

Pre-Benchmarking del servicio de restaurantes en el sector turístico de Santiago de Cuba

Yahilina Silveira Pérez

Dra. Ciencias Económicas
Facultad de Gastronomía, Hotelería y Turismo
Universidad Tecnológica Equinoccial - Ecuador
silveiraperez@yahoo.es

Dainelis Cabeza Pullés

Dra. Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Granada - España
dainelisc@ugr.es

RESUMEN

El benchmarking es un proceso continuo y sistemático para mejorar el desempeño organizacional de productos, procesos y procedimientos a partir de empresas que son reconocidas líderes, con el propósito de aprender y adaptar a la cultura propia sus buenas prácticas. Determinar las características del entorno que facilitarían la aplicación de dicho proceso es denominado en esta investigación como pre-benchmarking. El objetivo es ofrecer los procedimientos que indiquen la posibilidad o no de realizar un estudio de benchmarking. La aplicación empírica se desarrolla en el sector turístico cubano en la modalidad de turismo gastronómico en el municipio Santiago de Cuba. La gastronomía tiene una estrecha relación con el contexto productivo, los modos de producción, los atributos del territorio y las materias primas. Países como Brasil, Italia, Francia y España incentivaron el surgimiento de nuevas alternativas para el turismo en esta modalidad como son las rutas gastronómicas, los festivales culinarios, la comida por kilo. Éstas pueden ser consideradas buenas prácticas a favor del desarrollo turístico, donde se vinculan los servicios ofrecidos por las instalaciones gastronómicas y su proceso productivo, conformando así una oferta turística novedosa. En Cuba la culinaria es tratada como una opcional del destino incluida en otras ofertas turísticas y no como el objetivo principal del viaje. El elemento distintivo es que el sector turístico posee instalaciones que pertenecen específicamente a la industria turística cubana. Por tanto antes de realizar un proceso de benchmarking es necesario conocer las características del macroentorno y la cadena de valor del cliente.

Palabras clave: *Benchmarking*, Cadena de valor, Macroentorno, Cliente.

ABSTRACT

Benchmarking is a continuous and systematic process for improving organizational performance of products, processes and procedures from companies that are recognized leaders in order to learn and adapt to their own cultural practices. To determine the characteristics of the environment that would facilitate the implementation of this process is called in this research as pre-benchmarking. The aim is to provide procedures that indicate the possibility or not to perform a benchmarking study. The empirical application is developed in the Cuban tourism sector in the form of food tourism in the municipality of Santiago de Cuba. The cuisine has a close relationship with the productive context, production methods, attributes the territory and raw materials. Countries like Brazil, Italy, France and Spain encouraged the emergence of new alternatives for tourism in this mode as are the gastronomic routes, culinary festivals, food per kilo. These can be consider good practice for tourism development, which link the services offered by the dining facilities and its production process, thereby forming a new tourist offer. In the culinary Cuba is treated as an optional destination included in other holiday and not as the main objective of the trip. The distinctive feature is that the tourism sector has facilities that belong specifically to the Cuban tourism industry. So before making a benchmarking process is necessary to know the characteristics of the macro environment and the customer value chain.

Keywords: *Benchmarking, value chain, environment, costume.*

1. INTRODUCCIÓN

Polémico en cuanto a su surgimiento, definición y aplicación, el benchmarking procura mejorar la gestión del desempeño organizacional. Las dificultades para ofrecer una revisión teórica y práctica unificada sobre este término, se extienden desde su contenido y alcance hasta concretar su aparición en el ámbito empresarial. En un análisis histórico, los autores consultados (Camp (1993); Boxwell (1995); Spendolini (1993); Valls Roig (1995)) atribuyen los orígenes de la filosofía del benchmarking, al siglo V antes de Cristo, cuando Sun Tzu (1998:13) plantea: "Conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado...". Esta expresión muestra que el aprendizaje y conocimiento son la base del éxito, siendo precisamente ese el sentido de este término. En otro análisis Camp (1993) asegura que la antigua palabra japonesa *dantotsu*, que significa "luchar por ser el mejor entre los mejores", es en sí la clave. Por tanto, empleando dichas expresiones se obtiene que en esencia el benchmarking es una forma de administración diferente que se basa en: "*aprender de los mejores*".

Las primeras referencias de su aplicación se remontan a principios de los años 50 cuando los japoneses desarrollan un proceso que se concentró en conocer, adaptar, perfeccionar y desarrollar productos con desempeños superiores. Luego en 1979 directivos de Xerox Manufacturing Operations inician un proceso similar al japonés, que llamaron "Calidad de producto y comparación de características". Pero es 1981 cuando Camp (2002) introduce el término de *Benchmarking Competitivo* a la logística de operaciones de Xerox, incrementando con su aplicación, la productividad de la compañía en más de un 10%. Según Boxwell (1995) muchas de las visiones y esquemas creados por la planificación estratégica demandaron un proceso como este, para que los directivos mejorasen sus áreas de responsabilidad y competitividad,

aprendiendo cómo hacer mejoras a nivel táctico.

Camp (1993), introdujo las primeras definiciones formales en el glosario de la gestión contemporánea y realzó algunos de los aspectos que hacen parte de las definiciones del benchmarking. Estas son:

- Proceso continuo: Proceso dinámico para fijar objetivos, constituyéndose como un factor motivador de mejora continua y excelencia.
- Evaluación de Desempeño Las diferencias de desempeño proporcionan la percepción de las oportunidades de cambio y mejoría.
- Productos, Servicios y Prácticas: El objeto y ámbito de Benchmarking pueden ir desde los productos a los procesos de negocio (y en particular, de sus prácticas y métodos).
- Empresas reconocidas como Líderes: requiere de prácticas excelentes desarrolladas por empresas reconocidas en su esfera de actuación.

