

**UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE TURISMO**



TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN TURISMO

Título: Instrumento para la aplicación del benchmarking en la gestión turística.

Autora: Maday Disley Toledo Bello

Tutor: Dr.C. Yadrián Arnaldo García Pulido

MATANZAS, 2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Tribunal
DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Tribunal

Yo, Maday Disley Toledo Bello , declaro ser el único autor del presente Trabajo de Diploma, titulado: La necesidad de un instrumento que posibilite la aplicación del benchmarking a la gestión turística. Por lo que, según las facultades que me son otorgadas, autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Delegación del Ministerio del Turismo a hacer uso del mismo como medio de consulta para futuras generaciones interesadas.

Firma

PENSAMIENTO

“El turismo se puede desarrollar porque es un recurso económico del país, proveniente de los recursos de nuestro cielo, de nuestros mares, de nuestra atmósfera; no somos petroleros, tenemos que explotar el sol, el mar, el aire y las bellezas naturales de nuestro país.”

Fidel Castro Ruz

DEDICATORIA

A mi hija para que le sirva de ejemplo, que el esfuerzo siempre vale y es recompensado .Cuando creo que no puedo más, solo tengo que mirarte para saber que tengo la fuerza necesaria para luchar con lo que haga falta en esta vida. Te protegeré hasta que hayas crecido y, entonces, seguiré protegiéndote.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS ante todo, por darme fuerza y permitir que a pesar de tantos obstáculos pudiera llegar al final de mi carrera.

A mi padres y hermanos, mi tata querida Aymara y mi familia del corazón q es la suya, mis amigas queridas presentes y pasadas quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas .Mis profesores que cada cual apporto su grano de arena a lo largo de estos 7 años.

Mami y Rafe por su apoyo incondicional y ser excelentes abuelos para mi niña

A mis padres por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, este logro es gracias a ustedes, me motivaron constantemente alcanzar mis anhelos.

Quiero agradecer de manera especial a mi tutor por confiar en mí, para realizar esta investigación, por haber sido muy paciente y haber sido esa persona que con sus directrices pudo explicarme aquellos detalles para culminar mi tesis para que este sueño fuera posible, gracias por sus enseñanzas de todo corazón

RESUMEN

El turismo se ha convertido en un sector relevante capaz de mejorar la economía de los destinos, sustentar el desarrollo a largo plazo e influenciar la planificación económico-territorial. Su creciente competitividad hace necesarias nuevas técnicas de gestión, por esta razón en la presente contribución se centra la

atención en el benchmarking y su utilidad en el sector turístico. Por lo que esta investigación tiene como objetivo proponer un procedimiento para la aplicación del benchmarking a la gestión turística, lo cual permitirá solucionar los problemas existentes relacionados con este tema y, satisfacer las principales necesidades a través de un perfeccionamiento en el funcionamiento de la actividad. Siendo el turismo uno de los sectores económicos relevantes se estudia como el ejercicio del benchmarking permite mejorar el posicionamiento de los productos turísticos

Palabras claves: benchmarking, gestión turística, perfeccionamiento
ABSTRACT

Tourism has become a relevant sector capable of improving the economy of destinations, sustaining long-term development and influencing economic territorial planning. Its growing competitiveness makes new management techniques necessary, for this reason in this contribution attention is focused on benchmarking and its usefulness in the tourism sector. Therefore, this research aims to propose a procedure for the application of benchmarking to management tourism, which will allow to solve the existing problems related to this topic and, to satisfy the main needs through an improvement in the operation of the activity. Being tourism one of the relevant economic sectors, it is studied how the benchmarking exercise allows improving the positioning of tourism products.

Keywords: benchmarking, tourism management, improvement

RESUMÉ

Le tourisme est devenu un secteur pertinent capable d'améliorer l'économie des destinations, de soutenir le développement à long terme et d'influencer la planification économique et territoriale. Sa compétitivité croissante rend nécessaires de nouvelles techniques de gestion, c'est pourquoi dans cette contribution l'attention est portée sur le benchmarking et son utilité dans le secteur du tourisme. Par conséquent, cette recherche vise à proposer une procédure d'application du benchmarking à la gestion du tourisme, qui permettra résoudre les problèmes existants liés à ce sujet et, satisfaire les principaux besoins par une amélioration du fonctionnement de l'activité. Le tourisme étant l'un des secteurs économiques pertinents, il est étudié comment l'exercice de benchmarking permet d'améliorer le positionnement des produits touristiques.

Mots-clés : benchmarking, gestion du tourisme, amélioration

ÍNDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE. BENCHMARKING Y TURISMO.....	5
Benchmarking. Origen y evolución.....	6
1.2. El benchmarking. Definiciones.....	10
1.2.1. Benchmarking: ¿imitación o innovación?	13
1.2.2. Tipos de benchmarking.....	16
1.3. Benchmarking y turismo	20
Conclusiones parciales	27
CAPÍTULO II. PROCEDER METODOLÓGICO PARA LA APLICACIÓN DEL	28
BENCHMARKING.....	28
2.1. Premisas del benchmarking.....	28
2.2 Análisis de las metodologías precedentes	30
2.3. Descripción del procedimiento empleado	33
Conclusiones parciales	39
CONCLUSIONES.....	39
RECOMENDACIONES.....	40

Referencias Bibliográficas

INTRODUCCION

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 y Filion, 2017).

A lo largo de los años, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo y que, en la misma medida, es capaz de reportar gran número de ingresos a los destinos en los que se desarrolla (Turismo, 2014). Como la misma Organización Mundial del Turismo (OMT) reconoce, esta actividad se convirtió desde 1993 en el primer sector económico mundial por encima del energético, automovilístico, entre otros (Piedrón et al., 2016). Este auge del sector motiva la competencia y el uso de métodos que mejoren su productividad y eleven sus niveles de calidad, se vuelven imprescindibles.

La calidad de los destinos turísticos es esencial en la conformación de la imagen de los mismos, y adquieren un papel preponderante frente a las acciones comunicativas, puesto que la referida calidad es el instrumento más adecuado para fidelizar a los clientes satisfechos. La satisfacción de los turistas con relación a un destino turístico está directamente relacionada a la calidad del mismo. Dado que los turistas son mucho más experimentados y exigentes, éstos esperan una relación calidad-precio más satisfactoria. (Gándara José, 2004)

La calidad del destino turístico depende de factores endógenos y exógenos, pero el turista siempre la evalúa de manera global por esto, es necesario que el conjunto de los elementos que componen el producto turístico global sean de calidad, es decir, satisfagan a los turistas.

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):

1. Es una forma efectiva para introducir mejoras, constituye un medio que en la realidad ha probado su efectividad para que las organizaciones se inserten en un proceso de cambio.
2. Disminuye el tiempo para producir cambios efectivos, ya que permite reducir considerablemente el tiempo requerido para el diseño, implantación y obtención de resultados.
3. Permite obtener mejoras con bajo costo y poco riesgo. Abre las puertas a un espacio que al descubierto de ideas y prácticas, lo que disminuye el margen

de riesgo al asumir la decisión de aplicarlo y atenúa los costos en que se incurriría por falta de experiencia.

4. Ayuda a una mejora continua del sector, pues como medio que tiene el sector para estar captando y adaptando las mejores prácticas del entorno de manera permanente, hace posible el mejoramiento continuo en el desempeño de la actividad turística.
5. Orienta al sector hacia grandes desafíos. Combina la búsqueda de las mejores prácticas que se usan en el sector para plantearse retos competitivos de mayor nivel.

Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en su versión actualizada del 2017, abordan en el Lineamiento 24 un aspecto referido a la política macroeconómica que guarda estrecha relación con el turismo, donde plantea: Alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social.

El lineamiento 27 plantea las claves fundamentales para nuestro desarrollo económico: Perfeccionar y fortalecer la utilización de los indicadores macroeconómicos en el Sistema de Dirección de la Economía, como elemento fundamental para la elaboración y control del plan de la economía. Precisa los ambiciosos objetivos que busca con el desarrollo del turismo en el lineamiento 207: “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” (PCC, 2016).

Un sistema de incentivo en el sector turístico que se aplica en el lineamiento 208: “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)

El benchmarking se considera que es la técnica necesaria para lograr este crecimiento acelerado al que hace referencia el lineamiento 207, ya que este ha impactado fuertemente a un gran número de organizaciones en los últimos años. De hecho es una de las corrientes del pensamiento administrativo contemporáneo menos cuestionado, ya que los resultados que arroja permiten elevar el desempeño y cambiar la situación de una organización.

Ante los nuevos procesos económicos que se avecinan, ingresan al mercado competitivo empresas extranjeras, con mejores planes, programas y servicios; con precios más económicos que aumentarán el rigor de la competencia. Se potencializan nuevos destinos ubicados también en El Caribe, que brindan una oferta turística similar a la nuestra, con respecto a sus condiciones climáticas, modo de pago y atractivos principales. Estos destinos buscan captar la atención de los mercados consumidores de nuestro producto, pues ofrecen un producto similar y con igualdad o mejora de precio. Con todo esto se vuelve imprescindible aplicar la técnica del benchmarking al sector en Cuba.

El apartado hotelero de la provincia de Matanzas necesita partir de aspectos fundamentales para el desarrollo del benchmarking como son:

- Identificación de los factores clave de éxito.
- Documentación/diagrama de procesos y subprocesos.
- Identificación de los procesos claves.
- Medición de los factores clave de éxito.
- Análisis de resultado/identificación de las diferencias de rendimiento.
- Selección de asociados.
- Organización de visitas.
- Identificar las mejores prácticas.

Estos aspectos posibilitan analizar con profundidad cada proceso; identificar los factores clave de éxito, sus elementos constituyentes y representarlos en un diagrama de flujo; elaborar una guía para un mejor desarrollo del proceso; así como medir con rigor y precisión los factores clave de éxito según los indicadores seleccionados. Todo esto permite realizar un análisis y detectar problemas en las diferentes áreas, así como identificar los socios posibles para realizar el

benchmarking, establecer contactos los formales y realizar comparaciones que permitan detectar posibles soluciones y adaptarlas a la organización.

La situación problemática descrita permitió identificar como **problema científico**: la necesidad de un instrumento que posibilite la aplicación del benchmarking a la gestión turística.

Se planteó como **objetivo general**: Proponer un procedimiento para la aplicación del benchmarking a la gestión turística.

Como **objetivos específicos** se definieron:

- Asentar las bases teóricas y prácticas que sustentan el empleo del benchmarking en la gestión turística.
- Analizar los instrumentos empleados para el despliegue del benchmarking en la gestión turística.
- Describir el instrumento propuesto para la aplicación del benchmarking en la gestión turística.

