



Vol 4, Nº 10 (julio/julho 2011)

**MODELO DE BENCHMARKING PARA LOS SERVICIOS DE
RESTAURACIÓN DE LA SUCURSAL EXTRAHOTELERA PALMARES
S.A. SANTIAGO DE CUBA**

Lic. Yahilina Silveira Pérez

Licenciada en Economía, profesora de la Universidad de Oriente

yahilo@eco.uo.edu.cu

Lic. Paula Vázquez Díaz

Licenciada en Turismo

RESUMEN

La presente investigación “Modelo de Benchmarking para los servicios de restauración de la Sucursal Extrahotelera Palmares Santiago de Cuba” constituye un estudio a tener en cuenta para potenciar el desarrollo del turismo gastronómico, considerando que aborda una temática casi desconocida por los directivos del sector turístico.

Se estructura en tres capítulos con sus correspondientes epígrafes, tratándose los fundamentos teóricos y metodológicos del Benchmarking como un modelo de desempeño, la propuesta del modelo teórico presentando las técnicas para la adaptación de las mejores prácticas del servicio gastronómico, y la aplicación del modelo propuesto en la Unidad Empresarial de Base (UEB) Restaurantes de Palmares en la búsqueda de un desempeño empresarial superior, respectivamente.

En este trabajo se propone el diseño de un modelo de Benchmarking que servirá de guía para la mejora continua de la gestión y operación de la UEB señalada, a partir de que permitió identificar las mejores prácticas en materia de servicios gastronómicos aplicadas por las instalaciones de la UEB y sus principales competidores en el entorno santiaguero, determinándose además la brecha existente en relación a la importancia y la cobertura de las mismas, dando paso a la elaboración de un plan de mejora que contribuya al aprendizaje, la adaptación y el perfeccionamiento de dichas prácticas en aras de potenciar la diferenciación los servicios ofrecidos.

Summary

The present study, “Benchmarking model of the restaurant services of the Extrahotelero Department Palmares S.A. Santiago de Cuba” constitutes a study that should be taken into account to strengthen the development of gastronomic tourism, considering that it discusses a subject almost unknown to the directors of the tourism sector.

It is organized in three chapters with corresponding titles, having to do with the fundamental theories and methodologies of Benchmarking as a model of performance, the proposal of a theoretical model presenting the techniques for the adaptation of the best practices of gastronomic services, and the application of the proposed model in the United Businesses Strategic (UBS) Restaurants of Palmares in the search for a superior business performance, respectively.

The work proposes the design of a model of Benchmarking that would serve as a guide for the best continuation of management and operation of the previously mentioned UBS, after which it allowed for the identification of best practices in the matter of gastronomic services applied by the facilities of the UBS and its principal competitors in the Santiago environment, also determining the gap that exists in relation to the importance and coverage of the same, giving way to the elaboration of a betterment plan that contributes to the learning, the adaption and the

perfection of said practices in the interests of strengthening the differentiation of services offered.

INTRODUCCIÓN

La presión competitiva para mejorar la calidad de los productos y servicios, y la eficacia de gestión, es claramente uno de los principales factores que inducen a las organizaciones a buscar una práctica mejor en cualquier otro lugar. El Benchmarking es una respuesta totalmente natural a la demanda de fórmulas que permitan no solamente subsistir, sino competir con éxito. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde se está, hacia donde se quiere estar.

Las empresas cubanas se desenvuelven en un escenario dinámico lleno de incertidumbre y aunque el término del Benchmarking es prácticamente desconocido por directivos y trabajadores cubanos, que adolecen de un modelo propio que les oriente su aplicación, su futuro es prometedor. Esto da paso a la aplicación de un modelo de Benchmarking que propicie la obtención de ventajas competitivas sostenibles, resultados económicos financieros favorables sobre la base de la satisfacción del cliente, así como una integración entre la gestión y la operación en la empresa.

Se ha demostrado que todo aquello que se pueda medir u observar puede ser objeto de Benchmarking, por lo que es posible aplicarlo al sector turístico. El continuo crecimiento del turismo está siendo acompañado en las últimas décadas de profundos cambios cualitativos. Es evidente que estos cambios implican la reformulación de las estrategias y los procesos tradicionales de desarrollo, pasándose de manera general de planteamientos para la creación de productos a un marco de intervención más complejo en el que sea obligado tener en cuenta a la totalidad del destino turístico. El conocimiento científico enriquece el desempeño de las empresas que conforman la actividad turística. Nuevos enfoques, modelos y metodologías procuran mejorar el desempeño empresarial, permitiéndoles a las empresas de la industria turística, inmersas en los constantes cambios externos e internos: asumir riesgos, enfrentar las crisis y lograr resultados eficientes, capaces de satisfacer las necesidades financieras, ambientales y sociales que exige la contemporaneidad en los negocios.

Hasta junio del 2009 la Sucursal Extrahotelera Palmares Santiago de Cuba poseía una organización compuesta por una Sucursal Territorial con cinco Unidades Empresariales de Base

(UEB): Cafeterías, Aseguramiento, Recreación, Tropicana, Restaurantes y Centros Nocturnos, que atendían en total a 42 instalaciones turísticas. Actualmente se encuentra en un proceso de reestructuración de su infraestructura organizacional, disminuyendo el número de UEB e instalaciones. Esta situación, unida a las turbulencias del entorno, ha incidido negativamente en los volúmenes de venta y en las prácticas de calidad del servicio de restauración. Los cambios en la fuerza laboral, demuestran la inestabilidad del desempeño empresarial de sus entidades comerciales, las cuales a su vez no muestran una diferenciación evidente en el servicio ofrecido, con respecto a la competencia. Como *problema científico no* es suficiente la diferenciación del servicio entre las empresas que conforman la Sucursal Extrahotelera Palmares Santiago de Cuba en el área de gastronomía, en función de la adaptación de las mejores prácticas con desempeño superior. El *objetivo general es* proponer el diseño de un modelo de Benchmarking, que sirva de guía para el mejoramiento continuo de la gestión y operación de la UEB Restaurantes de la Sucursal Extrahotelera Palmares Santiago de Cuba en la búsqueda de un desempeño empresarial superior.

Caracterización de la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Santiago de Cuba

La Sucursal Extrahotelera Palmares Santiago de Cuba, perteneciente al Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares (G.E.E Palmares) fue constituida el 1/11/2004 como resultado de la fusión de las extintas compañías Rumbos, Palmares, Cubasol, y el Cabaret Tropicana, con el objetivo de agrupar todas las instalaciones turísticas con similares objetos sociales. Hasta abril del 2009 su estructura organizativa estuvo compuesta por una Sucursal Territorial con cinco Unidades Empresariales de Base (UEB): Cafeterías, Aseguramiento, Recreación, Tropicana y Restaurantes, que atendían en total a 42 instalaciones turísticas que se dedican a brindar servicios extrahoteleros en divisa de gastronomía, recreación, ocio; tanto a nacionales como a extranjeros.