Por otra parte Spendolini (2005:59), crea una técnica de estructura medular, denominada Menú de benchmarking. Esta herramienta ofrece una definición capaz de satisfacer a todos los expertos en la materia, permite una integridad a través de la relación entre columnas que contienen palabras claves, e incorpora el aspecto básico: adaptar. La revisión bibliográfica de otros autores, determina que también debe adicionarse el aprendizaje como aspecto básico que también define al benchmarking. En la búsqueda de potenciar de manera científica e intencional, y no intuitivamente, el aprendizaje de las prácticas propicia en las empresas un crecimiento y enriquecimiento integral de sus recursos. Varios autores han definido el benchmarking como:

Autores	Definiciones
1. Camp (1993)	Proceso continuo de medir nuestros productos, servicios, y prácticas contra nuestra competencia o compañías líderes; es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente.
2. Karlöf y Öbstblom (1993)	Proceso sistemático y continuo para cotejar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia.
3. Kearns (2007)	Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o contra aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.
4. Robbins y Coulter (2005)	Consiste en investigar las mejores prácticas entre competidores y no competidores para aumentar el desempeño organizacional.
5. Spendolini (2005)	Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar las mejoras organizativas.
6. Valls Roig (1995)	Proceso de gestión continuo que exige una constante puesta al día de los aspectos primordiales de la empresa mediante el cual se logra la supervivencia corporativa a largo plazo, garantizando la excelencia y el liderazgo.
7. Damelio (1995)	Proceso de mejora utilizado para descubrir e incorporar las mejores prácticas en las operaciones de la organización, preferido para identificar y entender los elementos o causas de rendimientos superiores o de clase mundial en el trabajo particular de un

	proceso.
8. Harrington (1996)	Es un interminable descubrimiento y aprendizaje de experiencias de identificar y evaluar los mejores procesos y rendimientos, en orden de integrar estos a los procesos actuales de la organización, para incrementar la eficiencia, eficacia y adaptabilidad. Promueve la forma sistemática de identificar productos, servicios, procesos y prácticas superiores.
9. Bogan y English (1994)	Proceso de investigación y descubrimiento que enfatiza los procedimientos de operación como aquellos aspectos de gran interés y valor y que pueden aplicarse a muchos niveles de la organización y en diversos contextos.
10. Mc Donald y Tanner (2006)	Es la búsqueda permanente en el proceso de identificación, entendimiento y adaptación de prácticas y procesos superiores de otras organizaciones con el fin de mejorar el desempeño de su organización.
11. Goetsch y Davis (1997)	Proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante del mejor en su clase, tomado del interior o exterior de la industria.
12. Finnigan (1996)	Proceso sistemático y continuo que requiere, entre otras cuestiones, una preparación cuidadosa, objetivos claros, planes estratégicos, trabajo de equipo, análisis de información y disciplina para llevar a término un proyecto
13. Wilson Main (1995)	Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas industriales, con los competidores más difíciles o con aquellas empresas a las que se reconoce como líderes
14. Viedma (2001)	Proceso sistemático y continuado que emprende una empresa concreta para aprender de las mejores a nivel mundial mediante la evaluación comparativa de productos, servicios, procesos, métodos, procedimientos, estrategias
15. APQC (Boxwell, 1995)	Proceso de evaluación continuo y sistemático; mediante el cual se analizan y comparan permanentemente los procesos empresariales de una organización frente a los procesos de las compañías líderes en cualquier parte del mundo, a fin de obtener información que pueda ayudar a la organización a mejorar su desempeño.
16. Arévalo y Cerro (2004)	Proceso operativo de aprendizaje y adaptación permanente, cuyo fin es la optimización de los resultados, de los logros de la organización. Consiste en aprehender, adaptar e implantar métodos ya probados que han arrojado resultados positivos y revolucionarios en otras organizaciones.
17. Rodríguez de Rivera (2004)	...es un método para ayudar en la planificación y desarrollo de productos, servicios o sistemas que sistematizan 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...
18. Boxwell (1995)	Es proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros-aprendiendo cuánto y quizás lo más importante aprendiendo cómo.
19. Kotler y Armstrong (2001)	Proceso de comparar los productos y procesos de la compañía con los de la competencia o con compañías líderes de otras industrias

	a fin de encontrar formas de mejorar la calidad y el desempeño.
20. Kotler y Kevin (2006)	Es el estudio de las empresas con mejores prácticas con el fin de mejorar el desempeño propio.

Procediendo a un análisis estadístico de las 20 definiciones formales de benchmarking, a partir del software estadístico SPSS 11,5 para Windows versión 2002, se logra sintetizar cuáles son los conglomerados de los aspectos básicos que realmente conceptualizan al benchmarking y que por ende deben estar presentes en un modelo de benchmarking. Al aplicar una medida binaria para calcular la distancia de similitud entre los aspectos básicos como variables, donde el valor uno indica que está presente y el valor cero que está ausente, menos del 50 por ciento de las definiciones analizadas hacen referencia al aprendizaje y la adaptación de las mejores prácticas; tampoco reconocen su carácter sistemático y continuo.

Según el valor de 0,195 del coeficiente W. de Kendall (tabla 1), utilizado para definir la concordancia entre las definiciones, existe una gran dispersión en el empleo de los aspectos básicos por los autores consultados. Independientemente de este resultado, es importante enfatizar que tampoco se contradicen pues no responden a enfoques contrapuestos. Las definiciones de cada autor, manifiestan su interpretación teórica-concreta de los hechos.

Esto también puede interpretarse como una consecuencia de la contradicción cognoscitiva que existe alrededor del benchmarking, en el caso de autores que lo denominan indistintamente: herramienta, metodología, modelo y proceso. Se refleja además en los estudios empíricos de autores que aplicaron el benchmarking como herramienta de comparación en la gestión de la calidad total. Sin embargo, como bien reconoce Fuentes (2002) el benchmarking es útil en la gestión de la calidad pero no implica que forme parte de ella.