En aras de alcanzar los objetivos propuestos, la presente investigación se estructura de la siguiente manera:

Introducción, donde se caracteriza la situación problemática existente y se fundamenta el problema científico a resolver; Capítulo I, donde se explica el marco teórico referencial de la investigación sobre la temática abordada en la literatura especializada; Capítulo II, el cual plasma el procedimiento metodológico a desarrollar, así como los antecedentes que constituyen el punto de partida para el procedimiento que se va a elaborar; Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación; la Bibliografía consultada; y un conjunto de Anexos, capaces de facilitar una mejor comprensión de los resultados expuestos una vez concluida la investigación

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE. BENCHMARKING Y TURISMO

El turismo es una actividad transversal que engloba diferentes sectores y profesiones, en constante adaptación a una realidad social cambiante y sujeta a una fuerte competencia, de ahí que estemos asistiendo a una apuesta por la diversificación de las posibilidades de ocio. La diversificación de las tipologías

turísticas forman parte de las políticas empresariales actuales que tratan tanto de corregir los desequilibrios que provoca la concentración turística, como de buscar nuevas alternativas. Bajo esta convicción se presenta una referencia sobre la aplicación del Benchmarking en el sector turístico, la cual constituye el resultado de esta investigación, a través de la cual se aspira evaluar la utilización, de esa herramienta gerencial. El presente capítulo pretender destacar los beneficios de benchmarking dando una panorámica de todos sus aspectos fundamentales para poner en marcha estrategias innovadoras en el sector del turismo.

Benchmarking. Origen y evolución.

Las dificultades que se encuentra para ofrecer un concepto que recoja su contenido son de diferente naturaleza. La primera de ellas está relacionada con su origen, con la dificultad de concretar su aparición y con su formalización. Algunas de las actividades fundamentales en las que se basa el benchmarking, se han utilizado desde la antigüedad, motivo por el que algunos autores argumentan que no se trata de ninguna nueva herramienta de gestión, "...sino de una nueva denominación para expresar la sistematización de viejas actividades" (Valls Roig, 1995; Finnigan, 1997). La aparición renovada de su uso en el ámbito empresarial, no ayudó en absoluto a la formalización del término. En efecto, la práctica precede a la teoría, y aún hoy, domina la bibliografía no académica, en la que muchas de las definiciones se basan en experiencias individuales, de escaso contenido científico, y muchos de los principios en el sentido común; "...un exhaustivo análisis bibliográfico sobre la materia revela una escasez absoluta de literatura académica, y abundancia de literatura publicada por practitioners, concretamente de guías prácticas para su implementación, una deficiencia de aspectos teóricos y estudios empíricos, y exceso de casos prácticos" (Dattakumar R. y Jagadeesh R., 2003; Yasin, M.M. 2002).

Su naturaleza evolutiva y dinámica, de continua adaptación a las condiciones de la empresa (Yasin, 2002), no hace sino aumentar el complejo panorama descrito. Otra de las dificultades para delimitar el concepto, está relacionada con el ámbito potencial de aplicación. La mayoría de autores relaciona el benchmarking con la competitividad y la mejora empresarial, siendo "la empresa" su ámbito natural de

aplicación. Sin embargo, los beneficios potenciales de su utilización hacen que se considere en otros ámbitos, como las “organizaciones públicas”, y a otros niveles, “sectorial” y “de entorno” (regional, nacional e internacional). Se trata de una herramienta que posee múltiples posibilidades de aplicación, persigue objetivos diferentes en cada caso, y utiliza una metodología propia en cada ámbito. Su expansión se debe más al éxito alcanzado por algunas empresas que lo han utilizado como herramienta de gestión, y a su relación con el movimiento de la calidad total, que a la defensa científica que algunos académicos puedan hacer de su utilización.

Como se puede apreciar, una interpretación restringida del concepto, junto con la promoción de un tipo de benchmarking de diagnóstico y la aplicación, por parte de la empresa, de éste, ha llevado a una infrautilización de la herramienta y a convertirse en blanco de numerosas críticas por parte de académicos. Por el contrario, se defiende la postura que es una herramienta válida para el aprendizaje organizacional, y por tanto, para competir en un entorno en el que, por sus características, el conocimiento y la capacidad para gestionarlo (el aprendizaje), parecen ser los únicos factores intangibles relevantes para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

La historia del benchmarking está ampliamente documentada por diversos autores (Camp, 1989; McNair, C.J. y Leibfried, K. 1992; Spendolini, 1992; Boxwell, 1995, Watson, 1993; Ahmed, P.K. y Rafiq, M., 1998, etc.). El término de benchmarking fue acuñado por la empresa norteamericana Xerox en 1976, y la denominación y conceptualización formal del benchmarking, con su contenido actual, se atribuye a la publicación de la obra de Camp (1989) *Benchmarking: The Search for industry Best Practics which Lead to Superior Performance*. En este libro se explican los siete años de experiencia de la compañía norteamericana Xerox con respecto a la técnica que ahora se conoce como benchmarking. La empresa atravesaba una grave crisis desde mediados de los setenta y el benchmarking fue un elemento clave en su estrategia hacia la mejora denominada “El liderazgo mediante la calidad”. A pesar de que la gran mayoría de autores coincide en señalar a esta empresa norteamericana, como la promotora del benchmarking moderno, además de relacionarla con la formalización de la actual concepción del benchmarking, un amplio grupo de

autores comparte la opinión de que esta práctica se ejercitaba desde mucho tiempo atrás.

Ello se debe a que la técnica de benchmarking se basa en una serie de actividades fundamentales que no son nada novedosas. “Aprender de otros”, “imitar”, “comparar”, “evaluar”, “mejorar”, “superarse” son atributos intrínsecos a la naturaleza, no sólo de cualquier actividad organizativa y empresarial, sino humana. Indudablemente, la mayoría de las empresas ha practicado alguna de estas actividades a lo largo de su existencia. La comparación entre empresas se ha dado desde la época de la industrialización. Ya a fines del siglo XIX, Taylor en sus trabajos acerca de la aplicación del método de producción científico alentaba a la comparación de los procesos industriales (Watson, 1993; Keegan, 1998). Ahora bien, antes de la formalización metodológica de la práctica de benchmarking por parte de la Xerox, no se encuentra ningún caso documentado de empresa que haya aplicado de forma sistemática y planificada esta herramienta. Algunos autores señalan la experiencia de Toyota a finales de los años cincuenta como casos de benchmarking (Watson, 1993; Ahmed y Rafiq, 1998; Kyrö, 2003; Finnigan, 1997, Valls Roig, A. 1995; Keegan, 1998). Sin embargo, no se trata realmente de la aplicación de benchmarking si se considera como una metodología de actuación para determinar qué aspectos clave se deben mejorar, y cómo se deben mejorar para llegar a alcanzar la excelencia empresarial.

Si bien las actividades inicialmente desarrolladas por Xerox se inspiraron en la ingeniería inversa de producto y se centraron en el análisis de los competidores, se fueron expandiendo al análisis de los procesos de cualquier empresa con prácticas excelentes, hasta definirse como un proceso metodológico que daría origen a una nueva herramienta de gestión. Cuando Xerox comenzó a aplicar lo que luego fue denominado como benchmarking, aprendió tres lecciones: uno, que es más importante conocer cómo se ha llegado a ciertos resultados (“el proceso”) que los propios resultados en sí (producto, desempeño, productividad, etc.); segundo, el benchmarking se puede aplicar en cualquier área de la empresa, y por último, la comparación se ha de realizar frente a cualquier empresa excelente, sea competidora o no.

En su periodo de aparición, se intentó legitimar el benchmarking como herramienta de mejora competitiva, diferenciándola de la imitación o del espionaje industrial; mientras que para unos es una herramienta de mejora continua, para una minoría, aunque significativa, constituye otra moda pasajera del Management (Bemowski, 1991; Boxwell, 1994, Thompson y Cox, 1997), una nueva denominación para una actividad que se viene practicando desde siempre: “la imitación”. Haciendo hincapié básicamente en dos aspectos: por una parte, en que se trata de una metodología estructurada como un proceso continuo; y 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 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: “Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente (...) Para desarrollar procesos de negocios y de trabajo que incluyan “las mejores prácticas” y establecer metas de desempeño racionales” (Camp, 1989).

En esta etapa, también se subraya la visión externa que introduce el benchmarking a la mejora interna, al suponer una novedad conceptual frente a anteriores herramientas de planificación estratégica, que estaban orientadas al exterior o interior de la empresa (pero no hacia ambos focos) (Yasin 2002).

Como afirman McNair y Leibfried (1992) “el benchmarking es un enfoque externo de las actividades internas, funciones u operaciones para lograr una mejora continua”. Frente a la planificación estratégica, el benchmarking ofrece la ventaja de ayudar al establecimiento de objetivos reales y mensurables, en base a lo que han realizado empresas excelentes. Su valor añadido reside en que no se centra únicamente en los resultados, sino en los procesos.

Benchmarking significa “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, p. 15). Además, supera el

análisis competitivo, al realizar un análisis más extenso sobre el posicionamiento de la excelencia de la empresa, y permitir el acceso a conocimientos que pueden estar fuera del sector de la empresa (Valls Roig, A., 1995, Watson, 1993; Spendolini, 1992).

1.2. El benchmarking. Definiciones

La tendencia a su utilización fue aumentando año tras año, y ya en encuestas realizadas en el año 1991 se podía apreciar que el 75 % de las grandes compañías según Fortune 500 ya lo desarrollaban por entonces.

Actualmente, ya se busca que los productos sean desarrollados y producidos de forma más rápida, así como un nivel de calidad más alto. Por eso, además de las metas cuantitativas, como coste o tiempos, se toman en cuenta las metas cualitativas, como flexibilidad, seguridad de entrega, conocimiento de los procesos, innovación, calidad total y protección del medio ambiente.

Desde sus inicios, diferentes autores han definido este concepto, por ejemplo:

- Según Spendolini, se considera como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de la organización que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Esta definición está enfocada al ámbito empresarial.

- Según la Comisión Directiva del International Benchmarking Clearinghouse del American Productivity & Quality Center (APQC) es ...un proceso en que las firmas determinan puntos claves de mejora en determinadas áreas, identifican y estudian las mejores prácticas de otros en dichas áreas, e implementan nuevos sistemas y procesos para mejorar su propia calidad y productividad.... .

Puede afirmarse entonces, que es un proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente que se realiza con el propósito de perfeccionar sus resultados, donde se aprehende, adapta e implementan métodos que han producido resultados positivos en otras organizaciones.

- Según Rodríguez de Rivera, 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.

Por tanto, se trata de un proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual una de ellas analiza cómo otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla. La aplicación de esta técnica permite a las organizaciones alcanzar mayor calidad en sus productos, servicios y procesos, a partir de la cooperación, colaboración y el intercambio de información. Su objetivo es corregir errores e identificar oportunidades, para aprender a solucionar problemas y tomar decisiones según los patrones de los líderes.

Esta clase de estudios se realiza en contacto directo con los competidores o no competidores y al finalizar, se comparten los resultados para que cada organización cree su propio sistema de mejoras.