La Sede Social de la Sucursal Palmares Santiago radica en San Félix 618 alto entre José Antonio Saco (Enramadas) y Aguilera. Una segunda oficina de la gerencia esta en Calle B, s/n entre Calle M y 4ta, Ampliación de Terrazas.

La UEB de Restaurantes tiene sus oficinas en Boulevard, Calvario, esquina Aguilera. Actualmente atiende 13 instalaciones (anexo 10) entre las que se encuentran 10 restaurantes, 2 centros nocturnos, 1 bar y 1 cafetería.

Distribución de las instalaciones de la UEB

En la zona del litoral de la bahía santiaguera se encuentran:

- Restaurante El Morro, especializado en comida criolla e internacional.
- Restaurante Punta Gorda, especializado en mesa buffet.
- Restaurante El Cayo, especializado en pescados y mariscos.

La mayoría de sus instalaciones se encuentran ubicadas en el área del Boulevard entre las cuales se detallan:

- Restaurante La Teresina, especializado en comida italiana.
- Restaurante La Perla del Dragón, especializado en comida china.
- Restaurante Don Antonio, especializado en comida criolla e internacional.
- Restaurante Matamoros, especializado en comida criolla.
- Karaoke Dolores, centro nocturno.
- Cafetería Las Enramadas, servicio de comida rápida.

A su vez existen otras emplazadas en otros puntos de la ciudad como son:

- Restaurante El Zunzún, especializado en comida internacional, ubicado en la avenida Manduley en el reparto Vista Alegre
- Restaurante El Barracón, especializado en comida criolla, ubicado en la avenida Victoriano Garzón
- Restaurante La Rueda, especializado en comida criolla e internacional, situado en Siboney
- El Club 300 situado en la calle Aguilera e/ San Félix y San Pedro
- La Taberna del Ron ubicada en carnicería e/ San Basilio y Santa Lucía.

Respondiendo al objeto social aprobado por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) mediante la Resolución No. 4209 del 27 de marzo del 2006., el objeto social de la UEB Restaurantes consiste en: “Ofrecer servicios de restauración con líneas especializadas de comida criolla e internacional, servicios rápidos de alimentación y recreación en pesos convertibles”. La UEB tiene definida su misión como “brindar servicios de restauración enfocados hacia el cliente de forma rentable con la profesionalidad que caracteriza a nuestro colectivo laboral donde nuestra

máxima es servir con placer”. Con la visión de ser competitiva y preparar a sus profesionales continuamente en aras de conocer a plenitud los requisitos cambiantes de nuestros clientes para brindar un servicio de excelencia que supere sus expectativas y logre su fidelización con nuestra institución, avalado por la calidad y variedad de la oferta, profesionalidad en el servicio y confort de nuestras instalaciones.

Aplicación del Modelo de Benchmarking en los Servicios de restauración en la Sucursal Extrahotelera Palmares S.A. Santiago de Cuba

Benchmarking Interno (etapa 1)

Luego de obtener la autorización, compromiso y disposición de la alta dirección de la empresa para realizar el proceso de mejora continua a través de la aplicación del modelo de Benchmarking propuesto en el capítulo anterior, se procede a la conformación del equipo de trabajo estructurado de la misma forma sugerida anteriormente.

Para llevar a cabo el proceso de Benchmarking Interno se analizaron los restaurantes de la UEB, con excepción del Restaurante Matamoros, La Perla del Dragón y La Rueda los cuales durante el desarrollo de la investigación se encontraban cerrados por proceso de inversión.

La sucursal en sentido general no cuenta con un diseño adecuado de sus procesos, por lo que se ofrece como propuesta de esta tesis, el mapa de procesos que se muestra en la figura 1. Identificando dentro de la misma el servicio de restauración, donde se ubicaría la propuesta de cadena de valor de la UEB de Restaurante.



Figura 1. Mapa de procesos de la Sucursal Palmares
Fuente: Elaboración Propia

En el procesamiento de los resultados del cuestionario por el paquete estadístico SPSS.15 para Windows se obtuvo en todos los casos un Alpha de Cronbach superior a 0.6 lo que significa un buen grado de confiabilidad de los resultados obtenidos en el cuadro 1. Para el análisis de la cadena de valor de la UEB, se utilizaron los resultados del cuestionario aplicado a los directivos de los restaurantes de Palmares. Se pudieron determinar las prácticas más importantes para dichos restaurantes teniendo en cuenta la media por cada factor analizado. Sin embargo a pesar de resultar algunas prácticas las más importantes para los restaurantes, en el análisis de los datos

recogidos se pudo visualizar que no siempre coinciden el nivel de importancia y el grado de aplicación de éstas, o sea, en ocasiones existen prácticas calificadas de importantes pero resultan aplicadas solo ocasionalmente y a veces casi nunca. Partiendo de este elemento se determinó que las mejores prácticas serían aquellas que resultasen importantes o extremadamente importantes para la empresa y a la vez fueran totalmente aplicadas o al menos aplicadas parcialmente. El resto de las prácticas serían tomadas en cuenta en la etapa de Benchmarking Continuo.

Estadísticos de fiabilidad del Proceso de Atención al Cliente	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,696	36
Estadísticos de fiabilidad del Proceso Productivo	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,702	14
Estadísticos de fiabilidad del Proceso de Gestión logística y de operaciones	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,622	16
Estadísticos de fiabilidad del Proceso de Gestión de la Información y Comercialización	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	66
Estadísticos de fiabilidad del Proceso de Gestión de Aprovisionamiento	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,925	34
Estadísticos de fiabilidad del Proceso de Gestión de Recursos Humanos	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,949	42
Estadísticos de fiabilidad del Proceso de Gestión Medioambiental	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,812	10

Cuadro 1. Análisis de fiabilidad del cuestionario aplicado a los directivos de Palmares

Fuente: Elaboración Propia

Procesos Claves

Como parte de los procesos primarios o claves, se analizaron las buenas prácticas dentro del Proceso de Atención al Cliente, en el cual se consideraron la evidencia física (la infraestructura de la sala o salón) y la atención al cliente; el Proceso Productivo, dentro del cual se analizó la

infraestructura de la cocina y la tecnología; la Gestión Logística y de Operaciones, donde se tuvo en cuenta el sistema logístico, el transporte y la sustitución de importaciones; y por último la Gestión de la Información y Comercialización analizando las prácticas en relación al producto, el precio, la investigación de mercado, la comunicación, el sistema de información, la seguridad y la satisfacción del cliente. Tomando como base lo antes explicado y la aplicación de las matrices de Buenas Prácticas (Cuadro 2) se pudo determinar que las mejores prácticas en los procesos claves son:

- **Proceso de Atención al Cliente**

1. La acogida con prontitud y diligencia de los clientes a su llegada al restaurante por parte del trabajador de la instalación.
2. La debida definición de las áreas de servicio.
3. Que el responsable de la limpieza conozca y cumpla sus funciones.
4. La realización del montaje de las mesas cuando no hay clientes en la sala.
5. La disposición de más de un 20 % de los utensilios que se necesitarían en un día de máxima afluencia.
6. Que las condiciones higiénicas-sanitarias sean eficientes y conocidas por los clientes.
7. El personal despide siempre al cliente a la finalización del servicio.
8. La limpieza de exteriores del establecimiento que tiene acceso a la calle.

