador es precisamente aquel que se apoya simultáneamente en su experiencia, en los datos de la ciencia y en los conocimientos de otras personas".

Este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo en que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

Características:

- Existencia de un facilitador, cuya función es similar al método Brainstorming.
- Se establece un diálogo anónimo entre los expertos individualmente, mediante cuestionarios o encuestas.
- La confrontación de opiniones se lleva a cabo mediante varias rondas.
- Los resultados de cada ronda se procesan estadísticamente.
- Existe retroalimentación a los expertos mediante los resultados del cuestionario precedente, permitiendo al experto modificar sus respuestas primarias en función de los elementos de juicio aportados por los otros expertos.
- El número de rondas para la aplicación de la encuesta o cuestionario se determina por la evolución de las curvas de respuestas, hasta llegar a una convergencia de las opiniones, eliminando los valores más dispersos.

Con el propósito de precisar las etapas a seguir y dar consecución a los objetivos de la investigación se ha escogido un grupo de expertos que validen el proceder metodológico diseñado por el autor-

Después de tener los aspirantes, se calcula su coeficiente de competencia, para verificar su elección o no. Se realiza utilizando la autovaloración del propio experto y se calcula mediante la siguiente fórmula, según Frías Jiménez (2008):

$K = 1/2 (Kc + Ka)$, donde:

Kc: es el coeficiente de conocimiento del experto acerca del problema a resolver, representado en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10).

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Sobre esta base, se elabora el cuestionario de competencia al experto, mostrada en el **Anexo 2**. En la primera fase se obtiene la información que permite calcular el coeficiente de conocimientos (Kc); el encuestado vota por aquellas características del conocimiento o información que posee, como se expresa en la **Tabla 2.4**. El valor de Kc se determina por la expresión:

$Kc = \sum_{j=1}^n W_{jk} \cdot A_{ijk}$, donde:

W_{jk} : grado de prioridad de la característica k para el decisor j .

A_{ijk} : autoevaluación otorgada por el decisor j a la característica k con respecto al problema i .

Tabla 2.4: Datos para calcular el coeficiente de conocimiento

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento	0.181	
Competitividad	0.086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Fuente: Frías Jiménez (2008)

En la segunda fase se utilizan los valores que aparecen en la **Tabla 2.5** y se determina el valor de Ka . Al experto se le presenta esta tabla sin cifras.

Tabla 2.5: Datos para calcular el coeficiente de argumentación

Fuentes	Grados de Influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios técnicos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12
Conocimientos de trabajos en Cuba	0.14	0.10	0.06
Conocimientos de trabajos en el extranjero	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10

Fuente: Frías Jiménez (2008)

La **tabla 2.6** muestra los expertos seleccionados cuyo coeficiente de competencia es superior al límite prefijado: $0.8 < K < 1$ y los valores reflejan que, de acuerdo a la autoevaluación, tienen conocimientos sobre la instalación y el tema de investigación. Los resultados de la aplicación del Método de Expertos se muestran en el **Anexo 4**.

Tabla 2.6: Expertos seleccionados

No	Nombres y Apellidos	Nivel de escolaridad	Desempeño actual	Años de experiencia	K
1	Sonia Bofill Sánchez	Superior	Director General	22	0.8966
2	Tamara Nuez Campos	Medio Superior	Jefe de Recepción	30	0.9731
3	Yanet Francisco Valdés	Superior	Maitre	7	0.8517
4	Lisvania Iznaga Fis	Superior	Director RRHH	7	0.8605
5	Marbelys Collazo Morales	Superior	Especialista Calidad	5	0.8500
6	Faniurky Perera Castro	Medio Superior	Jefe de Brigada de Camareras	24	0.8056
7	Arlenys Cuesta Villarrutia	Superior	Cardista	18	0.8257

Fuente: Elaboración propia.

Luego de la selección de los expertos se procede al análisis de la validez y fiabilidad del cuestionario elaborado para aprobar las fases y métodos del procedimiento diseñado. Para ello se utiliza el Coeficiente de Consenso.

El Coeficiente de Consenso se calcula para saber si los decisores aceptan o no la propuesta que le hace el facilitador, utilizando para ello la siguiente expresión (Frías Jiménez, 2008):

$$Cc = 1 - (Vn / Vt)$$

Donde:

Cc= Grado de aceptación de cada uno de los atributos por parte de los decisores

Vn= Total de votos negativos

Vt= Total de votos

Si luego de efectuados los cálculos $Cc \geq 85\%$, entonces el atributo evaluado se acepta. De quedar por debajo del rango establecido, se pueden adoptar las decisiones siguientes:

- Desechar el criterio de los decisores y mantener el atributo.
- Desechar el atributo, tratando de mantener la condición de que su cantidad nunca sea menor que el número de decisores utilizados.
- Retroalimentar a los decisores con los criterios de los demás para tratar de que modifiquen su votación.

A continuación, se presenta la tabla para la votación:

Tabla 2.7: Matriz sobre los datos del Coeficiente de Consenso

DECISORES	ATRIBUTOS								
	A ₁		A ₂		A ₃		...	A _K	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	...	SI	No
E ₁							...		
E ₂							...		
E ₃							...		
E ₄							...		
...							...		
E _m							...		
Σ							...		

Fuente: Frías Jiménez (2008)

Se les presentó a los expertos una encuesta (**Ver Anexo 4**) para que expresaran si estaban de acuerdo o no con las etapas del proceder metodológico propuesto por el autor.

En la tabla 2.8 se muestra a través del Coeficiente de Consenso aquellas que etapas útiles para la investigación.

Para el Coeficiente de Consenso (Cc) se estableció convencionalmente: para las respuestas Sí, se cuantificaron con 1, para las respuestas No, con 0.

Tabla 2.8: Coeficiente de Consenso.

Etapas Expertos	Etapa 1		Etapa 2		Etapa 3		Etapa 4		Etapa 5		Etapa 6		Etapa 7		Etapa 8		Etapa 9	
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
E1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
E2	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
E3	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
E4	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
E5	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0
E6	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
E7	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0
Total	7	0	7	0	6	1	6	1	7	0	6	1	6	1	6	1	7	0
Cc (%)		100		100		86		86		100		86		86		86		100

Fuente: Elaboración propia.

Un análisis de la votación evidencia que todas las fases propuestas se encuentran por encima del 80% y por tanto se aceptan. Se puede decir entonces que el procedimiento propuesto está validado científicamente.

2.4 Proceder metodológico de la investigación

A continuación, se expondrán los elementos que contiene el procedimiento metodológico diseñado por el autor:

Fase I: Planeación

El objetivo de esta fase es planear las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes: ¿qué?, ¿quién? y ¿cómo?

Etapas 1: Identificación del sujeto a benchmarking

En este paso la clave es identificar que se va a someter a benchmarking, el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso se puede ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

Para el desarrollo de esta etapa se utiliza como herramienta la revisión bibliográfica.

Revisión bibliográfica: tiene como finalidad ser resumir los resultados de los estudios existentes en la literatura científica sobre un tema; identificar lagunas en el conocimiento actual en relación con un problema; poner a prueba una hipótesis teórica; generar nuevas hipótesis; o ubicar una problemática en contexto histórico.

Un trabajo de revisión bibliográfica consiste en la búsqueda de toda la información disponible sobre el tema objeto de estudio, evitando introducir sesgos al restringir la búsqueda bibliográfica únicamente a una determinada base de datos o a artículos escritos en un único idioma. Revisar la bibliografía consiste en sintetizar los resultados y conclusiones de las publicaciones científicas existentes en relación con un tema o cuestión concreta.

Habitualmente, el proceso de documentación se realiza en tres fases:

- a) **Búsqueda inicial:** Los primeros rastreos permiten una aproximación al volumen de información publicado sobre el tema de estudio, su calidad (existencia o no de revisiones sistemáticas, de ensayos aleatorizados, etc.) y las bases de datos más apropiadas. El proceso inicial de búsqueda conduce a una definición de la cuestión o cuestiones que se plantea la revisión, así como los criterios y estrategias para la búsqueda sistemática.
- b) **Búsqueda sistemática:** Se realiza en todas las bases de datos seleccionadas y utilizando los términos identificados previamente. Deben haberse establecido los criterios de inclusión y/o exclusión para determinar qué artículos seleccionar.
- c) **Búsqueda manual:** De la bibliografía incluida en los artículos seleccionados y otras fuentes de conveniencia, con el fin de localizar estudios adicionales.