Tabla 1. Cálculo del coeficiente W. de Kendall

Pruebas no paramétricas

Prueba W de Kendall

Rangos

	Rango promedio
Proceso	6,15
Continuo	4,80
Sistemático	4,13
Mejorar Desempeño Organizacional	5,70
Aplicado a Productos, servicios, procesos y procedimientos	5,48
Organizaciones Líderes	6,15
Adaptación	3,68
Aprendizaje	3,68
Mejores Prácticas	5,25
Estadísticos de contraste	
N	20
W de Kendall(a)	,195
Chi-cuadrado	31,273
gl	8
Sig. asintót.	,000

a Coeficiente de concordancia de Kendall

Fuente: Elaboración propia

La fundamentación teórica del benchmarking permitió consolidar la idea de un modelo de benchmarking para la gestión del desempeño, cuya primera etapa está formada por el prebenchmarking. Objetivo de este trabajo es precisamente exponer la metodología para el desarrollo de esta primera etapa, en función de los conceptos analizados.

2. METODOLOGÍA

2.1. Componentes del Pre-Benchmarking

En un análisis histórico, los autores consultados (Camp 1993; Boxwell 1995; Valls Roig 1995; Spendolini 2005) atribuyen los orígenes de la filosofía del benchmarking, al siglo V antes de Cristo. Camp (1993) asegura que la antigua palabra japonesa *dantotsu*, que significa “luchar por ser el mejor entre los mejores”, es en sí la clave. Por tanto, se obtiene que en esencia el benchmarking es una forma de administración de negocios diferente que se basa en: “*aprender de los mejores*”.

El pre-benchmarking que relaciona las entradas al proceso, está conformado por el análisis de las características del macroentorno y la cadena de valor del cliente. Ambos análisis se realizan paralela e independientemente y sus resultados ofrecen información factible para el desarrollo posterior del proceso de *benchmarking*.

El entorno, engloba todo aquello ajeno a la empresa como organización. Uno de los elementos que determinan su contenido es el macroentorno. Los factores del macroentorno, utilizando la clasificación de Kotler (1995: 143-170) se expresan en seis estratos o categorías: político-legal, sociocultural, demográfico, medioambiental, económico y tecnológico:

1. *Político-legal*: Compuesto por leyes, instituciones públicas y grupos de presión que ejercen influencia, limitan o favorecen a ciertas organizaciones e individuos de la sociedad. Las decisiones políticas y legales que tomen las autoridades que tendrán un impacto en las operaciones de la empresa y en el comportamiento de los consumidores. Los principales enunciados estarían alrededor de: el sistema político existente, tratados internacionales, regulaciones, diferendos.
2. *Socio-cultural*: Describe la importancia de la naturaleza de la organización social y el clima social general, culturas, valores, actitudes y estilos de vida. Su importancia radica en comprender, apreciar y analizar los valores y el comportamiento de la población que circunda a la organización.
3. *Demográfico*: El estudio de los factores demográficos debe permitir analizar la población que constituye los mercados de los productos de la empresa, de igual manera establecer la disponibilidad de personal en el entorno con las características requeridas por la empresa. Define un conjunto de factores entre los que cabe señalar: el tamaño de la población, la distribución geográfica, el nivel educacional de la población.
4. *Medioambiental*: Estos factores se relacionan a partir de regulaciones sobre: disponibilidad de recursos energéticos, clima, nivel de degradación del medio ambiente.
5. *Económico*: Está formado por una serie de factores que afectan al poder de compra del consumidor y a sus modelos de gastos: PIB (Producto Interno Bruto), nivel de ingresos, tasa de cambio, política monetaria y sus implicaciones a nivel de tipo de interés.

6. *Tecnológico*: Factor estratégico-clave en la gestión empresarial debido a las repercusiones que tiene para la actividad económica en sentido general, sobre la estructura de competencia de un sector y las posiciones competitivas de las empresas, la propia estructura organizacional y los recursos humanos . Algunas de los factores a tomar en consideración son: grado de madurez de las tecnologías actuales, infraestructura tecnológica en el país/ región.

A través del siguiente procedimiento es posible evaluar cada uno de los factores conglomerados en las seis categorías:

Paso 1. Listar los factores del macroentorno por categorías, confeccionando un cuestionario para la recogida de información. Cada uno de los factores analizados a partir de los datos recolectados con el cuestionario, responderán a la interrogante: ¿Cómo afectan los factores del macroentorno el aprendizaje y adaptación de las buenas prácticas en la empresa?

Paso 2. Evaluar cada factor según las variables: Impacto, se define por la incidencia del factor del macroentorno sobre el desempeño de la empresa (escala: bajo=1; medio=2; alto=3); periodo de duración, representa el tiempo en que tiene lugar esa incidencia (escala: corto plazo=0-1 año; mediano plazo= 2-3 años; largo plazo=4-5 años) y perfil, permite clasificarlo en amenazas u oportunidades (escala: positivo=1; negativo= -1).

Paso 3. Matriz de importancia: ubicar los factores del macroentorno en la matriz de importancia, seleccionando aquellos que tienen un alto-medio impacto y un periodo de duración largo-mediano plazo, en ambos perfiles.

Obtenida la moda como medida de tendencia central de la evaluación de los expertos por factor en cada parámetro, se ubican en la matriz de importancia de los factores del macroentorno (figura 1), con el objetivo de establecer una jerarquía entre los factores que afectan a la empresa según su importancia.