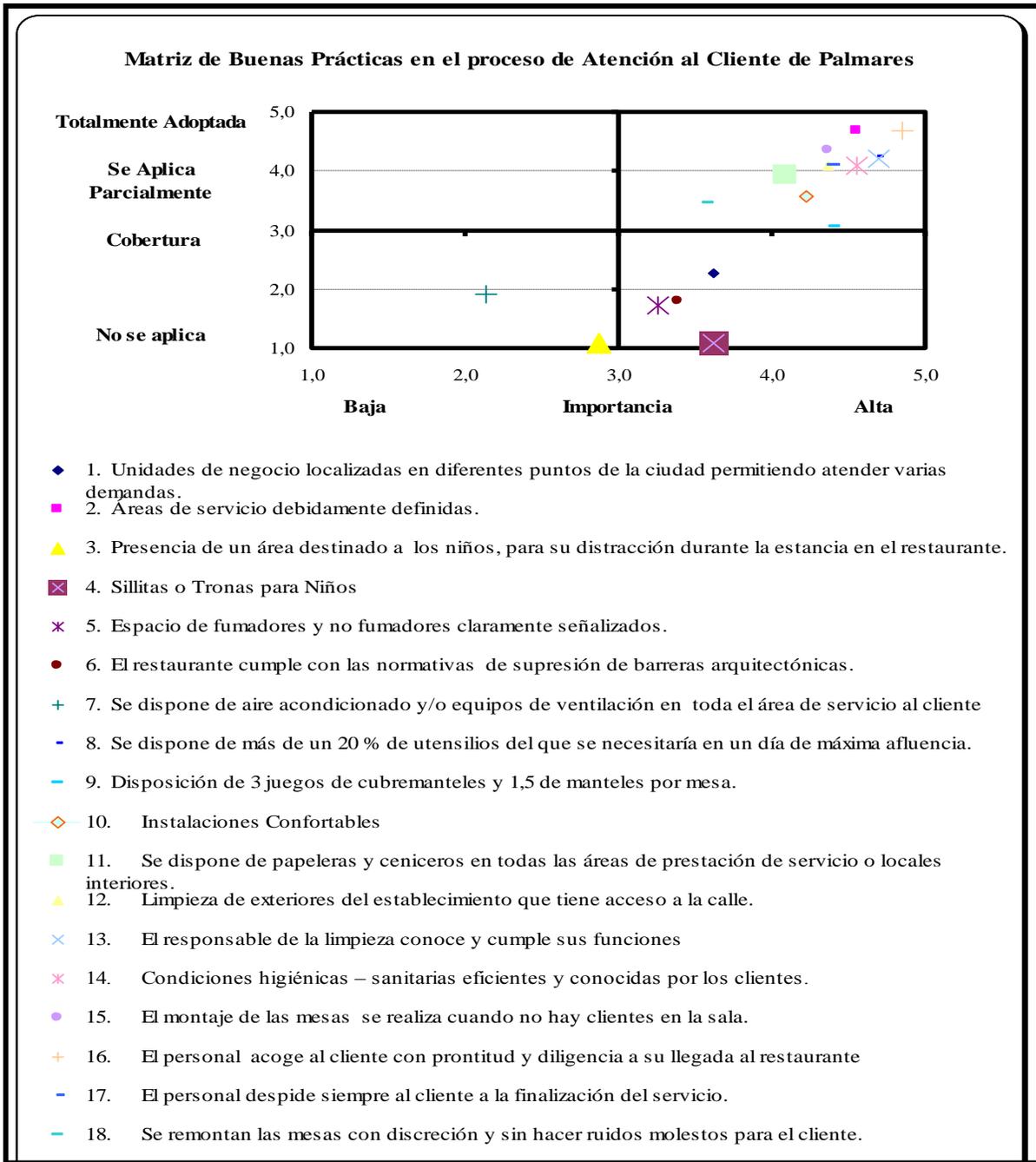
- **Proceso Productivo:**

1. La tenencia de cubos y recipientes de basura.

Gestión Logística y de Operaciones: Las prácticas analizadas en este proceso se clasifican dentro de las categorías de “Insignificante”, “No importante” y “Medianamente importante” oscilando el valor de la media desde 1.2 hasta 3.5

En relación al grado de aplicación de estas arrojó que ninguna es aplicada totalmente oscilando entre las categorías de “No se aplica”, “Casi nunca” y “Cuando es preciso” ya que el valor de la media está entre 1.1 y 3.1. Por lo que se puede determinar que en este proceso no hay definidas mejores prácticas.

Gestión de la Información y Comercialización: Las mejores prácticas en este proceso están orientadas hacia la satisfacción del cliente obteniendo un promedio de 4.5 en los niveles de importancia y 4.2 en la cobertura, o sea, es importante y aplicada parcialmente.



Cuadro 2. Ejemplo de la Matriz de buenas prácticas en el proceso de atención al cliente
Fuente: Elaboración Propia

Procesos de Soporte

Como parte del análisis de los procesos de soporte se tuvo en cuenta en la Gestión de Aprovechamiento, las estrategias de compras; en la Gestión de Recursos Humanos (RR.HH) la capacitación productiva, la capacitación en la relación con clientes y proveedores, la planificación de RR.HH, la motivación del personal y las funciones y responsabilidades; y en la

Gestión Medioambiental se analizaron las prácticas concernientes a la declaración medioambiental, los criterios de gestión ambiental y la clasificación de residuos. Tomando como base lo antes explicado y la aplicación de las matrices de Buenas Prácticas (anexo 12 e-g) se pudo determinar que las mejores prácticas en los procesos de soporte son:

- **Gestión de Aprovisionamiento:**

1. La administración de Compras desempeña un papel estratégico dentro de la organización y participa directamente en la toma de decisiones, esta práctica se considera “Importante” ya que el valor de la media es de 4.1
2. El Departamento de Compras actúa a favor de mejorar la rentabilidad de la organización, con una media de 4.1 también es considerada “Importante”.