Una vez finalizada la búsqueda bibliográfica e identificados los artículos relevantes para el tema de la revisión, deberá procederse a una selección de los mismos y evaluar si cumplen los criterios de inclusión y exclusión establecidos. Para la elaboración de los resultados, se debe extraer toda la información relevante e identificar las similitudes y diferencias entre los estudios. La redacción definitiva del Trabajo debe conducir a la resolución del problema planteado, de una manera coherente y argumentada.

Etapas 2: Identificación de las empresas a comparar

En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía no habremos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

En esta etapa se utiliza como herramienta el Método de Exclusión Científica para determinar el tipo de benchmarking a utilizar y el Método Directo de Ponderación para definir las empresas a comparar.

Método de Exclusión Científica donde a partir de un listado de procedimientos posibles se comienza a valorar individualmente los aspectos negativos que impiden su utilización para el caso de análisis, iniciando por aquel que menos se ajusta y de constatarse, se excluye de dicho listado, hasta quedar con una única opción posible, que puede que no sea la óptima, pero entre las propuestas potenciales, es la que mayores ventajas de utilización ofrece.

Método Directo de Ponderación: este es un método sencillo y de fácil aplicación. Consta de los pasos siguientes:

1. Selección de los decisores utilizando para ello algunos de los métodos explicados en el presente material. Pudiera ser alguna técnica de expertos o el así llamado método "Focus Group". Su número no debe ser mayor que 10 ni menor que 5, pero siempre se observará la regla de que el número de decisores no supere el número de atributos o aspectos a ponderar.
2. Definición de los aspectos a ponderar en base a los objetivos que se definan.

3. Determinación del procedimiento para que los decisores expresen su criterio. Este puede ser realizado de manera presencial en grupo o individual, o utilizando alguna vía alternativa de forma escrita o por e-mail.

4. El procedimiento implica lo siguiente:

Entregar a los decisores el material contentivo de los aspectos a ponderar e invitarlos a que distribuyan entre ellos un total de puntos (10 ó 100) de acuerdo al grado de importancia que los mismos le otorgan.

Los resultados pueden quedar expresados en una matriz que adquiere la forma siguiente:

Tabla 2.9: Matriz sobre los datos de ponderación.

Atributos	Decisores					
	D ₁	D ₂	...	D _i	...	D _m
A ₁	W ₁₁	W ₁₂	...	W _{1i}	...	W _{1m}
A ₂	W ₂₁	W ₂₂	...	W _{2i}	...	W _{2m}
...
A _i	W _{i1}	W _{i2}	...	W _{ij}	...	W _{im}
...
A _k	W _{k1}	W _{k2}	...	W _{ki}	...	W _{km}

Fuente: Frías Jiménez (2008)

Donde:

D_m: Decisor de tipo m (m=1, n)

A_k: Atributo de tipo k a evaluar (k=1, n)

W_{mk}= Ponderación otorgada por el decisor m al atributo k, según la cantidad de puntos.

5. Una vez efectuada la decisión se procede al procesamiento de la información. Teniendo en cuenta que las votaciones pueden ser diferentes, para determinar el orden final que ocupará el aspecto en cuestión. Se pueden adoptar las alternativas siguientes:

- Calcular el peso medio modal para cada elemento.
- Observar la frecuencia de los valores otorgados y decidirse por la mayor.

6. Efectuar el ordenamiento final.

7. Es posible expresar el valor del orden en notación decimal para lo cual se divide la suma de valores individuales entre la suma de valores totales construyendo de esta manera una matriz de valores normalizada.

Etapas 3: Recopilación y compilación de información

El investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:

- Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
- Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
- Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

Posterior a la recopilación de datos y bibliografías se procede a la compilación de la información con el objetivo de demostrar los conocimientos y los resultados de la búsqueda realizada.

Fase II: Análisis

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

Socios de benchmarking

Dentro de todos los procesos de benchmarking, uno de los puntos o pasos más importantes es el de la selección o el establecimiento de una relación con las empresas con las que nos vamos a asociar para desarrollar el estudio de benchmarking. La empresa interesada en realizar un estudio deberá buscar las compañías contra las cuales realizar el benchmarking, las cuales serán sus socios en el estudio. Uno de los principales problemas con los que los encargados del estudio tendrán que enfrentar, una vez hecha la selección de la compañía con la cual compararse, es el de convencer o lograr la cooperación de dicha compañía en el estudio como un socio de benchmarking.

El tipo de benchmarking que se esté realizando tiene mucho que ver con la selección de los socios, por ejemplo: si se realiza un benchmarking entre operaciones internas del negocio, no debe presentarse ningún problema entre los socios del estudio, ya que al pertenecer a la misma compañía el intercambio de información no debe presentar problema alguno. En cambio, al realizar un estudio contra la competencia, por lo general se dificulta o se hace imposible la cooperación debido a la desconfianza o a la actitud protectora de información sobre procesos, tecnología, etc. de manera que la competencia por lo general piensa que estos estudios son para robar información y quitar cierta ventaja competitiva a la empresa por parte de la competencia.

Autores como Camp (1993), no recomiendan el centrarse y buscar como socios a la competencia, ya que se pueden gastar muchos recursos y esfuerzos para la obtención de información, ya sea de forma legal o ilegal, y al final lo único que se logra es cuando mucho igualar a la competencia y no el superarla, ya que nadie puede asegurar que dentro de la competencia se están llevando a cabo las prácticas más innovadoras y mejores de la industria. En el estudio de líderes de la industria o procesos genéricos, podemos encontrar a los socios de los cuales podemos obtener más beneficios, ya que al compararnos con una empresa que es líder en la industria, pero que no es nuestro competidor, es más fácil establecer una relación con dicha empresa, ya que ésta no se sentirá amenazada por tener como socio de benchmarking a una empresa perteneciente a otra industria o giro de negocios. Por otra parte, al no presentarse el problema que se presenta entre compañías competidoras, el intercambio de información se facilita y la oportunidad de descubrir prácticas innovadoras es mayor.

A continuación, se presentan consideraciones para la determinación del mejor competidor o líder funcional de la industria:

1. Considerar “competidor” en los términos más amplios. Qué empresa, función, u operación tiene las mejores prácticas de la industria. Operaciones comparables donde se usan las mejores prácticas, métodos o procesos.
2. Asegurar la comparabilidad. Las empresas con alta satisfacción del cliente se deben medir contra empresas con alta satisfacción del cliente. Las características de los productos deben de ser genéricas para el proceso. Es decir, las mercancías envasadas se deben medir contra mercancías envasadas.

3. Permanecer dentro de la misma industria. Definir ampliamente la industria. La industria electrónica es un ejemplo.

4. ¿Dónde se encuentran o es probable que ocurran las mejores prácticas de negocios? Descubrir prácticas innovadoras donde quiera que existan, incluso en industrias disímiles. Una de las consideraciones más importantes con respecto a los socios de benchmarking es la del manejo de la información, por lo que se debe establecer un lazo de confianza y cooperación entre los socios de manera que la información que se comparte sea bien utilizada y que no se dañe a la empresa que la proporciona, por lo que la comunicación entre los socios toma un papel de suma importancia.

Etapas 4: Determinar la brecha del desempeño actual

En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

- I. Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.
- II. Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
- III. Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos.

Etapas 5: Proyectar los niveles de desempeño futuros

Definidas las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la figura Z, la cual muestra en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.

Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales.

- Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo.
- Se muestra el tamaño de la brecha.

- Se traza y muestra la productividad futura proyectada.

Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que muestra primero la figura Z en la figura **Figura 2.1**. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.

Brecha de Benchmarking. La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria.

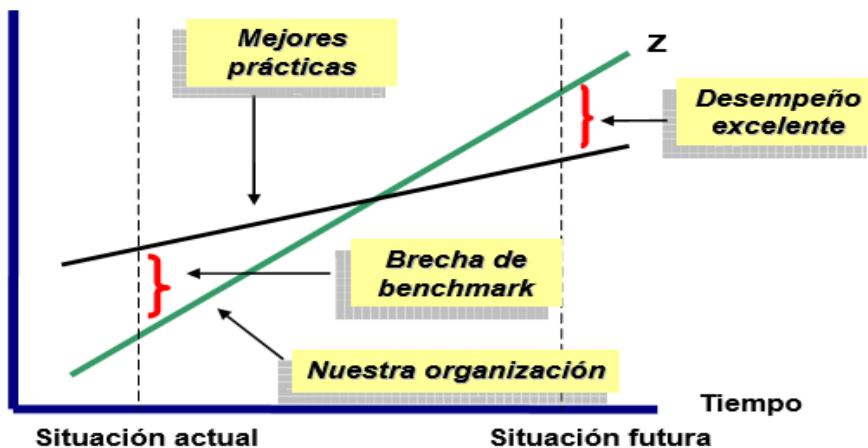


Figura 2.1: Representación gráfica de la brecha del Benchmarking y los desempeños actual y futuro.