A pesar de que la gran mayoría de autores coincide en señalar a esta empresa norteamericana, como la promotora del benchmarking moderno, además de relacionarla con la formalización de la actual concepción del benchmarking, un amplio grupo de autores comparte la opinión de que esta práctica se ejercita desde mucho tiempo atrás. Ello se debe a que la técnica de benchmarking se basa en una serie de actividades fundamentales que no son nada novedosas.

“Aprender de otros”, “imitar”, “comparar”, “evaluar”, “mejorar”, “superar-se”... son atributos intrínsecos a la naturaleza, no sólo de cualquier actividad organizativa y empresarial, sino humana. Como apunta Valls Roig, A. (1995, p.

13): “El Benchmarking no es en realidad nada nuevo. (...) para que una empresa pueda mejorar y llegar a sobresalir –lo que es imprescindible para sobrevivir a largo plazo–, necesita observarse y observar, (...), recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización.” Compartimos la opinión de que, aunque sea de forma puntual y no planificada, la mayoría de las empresas ha practicado alguna de

estas actividades en el pasado.³ Ahora bien, antes de la formalización metodológica de la práctica de benchmarking a primeros de los 80 por parte de la empresa Xerox, no encontramos ningún caso documentado de empresa que haya aplicado de forma consciente y sistemática esta herramienta de mejora. En algunos textos se apuntan algunos casos de benchmarking temprano –como la experiencia de F. Cábot Loweil en 1810 (Finnigan, 1997), las prácticas desarrolladas por los japoneses tras la Segunda

Guerra Mundial (Watson, 1993; Leibfried, K. y McNair, C.J., 1992; Valls Roig, 1995; Howell 1991)⁴, o más concretamente la experiencia practicada por Toyota a finales de los años cincuenta (Watson, 1993; Ahmed y Rafiq, 1998; Kyrö, 2003; Finnigan, 1997, Valls Roig, A. 1995; Keegan, 1998)⁵. Estos casos, sin embargo, no son representativos de la aplicación de benchmarking si se entiende como una metodología de actuación para determinar qué aspectos clave se deben mejorar, y cómo se deben mejorar para llegar a ser competitivo. Bien es cierto, que las actividades inicialmente desarrolladas por Xerox se inspiraron en la ingeniería inversa de producto que ya se practicaba en los años 40, y se centraron en el análisis de los competidores, pero paulatinamente se fueron extendiendo. Cuando la empresa comenzó a aplicar lo que luego fue descrito como benchmarking, aprende tres lecciones: uno, que es más importante conocer cómo se ha llegado a ciertos resultados (“el proceso”) que los propios resultados en sí (producto, desempeño, productividad, etc.); segundo, el benchmarking se puede aplicar en cualquier área de la empresa, y por último, la comparación se ha de realizar frente a cualquier empresa excelente, sea competidora o no. Por tanto, el método de benchmarking introducido en los ochenta se consolida como una nueva herramienta de gestión. Esta metodología se aplica al análisis de los procesos, con su desglose en actividades y en la identificación de los correspondientes indicadores de rendimiento; hasta entonces las comparaciones se centraban básicamente en análisis financieros y de resultados (Suárez et al., 1996).

El segundo de los aspectos en que se insiste, es en la distinción entre “benchmarking” y “evaluación comparativa”, ambos términos no son equivalentes, como se ha empleado en numerosos textos de lengua inglesa y se ha traducido al castellano en algunos libros y artículos. La “evaluación comparativa” es sólo una parte del benchmarking (Harrington H.J., 1996),

necesaria y relevante para el inicio de un ejercicio de benchmarking, pero no suficiente para la mejora de la empresa. De interpretar así el concepto de benchmarking, nos podemos encontrar con lo que Fernandez et. al. (2001) describen como “ausencia de dirección”. Según estos autores, este ha sido un tema olvidado por la literatura de benchmarking, lo cual dificulta y pone en peligro la adopción de las mejores prácticas en la empresa. El benchmarking provee a la Dirección de un análisis situacional, dicen, pero no de un plan estratégico de mejora. El problema surge debido a una errónea interpretación de concepto, que es confundido con la evaluación comparativa. Tal es la situación, que Freytag y Hollensen (2001), dedican un artículo en el que transforman el término benchmarking, añadiéndole los verbos “aprender” y “acción” – “benchlearning” y “benchaction”–, para enfatizar la necesidad de aprender, y aplicar el conocimiento a un plan de acción, que dirija la empresa a la excelencia. En efecto: “benchmarking es la actividad de comparar los propios procesos (...) contra la mejor actividad similar que se conozca, de forma que se establezcan objetivos desafiantes, verdaderos retos, pero alcanzables, y se implemente un curso de acción que permita a la organización de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor” (Balm, 1992). La herramienta de benchmarking significa algo más que evaluación comparativa. Incluye la comparación sistemática de procesos y/o resultados entre organizaciones; sin embargo, su objetivo es el de aprender de los procesos o prácticas que permitan lograr los mejores resultados, y adaptarlos a la empresa. Es una herramienta dirigida a la acción o cambio, que implica aprendizaje, gestión del conocimiento y adaptación de prácticas excelentes. No consiste en copiar las mejores prácticas, sino “en aprenderlas y aplicarlas mediante la adaptación, creación y rediseño a nuestra organización” (Badia y Bellido, 1999), y el aprendizaje es la base fundamental para obtener ventajas competitivas en el tiempo (Peters, 2003).

1.2.1. Benchmarking: ¿imitación o innovación?

En la primera época en la comienza a utilizarse esta herramienta, 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. En esta primera etapa, también se subraya la visión externa que introduce el benchmarking, al suponer una novedad conceptual frente a anteriores herramientas de planificación estratégica, que estaban orientadas al exterior o interior de la empresa, pero no hacia ambos focos (Yasin 2002). Como afirman McNair y Leibfried (1992) “el benchmarking es un enfoque externo de las actividades internas, funciones u operaciones para lograr una mejora continua”.

En una segunda etapa, la evolución del concepto de benchmarking da un giro hacia el “cómo”. No se trata únicamente de identificar las mejores prácticas para medir la diferencia (el gap de desempeño) frente a los mejores, sino de averiguar “cómo” han logrado ser los mejores. No importa tanto en “cuanto” son mejores, sino “cómo” han logrado los mejores esos estándares de desempeño que constituyen las metas a seguir. La mayoría de autores insiste en que el benchmarking, no trata únicamente de descubrir las mejores prácticas y de compararse con éstas, sino principalmente, de la capacidad para comprender por qué otros hacen las cosas de manera más eficiente y eficaz (Codling, 1998).

Este rasgo hace del benchmarking una herramienta innovadora. Incluso para algunos supone una ruptura con el paradigma de gestión anterior, pues para su desarrollo exige de relaciones de colaboración (Spendolini, 1992; Finnigan, 1997). Se trata de un concepto innovador principalmente por dos aspectos, afirma Spendolini (1992): primero, porque se trata de un proceso estratégico que puede ser utilizado no sólo para analizar a los competidores, sino a “cualquier” organización. En un periodo inicial, el benchmarking competitivo fue identificado con una forma de búsqueda de conocimiento o inteligencia competitiva (Spendolini, 1992; Finnigan, 1997; APQC, 2003), pero esta búsqueda se amplía a cualquier empresa, pues se trata de encontrar prácticas excelentes.

El segundo rasgo diferenciador es la extensión de su enfoque. El benchmarking no sólo se centra en los productos o resultados, sino también, y especialmente, en los procesos que permiten lograr esos resultados. Consiste en conocer, entender y aprender sobre el proceso que conduce a la excelencia. El benchmarking se debe realizar de forma sistemática y expansiva, característica que refuerza su carácter novedoso. Según Yasin (2002), en las primeras etapas de su utilización, el benchmarking se orientaba a alguna actividad, centrándose en el área operativa de la empresa. Su aplicación se fue extendiendo a otras áreas a medida que se extendía su uso, hasta alcanzar en la actualidad un carácter estratégico y sistémico. Comienza así una etapa en la que la literatura subraya el proceso de aprendizaje y de gestión de conocimiento que potencia el benchmarking, como medio para alcanzar la excelencia: “Benchmarking significa generar mejores soluciones, sobre la base del conocimiento empresarial. No es copiar al mejor”. (Harrington, 1996) El análisis del entorno en busca de prácticas excelentes, y su posterior análisis, estimula nuevas maneras de pensar e interpretar las forma en la que se desarrollan los procesos de la empresa: “El proceso de búsqueda consciente de nuevas formas de hacer las cosas es la esencia del mejoramiento de la productividad y del proceso mismo de aprendizaje” (Finnigan J. P., 1997, p. 15).

La aplicación de un ejercicio de benchmarking, no provoca mejoras automáticas ni asegura el desarrollo de innovaciones, pero al menos, sí cuestiona los métodos existentes, despierta el interés por el aprendizaje de nuevos métodos y aumenta la disponibilidad al cambio. Las organizaciones que aprenden poseen una elevada capacidad de dudar sobre la validez de sus estructuras y normas de funcionamiento, y de cambiarlas si es preciso (Aramburu, N., 1996 p. 4). En el último periodo, se insiste en la potencialidad del benchmarking para fomentar el aprendizaje organizativo, la transmisión de conocimiento y la generación de nuevas ideas. Entre otros, encontramos a S. Codling (1998) quien afirma que el benchmarking se está convirtiendo en una de las formas más eficaces de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a través de y entre las empresas. La autora entiende que se trata de una forma de descubrir mejores prácticas, de aprender de otros individuos, organizaciones y culturas.

Bajo este enfoque, los aspectos relacionados con los valores, la cultura y los sistemas cognitivos de la empresa adquieren gran relevancia. Como argumentan Ahmed y Rafiq (1998) la esencia del benchmarking es el aprendizaje de cómo mejorar actividades, procesos y gestión organizativa. El proceso no culmina con el aprendizaje organizacional, sino con la implementación de un plan de acción que logre convertir el conocimiento acerca de las prácticas excelentes en mejoras para la empresa. Como indica la última fase del “proceso” de benchmarking que describe la definición de Garvin (1993): “el benchmarking es un proceso formal que comienza con la exhaustiva búsqueda e identificación de las organizaciones con las mejores prácticas, continúa con un estudio detallado de las prácticas y la performance de la propia organización, progresa a través de visitas y entrevistas sistematizadas a las empresas identificadas, y concluye con el análisis de resultados, desarrollo de recomendaciones e implementación del conocimiento adquirido sobre la mejor práctica”. Y en la adaptación a nuestra cultura de estas prácticas superiores se debe estimular la creatividad, para lograr la excelencia y acceder al liderazgo (Valls Roig, 1995).

1.2.2. Tipos de benchmarking

El proceso de benchmarking se utiliza para mejorar la eficacia y eficiencia de las organizaciones, así como para actualizarse con respecto a las mejores prácticas.