Sin embargo los resultados del cuestionario arrojaron que las prácticas dentro de este oscilan entre las categorías “No se aplica”, “Casi nunca” y “Cuando es preciso”, lo que significa que ninguna puede ser considerada mejor práctica para la empresa pues no son aplicadas en su totalidad aunque se consideran importantes.

- **Gestión de Recursos Humanos:** Las mejores prácticas en este proceso están orientadas hacia el sub-proceso Funciones y Responsabilidades obteniendo un promedio de 4.5 en los niveles de importancia y 4.5 en la cobertura, o sea, es importante y aplicada parcialmente.
- **Gestión Medioambiental:** Por su grado de importancia y aplicación se determinó que para este proceso la mejor práctica es la aplicación de estrategias a favor de consumo racional de agua, evitando también salideros en tuberías.

Respecto a la aplicación de las mejores prácticas de acuerdo a los resultados del cuestionario se determinó que los restaurantes que más las aplican son La Teressina, El Morro, El Cayo y Punta Gorda.

Análisis del Entorno

En el ***Análisis del Macroentorno*** se determinó el impacto y el período de duración que tienen los factores del Macroentorno con respecto a la misión aplicando al Consejo Administrativo de la UEB y grupo de expertos, un cuestionario cuya elaboración se relaciona con la estructura de la

Matriz de Evaluación de los Factores del Macroentorno. Mediante un procesamiento Excel se promediaron las respuestas por casilla de la Matriz (figura 2).

Impacto	Alto	3, 6, 10, 13, 18, 22, 23, 24, 26, 27	2, 7	
	Medio	1, 14, 16, 21, 25	4, 5, 8, 9, 12, 15, 20	
	Bajo		17, 19	11
		Largo	Medio	Corto
		Período de Duración		

Figura. 2. Matriz de Importancia de los Factores del Macroentorno
Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las fuerzas del macroentorno clasificaron con un alto impacto y un largo periodo de duración los siguientes factores:

Político-Legales:

- Seguridad y estabilidad político-social del gobierno cubano.
- Fusión de las compañías Rumbos, Palmares, Cubasol, y el Cabaret Tropicana, con el objetivo de agrupar todas las instalaciones turísticas con similares objetos sociales.

Socio-Culturales:

- Las ofertas culturales en Santiago de Cuba, no satisfacen las necesidades del turismo por problemas en la estabilidad, variedad y calidad de la programación cultural.

Demográficos:

- Alto nivel educacional y cultural de la población, contando con varios centros de enseñanza de nivel universitario y técnico. Por lo que puede decirse que se cuenta con recursos laborales calificados.

Medio Ambientales:

- Importantes atractivos paisajísticos, naturales de la región.

Económicos:

- Los efectos del Bloqueo Económico del Gobierno de los Estados Unidos hacia el país limitan el desarrollo de la economía nacional en la adquisición de materias primas y la relación con los diferentes mercados.
- Tasa de cambio del USD por el CUC (disminución del valor del dólar).

- Descomercialización del Polo Santiago de Cuba.

Tecnológicos:

- Dado la infraestructura vial con la que cuenta la provincia, la región se encuentra perfectamente comunicada con las provincias aledañas, núcleos principales y territorio fuera de la región por diversas carreteras (13) líneas del ferrocarril con su estación principal en la ciudad, las estaciones de ómnibus municipal, interprovincial y nacional, el Aeropuerto Internacional “Antonio Maceo” y el puerto “Guillermón Moncada”, una Marina Internacional y una Terminal de Cruceros. Pero todas estas vías de acceso están dañadas o subutilizadas.
- Facilidades de la región como servicios médicos, servicios de comunicación y sistema eléctrico.

En entrevistas realizadas a directivos de la Sucursal Palmares a partir de técnicas cualitativas, se pudo confirmar que la crisis financiera actual está afectando las operaciones de las empresas por la disminución de la afluencia de clientes y el consumo de éstos, y por otra parte el incremento de los costos por concepto de materia prima.

El *Análisis del Microentorno* se inicia con la clasificación de los *clientes* de la UEB Restaurantes, en correspondencia con la Sucursal, dividiéndose en tres categorías:

1. Clientes extranjeros
 - Provenientes de Agencias de Viaje.
 - Libres.
2. Clientes nacionales
3. Organismos y Asociaciones Económicas (Entidades Suchel, Mercedes-Benz, Papas & Co, Adipal, Filiales Transtur).

Utilizando la base de datos de Clientes como la fuente de información secundaria interna, fue posible determinar el nivel de satisfacción de los clientes y establecer el gap de servicio entre el criterio de los clientes sobre el servicio y la capacidad de respuesta que la empresa posee ante estos atributos. El gap entre el servicio percibido por el cliente y la percepción de la dirección de la UEB sobre las expectativas de los clientes (tabla 1), expresa como en su generalidad la percepción del cliente supera la valoración que los directivos tienen sobre el servicio ofertado.

Sólo en la atención al cliente es que existe una pequeña brecha en detrimento a lo que la empresa supone.

Tabla 1. Gap del servicio

Ítems	Según Clientes	Según Directivos	GAP del servicio
Calidad del Servicio	4,64	4	0,64
Rapidez	4,51	4,43	0,08
Atención al Cliente	4,7	4,71	-0,01
Higiene y limpieza	4,62	4,29	0,33
Confort	4,7	3,71	0,99
Imagen	4,66	3,43	1,23
Variedad de la oferta	4,61	4,29	0,32
Calidad de la oferta	4,67	4	0,67
Presentación del plato	4,71	4,14	0,57
Profesionalidad	4,8	4	0,8
IPCS	4,7	4.1	0,6

IPCS: Índice de percepción total de la Calidad Total del servicio

Fuente: Elaboración propia

Un elemento positivo en este resultado es que los directivos muestran inconformidad con el servicio prestado y esto sienta las bases para el proceso de mejora, pues se considera que aún no están alcanzadas las expectativas del cliente. Por otra parte, los clientes poseen una percepción positiva de atributos que los directivos no consideran importantes y esto puede hacerles perder el objetivo del servicio, la satisfacción plena de las necesidades del cliente.