Fuente: Camp (1993)

Fase III: Integración

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

Etapa 6: Presentar y comunicar los resultados

Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

Etapa 7: Establecer metas funcionales

En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

Fase IV: Implementación y acción

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

Etapa 8: Desarrollar planes de acción

En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen: especificación de la tarea, poner en orden la tarea,

asignación de las necesidades de recursos, establecimiento del programa, determinación de las responsabilidades, resultados esperados y supervisión. La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

Etapa 9: Implementar acciones específicas y supervisar el progreso

Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo, y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

2.5 Otros métodos empleados en la investigación

La observación cotidiana, como parte del proceso espontáneo de conocimiento, es casual y subjetiva, es decir, no responde a una concepción previamente elaborada que la emplee como instrumento cognoscitivo, sino que mediante ella se capta la información que de modo inmediato se produce alrededor del sujeto (Martínez, 2014).

La observación científica es un método que se utiliza para la recopilación de información primaria acerca del objeto investigado, se trata de una observación de carácter científico, de la percepción de objetos y fenómenos de la realidad, con un fin determinado, encaminada a lograr la comprensión de esa realidad; consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. La observación tiene particularidades entre las que se encuentran la vinculación que debe tener el observador con el objetivo de la observación, así como la complejidad que entraña poder repetirla (Hernández Rodríguez & Cano Flores, 2017).

Etapas de una observación:

- Establecimiento del objetivo y tema de la observación.
- Aseguramiento del acceso al medio, o sea, la obtención de un permiso correspondiente.
- Elección del tipo de procedimiento.

La observación puede ser participante o no participante. En la primera, el observador interactúa con los sujetos observados y en la segunda no ocurre esta interacción.

La entrevista personal es el método que se ha utilizado con mayor profusión en la captación de información primaria. Una investigación que intente profundizar en un tema complejo, con amplitud de aspectos y factores, debe instrumentarse con este recurso (Perelló, 2005). Es una técnica cualitativa de interrogación que tiene la particularidad de realizarse mediante un proceso verbal, que se da generalmente a través de la relación cara a cara entre al menos, dos individuos; la cual está presente en dos direcciones, una en que se informa, se explica, se interroga y otra en la que se recibe la información correspondiente (Hernández Rodríguez & Cano Flores, 2017).

Puede ser estructurada, con preguntas dirigidas a tópicos específicos y en un orden predeterminado tanto en su secuencia como en su formulación, para todos los entrevistados; en tanto que en la entrevista no estructurada se le da al entrevistado un tema o conjunto de estos para que los desarrolle libremente, sin presiones, lo que permite un estudio en profundidad, lo que exige gran habilidad por parte del entrevistador.

Conclusiones parciales del capítulo II

Durante la búsqueda bibliográfica realizada se halló investigaciones cuyas fases proponen métodos y procedimientos parciales que representan antecedentes significativos para el objetivo que se persigue. El procedimiento metodológico de la investigación elaborado por el autor, a partir de las consultas realizadas, constituye un aporte para el logro de mejores resultados en la implementación de nuevas tendencias en el proceso de alojamiento hotelero, a la calidad y satisfacción del cliente en el hotel Los Delfines y se sustenta en métodos, técnicas y herramientas de análisis y en la opinión de los expertos sobre la problemática a resolver. La estructuración del procedimiento propuesto en cuatro fases y nueve etapas para su diseño e implementación, permite realizar un proceso complejo de forma relativamente sencilla, lo que resalta el carácter práctico del procedimiento para el diseño de estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDER METODOLÓGICO

Este capítulo presenta los resultados de la aplicación del proceder metodológico para el diseño de estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero en el hotel Los Delfines descrito en el capítulo anterior.

3.1 Implementación del procedimiento metodológico para el diseño de estrategias para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero en el hotel Los Delfines

3.1.1 Fase I. Planeación

Etapas 1: Identificación del sujeto a benchmarking

El **Hotel Los Delfines** se encuentra localizado en el corazón de la Península de Varadero: en primera línea de playa, Avenida primera entre calle 38 y 39, en la Provincia de Matanzas; pertenece al Grupo Hotelero Islazul, con categoría de tres estrellas se destaca principalmente por un ambiente verdaderamente familiar.

Haciendo historia de su creación se plantea que, en el año 1934, Concepción Sánchez propietario de un Ingenio en la provincia de Camagüey, construye una casa de verano, la cual contaba con nueve dormitorios, estaba situada a unos 300m de la playa y a esta misma distancia del centro de la Península. Transcurridos los años la mansión fue vendida a Carmelina Arechavala de Mole, propietaria de la Refinería Arechavala, la cual arrendó la misma en 1955 a Ramón Fernández quien la convierte en hotel y le da el nombre de "Imperial".

El 20 de junio de 1961 es intervenido el Hotel, pasando a ser propiedad del Estado Cubano. Con el desarrollo del turismo Internacional en nuestro país, se decide convertir este pequeño hotel, junto al Edificio Derovara en Villa, formando la Villa "Los Delfines", estas dos edificaciones fueron unidas por un área de recreaciones donde se encontraba un Ranchón y un Grill.

Como Villa "Los Delfines" fue inaugurada el 20 de diciembre de 1974 recibiendo ese mismo día los primeros turistas internacionales de nacionalidad canadiense. La Administradora en ese momento era la compañera Laura Montero, años después fue el compañero Gustavo Jorge hasta la remodelación en el año 1994.

Después de 20 años de trabajo ininterrumpidos la Villa fue cerrada para una remodelación total en el año 1994. Reabriendo sus puertas el 3 de Julio de 1995, convirtiéndolo en Hotel, perteneciente a la Cadena Horizontes.

Después de esta reparación el Hotel Horizontes “Los Delfines” se situó entre los más confortables y completos de su tipo en este polo turístico.

En el 1999 ambas partes y la Agencia deciden ampliar esta instalación por lo que comienza la ejecución de la obra que elevaría la capacidad a 103 habitaciones al agregarse 2 edificios habitacionales que sumarían 56 habitaciones, más una piscina y un snack bar; a lo cual se le agregaría un área de espectáculo.

Continúan sucediendo un grupo de transformaciones entre las que se pueden señalar:

- En junio de 2003 el Hotel Los Delfines se une a Herradura, formando el Complejo Delfines-Herradura.
- En septiembre de 2004 la Cadena Horizontes desaparece y el Complejo pasa a formar parte de la Cadena Islazul, operando con planes convencionales.
- El 16 de diciembre de 2005 Los Delfines pasa a ser Todo Incluido.
- El 1 de marzo de 2006 Los Delfines se separa de Herradura y así continúa en la actualidad.
- En diciembre de 2006 se realiza una modificación de la cocina y el Restaurante buffet La Sirena.
- A partir del año 2010 se incrementan las habitaciones por una política del MINTUR de desintegrar Casas y Apartamentos, las cuales fueron distribuidas en los Hoteles, a los Delfines se le asignan 12 casas con un total de 49 habitaciones, solamente en la modalidad de alojamiento.
- En el período comprendido entre el 1ro de abril de 2011 al 22 de diciembre del mismo año se decide efectuar la reparación del edificio Imperial de estilo colonial, una inversión realizada con el objetivo de reparar las 11 habitaciones existentes.