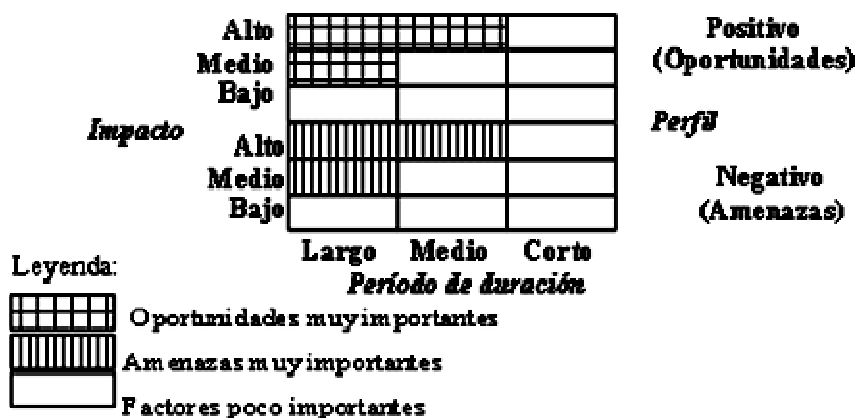


Figura 1. Matriz de importancia de los factores del macroentorno
Fuente: Elaboración propia

2.1.1. Características del macroentorno

Complejidad

La característica, complejidad del macroentorno, se refleja primeramente por la heterogeneidad en el rango de los factores de la variable impacto. Para determinar este criterio se propone utilizar el coeficiente de variación (CV), partiendo de la teoría de que a mayor valor de CV, mayor es la heterogeneidad de los valores de la variable; y a menor CV, mayor homogeneidad. Este coeficiente expresa la desviación estándar como porcentaje de la media aritmética, mostrando una mejor interpretación porcentual del grado de variabilidad (fórmula 1).

$$C_{vh} = \frac{S_h}{\bar{x}_h} * 100 \quad (1)$$

Donde:

C_{vh} : coeficiente de variación en % de los factores del macroentorno del estrato h . Un $C_{vh} > 20\%$ por lo general se considera que los valores de las variables tienen una alta heterogeneidad.

\bar{x}_h : media de los valores del impacto percibido de los factores, siendo $\bar{x}_h > 0$

S_h : desviación típica del impacto de los n factores en el estrato h , es la raíz cuadrada de la media de las desviaciones al cuadrado de cada valor del impacto x_{ih} , con respecto a la media aritmética del conjunto.

La complejidad está representada también por la clasificación de cambios del macroentorno, determinada por la magnitud y la rapidez con que ocurren (Kotler 2006: 99), entonces deberá determinarse la complejidad de cada estrato según (fórmula 2):

$$C_h = C_{vh} * \frac{M_h}{R_h} \quad (2)$$

Siendo:

M_h : valor estimado de la magnitud percibida por los expertos de la sucursal del cambio de los factores del macroentorno en el estrato h . Para este análisis se propone una escala de tres posibles valores: 1= pequeña, 2=aceptable, 3= amplia.

R_h : rapidez con que ocurren los cambios en los factores del macroentorno en el estrato h según la percepción de los expertos. Para este análisis se propone una escala de tres posibles valores: 1= lento, 2=moderado, 3= rápido.

Por tanto, la complejidad media del macroentorno permite plantearse a partir de (fórmula 3):

$$\bar{C} = \frac{\sum_{h=1}^6 C_h}{6} \quad (3)$$

Puede ocurrir que aunque el cambio sea lento y tenga una magnitud amplia, esto no significa complejidad, pues la empresa cuenta con un periodo de tiempo mayor para adaptarse a dichos cambios, siendo los factores relativamente homogéneos. El resultado de este análisis de la complejidad permite establecer la premisa P1: La

complejidad del macroentorno puede estimular o no la creatividad en las empresas facilitando el proceso de benchmarking.

La cual es evaluada a partir de la siguiente regla de decisión:

H0: Cuando la media del valor de la complejidad es mayor que 20% existe un macroentorno complejo que afecta favorablemente la aplicación del benchmarking. $\mu > 20\%$. (Rechaza H0 si $\mu \leq 20\%$; No rechaza H0 si $\mu > 20\%$).

H1: Cuando la media es menor o igual que 20% no existe un macroentorno complejo afectando desfavorablemente la aplicación del benchmarking. $\mu \leq 20\%$ ($x \in N \parallel \mu < 20\%$).

Dinamismo

El dinamismo del macroentorno se define por el grado de cambios que este sufre, la poca permanencia en el tiempo y la frecuencia en que son tenidos en cuenta los factores del macroentorno por los miembros de la organización; por lo que también determina que los cambios son impredecibles. Según Kotler y Eduardo (2006:99), el cambio está dado por la probabilidad en qué ocurra, la intensidad del impacto y la prioridad que se le asigne. Esta última, se obtiene relacionada a la complejidad del macroentorno según la clasificación de los cambios que ocurren en él. Para determinar los cambios del macroentorno se propone un monitoreo de los factores y su evaluación en la organización. Por lo tanto, el dinamismo (*D*) es (fórmula 4):

$$D = \left| P * \bar{I}_{t+1} * \bar{C}_{t+1} \right| \quad (4)$$

Donde:

\bar{I}_{t+1} : media aritmética del impacto de los factores del macroentorno en el periodo t+1
P: probabilidad de ocurrencia de cambios en el macroentorno y se calcula a partir de una tasa de variación (fórmula 5):

$$P = \frac{(C_{t+1} - C_t)}{C_t} \quad (5)$$

Siendo:

C_t : cantidad de factores muy importantes del período t

C_{t+1} : cantidad de factores muy importantes del período t repetidos en el período t+1

Se escogen los factores muy importantes debido a que son tomados en cuenta por la organización durante el proceso de planificación estratégica. Esto significa que la empresa con un entorno dinámico debe constantemente desarrollar estrategias en función de aprovechar o contrarrestar los efectos del entorno. Por tanto, en entornos dinámicos el éxito depende de su capacidad de adaptación al cambio. Esto sustenta la premisa P2: Un entorno dinámico facilita la capacidad de adaptación de la empresa, necesaria para el desarrollo del modelo de benchmarking.