Por otra parte utilizando la terminología de Kotler (140p) para la identificación de los *competidores* desde la óptica del consumidor, ha sido posible clasificarlos en competidores de deseo (según la necesidad básica del cliente), genéricos (dado el producto que satisface la necesidad básica), de forma (teniendo en cuenta las diferentes formas de satisfacer la necesidad básica) y de marca (a partir de las distintas marcas de un producto que compiten dentro de un mismo mercado). Estos competidores son incorporados en el análisis del Benchmarking Externo como fuente de datos primarios para la identificación de las buenas prácticas en relación al servicio de restaurantes. En entrevista realizada a los competidores identificados fue posible calcular la media de pedidos atendidos diariamente en dichos establecimientos y en los restaurantes de Palmares, mostrando una brecha negativa, donde la competencia supera a Palmares en lo que a este indicador se refiere (tabla 2).

Tabla 2. Pedidos atendidos diariamente

a) Restaurantes de la Competencia

<i>Pedidos</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Valor medio</i>	<i>Frecuencia Relativa (%)</i>	<i>Media</i>
<i>0-50</i>	2	25	15	91
<i>51-100</i>	5	75,5	38	
<i>101-150</i>	6	125,5	46	
<i>Total</i>	13		100	

b) Restaurantes de Palmares

<i>Pedidos</i>	<i>Frecuencia Absoluta</i>	<i>Valor medio</i>	<i>Frecuencia Relativa (%)</i>	<i>Media</i>
<i>0-50</i>	5	25	71	39
<i>51-100</i>	2	75,5	29	
<i>101-150</i>	0	125,5	0	
<i>Total</i>	7		100	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta

En el análisis de los principales *proveedores* es posible identificar con cuáles la empresa tiene un mayor nivel de satisfacción (tabla 3). Como resultado de la investigación exploratoria se comprobó que los elementos a tener en cuenta para el análisis de los proveedores, tienen un comportamiento similar a la situación presentada en el 2007 por lo que estos resultan consistentes y se corresponden con la situación actual. En tal sentido se utilizó como fuente de información secundaria externa la matriz de evaluación de los proveedores elaborada por Sadahy (2007).

Se puede observar como ITH, a pesar de ser el principal proveedor de la Sucursal, no cumple las expectativas de la empresa en relación al precio de los productos y la puntualidad en la entrega. Siendo entonces Brascuba el que mejores condiciones ofrece a la Sucursal y por ende a la UEB.

Los *intermediarios* que utiliza la organización para hacer llegar a los clientes finales los servicios que presta son en su totalidad agentes agencias de viaje: Viajes Cubanacán, Cubatur, Gaviota Tour y Havanatur, en este sentido se benefician los restaurantes El Morro, El Cayo, Punta Gorda y el Zunzún pues al tener contratos con las agencias de viajes conocen de ante mano la demanda a satisfacer en un periodo determinado.

Tabla 3. “Matriz de Evaluación de los Proveedores”

Matriz de Evaluación de los Proveedores																
Parámetros Proveedores	Cantidad de la oferta		Recorte los productos		Variedad de la oferta		Formular en la entrega		Estandar de los suministros		Eficacia de Comunicación		Eficacia de Pago		Resultados	
Reso	0,24		0,24		0,06		0,15		0,15		0,06		0,10			
CBSA Brando SA	5	1,20	4	0,96	5	0,30	3	0,45	4	0,60	4	0,24	3	0,30	406	
L.H. Abatur Siglo de Cuba	4	0,96	3	0,72	4	0,24	3	0,45	3	0,45	5	0,30	5	0,50	362	
Basuba	5	1,20	4	0,96	5	0,30	5	0,75	5	0,75	4	0,24	5	0,50	470	
Los Portales	5	1,20	4	0,96	5	0,30	3	0,45	4	0,60	5	0,30	5	0,50	431	
Resca Caribe	5	1,20	3	0,72	3	0,18	3	0,45	3	0,45	5	0,30	5	0,50	380	
Locams	5	1,20	3	0,72	5	0,30	3	0,45	4	0,60	4	0,24	4	0,40	391	
Bulas Sadaas Santiago	3	0,72	3	0,72	3	0,18	3	0,45	3	0,45	4	0,24	5	0,50	326	
ELE Gas	5	1,20	2	0,48	5	0,30	3	0,45	5	0,75	5	0,30	2	0,20	368	
Camo CADESA	4	0,96	4	0,96	3	0,18	3	0,45	3	0,45	3	0,18	5	0,50	368	
Honcho			1,09		0,80		0,25		0,45		0,57		0,20		0,435	387

Fuente: Tomado de Sadahy 2007.

Benchmarking Externo (etapa 2)

Primeramente se pudo determinar en visita realizada a la Oficina Territorial de Normalización de Santiago de Cuba (OTN), que no existen en la provincia restaurantes ganadores del Premio Provincial de la Calidad. Por otra parte la OTN no posee normas específicas que regulen los premios de calidad en esta esfera gastronómica, ni establece las buenas prácticas que deben llevarse a cabo en los restaurantes como parte de los requisitos de calidad, estos son orientados de manera general. Sin embargo en la esfera higiénico-sanitaria y manipulación de alimentos estas normas están establecidas para todos los establecimientos que trabajen con alimentos.

Esto justifica que se utilicen los restaurantes competidores de forma y marca como Benchmark para el análisis de las prácticas de restaurantes y a su vez la utilización de normas internacionales como las establecidas por la Oficina española de turismo, que posee un Manual de Buenas Prácticas para el servicio turístico de restaurante.

Tomando en cuenta lo planteado con anterioridad de una población de 14 restaurantes del sector turístico de ciudad en el municipio Santiago de Cuba sin contar los restaurantes de Palmares, se aplicó el cuestionario de buenas prácticas a una muestra de 13 restaurantes, siendo representativa esta muestra según la fórmula utilizada.

- **Identificación y evaluación de las mejores prácticas externas**

Los resultados del cuestionario arrojaron que para la competencia las mejores prácticas son:

Proceso de Atención al Cliente

1. El personal acoge al cliente con prontitud y diligencia a su llegada al restaurante
2. Condiciones higiénicas – sanitarias eficientes y conocidas por los clientes.
3. Áreas de servicio debidamente definidas.
4. El personal despide siempre al cliente a la finalización del servicio.
5. Instalaciones Confortables
6. Se remontan las mesas con discreción y sin hacer ruidos molestos para el cliente.
7. Se dispone de más de un 20 % de utensilios del que se necesitaría en un día de máxima afluencia.

Proceso Productivo

1. Los locales por donde circulan alimentos permiten la desinfección adecuada evitando acumulación de suciedad
2. Área de Lavado
3. Cubos y recipientes de basura
4. Las instalaciones de la cocina cuentan con la aprobación de la seguridad sanitaria y se corrigen las desviaciones detectadas

Gestión Logística y de Operaciones:

1. Sustitución de importaciones por productos nacionales de óptima calidad.

Gestión de la Información y Comercialización:

Las mejores prácticas en este proceso están orientadas hacia la satisfacción del cliente y los sistemas de información, obteniendo un promedio de 4.5 en los niveles de importancia y 4.2 en la cobertura, y 4.4 de importancia y 4.3 de cobertura, o sea, es importante y aplicada parcialmente.