El hotel cuenta con un total de 168 trabajadores (de los cuales 63 son mujeres y 105 son hombres); de ellos 35 con un promedio de edad de 45 a 27 años trabajando en el hotel; este indicador demuestra el alto índice de experiencia de los mismos en la industria turística

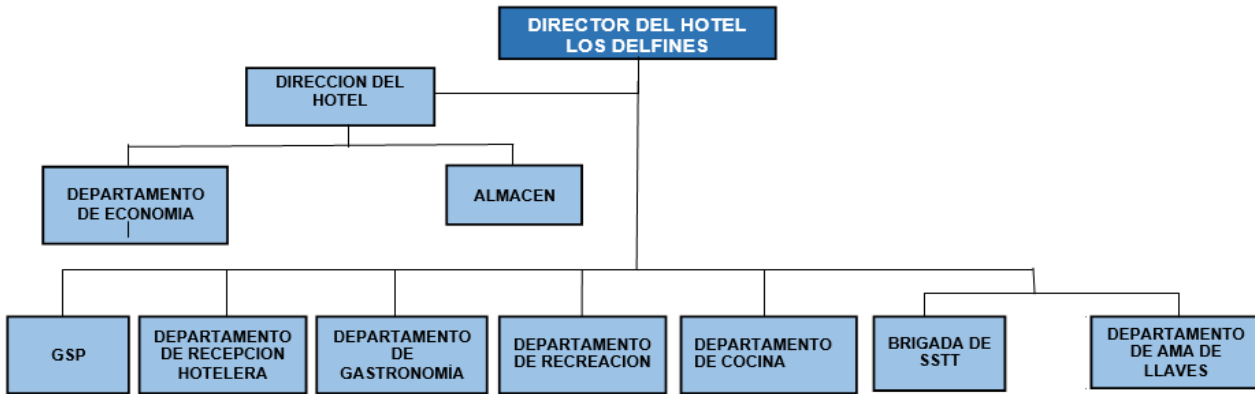


Figura 3.1: Organigrama del hotel Los Delfines

Fuente: Información brindada en la instalación

Misión: Brindar un producto turístico de calidad al cliente, caracterizado por la hospitalidad y la cubanía, contando con profesionales capaces de contribuir a que el visitante desee retornar a las instalaciones hoteleras.

Visión: Somos un Grupo Hotelero que brinda al cliente un producto turístico diverso, de calidad y cultura ambientalista, con una gestión empresarial y un equipo de trabajo preparado profesionalmente, capaz de transmitir nuestra cubanía y calor humano

A continuación, se muestra el proceso de habitación del hotel Los Delfines que opera bajo la modalidad Todo Incluido, sistema que incluye el pago de una cuota diaria con anticipación al disfrute de las instalaciones pues no existe circulación monetaria en el hotel y los servicios son garantizados con una alta calidad.

Tabla 3.1: Proceso de habitación del hotel Los Delfines

		Total de habitaciones	Total a comercializar	Total fuera de orden	Total en inversión	Total en otros usos
Hotel	Bloque Corales	36	34	2		

	Bloque Sirena	20	20			
	Bloque Emperador	36	31	5		
	Bloque Colonial	11	10	1		
	Casas	47	19	13	3	14
	Condominios	42	33	9		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información brindada en la instalación

Sus principales mercados son Canadá y el mercado nacional. Entre los tours operadores más significativos que comercializan el producto turístico se encuentran Sunwing, Holasun, Transat, Keytel, Anextour, Globalia, Coral Travel y Meeting Point.

Etapas 2: Identificación de las empresas a comparar.

Lo primero a tener en cuenta para el desarrollo de esta etapa es el tipo de benchmarking que se va emplear en la investigación. El autor basándose en las características de cada uno, identificados en el capítulo I de la presente investigación, aplica el Método de Exclusión científica para definir el tipo de Benchmarking a emplear.

Tabla 3.2: Identificación del tipo de benchmarking a emplear en la investigación

Benchmarking interno	Benchmarking competitivo	Benchmarking funcional	Benchmarking genérico
No observa a los competidores ni a otras empresas de diferentes sectores	Observa el funcionamiento de nuevas tecnologías o métodos de trabajo en otras compañías	Identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés.	Observa la similitud entre diferentes procesos y funciones en los departamentos de empresas de la misma industria, lo que ayuda a una adecuación de sistemas o a crear procesos de mejora.

Compara los diferentes departamentos o áreas que conforman la organización	Compara el desempeño actual de la empresa propia con el de la competencia para detectar a tiempo posibles fallas y ajustarlas a los resultados que buscan lograr.	Compara los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece	Compara los logros de la propia organización con lo mejor que exista en la industria o sector, ya sea en funciones o procesos afines.
Identifica puntos en común entre ambos equipos y después enumerara los puntos fuertes y débiles de cada uno para encontrar las áreas de oportunidad y los procesos que pueden mejorarse	Determina y profundiza procesos, estrategias y técnicas para lograr objetivos comerciales		Se concentra en el análisis de procesos operacionales
	Determina todas las ventajas y desventajas de los competidores directos		

Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis de este método se selecciona el Benchmarking funcional pues contribuye a un mejor y profundo análisis y, por ende, a una acertada toma de decisiones, ya que permite identificar las prácticas más exitosas de otras empresas, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés además de comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

Mientras que el Benchmarking interno no observa a los competidores ni a otras empresas de diferentes sectores, el Benchmarking competitivo compara el desempeño actual de la empresa propia con el de la competencia para detectar a tiempo posibles fallas y ajustarlas a los resultados que buscan lograr y el Benchmarking genérico se concentra en el análisis de procesos operacionales.

A continuación, se les presenta una encuesta (**Ver Anexo 5**) a los expertos para que emitan sus criterios acerca de los hoteles que ellos consideren que, por su experiencia, constituyan

referentes en el proceso de alojamiento en el destino y de esta forma saber cuáles serán los hoteles seleccionados para analizar sus prácticas más exitosas. En las **tablas 3.3 y 3.4** se muestran los resultados de las votaciones individuales por cada experto y se construye una matriz de votación ponderada.

Tabla 3.3: Matriz de Votación ponderada de los hoteles referentes en el proceso de alojamiento hotelero pertenecientes al Grupo Hotelero Islazul en Matanzas:

Expertos											
Hoteles	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Media	Orden	Moda	Orden
Acuazul	10	10	15	15	10	20	15	13.57	4to	15	4to
Mar del Sur	20	10	20	25	30	25	20	21.43	2do	20	2do
Club Karey	15	30	20	10	15	15	15	17.14	3ero	15	3ero
Club Tropical	40	40	30	40	35	30	40	36.43	1ero	40	1ero
Canimao	15	10	15	10	10	10	10	11.43	5to	10	5to
Total	100	100	100	100	100	100	100	100		100	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.4: Matriz de Votación ponderada de los hoteles referentes en el proceso de alojamiento hotelero pertenecientes al destino Varadero:

Expertos											
Hoteles	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Media	Orden	Moda	Orden
Internacional Varadero All Inclusive	20	20	15	25	20	25	25	21.43	2do	25	2do
Iberostar Selection Varadero	10	15	15	15	10	15	15	13.57	4to	15	4to

Royalton Hicacos Resorts & Spa	40	30	40	40	40	30	30	35.71	1ero	40	1ero
Mystique Casa Perla	10	15	15	10	10	10	20	12.86	5to	10	5to
Paradisus Princesa del Mar Resorts & Spa	20	20	15	10	20	20	10	16.42	3ero	20	3ero
total	100	100	100	100	100	100	100	100		100	

Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los resultados del Método Directo de Ponderación, se decide trabajar con el Hotel Club Tropical y el Hotel Royalton Hicacos Resorts & Spa.

Etapas 3: Recopilación y compilación de información.

El **Hotel Club Tropical** fue constituido el 1 de agosto de 1994. Comienza a prestar sus servicios en el año 1958 con un solo bloque, nombrado en aquel entonces "Apartotel Ascalia". El mismo contaba con 11 apartamentos y 4 casas independientes. Después del Triunfo de la Revolución es utilizada la instalación para dar hospedaje a trabajadores destacados de diferentes sectores del país.

En 1966 se le incorpora el restaurante Villa los Cocos, además se construye aledaño un Ranchón. En 1985 se unificó los bloques habitacionales del Tropical Astoria y Los Cocos, tomando el nombre de Villa Los Cocos Tropical ". Existían dos restaurantes, el restaurante buffet que se llamaba " Los Cocos " y el restaurante a la carta " Tropical " se reunifican estos en 1992 tomando el nombre de " El Fuerte ".

Finalmente, en 1992 después de un periodo de remodelación comienza a llamarse Club Tropical, donde se le incorpora una piscina, Snack Bar, Lobby Bar y el restaurante El Fuerte ", además en la calle 25 una cafetería llamada Coffee Shop y el restaurante situado en la parte inferior del módulo habitacional " La Cancha " llamado El Toro ". La Cancha tenía 30 habitaciones, todas las habitaciones dobles. El Coffee Shop con 18 habitaciones dobles y el Iris con 30 habitaciones. El Hotel contaba con 223 habitaciones divididas en bloques: Superior,

Los Cocos, Tropical y en la calle 23 El Iris, en la calle 25 el Coffee Shop y La Cancha, todas las habitaciones eran dobles.

El 2 de mayo del 2001 pasan al MINFAR las 30 habitaciones de La Cancha y las 18 del Coffee Shop, en junio del mismo año el edificio Iris pasan a ser oficinas rentadas estas por el Club Tropical a Cubanacan.