H0: Cuando la media es mayor o igual que 20% existe un entorno dinámico facilitando la aplicación del modelo de benchmarking. $\mu \geq 20\%$. (Rechaza H0 si $x < 20\%$; No rechaza H0 si $x \geq 20\%$)

H1: Cuando la media es menor que 20% no existe un entorno dinámico lo cual limita la aplicación del modelo de benchmarking. $\mu < 20\%$. ($x \in N || x < 20\%$)

Atractivo

El atractivo del macroentorno esta (A) dado por el impacto y el periodo de duración de las oportunidades muy importantes (fórmula 6).

$$A = \bar{I}_o * \bar{P}d_o \quad (6)$$

Donde:

$\bar{P}d_o$: periodo de duración promedio de las oportunidades muy importante

\bar{I}_o : impacto promedio de las oportunidades muy importantes

A partir de este análisis la autora parte de la premisa P3: Cuanto más atractivo resulte el entorno para la empresa mayores oportunidades se le ofrecen para mejorar su desempeño organizacional:

H0: Cuando la media es mayor o igual que cuatro existe un entorno atractivo permitiendo la propuesta de mejoras continuas durante el proceso de Benchmarking. $\mu \geq 4$. (Rechaza H0 si $x < 4$; No rechaza H0 si $x \geq 4$).

H1: Cuando la media es menor que la cuatro no existe un entorno atractivo lo cual limita propuesta de mejoras continuas durante el proceso de Benchmarking. $\mu < 4$ ($x \in N || x < 4$)

Cadena de valor del cliente

La determinación de la cadena de valor del cliente es una herramienta fundamental para analizar el comportamiento de los clientes en la satisfacción de sus necesidades. En ella se ponen de manifiesto como interactúa el cliente con la empresa y que elementos toma en cuenta al solicitar el servicio o bien deseado. La cadena de valor del cliente en su estructura, debe partir desde la decisión del cliente de realizar un negocio hasta concretar este deseo; por ejemplo en el sector turístico, sería desde la decisión del turista de viajar al destino hasta la realización del servicio con la satisfacción del cliente. En sentido general, para su confección se analiza el comportamiento del cliente en los procesos que intervienen en su decisión:

- **Planificación:** Consiste en planear la compra, visualizando la formación de expectativas. En el caso del turista sería la forma y los medios en que conoce el destino turístico a visitar. Incluye el presupuesto destinado para el viaje, el nivel de ingreso, el tipo de moneda según la tasa de cambio vigente, la modalidad turística en que viaja, país de procedencia, vía de acceso, entre otros datos relacionados a los objetivos del viaje.

- *Compra*: Se basa objetivamente en los servicios básicos adquiridos una vez efectuado el viaje o con anticipación según la planificación realizada: transportación interna, alojamiento y atractivos. En este proceso se analiza también el disfrute de opcionales, que constituyen generalmente actividades de consumo adicionales.
- *Post compra*: Refleja la conducta del cliente en repetir o no la compra ofreciendo la satisfacción o insatisfacción del mismo y los valores formados durante toda la cadena.

El procedimiento que se propone para el diseño de la cadena de valor del cliente, depende principalmente de los datos a ser recolectados en el paso 1. La importancia de estos datos estará dada por las características de la empresa que realiza el estudio, pues se resaltarán la información que para ella resulte relevante:

Paso 1. Recoger información sobre el comportamiento del tipo de cliente a estudiar y su acceso a la empresa.

Paso 2. Identificar el contenido de los procesos que interactúan en el comportamiento de compra del cliente dentro de la planificación, compra y postcompra.

Paso 3. Dibujar de izquierda a derecha el flujo de las acciones e información que intervienen en dichos procesos hasta llegar a la empresa, delimitando cada proceso.

Paso 4. Identificar el valor de las expectativas que el cliente posee durante el flujo de valor diseñado en la cadena.

Paso 5. Ubicar al final de la cadena de valor del cliente en valor percibido y el nivel de satisfacción del cliente.

Si se desea y es conveniente pueden aplicarse períodos de tiempo al flujo de la cadena de valor del cliente para determinar en aproximado el tiempo que el cliente demora al solicitar el servicio o bien ofertado. Un elemento importante en el diseño de la cadena de valor del cliente es la identificación de las expectativas, vinculándolas a las dimensiones del producto definidas en la filosofía de marketing por Kotler (1995:474). Según esta investigación se define que existen en este sentido los niveles de expectativas que se muestra a continuación:

- Expectativas iniciales: se formulan sobre la base de lo que el cliente espera durante la planificación de la compra, vinculándolo a sus necesidades y deseos.
- Expectativas de selección: como su nombre lo indica se derivan de la selección que el cliente realiza de una serie de opciones en consideración a la que satisfaga mejor sus necesidades en función de la demanda.
- Expectativas del servicio: durante el proceso de compra el cliente desea recibir una serie de atributos asociados al producto esperado, estos constituyen sus expectativas del servicio, junto con valores subjetivos como cortesía, amabilidad, atención, entre otros.
- Expectativas adicionales: se fundamentan en la experiencia adquirida por el cliente en el tipo de servicio y la capacidad de la empresa de ofrecer mayor valor añadido en correspondencia con su producto incrementado.

- Expectativas simuladas: la empresa teniendo en cuenta su producto potencial y una secuencia del valor percibido de los clientes y factores externos, proyecta cuáles serán las expectativas de sus clientes actuales y potenciales.