Gestión de Aprovisionamiento:

1. La administración de Compras desempeña un papel estratégico dentro de la organización y participa directamente en la toma de decisiones.
2. El Departamento de Compras actúa a favor de mejorar la rentabilidad de la organización.
3. La gestión de la administración de Compras funciona a favor de las necesidades internas de la empresa, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, la integración de actividades y el contexto actual.
4. Existe un enfoque permanente en la reducción del ciclo de suministros.
5. La organización trabaja con un único sistema integrado de compras.

6. Se gestiona la transportación garantizada por los proveedores

Gestión de Recursos Humanos:

Las mejores prácticas en este proceso están orientadas hacia los sub-procesos Funciones y Responsabilidades y Planificación de RR.HH obteniendo un promedio de 4.5 en los niveles de importancia y 4.5 en la cobertura y 4.4 de importancia y 4.3 de cobertura, o sea, son importantes y aplicadas parcialmente.

Gestión Medioambiental:

1. Aplicación de estrategias a favor de consumo racional de agua, evitando también salideros en tuberías
2. Establecidos criterios o instrumentos de ahorro de energía
3. Clasificar los residuos

Respecto a la aplicación de las mejores prácticas de acuerdo a los resultados del cuestionario se determinó que los principales establecimientos que las aplican en los diferentes procesos y por tanto considerados Benchmark son:

- Proceso de Atención al Cliente: los restaurantes La Casona, El Colmadito, La Isabelica y La Fontana del Hotel Meliá Santiago y el restaurante Los Vitrales del Hotel Carrusel Versalles
- Gestión Logística y de Operaciones: los cuatro restaurantes del Hotel Meliá Santiago
- Proceso Productivo, la Gestión de la Información y Comercialización, Gestión de Aprovisionamiento: los cuatro restaurantes del Hotel Meliá Santiago
- Proceso de Gestión de RR.HH: los cuatro restaurantes del Hotel Meliá Santiago junto al restaurante Las Acacias de Villa Gaviota y el restaurante del Hotel Casa Granda
- Gestión Medioambiental: restaurantes El Internacional y Bucaneros del Caribe del Hotel Las Américas, el restaurante del Hotel Casa Granda, Las Acacias de Villa Gaviota y los restaurantes del Hotel Meliá Santiago.

Propuesta de Adaptación y Mejora Continua (etapa 3)

Teniendo en cuenta lo antes planteado se puede afirmar que existe un GAP en la aplicación de las mejores prácticas que poseen las empresas de la UEB Restaurantes de Palmares y los Benchmark. Fue posible, a través de la aplicación de la matriz Saaty, establecer el orden que deben seguir en su aprendizaje. Tomando en consideración esto, se procedió a identificar aquellas prácticas a aprender de los Benchmark para luego ser aplicadas en la UEB:

<u>Mejores Prácticas</u>	<u>Benchmark</u>	<u>Posibles limitaciones en la adaptación</u>	<u>Facilidades en el aprendizaje</u>
1. La administración de Compras desempeña un papel estratégico dentro de la organización y participa directamente en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja experiencia del personal de la actividad de compras. ▪ Presencia de elevados niveles de inventarios ociosos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del Departamento de Compras.
2. Planificación de RR.HH	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago ▪ Restaurante Las Acacias de Villa Gaviota ▪ Restaurante del Hotel Casa Granda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta fluctuación interna de la fuerza de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar una fuerza de trabajo con experiencia
3. La gestión de la administración de Compras funciona a favor de las necesidades internas de la empresa, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes, la integración de actividades y el contexto actual.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja experiencia del personal de la actividad de compras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del Departamento de Compras
4. El Departamento de Compras actúa a favor de mejorar la rentabilidad de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Están obligados a utilizar prácticamente un proveedor que tiene un peso determinante (ITH) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del Departamento de Compras
5. Las instalaciones de la cocina cuentan con la aprobación de la seguridad sanitaria y se corrigen las desviaciones detectadas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se atribuye la inexistencia de Licencia Sanitaria a los procesos inversionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un proyecto de salud y seguridad higiénico epidemiológica en el Turismo.
6. Existe un enfoque permanente en la reducción del ciclo de suministros.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurante Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alto nivel del ciclo de inventario. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del Departamento de Compras.
<u>Mejores Prácticas</u>	<u>Benchmark</u>	<u>Posibles limitaciones en la adaptación</u>	<u>Facilidades en el aprendizaje</u>
7. Los locales por donde circulan alimentos permiten la desinfección adecuada evitando acumulación de suciedad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No todos los locales permiten la desinfección adecuada y se acumula suciedad se requieren inversiones o reparaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de un proyecto de salud y seguridad higiénico epidemiológica en el Turismo (DOC-3A) para la evaluación sanitaria de los restaurantes con un cronograma de visitas.
8. Área de Lavado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requiere inversión o reparación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se está desarrollando un proceso de inversiones y reparaciones capitales en varias instalaciones.
9. Establecidos criterios o instrumentos de ahorro de energía	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago ▪ Restaurante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de tecnología actualizada según los 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de una cultura con respecto a estos criterios e

	Primavera del Gran Hotel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes El Internacional y Bucaneros del Caribe del Hotel Las Américas ▪ Restaurante La Ceiba del Hotel Villa San Juan 	requerimientos medioambientales y más ahorrativos	instrumentos estableciendo horarios específicos para la utilización de aquellos equipos generadores de un alto consumo <ul style="list-style-type: none"> ▪ La aplicación del Programa de Ahorro Energético (PAE) ▪ La implementación de un programa de inversiones.
<u>Mejores Prácticas</u>	<u>Benchmark</u>	<u>Posibles limitaciones en la adaptación</u>	<u>Facilidades en el aprendizaje</u>
10. Sustitución de importaciones por productos nacionales de óptima calidad.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja experiencia del personal de la actividad de compras. ▪ Regulaciones respecto a los proveedores pues están acogidos fundamentalmente a ITH. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia de una directriz del país orientada a la sustitución de importaciones
11. Los sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No poseen personal calificado para el diseño de software que respondan a los objetivos de las operaciones de compras y la relación y fidelización de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ya existen plataformas informáticas con relación a las ventas, RR.HH y las finanzas por lo que ya existe una cultura en el manejo de las plataformas de información.
12. La organización trabaja con un único sistema integrado de compras.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La política de compras existente es ineficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existencia del Departamento de Compras
13. Clasificar los residuos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago ▪ Restaurante Las Acacias de Villa Gaviota ▪ Restaurantes El Internacional y Bucaneros del Caribe del Hotel Las Américas ▪ Restaurante del Hotel Casa Granda 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se ha logrado incorporar en todo el personal hábitos respecto a la clasificación de los residuos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de una cultura con respecto a estos criterios. ▪ Existencia de un proyecto de salud y seguridad higiénico epidemiológica en el Turismo.
<u>Mejores Prácticas</u>	<u>Benchmark</u>	<u>Posibles limitaciones en la adaptación</u>	<u>Facilidades en el aprendizaje</u>
14. Instalaciones Confortables	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago ▪ Restaurante Las Acacias de Villa Gaviota ▪ Restaurante del 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El nivel de deterioro de instalaciones y equipos que pueden ofrecer el confort. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se está desarrollando un proceso de inversiones y reparaciones capitales en varias instalaciones.