Boxwell afirma que existen varios tipos de benchmarking y los define en función de su objeto:

- Benchmarking competitivo: significa medir sus funciones, procesos, actividades, productos y servicios en comparación con los de sus competidores y mejorar los propios de forma que sean, en el caso ideal los mejores en su clase, pero, por lo menos, superiores a los que de sus competidores.
- Benchmarking cooperativo: el saber fluye normalmente en una dirección, desde las empresas objetivo hasta el equipo benchmarking aun cuando el equipo de Benchmarking ofrece frecuentemente algún beneficio a cambio. No se define con claridad en qué consiste.
- Benchmarking de colaboración: un grupo de empresas comparten conocimientos sobre una actividad particular, y todas esperan mejorar a

partir de lo que van aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios de colaboración.

- Benchmarking interno: es una forma de benchmarking de colaboración que muchas empresas grandes utilizan para identificar las prácticas del mejor en casa y extender el conocimiento, sobre estas prácticas a otros grupos en la organización;, se realiza con frecuencia en grandes compañías como primer paso de aquello que puede ser más tarde un estudio enfocado al exterior.(ver anexo 1)

Etapas del proceso

Según León, el benchmarking afrontó en sus orígenes un primer problema a causa de la cantidad de modelos existentes para realizar este tipo de proceso y la cuantía de pasos que definen la lógica de los modelos de sus principales precursores. Estos modelos, a pesar de estar divididos en diferentes fases o pasos, en esencia, obtienen con su aplicación, los mismos resultados, que no es más que la búsqueda de una mejora continua en las organizaciones

Para comprender globalmente las etapas para la aplicación de este proceso, a continuación, se enuncian, la secuencia propuesta por Spendolini, una de la mayor aplicación y la referencia:

- Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking: Consiste en identificar a los consumidores de este proceso y fundamentalmente sus necesidades; definir los aspectos específicos para el Benchmarking; además, en esta etapa, se identifican y aseguran los recursos necesarios.
- Formar un equipo de Benchmarking: Es el proceso donde se escoge, orienta y dirige un equipo. En este paso, se introducen las herramientas para el manejo de proyectos, se identifican las etapas y se aclaran las tareas para todos los participantes.
- Identificar los socios del Benchmarking: busca identificar las fuentes de información que se utilizarán para recopilar la información de

Benchmarking; además, comprende el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizacionales.

- Recopilar y analizar la información de Benchmarking: se propone la selección de los métodos específicos de recopilación de información. El análisis de la información, se realiza según las necesidades del cliente original, con vistas a recomendar acciones para provocar un cambio, es importante que los responsables de esta actividad sean expertos.
- Actuar: su objetivo es generar un informe con un conjunto de recomendaciones para la ejecución real del cambio. Es necesario que, al terminar este proceso, se analicen nuevamente las necesidades de sus clientes y revelen los planes de ejecución a seguir, es decir, dar una continuidad al proceso de Benchmarking.(ver anexo 2)

El benchmarking como herramienta de evaluación en los sistemas de información.

Alonso Arévalo y Martín Cerro (2014) plantean que cada biblioteca y servicio de información deberá adoptar un modelo de Benchmarking apropiado a sus circunstancias y características particulares, y que deberá considerar el funcionamiento de sus sistemas de información y los intereses de sus usuarios, además aclaran que este modelo ha de ser lógico, sencillo y simple de aplicar.

Y señalan aspectos susceptibles de analizarse mediante un estudio de benchmarking:

- Impacto y valor añadido de la información: qué incidencia tuvo la información en los usuarios y en sus actividades.
- Niveles de actividad: cuál es distribución del horario, préstamos en relación al total de usuarios.
- Reparto del presupuesto (adquisiciones, tipos de materiales, personal, infraestructura,).
- Productividad/procesos técnicos: tiempo en que se realiza una actividad o producto por parte del personal cualificado., A pesar de ser una medición a la que es reticente el propio personal, con frecuencia revela

importantes deficiencias con respecto a los métodos de organización del trabajo (tiempo de catalogación o indización de documentos).

- Tipo de estructura de la unidad documental: determinar cuál estructura responde mejor a los objetivos de la unidad, esto es, una estructura centralizada o descentralizada.

Además destacan que, una vez analizados estos aspectos y realizados algunos cambios en la organización, es necesario por un lado, descubrir su efecto entre los usuarios y comparar los datos sobre el funcionamiento de los servicios antes y después del cambio, y por otro, mantener un seguimiento continuo con vistas a conservar las pautas de calidad establecidas de acuerdo con la política del sistema. Además, recomiendan que un posible modelo para su implementación es el desarrollado por Kinnell y Garrod, que considera una serie de aspectos durante el desarrollo del proceso de benchmarking, a saber:

- Identificación de los factores clave de éxito.
- Documentación/diagrama de procesos y subprocesos.
- Identificación de los procesos claves.
- Medición de los factores clave de éxito.
- Análisis de resultado/identificación de las diferencias de rendimiento.
- Selección de asociados.
- Organización de visitas.
- Identificar las mejores prácticas.

En forma general, estos aspectos posibilitan analizar con profundidad cada proceso; identificar los factores clave de éxito, sus elementos constituyentes y representarlos en un diagrama de flujo; elaborar una guía para un mejor desarrollo del proceso; así como medir con rigor y precisión los factores clave de éxito según los indicadores seleccionados. Todo esto permite realizar un análisis y detectar problemas en las diferentes áreas, así como identificar los socios posibles para realizar el benchmarking, establecer contactos los formales y realizar comparaciones que permitan detectar posibles soluciones y adaptarlas a la organización.

1.3. Benchmarking y turismo

No es otra cosa que analizar (sistemáticamente) los productos y servicios de nuestra empresa y de otras “**referentes**” (competidoras o no) con el objetivo de conocer las “**mejores prácticas**” que nos ayudarán a enriquecer nuestra oferta y competir en mejores condiciones. (Bertoni Álvaro, 2017)

Para comprender adecuadamente el papel del destino turístico es necesario aplicar el enfoque de la teoría general de los sistemas, para conocer todas las interrelaciones existentes, y sus respectivos impactos sobre el plan estratégico.

El turismo ha experimentado un continuo crecimiento y diversificación hasta convertirse en uno de los sectores económicos con mayor crecimiento y es además, una de las industrias que puede respaldar los ingresos del país debido a los ingresos que puede generar. La mayoría de los países reconocen el potencial del turismo, lo cual los ha llevado a buscar estrategias encaminadas a incrementar de manera continua el número de turistas y la derrama económica ya que mejora la economía de los destinos, debido a su enfoque pluridisciplinar que afecta a varios ámbitos: económico, social, cultural y medioambiental. (Molina, Ochoa, Bonales ,2018)

Se distinguen tres líneas de análisis teóricas de la actividad turística, según destaca BENI (2000):

La primera línea se coloca en la perspectiva de producción, dentro de la pluralidad de empresas que actúan en el sector, algunas de las que transforman la materia prima en producto acabado y otras que ofrecen bienes y servicios ya existentes.

La segunda línea se refiere a la distribución, donde nos referiremos a servicios. Y también un sector de actividades, que según el momento productivo puede corresponder a lo distributivo, como un paso de los bienes y servicios turísticos directamente de productor a consumidor.

La tercera línea consiste en identificar y establecer condiciones del viaje y sus componentes, es decir, el origen del viaje, los medios de transporte usados, la naturaleza del viaje, el tiempo de permanencia en ese lugar, los equipamientos

receptivos solicitados, motivaciones, necesidades y preferencias o el grado de participación en actividades turísticas recreativas, la estructura de gastos y la estratificación económica y social del consumidor.

Esto lleva a ver turismo como un sistema interrelacionado e integrado: el sistema de turismo, lo cual permite:

- ✓ Hacer resaltar la interdependencia en turismo que existe de varios elementos interrelacionados cooperando para cumplir objetivos comunes. Demostrado por la teoría general de los sistemas.
- ✓ La naturaleza abierta del sistema de turismo: El sistema de turismo es dinámico y cambiando constantemente y siempre hay nuevos conceptos y fenómenos llegando.
- ✓ La complejidad y variedad en todos los aspectos de turismo.
- ✓ Refleja mejor el gran nivel de competitividad presente en turismo hoy en día.
- ✓ Reconoce el nivel de fricción y desarmonía en turismo al final de los años 90.

BENI (2000) definió Sistema de Turismo (SISTUR) como “un conjunto de procedimientos, ideas y principios, ordenados lógicamente y conexos con la intención de ver el funcionamiento de la actividad turística como un todo”. Sitúa el turismo en toda su amplitud, complejidad y multicasualidad, en un esquema sintetizador y dinámico que demuestra las combinaciones de fuerzas y energías. El turismo no es un hecho aislado, pues el turista es la pieza central de un sistema. El turismo, también está relacionado con varias actividades humanas. La acepción del turismo como sistema comprende un análisis multidisciplinar, en función de las interrelaciones entre los diferentes sistemas en que el ser humano participa como el económico, social, político, cultural, ecológico e tecnológico. Esto hace que el estudio del turismo implique el conocimiento general de estas diferentes áreas y sus interrelaciones. (Hernández, Cano ,2017)

La definición de la palabra turismo ha tenido una evolución que ha pasado por tres etapas que serán descritas a continuación de manera breve En 1933, Bormann agrega que el movimiento de forasteros comprende los viajes

emprendidos por motivos de reposo, diversión, comerciales o profesionales iniciados en muchos casos por acontecimientos o situaciones especiales, donde la ausencia de su vivienda es transitoria y que excluye a los desplazamientos a lugares de trabajo (Bormann, 1933; citado en Dachary y Arnaiz, 2002). La segunda etapa surge en la mitad del siglo XX, cuando aparece el turismo de masas como un fenómeno económico-social fruto de los cambios y transformaciones de la sociedad que surge después de la Segunda Guerra Mundial. El turismo entonces se ve como una actividad socioeconómica que se distingue de la simple actividad viajera y del movimiento de forasteros registrada en la época anterior. (ver anexo 3)

Torres (1955), afirma que el turismo es un caso especial de exportación de mercancías y servicios, de cosas reales, ya que los turistas gastan su dinero en la compra de bienes y servicios materiales. Considera que el turismo permite ampliar las posibilidades de bienes exportables y esta exportación puede hacerse en un mercado semi-monopolístico dado que la mayor parte de los bienes de exportación turística –dada su propia naturaleza- no tienen la competencia de sustitutos extranjeros (anexo 4).