El valor de las expectativas del cliente (E_j) en el nivel de servicio, está dada por la sumatoria de las valoraciones esperadas que el cliente ofrece a cada atributo del servicio entre la cantidad de atributos (fórmula 7), en una escala de 1=Deficiente hasta 5= Excelente.

$$E_j = \sum_{i=1}^m W_i * E_{ij} \quad (7)$$

Donde:

E_{ij} : evaluación media de las expectativas que el cliente tiene respecto al atributo i en el servicio j . $i: 1, \dots, m$; $j: 1, \dots, n$

W_i : importancia del atributo i

El valor percibido, a diferencia de las expectativas no es lo que el cliente espera, sino una visión más concreta sobre como los clientes perciben la propuesta de valor ofrecida. El valor percibido puede juzgarse en las distintas etapas de dicha experiencia, incluida su fase previa, siendo este un antecedente de la satisfacción del cliente. El cálculo puede realizarse a partir de la siguiente fórmula (8):

$$P_j = \sum_{i=1}^m W_i * P_{ij} \quad (8)$$

Donde:

P_{ij} : valor percibido del cliente en el servicio j evaluación media de las expectativas que el cliente tiene respecto al atributo i en el servicio j . $i: 1, \dots, m$; $j: 1, \dots, n$

El conocimiento científico sobre el mercado permite un proceso de planificación eficaz para establecer proporciones necesarias entre la producción y el consumo. Estableciendo el enfoque al cliente se plantea la premisa P4: La cadena de valor del cliente permite conocer sus expectativas. Siendo $x = \text{valor promedio de las expectativas del cliente}$, esta premisa es posible evaluarla a partir de la siguiente regla de decisión:

H_0 : Cuando la media es mayor o igual que tres se cumplen las expectativas del cliente. $\mu \geq 3$. (Rechaza H_0 si $x < 3$; No rechaza H_0 si $x \geq 3$)

H_1 : Cuando la media es mayor o igual que tres no se cumplen las expectativas del cliente. $\mu < 3$. ($x \in N || x < 3$)

3. PRINCIPALES RESULTADOS

El servicio de restaurantes dedicado al sector turístico en Santiago de Cuba, presentan constantes cambios en estructura, administración y composición, debidos a la inestabilidad del sistema de dirección y reestructuraciones internas. En lo relacionado a las capacidades de los restaurantes no existen muchas restricciones. La oferta es vulnerable a las fallas en el suministro. Las fuentes de suministros son limitadas, pues están establecidas por resoluciones, no obstante los proveedores se consideran confiables y se ha observado que el nivel de satisfacción de algunos proveedores es mayor cuando realizan el contacto directo con los establecimientos y no a través de la

casa matriz. La variedad en la oferta es poca y según el resultado del análisis del proceso de atención al cliente tiene un valor percibido bajo, en correspondencia con los bajos volúmenes de productos que se evidencian en los partes de compras.

Según los indicadores de demanda esta se considera predecible y estable en los restaurantes que operan con agencias de viaje (4%), para el restante 56% la demanda es difícil de predecir y variable porque se opera con clientes libres. Los costos de inventario se incrementan de un año respecto a otros, considerándolos altos. La rotación del inventario en el año 2007 fue de 36,5 veces, en cambio en el 2009 fue de aproximadamente ocho veces, en el año 2010 sólo rotó tres veces y en el 2011 ha rotado 2,7 veces. Esta reducción brusca se debe fundamentalmente al sistema integrado de compras y la existencia de inventario ocioso de las extintas compañías con las cuales se fusionaron estos restaurantes. El ciclo de vida del servicio de restaurante en este sector se encuentra en una fase de declive. Mientras tanto los costos por falta de suministros se muestran relativamente altos.

A partir de estos análisis se obtiene, que tanto la demanda como la oferta, tienen un comportamiento negativo; lo cual en conjunto, ubica a la cadena de suministros del servicio de restaurante en una cadena ágil. Significa que se deben trazar estrategias orientadas a la disminución de los riesgos de escasez o interrupciones de la oferta a través de compartir inventarios de reserva u otros recursos de capacidad. El adjetivo de agilidad está dado por su capacidad de trazar estrategias respondiendo a las necesidades de los clientes.

En este contexto, con la colaboración del grupo de expertos y del personal de la dirección de operaciones de los restaurantes, se procedió a confeccionar el listado de los factores del macroentorno a partir de la técnica tormenta de idea. En el anexo 23a se muestra este análisis a partir del *software Benchmarking* hasta obtener el listado completo de dichos factores y los resultados de la matriz de importancia en el año 2011 (figura 2). En este periodo se perciben mayores oportunidades para ser aprovechadas que amenazas a atenuar en el macroentorno, si se toma en cuenta que el 68,7 % de las oportunidades son muy importantes para un 28,13% del total de factores. Mientras que las amenazas del macroentorno clasificadas como muy importantes tienen una representatividad menor, con un 21,88% de los factores.

Impacto	<i>Alto</i>	3.6.7.12.13.14 18.19.32	22.27	11	Positivo (Oportunidades)
	<i>Medio</i>	10	5.2.15		
	<i>Bajo</i>				
	<i>Alto</i>	16.21.23.24.25 29.31	28		Perfil Negativo (Amenazas)
	<i>Medio</i>	4.8.17.20	1.9.26		
	<i>Bajo</i>				
		<i>Largo</i>	<i>Medio</i>	<i>Corto</i>	
		<i>Periodo de duración</i>			

Figura 2. Matriz de importancia de los factores del macroentorno del servicio de restaurante en la Sucursal, en el periodo 2011-2012 (ver anexo 1)

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados parciales no permiten asegurar aún que el macroentorno sea complejo o simple. Identificando la heterogeneidad de los seis estratos en el periodo 2011, se observa como los factores demográficos, tecnológicos y políticos legales, que se mantuvieron relativamente estables del 2009 al 2011, junto a los medioambientales que tuvieron un comportamiento más variable, expresan un mayor valor en sus coeficientes de variación, por lo que se consideran con una alta heterogeneidad. En los factores políticos legales se pronostican transformaciones a finales del año en curso y principios del 2013 como resultados de las propuestas del 6to congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Los factores económicos que por lo general tienen un alto impacto en el desempeño de la sucursal no expresan una alta variación. La heterogeneidad de los factores del macroentorno según su impacto se clasifica en sentido general alta.

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

Los expertos clasificaron la magnitud del cambio de los factores en pequeña para los estratos político-legales y tecnológicos; moderada para los demográficos y medioambientales; mientras que es amplia para los factores socioculturales y económicos. El cambio se ha clasificado de rápido para los factores socioculturales, económicos y medioambientales, mientras que el resto se cataloga de lento. Comprobando la premisa teórica P1 se obtiene que un valor de complejidad igual a $25,66\% > 20\%$; por lo que es posible aceptar H_0 y la premisa se cumple.