Posteriormente en septiembre del 2011 el hotel se integra a la Grupo Hotelera Islazul.

Caracterización física del inmueble y principales servicios:

La instalación está diseñada fundamentalmente para prestar servicio al turismo internacional y nacional, compuesto por 143 habitaciones climatizadas, con baño privado, teléfono y TV vía satélite. Tienen agua caliente las 24 horas, señal de televisión por cable y baño independiente, servicio de wifi. Cuenta con servicio de recepción, restaurante, bar, piscina y canje de moneda.

Objeto social.

- Prestar servicios de alojamiento, gastronómicos, recreativos y otros propios de la actividad hotelera, en moneda libremente convertible, bajo los mecanismos de cobros y pagos establecidos en el país.
- Prestar servicios al turismo internacional y nacional en la modalidad de TI, incluido de eventos, incentivos, circuitos y otros, en grupos o individual a través de agencias propias o de terceros.
- Comercializar productos nacionales e importados, en los que se incluyen alimentos y bebidas, para garantizar el cumplimiento de las actividades incluidas en el Objeto Social. Arrendar espacios y locales de la instalación.

Misión: Brindar un producto turístico de calidad al cliente, caracterizado por la hospitalidad y cubanía, contando con profesionales capaces de contribuir a que el visitante desee retornar a las instalaciones hoteleras.

Visión: Somos un Grupo Hotelero que brinda al cliente un producto turístico diverso, de calidad y cultura ambientalista, con una gestión empresarial perfeccionada y un equipo de trabajo preparado profesionalmente, capaz de transmitir nuestra cubanía y calor humano.

Valores compartidos: Liderazgo, colaboración, integridad, responsabilidad, pasión, diversidad y calidad. Aprendizaje, éxito e inclusión. Seguridad, colaboración y creatividad. Innovación, trabajo en equipo, sustentabilidad e impacto social.

Política de Calidad: lograr la satisfacción de las expectativas del cliente, destacándose por la hospitalidad, valores éticos y culturales siendo de vital importancia el mejoramiento continuo de la calidad de su producto por medio de la implantación de sistemas de gestión NC ISO 9001 fundamentados en la eficiencia y eficacia de los procesos, el sentido de pertenencia de sus trabajadores y su continua formación siempre sobre la base del cuidado del medio ambiente.

Tipo de turismo y procedencia: Turismo Nacional e Internacional procedente de Canadá, Centro América, Alemania, y otros.

Caracterización del servicio: Ofrece servicios de alojamiento, restauración y bar en un ambiente pleno de cubanía donde un colectivo profesional garantiza la satisfacción de sus clientes.

Todas las habitaciones están climatizadas y el restaurante ofrece servicios de desayuno, almuerzo y cena, con ofertas de la comida regional, cubana e internacional.

El **Hotel Royalton Hicacos Resort & SPA** se encuentra ubicado en Autopista Sur km 15, Varadero, Matanzas, Cuba; la ejecución de la obra comenzada el 1ro de septiembre de 1999 se extendió hasta el 19 de octubre de 2002, cuando se recibieron sus primeros clientes. Su inauguración oficial se produjo el 27 de diciembre del 2002, siendo el primer hotel Sandals de habla hispana en el mundo y en Cuba en aquel entonces.

Es un hotel 5 estrellas de 404 habitaciones para adultos mayores de 18 años (401 junior suites, 2 royal suite y 1 suite presidencial) ubicado en una de las mejores zonas de playa de Varadero. Cuenta con 14 años de explotación y de ellos dos bajo la administración y comercialización de la Cadena Hotelera Blue Diamond Resorts, además del grupo hotelero Cubanacan. Este hotel opera bajo un sistema Todo Incluido, brindando una amplia gama de servicio que lo distingue del resto del todo incluido del Caribe y unas vacaciones libres de preocupaciones sin costo adicional.

Su construcción comenzó el 1ro de septiembre de 1999 y la ejecución del proyecto corrió a cargo de la empresa constructora SUNEKO S.A. El inmueble es propiedad de la Empresa

Mixta Amanecer Holding S.A. Fue administrado por la cadena hotelera Sandals Internacional Resorts hasta 2014 y ahora opera bajo las órdenes de la cadena Blue Diamond y su categoría Royalton.

La organización cuenta en su estructura con diferentes departamentos cuya posición y relaciones se especifican en el organigrama siguiente:

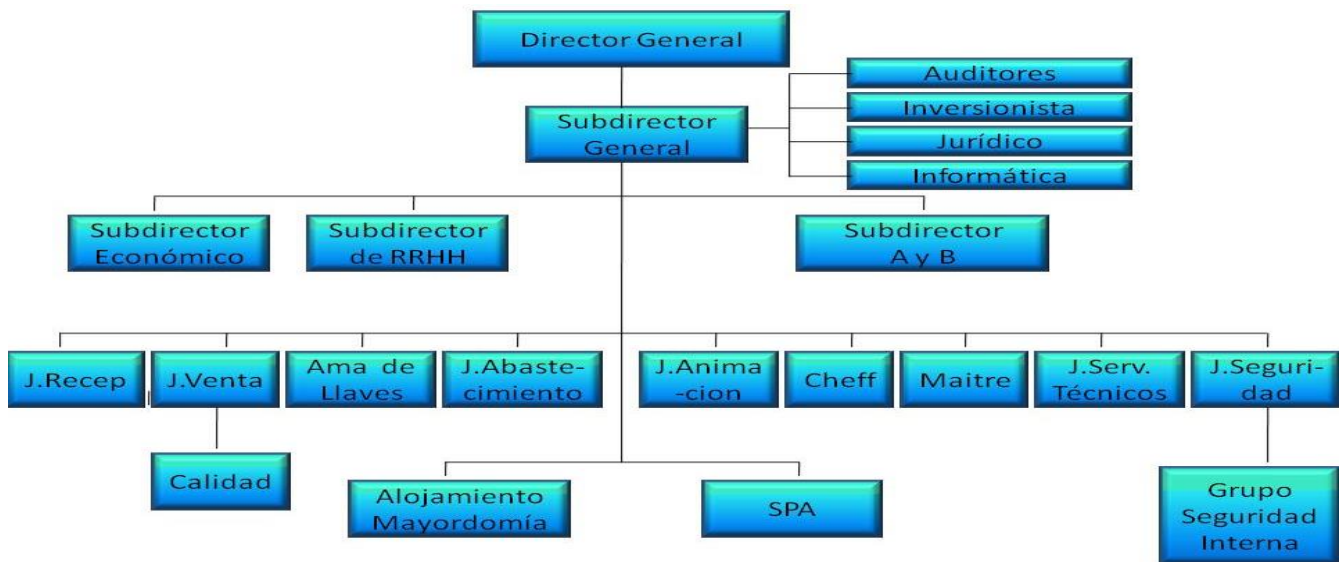


Figura 3.2: Organigrama del hotel Royalton Hicacos Resort & SPA.

Fuente: Información brindada en la instalación.

Misión: Ser el sitio mágico de vacaciones con lujo incluido para dos personas enamoradas mayores de 18 años, donde el amor y la cultura del detalle se unen para lograr un ambiente excepcional.

Visión: Fabricar la más romántica y exclusiva experiencia vacacional apoyada en niveles de calidad superior sustentables y seguros para nuestros clientes y la propia organización, manteniendo los más selectos profesionales y comprometidos empleados de la industria de la Hospitalidad.

Política de la Calidad: En Royalton Hicacos trabajamos profesionales que cuidamos de cada detalle, amamos lo que hacemos y nos comprometemos con ello.

Nuestro sentido personal es la CALIDAD

Nuestro sentido de la vida es el CLIENTE

Nuestro sentido del mundo es el ÉXITO

Nuestro trabajo se traduce en mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma NC ISO 9001:2008, en armonía con la preservación del Medio Ambiente y cumpliendo con los requisitos del cliente, así como con los legales y reglamentarios relacionados con la Inocuidad de los Alimentos y la Seguridad y Salud en el trabajo; en un entorno donde prima la eficacia, la alegría y el entusiasmo.

El hotel cuenta con cinco restaurantes que ofertan una variada selección de platos para desayunos, almuerzos y cenas; nueve bares con una amplia oferta de jugos, refrescos, bebidas Premium y cócteles nacionales e internacionales.