	Hotel Casa Granda		
15. Se gestiona la transportación garantizada por los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carencia de un parque automotor para este fin. ▪ Si logran un proveedor distinto de ITH tiene que contratar estos servicios de transportación con esos proveedores o un tercero. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está en proceso de aplicación
16. Se remontan las mesas con discreción y sin hacer ruidos molestos para el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restaurantes del Hotel Meliá Santiago 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existen limitantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La existencia de un Plan de Capacitación que pudiera desarrollar talleres de habilidades prácticas referidas a la monta y remonta de las mesas.

Posteriormente estas prácticas fueron adaptadas a la matriz Hoshin Karin la cual permitió la confección de la propuesta de plan de mejora a realizar en los restaurantes de la UEB. Este plan de mejora se elaboró sobre la base del Proyecto de Objetivos de Trabajo para el año 2010 y lo planteado en el Plan de Acciones para elevar la Calidad del Servicio 2010 de la Sucursal Palmares Santiago de Cuba.

Como parte de la fase de Benchmarking Continuo, se puede plantear que del total de 109 buenas prácticas analizadas para el proceso de mejora a través del Benchmarking en las instalaciones de la UEB Restaurantes de Palmares, 16 eran aplicadas lo que representa un 14,68 % del total, de ellas los socios del proceso aplicaban 37 prácticas para un 33,94 %. Esto demuestra la necesidad de continuar la aplicación del proceso de Benchmarking pues aún existen prácticas con posibilidades de mejora teniendo en cuenta su importancia para la gestión y operación de la UEB. En la fase de retroalimentación del proceso de Benchmarking se pudieron identificar algunas limitantes a ser corregidas en una nueva aplicación del proceso, entre ellas:

- No se pudo aplicar el cuestionario de buenas prácticas a todos los restaurantes de la UEB.
- Por cuestiones de tiempo y recursos de la investigación no fue posible aplicar el cuestionario a los restaurantes de la Gastronomía Especializada que está surgiendo como un competidor potencial.
- La aplicación del cuestionario a los restaurantes de los hoteles del litoral.

CONCLUSIONES

1. 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 la UEB Restaurante de la Sucursal Palmares Santiago de Cuba, con respecto a la competencia, cumpliéndose los objetivos y la hipótesis planteada en la investigación.
2. 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.
3. 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.
4. 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.
5. 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.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar el presente estudio como un instrumento para elevar la profesionalidad y la calidad de los servicios y a la vez la obtención de mejores resultados de eficiencia en todas las instalaciones de la Sucursal Palmares Santiago de Cuba.
2. Extender el estudio a los restaurantes de la Gastronomía Especializada que está surgiendo como un competidor potencial y los restaurantes de los hoteles del litoral.
3. Elaborar una caracterización detallada de la culinaria cubana y de la culinaria santiaguera que sirva de base para el diseño de un producto turístico relacionado con el turismo gastronómico.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abascal Milian, Yosniel (2008). Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo: Una contribución al estudio de España como mercado emisor de turismo hacia Cuba. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de La Habana; pp 15.
2. Acosta, Hilda E. Díaz; Gemeil, Manuel Torres; Zabala, Iris Mora (2003). Modelo para el desarrollo de la Logística de Almacenes en el Turismo. Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior (CID-CI) y MINTUR. Publicación en anuario de la V Jornada Científica Nacional del CID – CI. Ciudad de La Habana. Cuba.
3. Boxwell, Robert J (1995). Benchmarking para competir con ventaja. Ediciones McGraw- Hill / Interamericana de España, S.A. Madrid, España, pág. 18
4. Camp, R. C. (1992). Benchmarking o caminho da qualidade total: Identificando, analisando e adaptando as melhores praticas da administração que levam a maximização da performace empresarial. (1 ed.). São Paul: Editora Pionera Thomson Learning.
5. Camp, Robert C. (2008). Podemos Hacerlo Mejor – Entrevista con Robert Camp. Traducido del original "We can do better - Interview with Robert Camp" por ManagementWeb. URL: <http://www.managementweb.com.ar/Benchmarking2.html> (consultada 15/04/2008)
6. Campos España, Carlos (2005). Planteamiento: ¿Cómo aplicar los conceptos del Benchmarking en la Gestión y Dirección? URL: <http://www.inder.co.cu/indernet/daei/portal/gerencial/benchmarking.html> (consultada 15/04/2008)
7. Cárdenas Cristia, Arianne. El Benchmarking como herramienta de evaluación. [Artículo en línea]. Acimed 2005; 14(4). <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci15406.htm> (Consulta 07/04/2009)
8. Castro, Jairo (2007). Aplicación del Benchmarking al departamento de informática y sistema de la zona educativa Táchira. [Biblioteca virtual en línea]. <http://es.wikipedia.org/wiki/Usuario_Discusi%C3%B3n:Jairo_castro> [Consulta: 05/03/2010]