En 1963 se desarrolla la tercera etapa, en la conferencia de las Naciones Unidas sobre viajes y turismo internacional, donde se reconoció la importancia del turismo en las economías nacionales y en el comercio internacional y se establecieron definiciones y clasificaciones del turismo para fines estadísticos. Para 1965, se celebró en México el Congreso Internacional de Sociología, donde se definió al turismo como el conjunto de interacciones humanas, como transportes, hospedaje, servicios, diversiones, enseñanza, derivados de los desplazamientos transitorios, temporales o de transeúntes de fuertes núcleos de población con propósitos tan diversos como son múltiples los deseos humanos y que abarcan gamas derivadas de motivaciones (Cárdenas, 2002). En 1967, la Unión Internacional de Organismos Oficiales de Turismo (UIOOT) (antecedente de la Organización Mundial de Turismo) definió al turismo como la suma de las relaciones y de servicios resultantes de un cambio de residencia temporal y voluntario no motivado por razones de negocios o profesionales (De la Torre, 1980).

El turismo se puede estudiar desde un punto de vista sistémico, a partir del cual puede percibirse como un todo, con propiedades que son diferentes a la suma de sus partes. El turismo es un sistema de relaciones entre un sujeto (el turista) y su objeto (el núcleo receptor, la empresa y la organización turística). Estas relaciones se producen bajo la influencia de diversos entornos: económico, sociológico, jurídico, político, psicológico, ecológico y tecnológico y además, el turismo tiene efectos en la economía, la infraestructura y la sociedad de un destino (Vogeler y Hernández, 2000).

El benchmarking es un concepto dinámico y adaptable a diferentes necesidades. Se trata de un proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones con base en la información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, teniendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir (Harmes, 2005).

El benchmarking permite diagnosticar, medir, comparar y evaluar entre otras cosas los servicios, procesos de trabajo, funciones, etc., facilitando el aprendizaje sobre uno mismo y los demás, enfocando el estudio de éstos últimos en cómo se prestan o realizan los servicios y no tanto en qué servicio se realiza o se presta.

Las palabras clave en esta técnica son: evaluación, continuo, mejores prácticas, sistemático y mejoramiento.

Evaluación: el primer objetivo del benchmarking es evaluar un proceso. Por esta razón, las mediciones son necesarias; los resultados tienen que ser medidos. Medir constituye la esencia del benchmarking. En los años setenta la palabra evolucionó hacia el vocabulario más amplio de los negocios, donde empezó a significar un proceso de medición mediante el cual se llevan a cabo comparaciones entre las empresas.

Continuo: el benchmarking requiere mediciones continuas debido a que, desafortunadamente, sus competidores no van a esperar a ser alcanzados.

Aunque la búsqueda continua de mediciones tal vez parezca una carga, solo unos cuantos profesionales se oponen a buscar constantemente las mejores prácticas, debido a que la gran mayoría sabe que el intercambio continuo de ideas es necesario para que una industria mejore.

Mejores prácticas: el proceso de benchmarking se concentra en las actividades más exitosas. Es por ello que el benchmarking es más que un análisis de la competencia. El objetivo es aprender no simplemente qué se produce, sino también cómo se produce.

Sistemático: el benchmarking es un proceso sistemático y estructurado paso a paso, para evaluar los métodos de trabajo en el mercado. La clase de datos que el benchmarking proporciona permite a las empresas comparar sus productos, servicios y procesos de trabajo con los mejores.

Mejoramiento: debido a que es posible emplear la información recopilada en una variedad de formas y producir un efecto significativo en las operaciones de la organización.

El benchmarking es un proceso debido a la idea de que es fácil de comprender, involucra acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño propio y el de otros; llega a conclusiones basadas en un análisis de información y, estimula cambios y mejoras organizacionales. Existen métodos o modelos para hacer benchmarking, los cuales representan una secuencia coherente y ordenada que puede ser repetida por cualquier miembro de la organización, y con esto se pretende que el benchmarking no sea un ejercicio aislado de recopilación de información.

No es una actividad que se realiza una sola vez, es un proceso que tiene lugar en un periodo extenso de tiempo ya que el comportamiento de cualquier empresa y su desempeño no son estáticos, cambian con el tiempo, es decir, es un análisis dinámico. Es un proceso investigativo, un proceso de preguntas que mediante la medición, evaluación, comparación, es como se produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones que se generan como resultado del benchmarking; los resultados de un análisis de benchmarking se

convierten en la base para establecer objetivos de corto o largo plazo consistentes con la realidad del mercado. (Molina, Ochoa, Bonales ,2018)

Se puede decir que el benchmarking es un procedimiento sistemático de medición comparativa con el objetivo de lograr la mejora continua y no se limita a un solo tipo de actividad en alguna organización ya que se puede aplicar a cualquier área y a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares.

El benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir quiénes son los mejores en el área que se va a examinar. Esta investigación incluye la consulta con expertos, analistas, profesionales o investigadores. Una vez que se completa el análisis de benchmarking, se genera una acción que puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones, hasta una real ejecución de cambio basado en el análisis de los hallazgos del benchmarking, es decir, la mejora del proceso o producto por medio de la identificación de estándares y de acciones. (Molina, Ochoa, Bonales ,2018)

Los conocimientos obtenidos por el benchmarking proporcionan a la organización una base para la construcción de planes operativos para satisfacer y superar los estándares, para mejorar y para mantenerse actualizadas dentro de las prácticas más modernas (Wöber, 2001).

De acuerdo a Camp (1989) existen 5 beneficios que otorga el benchmarking:

- ✓ Satisfacer en forma más adecuada las necesidades del consumidor final.
- ✓ Establecer metas basadas en un punto de vista concertado de las condiciones externas.
- ✓ Determinación de medidas de productividad verdaderas.
- ✓ Lograr una posición competitiva.
- ✓ Estar consciente de las mejores prácticas de la industria y buscarlas.

Los estudios empíricos de Tribe y Snaith (1998) permiten identificar seis dimensiones de la calidad para productos turísticos integrados y para los destinos:

Recursos naturales y servicios: relativos a infraestructura, asistencia sanitaria, agua potable, seguridad ciudadana, limpieza de plazas y vías públicas.

Ambiente: se refiere a la oferta de actividades, actividades de información, a la calidad global del ambiente.

Restaurantes, bares, tiendas y vida nocturna: se refiere a la calidad de las materias primas, la presentación de los platos, buena acogida y servicio, equilibrio calidad-precio.

Transporte: en relación a la fiabilidad del sistema de reservas, actitudes y atención personal, procedimientos de embarque y puntualidad, limpieza y funcionamiento de terminales, vehículos y naves, entrega de equipajes.

Herencia cultural: se refiere a la calidad de la herencia cultural, monumentos históricos, conservación del patrimonio cultural, gestión de museos.

Alojamiento: Mide la exactitud en las reservas, calidad de la acogida, equipamiento, estado de conservación y limpieza, servicios complementarios.

Finalmente, en cuanto al análisis de las relaciones entre la calidad, satisfacción y los efectos de estos conceptos en las intenciones del comportamiento del turista, se ha tratado en trabajos como los realizados por Getty y Thompson (1994), Simpson (2000), Baker y Crompton (2000), Bigné et al. (2001).

Spendolini (1992) menciona que el benchmarking también puede tomar un enfoque genérico, es decir el análisis de un producto o servicio producido por un competidor, se puede utilizar para obtener información interna de factores tales como diseño, calidad del producto, servicio postventa o procesos de producción. Los productos o procesos de compañías líderes suelen ser analizados por compañías no competidoras que tratan de incorporar elementos de dichos procesos en su propio ambiente de trabajo.

Fijación de objetivos: El benchmarking se puede utilizar como un medio para identificar las mejores prácticas, y con esa información establecer objetivos específicos para sus propios productos o procesos. Esta redefinición de objetivos puede ayudar a las organizaciones a acelerar sus curvas de desempeño a

medida que luchan por una mejora continua. Las organizaciones que están entrando en nuevos mercados también encuentran que, aplicar el benchmarking a las mejores prácticas de organizaciones acreditadas, les ayuda a fijar metas que aceleran sus curvas de aprendizaje y mejoran su desempeño (Tijerina, 1999).

Conclusiones parciales

La potencialidad del benchmarking depende de la interpretación conceptual que se haga de la herramienta y en consecuencia, del tipo de actuaciones que incluya su puesta en práctica. Se suponen dos interpretaciones extremas: el benchmarking entendido como evaluación comparativa, y el benchmarking entendido de forma extensa, que incluye la implementación de un plan de mejora. En el primero de los casos se trata de un benchmarking cuantitativo y sus beneficios se limitan a la identificación de debilidades y fortalezas de la empresa (frente a benchmarks externos de excelencia), y a la identificación y priorización de áreas de mejora potencial. Los estudios sobre benchmarking de destinos turísticos aceptan que una gestión exitosa depende de las percepciones de los turistas, ya que éstas influyen en la elección de un destino, en el consumo de productos y servicios y en la decisión de volver. En consecuencia, se considera que la satisfacción es un factor importante. Además, el benchmarking considera a la calidad que se ofrece en los destinos turísticos y ayuda a identificar estrategias para aumentar la cuota de mercado.

CAPÍTULO II. PROCEDER METODOLÓGICO PARA LA APLICACIÓN DEL

BENCHMARKING

El capítulo anterior demuestra la importancia del benchmarking como una herramienta perfecta para gestionar mejor los esfuerzos de una empresa. De ahí la necesidad de contar con el, cuyo alcance no se ve restringido y, en definitiva, llega a generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En el presente capítulo se pretende hacer un análisis de como el benchamarking en una empresa ayuda mucho a encontrar nuevas oportunidades, optimizar las estrategia, tácticas y fácilmente reportar y compartir, el análisis de las mejores prácticas nos permitirá tener un conocimiento más profundo de las actividades de la competencia, entender mejor como los esfuerzos se traducen en resultados, y descubrir las mejores formas de incrementar los resultados.

2.1. Premisas del benchmarking

Todo estudio de benchmarking conlleva una inversión, tanto en tiempo como económica, que en un primer momento puede no ser valorada en su justa medida si no se analiza todo el proceso que implica búsqueda y recogida de información, análisis de procesos, visitas a otras organizaciones, adaptación de las prácticas a la organización, etc. Por ello, quienes han trabajado en el desarrollo de este tipo de estudios (Benavides, Corrales, Betancourt, 2018) y (Marciniak, Renata, 2017) hacen una clara recomendación: el benchmarking debe enfocarse a aquellos procesos o servicios, como sucesión de procesos considerados clave por la organización para mantener su competitividad y un nivel alto de satisfacción del cliente. Se considera el ejercicio de benchmarking como un proceso continuo que incluye: La identificación y el análisis de los procesos críticos internos con necesidades de mejora; la recogida de datos, el cálculo de diferencias y la selección de socios potenciales; la comparación y el análisis de procesos internos y externos en base a una relación de colaboración, que derive en el aprendizaje de procesos excelentes; la elaboración de un plan de acción en base al conocimiento aprendido; la ejecución del plan y la implementación de cambios; y por último, la verificación, maduración y continuidad de nuevas prácticas procesos excelentes, sus beneficios potenciales superarían a los de la

evaluación comparativa, pudiendo en este caso, derivar en mejora competitiva e innovación.(Alonso, Martín, 2000) **Caracterización del objeto de estudio**

Los aspectos susceptibles de analizarse mediante un estudio de benchmarking son:

- Impacto y valor añadido de la información: qué incidencia tuvo la información en los usuarios y en sus actividades.
- Niveles de actividad: cuál es distribución del horario, préstamos en relación al total de usuarios.
- Reparto del presupuesto (adquisiciones, tipos de materiales, personal, infraestructura,).
- Productividad/procesos técnicos: tiempo en que se realiza una actividad o producto por parte del personal cualificado., A pesar de ser una medición a la que es reticente el propio personal, con frecuencia revela importantes deficiencias con respecto a los métodos de organización del trabajo (tiempo de catalogación o indización de documentos).
- Tipo de estructura de la unidad documental: determinar cuál estructura responde mejor a los objetivos de la unidad, esto es, una estructura centralizada o descentralizada.