Además, se cuenta con otras facilidades para el disfrute de nuestros clientes:

- Un Punto Náutico, localizado muy cerca de la playa que incluye una variada oferta de Deportes Náuticos y Buceo.
- Una cancha de Squash y tres canchas de Tenis, una cancha de mini Baloncesto, Tableros Gigantes de Ajedrez y Damas, Mesas de Billar, Tenis de Mesa, localizados en las áreas exteriores.
- Una Sala de Juegos, ubicada en el 1er piso del edificio principal.
- Discoteca, localizada en el primer piso del edificio principal, que ameniza las noches de animación.
- Restaurant Mejicano, ubicado en el edificio principal
- Una piscina principal con un bar incluido y dos piscinas en las zonas este y oeste y cuatro jacuzzys.
- Club House para servicio de toallas de playa ubicado cerca de la piscina principal.

- Club House para servicio de implementos deportivos.
- Un gimnasio completamente equipado con pesas y equipos.
- SPA al estilo europeo con Sauna, Cuarto de Vapor y piscina de contraste; cuartos privados con servicios hidroterapias, masajes, tratamientos corporales y faciales. Además, un salón de belleza con servicio de peluquería, manicure y pedicure y un gimnasio con equipamiento especializado.
- Área de Espectáculos para la realización de Show y actividades diurnas y nocturnas.

Sus principales mercados son Canadá, Inglaterra, Portugal y España. Entre los tours operadores más significativos que comercializan el producto turístico se encuentran Sunwing, Holasun, Cubanacan y Tuit.

3.1.2 Fase III. Análisis

Etapa 4: Determinar la brecha del desempeño actual

En esta etapa se conforma una matriz de comparación (**Tabla 3.5**) donde se analizan las principales tendencias encontradas en las instalaciones derivadas con respecto a las TICs, la Covid 19 y las tecnologías en general.

Tabla 3.5. Matriz de comparación entre las tendencias y las empresas a comparar.

Tendencias	Zonas de empleo	Hotel Delfines	Los Club	Hotel Tropical	Hotel Royalton Hicacos Resort & SPA	
Conexión Wi-fi	Áreas comunes	Existencia limitada irregular. Acceso internet mediante tarjetas	e	Existencia limitada irregular. Acceso internet mediante tarjetas	e	Existencia regular ilimitada. Acceso ilimitado a internet
	Habitaciones	No disponen		No disponen		Existencia gratuita

				ilimitada a internet
Teléfonos	Áreas comunes	Presencia de una cabina	Presencia de una cabina especializada	Presencia en recepción de una cabina insonorizada
	Habitaciones	Disponen de teléfonos con cable no muy modernos. Llamadas nacionales e internacionales 24 horas	Disponen de teléfonos con cable no muy modernos. Llamadas nacionales e internacionales 24 horas	Disponen de teléfonos modernos e inalámbricos. Llamadas nacionales e internacionales 24 horas
Televisores	Áreas comunes	No disponen	Existencia de TV pantalla plana a color en áreas específicas	Existencia de diferentes y modernos modelos distribuidos por todo el hotel
	Habitaciones	Disponen de TV a color no muy modernos y por mandos a control remoto. Acceso a canales nacionales e internacionales	Disponen de TV a color no muy modernos y por mandos a control remoto. Acceso a canales nacionales e internacionales	Disponen de modernos modelos de TV a color y de pantalla plana controlados por mandos o del móvil propio del cliente por control remoto. Acceso a canales nacionales e internacionales
Bluetooth	Habitaciones	No disponen dispositivos con esta función	No disponen dispositivos con esta función	Presencia de bocinas para la vinculación al dispositivo móvil del cliente para escuchar música, radio, etc
Aplicaciones móviles propias del	Habitaciones	No disponen	No disponen	Brindan una app propia del hotel que permite

hotel con función de control remoto				controlar la TV, las luces, la temperatura y el volumen de la música
Nuevas formas de acceso a habitaciones y cajas de seguridad	Habitaciones	Emplean llaves para desarrollar ambas funciones	Emplean llaves para desarrollar ambas funciones. Algunas habitaciones cuentan con cajas de seguridad por código digitales	Emplean las manillas de proximidad para realizar ambas funciones(manillas propias de identificación de los huéspedes del hotel)
Elevadores modernos y panorámico.	Áreas comunes	No disponen	No disponen	Elevador moderno y digitalizado
Iluminación	Áreas comunes	Lámparas led, sencillas, de iluminación blanca y de colores distribuidos para evitar zonas de oscuras	Lámparas led, sencillas, de iluminación blanca y de colores	Lámparas led, modernas y más complejas, de iluminación blanca y de colores, en algunos casos con sincronización sonora
	Habitaciones	Lámparas led, con iluminación blanca. Encienden y apagan por interruptores	Lámparas led, con iluminación blanca y colores tenues. Encienden y apagan por interruptores	Lámparas led, modernas y funcionamiento complejo. Encienden y apagan por app móviles o por sensorialidad
Sistema de domótica	Habitaciones	No disponen	No disponen	Algunas habitaciones implementan este sistema. Utilizan app móviles para controlar la temperatura, la

				iluminación, la música, etc.
Tecnología GPON (Red Óptica Pasiva con Capacidad de Gigabit)	General	No disponen	No disponen	En proceso de inversión. Empleo de fibra óptica para la personalización de los servicios
Código QR	Áreas comunes	No emplean	Empleo en áreas específicas	Empleo en todas las áreas del hotel para brindar información general. En los restaurantes para los menús y en otras áreas que quieran brindar información
	Habitaciones	No emplean	No emplean	Empleo como parte del sistema de domótica y la tecnología GPON
Método de recepción Bíper	General	No disponen	No disponen	Empleo para servicios de restaurantes especializados, Spa y gimnasios
Equipos y objetos con funciones sensoriales	Áreas comunes	No disponen	No disponen	Puertas a la entrada de restaurantes especializados y buffet. Secadores de mano en los baños

Fuente: Elaboración propia.

Etapas 5: Proyectar los niveles de desempeño futuros

Con el análisis de la etapa anterior se puede apreciar la existencia de problemas y deficiencias en el hotel Los Delfines, no tan solo derivados de la propia instalación, sino también del grupo hotelero Islazul al que pertenece. Las acciones que en ocasiones se desean llevar a cabo se dificultan un poco más debido a la categorización que presenta el hotel, por lo que los esfuerzos son aún mayores por parte de la dirección de la instalación.

Analizada la brecha actual de la empresa, las líneas de alcance del hotel y los objetivos planteados en la presente investigación se trazan proyecciones encaminadas a la implementación de nuevas tendencias en el proceso de alojamiento. Se destacan como fundamentales:

- El empleo de tecnologías emergentes en procesos hoteleros.
- Equipamiento de Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TICs).
- Las prevenciones higiénicas relacionadas con la Covid 19.

3.1.3 Fase IV. Integración

Etapas 6: Presentar y comunicar los resultados

Los resultados de la investigación se mostraron en primer lugar al Consejo de Dirección del hotel Los Delfines a través de una conferencia especializada donde se debatió por medio de una presentación digital la información obtenida hasta el momento y se les hizo entrega escrita de dichos resultados para:

- La profundización sobre el tema de manera personal.
- La comunicación y difusión a los procesos subordinados a ellos sobre las experiencias obtenidas durante la presentación.
- El análisis de las debilidades y fortalezas encontradas tanto en la propia instalación como en las seleccionadas para la apropiación de las mejores prácticas en el proceso de alojamiento.

Etapas 7: Establecer metas funcionales

El Consejo de Dirección teniendo en cuenta la realidad del hotel, los estándares de calidad que se aplican y los límites presupuestarios, proponen las metas siguientes:

Tabla 3.6. Metas propuestas por el Consejo de Dirección.

No	Programas vinculados	Metas
Incorporación de herramientas y apps tecnológicas de gestión hotelera		
1		Sustentar la prestación de los servicios y la gestión de las actividades del hotel a partir del uso óptimo de las TICs.
2	Utilización inteligente de los códigos QR	Fortalecer la relación cliente-empresa a partir del incremento del uso coherente de los códigos QR con la finalidad de conocer los gustos y necesidades de los clientes y al mismo tiempo, reforzar la presencia y la información que el hotel quiere dar a conocer.
3	Conexiones	Establecer políticas encaminadas a elevar la velocidad de conexión, su rango de alcance y al mismo tiempo diseñar webs móviles en sus diferentes variantes. Actualizar la aplicación móvil de la cadena.
4	Nuevas TICs	Identificar oportunidades para la incorporación de TICs asociadas a la gestión integral de los hoteles (e-administración), donde toman vital importancia los e-CRM (Gestión electrónica de las relaciones con clientes)
Infraestructura tecnológica		
5		Optimizar la infraestructura tecnológica (base material)
6	Equipamiento	Renovación, reforma y/o rehabilitación del equipamiento para su adaptación a los requerimientos crecientes y cambiantes de la demanda y del propio establecimiento
7	Seguridad	Establecer el cuerpo de regulaciones sobre la seguridad informática para garantizar el bienestar de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4 Fase V. Acción

Etapa 8: Desarrollar planes de acción.