9. García Jerez, Fernando Criado (2005). “Calidad. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones prácticas”. [Biblioteca virtual en línea]. <www.forpas.us.es/cursos/07053...de_calidad/Libro_entero.pdf > [Consulta: 05/03/2010]
10. Gutiérrez Castillo, Orlando; Gancedo Gaspar, Nélide. Cuba, turismo y desarrollo económico (2002). [Biblioteca virtual en línea]. <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gutierrez3_310802.htm> [Consulta: 26/04/2010]
11. Harmes-Liedtke, Ulrich (2005). Benchmarking Territorial Competitivo. [Biblioteca virtual en línea]. < www.mesopartner.com/uploads/media/mp-wp9_Benchmarking_s.pdf> [Consulta: 26/04/2010]
12. Jiménez Aguado, Ricardo. Benchmarking un acercamiento al concepto y sus aplicaciones. [Biblioteca virtual en línea]. <<http://www.ripit.granma.inf.cu/biblioteca%20Digital/marketing%20y%20negocio/benchmarkin%20un%20acercamiento.pdf> > [Consulta: 29/01/2010]
13. Kallöf, Bengt; Östblom, Svante (1993). Benchmarking. Editorial Jonh Wiley & Sons.
14. Kearns David (2007). Benchmarking: una herramienta para gestionar los servicios de información. [Biblioteca virtual en línea]. <<http://www.aycltda.com.co/2007/05/29/benchmarking-una-herramienta-para-gestionar-la-excelencia-en-las-bibliotecas-y-los-servicios-de-informacion/> > [Consulta: 29/01/2010]
15. Kotler, Philip (1994). Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control. Tomo I. Editorial McGraw-Hill, Madrid.
16. Martínez, Eloisa; Rivera, Rosa María; Vázquez, Carlos Adrián; Garza, Carlos H. Martínez (2005). Desarrollo de modelos industriales. Cadena de valor. [Biblioteca virtual en línea] Universidad Autónoma del Noreste, Campus Piedras Negras Coahuila. <<http://www.monografias.com/trabajos28/cadena-de-valor/cadena-de-valor.shtml>> [Consulta: 10/11/2009]
17. Miller, Mark ; Henthorne, Tony ; George, Abu (2007). The Competitiveness of the Cuban Tourism Industry in the Twenty-First Century: A Strategic Re-Evaluation.

- Journal of Travel Research. URL:
<http://jtr.sagepub.com/cgi/content/abstract/46/3/268> (consultado 11/04/2008)
18. Mora Vanegas, Carlos (2002). El futuro del benchmarking. [Artículo en línea] <<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=153>> [Consulta: 01/02/2010]
 19. Mora Vanegas, Carlos (2009). La importancia de adentrarse en el Benchmarking. [Biblioteca virtual en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/importancia-del-benchmarking.htm>> [Consulta: 05/03/2010]
 20. Moreno Bastidas, Yasseida Gabriela (2004). El Benchmarking y su aplicación en el sector público. [Biblioteca virtual en línea]. <<http://servicio.cid.uc.edu.ve/derecho/revista/cuestloc3/3-8.pdf>> [Consulta: 05/03/2010]
 21. ONE. (2006). Turismo. Oficina Nacional de Estadística. <http://www.one.cu/aec_web/aec2006_gif1.htm> [consultado 10/06/2007]
 22. ONE. (2008). Anuario estadístico de Cuba 2007. Oficina Nacional de Estadística. República de Cuba. ISSN: 1993-1530. <<http://www.one.cu/ANUARIO2007.htm>> [consultado 10/10/2008]
 23. ONE. (2009). Panorama económico y social de Cuba. Oficina Nacional de Estadística. Edición Diciembre. URL: <http://www.one.cu> . [Consulta: 05/03/2010]
 24. Parada Gutiérrez, Oscar. El Análisis de la Demanda de Aprovisionamientos: una contribución a la eficiencia en el Hotel Meliá Santiago de Cuba. [Biblioteca virtual en línea]. <http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/Capitulosministro/AnexosSu ministro/Demanda_Aprovi_meliasantiago.pdf> [Consulta: 18/01/2010]
 25. Píriz Sánchez, Raúl (2007). Benchmarking como instrumento para la mejora continuada de las políticas y estrategias de RR. HH. Síntesis del Informe de la Empresa Nissan Motor Ibérica S.A. URL: <http://www.rhmagazine.com/articulo/gescon/bench1a.htm> (Consulta 15/05/2008)
 26. Porter, Michael (2003). Ventaja competitiva.: creación y sostenimiento de un desempeño superior. Primera reimpresión. Editorial Continental. México.
 27. Quintana, Rogelio; Figuerola, Manuel; Chirivella, Mariano; Lima, Damaris; Figuras, Miguel Alejandro; García, Alfredo. Historia del Turismo en Cuba. Revista

- Bimestre Cubana de la Sociedad Económica de Amigos del País 2005; XCVIII (23): 125-164
28. RAE, Real Academia Española (2001). Diccionario de la Lengua Española. Vigésima Segunda Edición. URL: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=gastronomía
29. Rigol Madrazo, Lourdes María. Modelo y procedimiento para la gestión de la demanda turística. [Artículo en línea]. Ciencias Holguín 2009; XV(3)< <http://www.ciencias.holguin.cu/2009/Noviembre/articulos2/ARTI6.htm>> [Consulta: 18/01/2010]
30. Riverón Rodríguez, Gleivis; Aguilar Benítez, Maida; Las Bibliotecas Universitarias hacia el cambio de paradigma: La Biblioteca “Antonio Machado Ruiz” de la Universidad de Granma. [Artículo en línea]. Granma Ciencia ,2000; 4(2)< http://www.grciencia.granma.inf.cu/2000_04_n2_a7.html> [Consulta: 01/02/2010]
31. Romero Pupo, Lidia María (2004). Mercadotecnia: lo que nos rodea. [Biblioteca virtual en línea]. < <http://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/mercadotecnia%20y%20la%20sociedad.pdf> > [Consulta: 26/03/2010]
32. Machado, Sadahy. Tesis en opción al título de Licenciado en Economía: Diseño del plan estratégico de Marketing de la UEB Restaurantes de la Sucursal Extrahotelera Palmares Santiago de Cuba. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Santiago de Cuba. Junio 2007.
33. Sáez Vera, Joaquín (2005). Benchmarking aplicado a la reingeniería de proceso. Tesis de Máster Universitario en Gestión de Calidad, Medio Ambiente y Salud Laboral por la UNED. Universidad de Alicante. URL: <http://www.monografias.com/trabajos23/benchmarking/benchmarking.shtml> (consulta 07/04/2009)
34. Silveira Pérez, Yahilina; Guillard Vara, Yanisel. Desarrollo de una propuesta de un modelo de plan de Benchmarking en la empresa cubana. Universidad de Oriente. 2004
35. Spendolini, Michael J. (1993). *Benchmarking*. traducción Katia Aparecida Roque; revisión técnica Eduardo Correa Moura. São Paulo: Makron Books

36. Spendolini, Michael J. (2005). *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma. ISBN:958048564X
37. Taype Molina, Martín (2007). Benchmarking: cómo aprender de los mejores. [Biblioteca virtual en línea]. <<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/benames.htm>> [Consulta: 05/03/2010]
38. Valls Roig, Antonio. Guías Prácticas de Benchmarking. Como lograr el liderazgo en su empresa o unidad de negocio. Ediciones Gestión 2000 S.A. Madrid, España, 1995. pp 15, 25.
39. Vidal, Carmen. Mejora continua de los procesos. Disciplina Gestión de la Calidad