Y además destacan que, una vez analizados estos aspectos y realizados algunos cambios en la organización, es necesario por un lado, descubrir su efecto entre los usuarios y comparar los datos sobre el funcionamiento de los servicios antes y después del cambio, y por otro, mantener un seguimiento continuo con vistas a conservar las pautas de calidad establecidas de acuerdo con la política del sistema. Además, recomiendan que un posible modelo para su implementación es el desarrollado por Kinnell y Garrod, que considera una serie de aspectos durante el desarrollo del proceso de benchmarking, a saber:

- Identificación de los factores clave de éxito.
- Documentación/diagrama de procesos y subprocesos.
- Identificación de los procesos claves.
- Medición de los factores clave de éxito.
- Análisis de resultado/identificación de las diferencias de rendimiento.

- Selección de asociados.
- Organización de visitas.
- Identificar las mejores prácticas.

En general, estos aspectos posibilitan analizar con profundidad cada proceso; identificar los factores clave de éxito, sus elementos constituyentes y representarlos en un diagrama de flujo; elaborar una guía para un mejor desarrollo del proceso; así como medir con rigor y precisión los factores clave de éxito según los indicadores seleccionados. Todo esto permite realizar un análisis y detectar problemas en las diferentes áreas, así como identificar los socios posibles para realizar el benchmarking, establecer contactos los formales y realizar comparaciones que permitan detectar posibles soluciones y adaptarlas a la organización.

2.2 Análisis de las metodologías precedentes

Se realizó una amplia revisión bibliográfica acerca de las metodologías empleadas para estudio de benchmarking percibida mediante la consulta de Tesis de Diploma y de Maestría realizadas tanto en el sector turístico como en otros sectores económicos, además de la documentación y las normativas existentes en cuanto a calidad percibida.

La investigación realizada por Silveira (2011) titulada Modelo de Benchmarking para los servicios de restauración de la sucursal extra hotelera Palmares S. A. Santiago de Cuba. En esta investigación realizada para la Universidad de Oriente, las autoras concluyen que a partir del diseño de modelo de Benchmarking propuesto, fue posible identificar las mejores prácticas en materia de servicios gastronómicos ofreciendo un plan de acción para el mejoramiento continuo de la gestión y diferenciación entre las instalaciones que conforman el restaurante de la sucursal Palmares Santiago de Cuba, con respecto a la competencia, cumpliéndose los objetivos y la hipótesis planteada en la investigación. Teniendo en cuenta las buenas prácticas desarrolladas por las instalaciones de la UEB Restaurantes de la Sucursal Palmares en relación a los procesos productivos y de atención al cliente, éstas pueden ser ofrecidas en el proceso de negociación de Benchmarking y ser consideradas ventajas competitivas. Las buenas prácticas referentes al servicio gastronómico de

restauración aplicadas por la competencia, superan cuantitativa y cualitativamente la aplicación de las mismas por parte de la UEB de Restaurante en sus principales instalaciones. Los restaurantes del Hotel Meliá Santiago de Cuba consideran importantes y aplican más del 50 % de las prácticas estudiadas, por lo que pueden considerarse el principal Benchmark en un estudio de esta naturaleza. La carencia de una caracterización de la culinaria cubana, particularmente en lo referente a la culinaria santiaguera constituye un factor que influye decisivamente en el desarrollo del turismo gastronómico en Santiago de Cuba.

Se considera además la tesis de Gurovich (2005) titulada: Análisis del Desempeño de los Multifondos en el Sistema de Pensiones Chileno: Benchmarks por Grupos y por Clases de Activos. En este estudio perteneciente a la Pontificia Universidad Católica de Chile, la autora sostiene que en el análisis de benchmarks por grupos se calculó la frontera eficiente tanto restringida como no restringida para cada fondo. Una vez construida cada frontera se analizó el desempeño de cada AFP en cada fondo en el contexto media-varianza. En este contexto de análisis es posible ver que en la mayoría de los casos la incorporación de restricciones de inversión empeora las posibilidades de inversión de las AFP entregando al administrador, y por ende a los afiliados, combinaciones de riesgo-retorno inferiores a las que podría acceder si no existieran estas restricciones. En general las posibilidades de inversión se ven ubicadas al interior de la frontera no restringida variando su posición según cada fondo. El fondo que se ve más afectado con la incorporación de las restricciones es el fondo C, que tiene una frontera restringida ubicada en la parte ineficiente de la frontera no restringida. Las medidas de desempeño utilizadas en este contexto nos dicen que el retorno de los fondos comparados con un benchmark y escalados por el riesgo de esos retornos en general ha sido bueno, aunque en algunos periodos cortos el índice ha sido menor.

Por su parte Mindreau (2000) propone un Sistema de Benchmarking de competencias nucleares en universidades, donde concluye que el proceso de evaluación comparativa en la universidades entrega buenos resultados sí las prácticas son permanentes y existe una contribución del rectorado y de las autoridades y se elabora un plan de mejoras en base a la información recogida.

Otra investigación considerada es la tesis de Quijano (2002) titulada: Proceso de benchmarking en una mayorista de turismo. La autora concluye que los resultados obtenidos en un Benchmarking competitivo fueron favorables para la empresa mayorista objeto de estudio, quién aplicó un proceso de adecuación a los resultados, tomando información obtenida sobre los procesos de la competencia. Los indicadores de eficiencia mejoraron y se espera que se mantengan en un futuro corto si se mantienen los procesos actuales.

Asimismo se tiene la tesis de Bermúdez (2007) Principios de clase mundial en la manufactura en redes empresariales de la confección. Un estudio de benchmarking. Donde concluye que las empresas no referentes presentan un comportamiento y una forma de asumir el entorno globalizado diferente a las referentes, lo que ha causado un rezago frente a su competencia en el mercado internacional, lo que es reflejo de la adopción de prácticas poco metódicas, y en algunos casos inadecuadas, para la exigencia del mercado actual, no obstante, en esta materia, la solución podría inicialmente identificar las áreas clave que necesitan ser fortalecidas y a partir de allí, de un diagnóstico serio y concienzudo, determinar las herramientas que podrían ser utilizadas para la explotación de las potencialidades en pro de una mejora de la productividad y competitividad. La comparación entonces, de las empresas referentes, que obtuvieron un Índice de Desempeño (ID) de 4.19 (alto) y no referentes, que obtuvieron un ID de 3.31 (medio), evidencia la gran brecha que existe en términos empresariales, donde la presencia de un grupo de firmas y organizaciones que han tenido un mayor acceso a las nuevas tecnologías y herramientas organizacionales, es tangible, esto les ha facilitado su inserción en el mercado internacional. El conjunto de buenas prácticas detectadas en las empresas referentes están ausentes o se aplican de manera limitada en las empresas no referentes las cuales deberán mantener alianzas entre empresas de la red, crear más valor para los clientes o abrir puertas y ampliar horizontes, sino quieren continuar con los niveles de atraso y rezago, esto en primera instancia es una necesidad prioritaria para continuar labores en el mercado.

Por su parte Hernández (2007) trabaja la Gestión Corporativa con Benchmarking, para la Competitividad de la Banca Estatal. El autor rescata en esta investigación hecha para la Escuela de Administración de la Universidad

Nacional Mayor de San Marcos; Lima, que la banca estatal no presenta indicadores de crecimiento propios de la banca privada, por no realizar prácticas de Benchmarking competitivo y que la banca estatal puede tener un crecimiento espectacular si copia servicios de la banca privada, dado su monopolio en algunos servicios y su mercado cautivo.

Por su parte Guardia (2006) propone un Gerenciamiento Corporativo con benchmarking para la efectividad de los Gobiernos Locales. El autor resalta que no hay efectividad en los Gobiernos Locales, es decir falta cumplimiento de metas, objetivos y la misión institucional; por tanto propone al gerenciamiento corporativo con benchmarking para solucionar dichos incumplimientos, incidiendo especialmente en la prestación de servicios y participación vecinal activa. En cumplimiento de la Ley de Derechos de Participación y Control ciudadano- Ley No. 26300; es necesario que los vecinos tengan un papel protagónico en varios eventos municipales, porque todo lo que hacen las municipalidades les incumbe directamente.

2.3. Descripción del procedimiento empleado

El proceso de cómo realizar una investigación de Benchmarking no es único, existen diferentes modelos y propuesta para realizarlo hecha por diferentes autores y especialistas de la materia, que sirven para alcanzar la madurez cuando se incorporan las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad para el desarrollo de esta investigación fue usada la propuesta de Robert C. Camp es uno de los principales y más utilizados. Camp creó un instrumento de aprendizaje que ayuda a las compañías a detectar que aspectos de la empresa se debe profundizar y nos proporciona una ayuda de cómo hacerlo, con el fin de realizar un adecuado proceso de benchmarking.

A continuación en la figura 2.1, se muestra el proceso de Benchmarking según la propuesta de Robert C. Camp (1994) (XEROX) y empleado en la presente investigación.



Figura 2.1. Proceso de Benchmarking de Robert Camp (1994). Fuente: elaboración propia a partir de Robert Camp (1994).

El proceso consiste de cinco fases I.-Fase de Planificación.

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

Identificar qué hitos se van a someter a la técnica del benchmarking.- En este paso la clave es identificar el producto y/o servicio de la unidad de negocios y su cadena de valor. En este paso la organización se puede ayudar mediante la declaración de una misión para la unidad de negocios en la que se va a realizar el benchmarking, para, a continuación, dividir aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking. Es importante estudiar la cadena de valor del negocio y el documentar los procesos del mismo 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.

Identificar empresas que puedan ser comparables.- En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar: interno, externo, y funcional; ya que esto determinará en gran manera con qué compañía nos 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 compararse con ellas. Para identificar a esas empresas la

organización se puede auxiliar con herramientas como: las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes.

Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.- La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes.