El autor de la investigación, a partir de las metas definidas por el Consejo de Dirección del hotel Los Delfines, elabora estrategias a partir de un plan de acción.

Tabla 3.7: Plan de acción.

Proyecciones	Acciones	Fecha de cumplimiento	Responsable
	1. Consolidar en las instalaciones el tratamiento	Permanente	Dirección del hotel, Departamento de

Empleo de tecnologías emergentes en procesos hoteleros.	y control de la información oficial clasificada y la seguridad informática, en correspondencia con la lista interna del organismo y lo legislado referente al tema.		Alojamiento, Departamento de Informática.
	2. Incorporar nuevas cajas de seguridad en las habitaciones que funcionen con códigos digitales.	Plan de desarrollo	Departamento Comercial, Informático
Equipamiento de Tecnologías de la Información y las comunicaciones (TICs).	3. Colocar imágenes en 360° o 3D en las habitaciones del hotel, algunos servicios y zonas del hotel ofreciendo un recorrido virtual a clientes.	Mensualmente	Informático, Community Manager, RRPP
	4. Disponer de formatos móviles, tablets y cualquier otro tipo de soporte.	Permanente	Departamento Comercial, Informático
	5. Introducir la tecnología Wi-fi en las habitaciones y áreas comunes del hotel de forma gratuita.	Plan de desarrollo	Departamento Comercial, Informático
	6. Instalar antenas de comunicación en las áreas de mayor concentración de clientes para la mejora de la velocidad y regularidad de la conexión Wi-fi.	Plan de desarrollo	Departamento Comercial, Departamento de Calidad, Informático
	7. Remodelar el sistema de teléfonos inalámbricos en las habitaciones.	Plan de desarrollo	Departamento Comercial, Departamento de Calidad
	8. Colocar nuevos modelos de TV en las habitaciones	Plan de desarrollo	Departamento Comercial, Departamento de Calidad, Informático
	9. Colocar TV en el área de recepción u otras áreas importantes con la finalidad de una mejor información,	Plan de desarrollo	Departamento Comercial, Departamento de Calidad,

	comunicación y propaganda		Informático
Prevencciones higiénicas relacionadas con la Covid 19.	10. Proporcionar en diferentes áreas del hotel, especialmente las de servicio, códigos QR con la información específica o general de lo que se quiera transmitir.	Trimestralmente	Informático, RRPP
	11. Instalar secadores de manos sensoriales en los baños públicos del hotel.	Permanente	Departamento de Calidad Departamento de Comercialización
Generales	12. Asegurar que los servicios de alojamientos se ofrezcan conforme a la clasificación y categoría que ostenta la instalación.	Mensualmente	Directora general. Departamento de Calidad
	13. Consolidar en la instalación el tratamiento y control de la información oficial clasificada y la seguridad informática.	Plan de desarrollo	Dirección del hotel Departamento de Informática. Departamento de Comercialización

Fuente: Elaboración propia.

Etapas 9: Implementar acciones específicas y supervisar el progreso

Se presentará al Consejo de Dirección del hotel Los Delfines el plan de acción ya elaborado para su aprobación e implementación. Posteriormente ellos determinarán las acciones específicas a realizar y definirán las formas para supervisar su cumplimiento. Se deberá analizar los avances en la implementación del plan de acción de manera periódica por dicho Consejo.

Conclusiones parciales del capítulo III

La aplicación del proceder metodológico para el diseño de estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso hotelero en el hotel Los Delfines permitió determinar las deficiencias y problemas de la entidad. Los

resultados muestran la necesidad de emplear nuevas TICs y tecnologías en general para el mejor desempeño de las acciones de servicio en la instalación. La entidad presenta insuficiencias en cuanto a sus equipos electrónicos, su modernización y su mayor aprovechamiento. El plan de mejoras propuesto permite optimizar la toma de decisiones sobre las estrategias para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso hotelero.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada para la elaboración de la tesis de licenciatura, puede arribarse a las conclusiones siguientes:

1. En la literatura consultada se han encontrado diversas metodologías para el diseño de estrategias a partir del benchmarking, lo que permite afirmar que existe una base teórico-conceptual sobre el tema; sin embargo, resulta insuficiente y disperso el tratamiento metodológico, básicamente referido a contextos específicos diferentes, como en los que operan las entidades turísticas cubanas dedicadas al alojamiento.
2. El procedimiento diseñado compuesto de cuatro fases y nueve etapas demuestra el rigor científico del trabajo de investigación y orientó qué hacer y cómo proceder permitiendo un estudio de la evaluación y mejora de las nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento en el hotel Los Delfines.
3. La validación de los expertos acerca del procedimiento propuesto, permite afirmar que ha sido demostrada la hipótesis debido a que el instrumental metodológico desarrollado posee las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el objeto de estudio seleccionado a partir de su pertinencia, consistencia lógica y severidad, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otros establecimientos de alojamiento turístico de similares condiciones.
4. La aplicación del procedimiento en el hotel Los Delfines permitió identificar los principales problemas que afectan la calidad del servicio de alojamiento derivados de las nuevas tendencias tecnológicas que surgen con el desarrollo de la sociedad, resultados que facilitaron la toma de decisiones para diseñar estrategias de mejora orientadas a elevar la calidad del mismo.
5. Esta investigación constituye una importante herramienta en manos de los directivos del hotel ya que, a partir de sus resultados y la aplicación del plan de acción, se podrá mejorar la calidad del servicio de alojamiento, la competitividad de la empresa aumentaría y como elemento fundamental, aumentará la satisfacción de los clientes.


RECOMENDACIONES

1. Difundir la aplicación del plan de mejoras anteriormente propuesto en la dirección de la entidad objeto de estudio con el fin de optimizar la toma de decisiones.
2. Utilizar el presente Trabajo de Diploma como bibliografía para los estudiantes pertenecientes a la Facultad de Económicas de la Universidad de Matanzas y para todos aquellos que deseen profundizar sobre el tema.
3. Comunicar los resultados y experiencias obtenidas durante la investigación, mediante la participación en eventos científicos y publicaciones científicas en revistas nacionales e internacionales, así como a través de actividades de capacitación sobre esta temática, todo lo cual facilitará la generalización de dichos resultados.
4. Analizar, en el contexto del resto de las áreas de alojamiento de los hoteles cubanos, la aplicación del procedimiento diseñado, con la finalidad de estudiar si es pertinente su aplicación.
5. Extender dicha propuesta de mejoras a la dirección del grupo y a otras instalaciones hoteleras pertenecientes al mismo.
6. Proponer el procedimiento, como una herramienta de utilidad para ser aplicada, tanto por consultores externos, como por los propios profesionales pertenecientes a establecimientos de alojamiento turístico, con el fin de garantizar una más eficaz y eficiente gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. 127, N. C. N. (2001). Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los establecimientos de alojamiento turístico. In.
2. Adams, P. (2022). Ideas 2022: tendencias para entender la hotelería de la nueva normalidad. *HOSTELTUR*.
3. Antún, J. P., & Ojeda, L. (2004). Benchmarking de procesos logísticos. *Ingeniería. Investigación y tecnología*(1), 59-76.
4. Ayala, C. H. y. C. (2002). *Operaciones y Procesos de Producción y Servicios en el Turismo* [Tesis de maestría CETUR- UH. La Habana].
5. Badía, A., & Bellido, S. (1999). *Técnicas para la gestión de la calidad: control de la calidad-ISO 9000, gestión por procesos, diagramas de proceso, gestión de la calidad total," benchmarking-reingeniería"*. Tecnos.
6. Blasco Peris, A. (2015). Gestión de Alojamientos In.
7. Boxwell, R. J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*.
8. Camp, R. C. (1993). *Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente*.
9. Catal, G. (1982). Manual de Instrucción de organización y gestión hotelera. *La Habana: Editado por Instituto de Hotelería y Turismo "Rubén Martínez Villena*.
10. Cortés, C. J. K. (2015). Estudio corporativo de categorización hotelera. In.
11. Cubanacan. (2002). Manual de Explotación hotelera. Dirección de operaciones. In.
12. de Cárdenas Cristia, A. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *Acimed*, 14(4), 0-0.
13. de Cuba, P. C. (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021. *La Habana*, 23-32.
14. Figuerola, P. (1990). *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística. Selección de contenidos y síntesis del libro* Tesis de Maestría en Gestión Turística. Centro de Estudios Turísticos ...].
15. Frías Jiménez, R. A. C. S., L.; González Arias, M. (2008). *Herramientas de apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas* (E. Universitaria, Ed.).
16. Gallego, J. F. (2002). Gestión de hoteles. *Una nueva visión*, 149.