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

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

Por tanto, que en este periodo de tiempo, el macroentorno donde están insertados los restaurantes es considerado cualitativamente dinámico ($D=31,7\% > 20\%$), porque los factores tienen una permanencia en el tiempo media y su alto impacto exige que se desarrolle la creatividad de los directivos en los distintos restaurantes para responder a ese entorno, facilitando la aplicación del benchmarking. Por tanto se acepta H_0 , planteando que el entorno es dinámico y facilita la aplicación del benchmarking, al cumplirse la premisa P2.

Determinado el atractivo del macroentorno en este periodo de tiempo a partir de la variable de intervalo, periodo de duración de las oportunidades muy importantes, la

media es de 2,83 años y un impacto medio de estos factores es igual a 2,92 puntos. Siendo el atractivo igual a 8,26 > 4 puntos, se acepta H0, cumpliéndose la premisa P3.

Realizado este análisis cualitativo de las características del macroentorno: dinamismo, complejidad y atractivo, según su contenido, puede afirmarse que en conjunto existen en el macroentorno los restaurantes en el sector turístico de Santiago de Cuba, las condiciones macro para que puedan desarrollar el proceso de benchmarking, aunque se deben considerar las amenazas como barreras latentes en las aplicaciones, principalmente en el estudio de las referencias internacionales.

El servicio de restaurantes en este sector clasifica a sus clientes en correspondencia con la sucursal y el departamento comercial, dividiéndolos en tres categorías:

1. Clientes extranjeros, provenientes de las agencias de viaje (AAVV):
 - Clientes de las principales AAVV: Cubanacán, Gaviota, Cubatur, Havanatur.
 - Clientes de otras AAVV: Paradiso, Universitur, San Cristóbal, AMISTUR, ECOTUR, Cubamar, Asistur.
2. Clientes individuales: clientes nacionales y clientes extranjeros libres.
3. Organismos y asociaciones económicas (Entidades Suchel, Mercedes-Benz, Papas & Co, Adipal, Filiales TRANSTUR).

Utilizando la fuente de información secundaria interna, base de datos "Parte de Clientes", de los años 2010 y 2011, se determinó que el segmento correspondiente a las principales agencias de viaje tiene una mayor presencia en los restaurantes, sobre todo en el Morro, Cayo y Zunzún. Sin embargo, existe una tendencia decreciente en la asistencia de turistas extranjeros por las principales agencias de viaje. Los restantes mercados con excepción de otras AAVV, muestran un ligero crecimiento. También ha crecido el número de "turistas cautivos", clientes extranjero libres que se hospedan en la ciudad. Y como característica adicional se conoce que el factor del macroentorno la baja comercialización del polo turístico Santiago de Cuba, conduce al sector a utilizar el turismo de circuito proveniente de otras provincias aledañas. A partir de los datos introducidos en el *software Benchmarking* se diseño de la cadena de valor de los clientes extranjeros (figura 3).

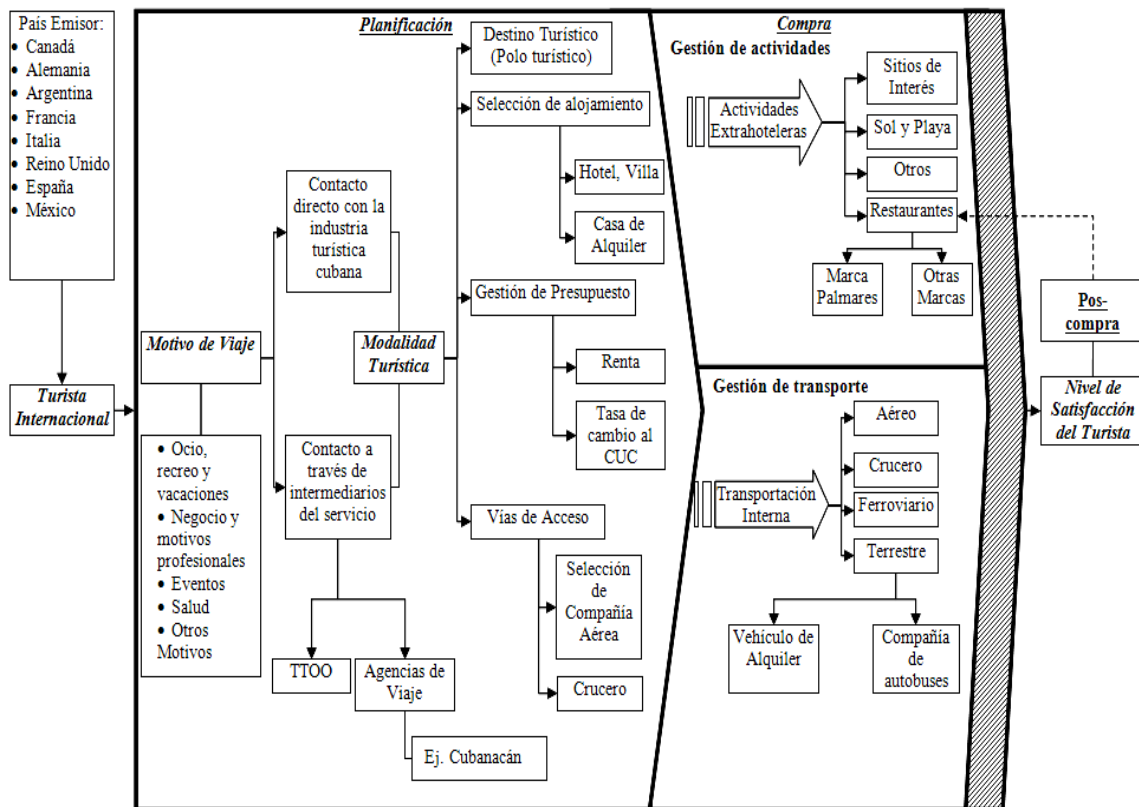


Figura 3. Cadena de valor del cliente extranjero (Turista internacional)

Fuente: Elaboración propia

En la figura 4 se muestra la estructura de la cadena de valor de los clientes nacionales, los cuales tiene un comportamiento diferente en cuanto al acceso y el proceso de pos-compra. A pesar de que el cliente nacional tiene una presencia importante en los restaurantes de Palmares estos constituyen un mercado poco potenciado. En el periodo 2010-2011 existió una disminución en el movimiento turístico nacional, a causa de que las decisiones de compra de estos clientes se inclinan fundamentalmente a la compra de programas que incluyen exclusivamente el hotel y transfer u hotel sin el transfer.