La información obtenida puede ser:

1. Información interna. - Resultado de análisis de productos, de fuentes de la propia empresa, estudios de información obtenida en estudios anteriores y la obtenida a través de expertos.
2. Información del dominio público.- Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o comerciales, de consultores o de expertos y estudios o tesis externos.
3. Búsqueda e investigaciones originales.- La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
4. Visitas directas a otras empresas.- son de suma importancia, y por lo tanto se debe tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que se debe 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

II.-Fase de Análisis.

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

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

1. Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.

2. Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.

3. Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

Proyectar los niveles de desempeño futuros.- ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos 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. Después se muestra el tamaño de la brecha, y por último se muestra traza 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 gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha. Ver anexo.

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. En el anexo se muestra una gráfica “Z”.

III.-Integración.

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

Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.- Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y motivación. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación, 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.

Establecer metas funcionales.- En este punto se trata 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.

IV.-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.

Desarrollar planes de acción.- En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planificación 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.
- ✓ Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.- Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración de proyectos. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de trabajo o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un “líder 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 apuntalar el éxito del benchmarking.

Recalificar los benchmarks.- Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure la gestión excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver qué aspecto necesita una recalificación de benchmarks por medio de una planificación bien realizada y la repetición del proceso hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

V -Madurez.

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

Con este proceso podemos identificar: cuáles son las ventajas competitivas, cuál es la ventaja en el costo de la práctica, cuáles son los pasos o actividades adoptadas que más han funcionado... Proyectar los resultados futuros: No sólo

es necesario el análisis de la brecha que existe en el momento que se realizó el Benchmarking, sino que el estudio debe prever cómo evolucionará este proceso en un futuro, incluso después de adoptar las nuevas estrategias a la empresa. Comunicar los resultados: En toda empresa existe un entramado de directivos, técnicos, asesores. El equipo de Benchmarking decidirá quién o quiénes del entramado empresarial serán los que estén informados de los hallazgos encontrados y cuál ha sido el proceso que se ha desarrollado para alcanzarlos

Conclusiones parciales

El procedimiento propuesto se compone de 5 etapas comenzando por la planeación donde se identifica el objeto a someter al benchmarking, identificar organismos comparables y determinar el método para recopilación de datos. La fase de análisis va caracterizada por determinar la brecha del desempeño actual y proyectar los niveles de desempeño futuro. Se prosigue con la fase de integración donde los aspectos fundamentales consisten en comunicar los hallazgos de benchmark, obtener aceptación y establecer metas funcionales, dando paso a la fase de acción donde se implementan las acciones específicas y supervisa el progreso para recalibrar los benchmarks. Por último, la fase de madurez donde se trabaja para lograr una posición de liderazgo y realizar prácticas completamente integradas al proceso.

CONCLUSIONES

- ✓ El Benchmarking resulta la estrategia que permite identificar las mejores prácticas de negocios entre todas las industrias reconocidas como líderes. Al adaptarlas e implementarlas en una empresa, permiten no sólo alcanzar a la competencia directa, sino que ofrecen una ventaja competitiva mayor. Contribuye a la mejora de todos los aspectos y operaciones del negocio.
- ✓ Los diferentes enfoques o metodologías aplicados en los estudios de Benchmarking, coinciden en el empleo del procedimiento de Robert Camp.

Donde es preciso que, la empresa interesada, adapte sus recursos y capacidades al despliegue del benchmarking.

- ✓ El procedimiento propuesto se concentra en las prácticas y operaciones de negocios de las empresas. Por lo cual, modifica la práctica de compararse sólo internamente, pasando a comparar las operaciones en base a estándares impuestos externamente por las empresas reconocidas como los líderes del negocio o aquellos que tienen la excelencia dentro de la industria.

RECOMENDACIONES

Aplicar el procedimiento para la comprobación de su utilidad práctica y solucionar el problema científico identificado.

Presentar los resultados de la investigación a la dirección del Mintur para su despliegue en el destino.

Incorporar la investigación al sistema de conocimientos de la carrera de Turismo.

Referencias Bibliográficas

1. Ahmed, P.K. & Rafiq, M., (1998) Benchmarking integrado: un examen holístico de las selectas técnicas para un análisis del Benchmarking. Madrid: Tecnos S.A.
2. Ahmed, P.K. Y Rafiq, M. (1998). Integrated benchmarking: a holistic examination of select techniques for benchmarking analysis, *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 5(3), pp. 225-42
3. Alonso-Arévalo, J., & Martín Cerro, S. (2000). Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información.
4. Badia, A. y 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.
5. Bemowski, K. (1991) The Benchmarking Bandwagon, *Quality Progress* January 1991, 24(1), pp. 19-24.
6. Bemowski, K. (1991). *The Benchmarking Bandwagon*. Nueva York: Quality Progress.
7. Benavides Velasco, C.A. y Quintana García, C. (2003). Gestión del conocimiento y calidad total, AEC, Diaz de Santos.
8. Bermúdez Ornuela, M. C. (2007) Principios de clase mundial en la manufactura en redes empresariales de la confección. Un estudio de benchmarking. [maestría] Tesis de Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
9. Bertoni Álvaro (2017) Benchmarking turístico: ¿por dónde comenzar? Disponible en: <https://consultoresenturismo.com/benchmarking-turistico> [consulta, 22 de enero de 2022]
10. Blanco, M. D., & Bermúdez, M. P. (2005). Benchmarking aplicado a una óptica tomando como base una cadena de ópticas reconocidas a nivel nacional p. 28.
11. Boxwell, R. J. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: McGraw Hill. p. 26-29.
12. Boxwell, R. J. (1995). *Para competir en ventaja*. Ed. *Mc Graw-Hill*.

13. Camp, R. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices That Lead To Superior Performance*. WI: ASQC Quality Press.
14. Coba, L. (2006). Benchmarking una ventaja competitiva. *Revista Avances de negocios*, 15(4), pp. 107-128. ISSN: 923-0453-99-0.
15. Codling, S. (1998). *Benchmarking*. Ed. AENOR. Publishing Group.
16. Comisión Europea, D G III-Industry (1998). *Benchmarking Facts, A European Perspective*, European Company, Benchmarking Forum, Ed. R. Keegan, Forbairt.
17. Czuchry A.J., Yasin, M. M. y Dorsch, J.J. (1995). A review of benchmarking literature: a proposed model for implementation, *International Journal of Materials and Product Technology*, 10(1), pp. 27-45.
18. Dattakumar, R. y Jagadeesh, R. (2003) *Una revisión sobre literatura de Benchmarking*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
19. De Cárdenas Cristia, A. (2005). *El Benchmarking como herramienta de evaluación*. Acimed; 14(4). Disponible en:
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci15406.htm
20. Finnigan, J.P. (1997). *Guía de Benchmarking Empresarial: técnicas esenciales para la nueva economía competitiva – cooperativa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
21. Fitz-enz, J. (1995). *Benchmarking Staff, Ventajas competitivas y servicio al cliente*. Ediciones Deusto, S. A.
22. Guardia, H. J. M. (2006) *Gerenciamiento Corporativo con benchmarking para la efectividad de los Gobiernos Locales*. Tesis presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Doctor en Administración.
23. Guerrero Gómez , K. G., & Ruiz Chávez, L. (2015). *Estado del arte de las ventajas y desventajas del benchmarking eb estudios de casos* [Proyecto presentado para optar por el título de Profesional en Administración de empresas, Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium].
24. Gurovich, C. G. (2005). *Análisis del Desempeño de los Multifondos en el Sistema de Pensiones Chileno: Benchmarks por Grupos y por Clases de Activos*. Tesis para optar el grado de Magister en Economía. Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Instituto de Economía.

25. Hernández, C. D. (2007). Perú: Gestión Corporativa con Benchmarking, para la Competitividad de la Banca Estatal. Tesis de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima.
26. Hernández, R y Castellanos Milagros, F. (2017). La importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones <http://gestdestinos.pbworks.com/f/dim+parte+3.pdf>
27. Palma, C. M. (2016). Mejora de la productividad en negocios turísticos: estudio de caso en Salinas, Ecuador. *Revista Internacional de Investigación y Docencia*, 1(1)
https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=la+productividad+en+el+sector+turistico+&btnG
28. Keegan, R. (1998) Benchmarking facts, a European perspective. Dublin: Oak tree Press.
29. Kinnell M, Garrod P. Benchmarking and its relevance to the Library and information. British Library Research and Development Department Project. Northumberland: s.n; 1995.
30. Kozak. (2004). Destination Benchmarking, Concepts, Practices and Operations. *Cambridge (MA) Publishing*.
31. Kyrö, P. (2003). Revising the concept and forms of benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, 10(3), pp. 210-225.
32. León Santos M. (2006). Gestión de procesos. La Habana: Universidad de la Habana.
33. Liebfried, K. H. J. & Mc Nair, C. J. (1992) Benchmarking: A tool for continuous improvement. New York: Harper Business.
34. Lima León, A. (2014). *Análisis de la mejora en el proceso de Alimentos y Bebidas del Hotel Blau Varadero*. [diploma, Universidad de Matanzas.]
35. Longbottom, D. (2000). Benchmarking in the UK: an empirical study of practitioners and academics, *Benchmarking: An International Journal*, 7(2), pp. 98-117.
36. Malagón Villamizar, J. (2012). *Diseño de un plan de mejoramiento aplicado al Benchmarking para la empresa "Círculo de viajes Universal"* Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

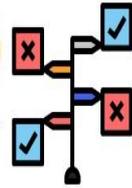
37. Marciniak, R. (2017). El "benchmarking" como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Educar*, [en línea], 53(1), pp. 171-07.
38. McNair, C.J. y Leibfried, K. (1992). *Benchmarking: A Tool for Continuous improvement*, Harpercollins.
39. Mindreau, S. J. E. (2000). Sistema de Benchmarking de competencias nucleares en universidades. Tesis Doctoral de la Universidad Politécnica de Catalunya. Barcelona, España.
40. Molina, M. R; Ochoa, G. y Bonaga, V. (2018). Las claves de un benchmarking acertado. *Joel Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial* Junio, 4(12), pp. 36-54
41. Paez, D., & Filion, Y. (2017). Generation and validation of synthetic WDS case studies using graph theory and reliability indexes., *vol. 186.* , 143-151 pp. [https://doi.org/ 10.1016](https://doi.org/10.1016)
42. 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*, 56 pp.
43. Piedrón, I.; Artacho, C. & Villaseca, E. (2016). El benchmarking aplicado al turismo idiomático: una herramienta para lograr estrategias innovadoras de gestión. *International journal of scientific management tourism*, 2(3), pp 267289.
44. Quijano Villaje, H. C. (2002). Proceso de benchmarking en una mayorista de turismo. Tesis para optar el grado de Master en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España
45. Rodríguez de Rivera, J. (2004). Benchmarking. Instrumentos de la gestión de procesos de negocio. Disponible en: http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/org_praxis/ [Consultado: 5 de octubre del 2021].
46. Silveira, P. Y., & Vázquez, D. P. (2011) Modelo de Benchmarking para los servicios de restauración de la sucursal extra hotelera Palmares S. A. Santiago de Cuba. *Revista TURyDES* 45(3), pp. 42-58.
47. Silvia, C. (2000). Benchmarking. Editorial AENOR, Asociación Española De Normalización y Certificación.
48. Spendolini MJ. Benchmarking. Bogotá: Norma S.A., 1994. p. 11, p.5