17. González, L., & Talón, P. (2002). *Dirección hotelera: operaciones y procesos*. Editorial Síntesis.
18. Hernández Rodríguez, C., & Cano Flores, M. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones.
19. Intxaurburu Clemente, M. G., & Ochoa Laburu, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking.
20. Jafari, J., & Medina, V. M. P. (2002). *Enciclopedia del turismo*. Síntesis.
21. Javier, C. (1993). *Gestión de producción de alojamientos y restauración* (E. Síntesis, Ed.).
22. Malagón Villamizar, J. (2012). Diseño de un plan de mejoramiento aplicando el benchmarking para la empresa “circulo de viajes universal” en Bucaramanga.
23. Marciniak, R. (2017). El «benchmarking» como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Educar*, 53(1), 171-207.
24. Matos, R. (2005). Turismo. *Complete su conocimiento. Intermediación/Distribución Turística. Escuela de Hotelería y Turismo Varadero*.
25. Montaner Montejano, J., et.al. (1998). Diccionario de turismo. In
26. Muñoz, L. S. A., Párraga, H. A. S., Guzmán, D. E. S., & Tenorio, G. J. E. (2018). Análisis del benchmarking como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de las empresas. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2(15), 21-26.
27. Paez, D., & Fillion, Y. (2017). Generation and validation of synthetic WDS case studies using graph theory and reliability indexes. *Procedia Engineering*, 186, 143-151.
28. PCC. (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución Partido Comunista de Cuba. VII Congreso del Partido. In (pp. 56).
29. Perelló, C. J. L. (2005). *Introducción a la Investigación de Mercados Turísticos*. .
30. Rodríguez, C. H., & Flores, M. C. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. *Revista Ciencia Administrativa*, 2017(2), 31-43.
31. ROTUR. (2014). *Revista de Ocio y Turismo* 7, 120-137.

- 
32. Sánchez Pirela, S., & Romero, D. (2015). Benchmarking como estrategia gerencial en las organizaciones. *Revista Ethos venezolana*, 7(1), 73-82.
 33. Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*, Amacon.
 34. Storch, G. M. (2012). *Hotelería boutique: nuevas tendencias en alojamiento* Universidad Nacional de Mar del Plata].
 35. Tijerina Acosta, J. I. (1999). *Benchmarking-Metodología de desarrollo y aplicación* Universidad Autónoma de Nuevo León].
 36. Valls Roig, A. (1995). *Guía práctica del benchmarking*. Ed. Gestión 2000.
 37. Watson, G. H. (1993). *Strategic benchmarking: How to rate your company's performance against the world's best*. John Wiley & Sons Incorporated.

ANEXOS

Anexo 1: Tabla de criterios para clasificar las instalaciones de alojamiento turístico

Criterio	Tipos de establecimiento	Características
Finalidad	Comercial	Satisfacen las necesidades de los interesados en negocios, profesionales y otros. Ubicados en núcleos urbanos o ciudades de interés cultural o un desarrollo económico destacado
	Turístico	Satisfacer las necesidades del turista durante sus vacaciones, ubicados en parajes de interés turístico.
	Salud	Asocian su función clásica de alojamiento a la salud. La permanencia de clientes suele ser prolongada, aunque depende principalmente de los propios clientes y sus necesidades.
Ubicación	De ciudad	Se localizan en las ciudades que por su importancia cultural y artística o su desarrollo industrial-económico, alojan al turista o al hombre de negocios.
	De playa	Ubicados en zonas de playas, su actividad está limitada en lo fundamental al periodo vacacional de los turistas.
	De tránsito o motel	Se ubican por lo general en las afueras de ciudades, dan alojamiento por cortos periodos generalmente a turistas en recorridos.
	De naturaleza	Ubicados en espacios naturales de alto valor turístico, cultural y ecológico. Operan de forma similar a una instalación hotelera convencional incorporando únicamente algunas diferencias en relación con el aprovechamiento del ambiente en que se ubican.

	Balnearios medicinales	Existen en función de una clientela que desea disfrutar las condiciones terapéuticas del lugar así como las funciones de alojamiento y restauración.
Capacidad	Pequeños	Hasta 75 habitaciones
	Medianos	Hasta 300 habitaciones
	Grandes	Hasta 1000 Habitaciones
	Gigantes	Más de 1000 Habitaciones
Categoría	Letras	A, B, C, D
	Números	1ra, 2da, 3ra
	Símbolos	Diamantes, estrellas, Soles
	Denominación	Lujo, Económico

Fuente: Elaboración propia a partir de la bibliografía.

Anexo 2: Cuestionario para recopilar los datos para calcular el coeficiente de experticidad de los candidatos.

Estimado compañero (a):

Usted ha sido seleccionado como posible experto y se requiere su disposición para seleccionar los indicadores financieros útiles para la investigación con el objetivo de diseñar un plan estratégico para optimizar la toma de decisiones sobre análisis económico-financiero en la entidad. Para ello es de gran importancia que usted conteste el siguiente cuestionario.

Se agradece de antemano su colaboración.

Nombre (s) y Apellidos: _____ Edad: _____

Novel de escolaridad: _____

Labor que realiza: _____ Años de experiencia: _____

Marque en una escala creciente de 0 a 10, el valor que corresponde con el grado de presencia de las características que lo identifican como experto:

Conocimiento	
Competitividad	
Disposición	
Creatividad	
Profesionalidad	
Capacidad de análisis	
Experiencia	

Conocimiento de trabajo en Cuba	Alto	0.14	x	X	x					x
	Medio	0.10				x	x	x		
	Bajo	0.06							x	
Conocimiento de trabajo en el extranjero	Alto	0.08	x							
	Medio	0.06		X						
	Bajo	0.04			x	x	x	x	x	x
Consulta Bibliográficas	Alto	0.09	x			x				
	Medio	0.07			x			x	x	x
	Bajo	0.05		X			x			
Cursos de actualización	Alto	0.18	x			x				
	Medio	0.14		X	x		x	x	x	x
	Bajo	0.10								
Coeficiente de competencia (K)			0.9731	0.8257	0.8500	0.8966	0.7988	0.8056	0.8517	0.8605

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Encuesta para validar el procedimiento metodológico propio elaborado por el autor de la investigación.

Nombre (s) y Apellidos: _____

Estimado compañero se está realizando un estudio con la finalidad de validar el procedimiento metodológico propio elaborado por el autor de la investigación que tiene como tema: Diseño de estrategias a partir del benchmarking para el empleo de nuevas tendencias en la gestión del proceso de alojamiento hotelero. (Caso hotel Los Delfines). Diga si las etapas que componen dicho procedimiento que a continuación se exponen cumplen a este propósito.

Etapas		Si	No
1.	Identificación del sujeto a benchmarking		
2.	Identificación de las empresas a comparar		
3.	Recopilación y compilación de información		
4.	Determinar la brecha del desempeño actual		
5.	Proyectar los niveles de desempeño futuros		
6.	Presentar y comunicar los resultados		
7.	Establecer metas funcionales		
8.	Desarrollar planes de acción		
9.	Implementar acciones específicas y supervisar el progreso		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Encuesta para determinar el nivel de importancia que le atribuyen los expertos a hoteles referentes en el proceso de alojamiento hotelero.

Nombre (s) y Apellidos: _____

A continuación, se ha definido un grupo de hoteles que constituyen referentes en el proceso de alojamiento hotelero y se quiere conocer por medio de puntuaciones a cuáles le atribuye usted mayor o menor referencia según su consideración. Para ello se le pide que distribuya 100 puntos entre los hoteles según se preferencia.

Hoteles referentes en el proceso de alojamiento hotelero pertenecientes al Grupo Hotelero Islazul en Matanzas:

Hoteles	Puntuación
Acuazul	
Mar del Sur	
Club Karey	
ClubTropical	
Canimao	

Hoteles referentes en el proceso de alojamiento hotelero pertenecientes al destino Varadero:

Hoteles	
Internacional Varadero All Inclusive	
Iberostar Selection Varadero	
Royalton Hicacos Resorts & Spa	
Mystique Casa Perla	
Paradisus Princesa del Mar Resorts & Spa	