49. Spendolini, M. J. (1992). The Benchmarking Book, Amacon. Thompson, I. Y Cox, A. (1997). Don't imitate, innovate, Supply Management, Oct. 30, pp. 40-42.
50. Thompson, I. & Cox, A. (1997). Don't Imitate, Innovate. EE UU: Supply Management.
51. Harmes Liedtke, U. (2005). Benchmarking Territorial Competitivo mesopartner. Documento de trabajo 09-23r. Talleres abiertos de consulta. Disponible en: <http://www.openknowledge.search/filerelease/41j/>
52. Valls R. A. (1995). Guía práctica del Benchmarking: Cómo lograr el liderazgo en su empresa o en su unidad de negocio. Madrid: Gestión 2000.
53. Watson, G. H. (2003). Strategic Benchmarking. EE. UU: John Wiley and Sons, Inc.
54. Yasin, M. M. (2002). Teoría y práctica de benchmarking entonces y ahora. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Anexos 1

TIPO DE BENCHMARKING

LA HERRAMIENTA PUEDE SER USADO PARA DIFERENTES OBJETIVOS, YA SEA PARA EVALUAR ACTIVIDADES INTERNAS, ASPECTOS FUNCIONALES, PRESENCIA DIGITAL, Y DE COMPETITIVIDAD.



COMPETITIVO

ES EL ANÁLISIS QUE SE REALIZA PARA MEDIR DIVERSOS ASPECTOS QUE DESEAN CONOCER Y EVALUAR LA EMPRESA VERSUS A SUS COMPETIDORES PRINCIPALES Y ASÍ DETECTAR LOS ELEMENTOS RELEVANTES QUE PUEDEN AYUDAR A LA EMPRESA A MEJORAR.



FUNCIONAL

EL OBJETIVO ES IDENTIFICAR LAS MEJORES PRÁCTICAS DE UNA EMPRESA DE OTRO RUBRO O SECTOR, ANALIZANDO DE FORMA DETALLADA LOS PASOS QUE SE REALIZAN, LOS ROLES, EL TIEMPO QUE SE TOMA, LOS CHECK POINTS, Y MUCHO MÁS



DIGITAL

ES UN ESTUDIO QUE SE RECOMIENDA REALIZAR PARA EVALUAR LOS CANALES DIGITALES UTILIZADOS, Y ASÍ CONOCER LA REALIDAD DETRÁS DE CADA UNO DE ELLAS, PARA PODER EXAMINAR DE FORMA COMPLETA SE DIVIDE ENTRE ASPECTOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS.



INTERNO

SE REALIZA CON FRECUENCIA, CUANDO LAS EMPRESAS TIENEN DIVERSOS DEPARTAMENTOS, Y POSEEN VARIAS PRÁCTICAS A LA HORA DE EJECUTAR LOS PROCESOS O REALIZAR UNA ACTIVIDAD SIMILAR.



@YIMINSHUM + WWW.YIMINSHUM.COM



Anexo 2



Anexo 3

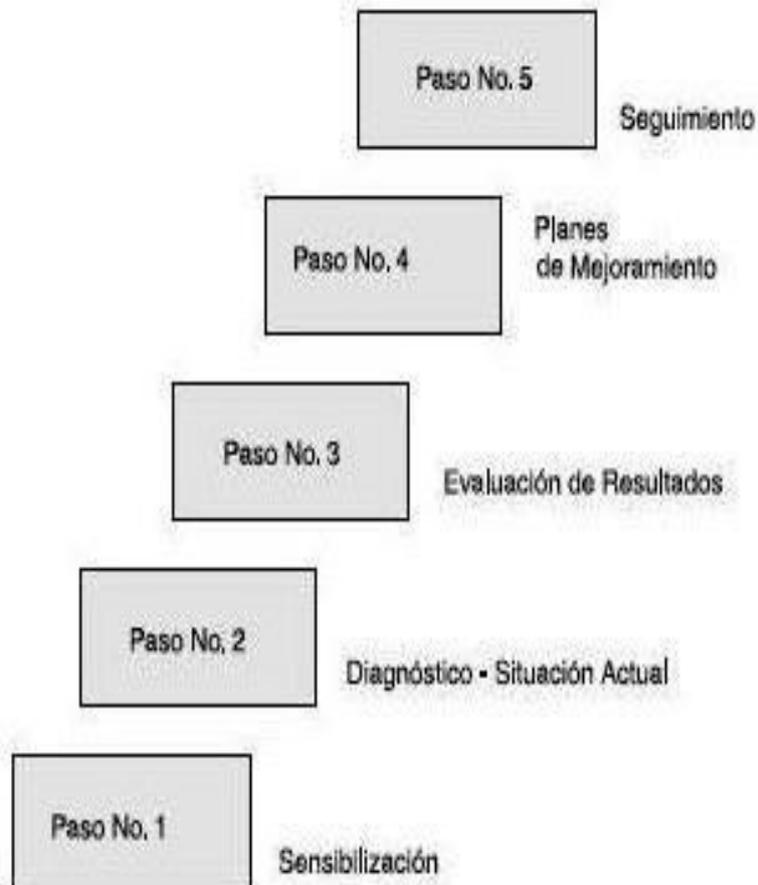


Anexo 4



Anexo 5

Metodología para la aplicación del modelo de benchmarking



Anexo 6

BENCHMARKING

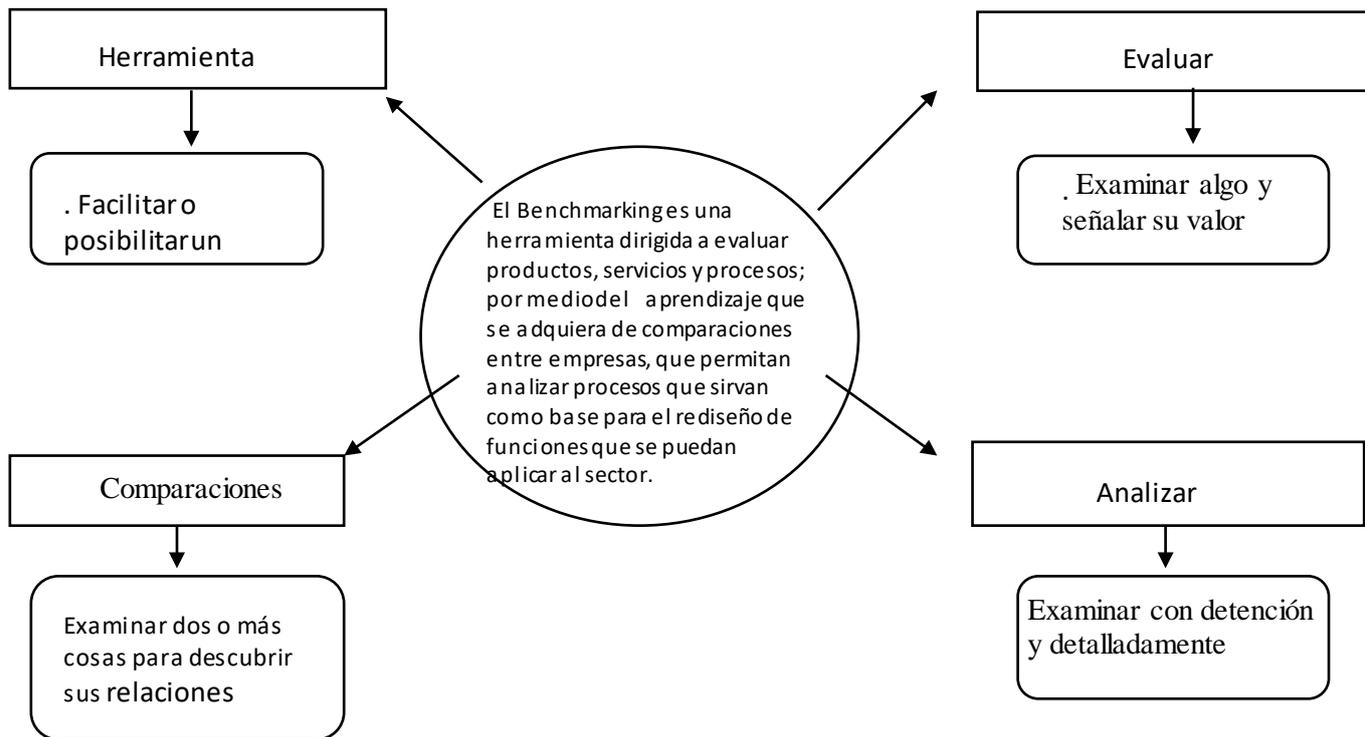


Anexo 7

	(Spendolini, 1994)	(Camp, 1989)	(Blanco Bermúdez, 2005)	y (Silvia, 2000)	(Coba, 2006)
--	--------------------	--------------	-------------------------	------------------	--------------

(Spendolini, 1994)	Un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejoras prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales	.proceso y continuo .productos prácticas .compañías reconocidas	. servicios y . mejora	. producto s, servicios y procesos . mejoras	.mejores prácticas
(Camp, 1989)	. sistemático . propósito de realizar mejoras	Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquella compañías reconocidas como líderes en la industria.	.productos y .competencia	. productos y servicios	.mejorar el desempeño
(Blanco y Bermúdez, 2005)	. herramienta .bajar los costos . aumentar la calidad	. proceso continuo . llevar a la competitividad	El Benchmarking es una herramienta que permite bajar los costos, aumentar la calidad de los productos y servicios y llevar a la empresa a la competitividad.	. aumento de la competitividad . mejorar . igualar	.aumento de la calidad

(Silvia, 2000)	<ul style="list-style-type: none"> . sistemático y continuo . igualar 	<ul style="list-style-type: none"> . empresas líderes de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> . proceso de evaluación de productos. . aumento de la competitividad 	<p>Proceso de evaluación de productos, servicios y procesos entre organizaciones, mediante el cual, una de ellas analiza como la otra realiza una función específica para igualarla o mejorarla.</p>	<ul style="list-style-type: none"> . organizaciones . industria
(Coba, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> . desempeño excelente . proceso sistemático y continuo . evaluar productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> . contra los competidores más duros. . igualar a los líderes de la industria 	<ul style="list-style-type: none"> . bajar los costos 	<ul style="list-style-type: none"> . proceso de evaluación . realiza una función especifica 	<p>La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.</p>



Anexo 8