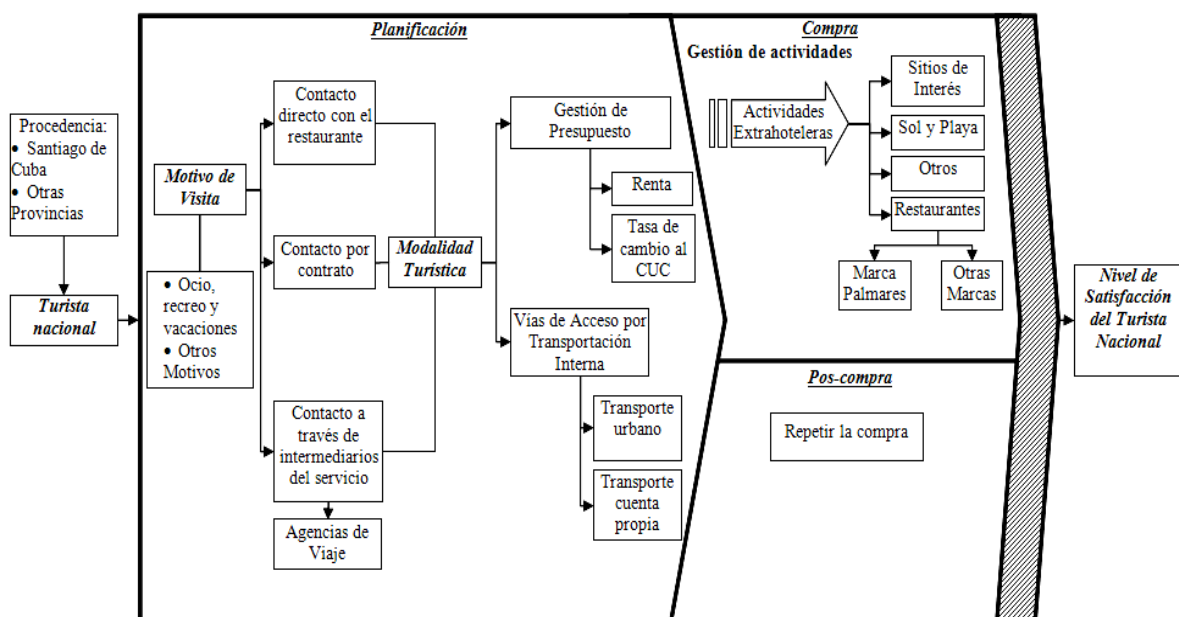


Figura 4. Cadena de valor del cliente nacional (Turista nacional)
Fuente: Elaboración propia

En sentido general, según partes mensuales que los restaurantes registran en una base de datos sobre el nivel de satisfacción de los clientes atendidos, los cuales tienen un nivel de expectativas como el que se muestra en la figura 5.

Expectativas simuladas	• Nuevos platos y atributos en la oferta del restaurante
Expectativas adicionales	• Promoción, certificación del servicio y recreación
Expectativas del servicio	• Están vinculadas a los atributos de la encuesta a clientes
Expectativas de selección	• Confort, privacidad, climatización, infraestructura, ambientación, condiciones del local, acceso
Expectativas iniciales	• Calidad de la oferta, precios económicos, rapidez del servicio

Figura 5. Nivel de las expectativas de los clientes del servicio turístico de restaurante
Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación de las expectativas del servicio, el valor percibido por los clientes y la percepción que tienen los trabajadores sobre el servicio ofertado, se elaboró y aplicaron encuestas, con sus correspondientes planes de muestreo. El resultado permitió confeccionar tres matrices (9x18) utilizando la moda como estadígrafo de tendencia central. Para determinar los valores correspondientes por cada restaurante según los atributos seleccionados, se construyó un vector (18x1) con el peso de importancia de cada atributo utilizando la matriz Saaty, de la ponderación con las matrices se obtuvieron los vectores del valor de las expectativas, el valor percibido y la percepción del servicio ofertado en cada restaurante, corroborando la premisa P4. Según los clientes encuestados, las expectativas que poseen en relación a los restaurantes el Morro y el Cayo es superior que el resto. Sin embargo, la percepción supera lo esperado en todos los restaurantes excepto éstos dos; siendo la Teressina, El Barracón y Don Antonio los de mayores evaluaciones. Los administradores fueron muy reservados en cuanto a la percepción del servicio que ofrecen, esto podría ser considerado como positivo si fuese resultado de una necesidad por mejorar el servicio. Por el contrario, de no ser así, podría estar influyendo en la prestación del servicio.

4. CONCLUSIONES

El pre-benchmarking constituye una etapa importante en un estudio de referencias. Los procedimientos expuestos permiten a la administración recopilar y procesar los datos necesarios para conocer los factores de nivel macro en cada uno de las seis categorías: político-legal, sociocultural, demográfico, medioambiental, económico y tecnológico. Con el análisis cualitativo fue posible clasificar el macroentorno de los restaurantes del sector turístico en Santiago de Cuba como turbulento, por lo que es complejo y en este entorno genérico los restaurantes estudiados deberán desarrollar estrategias y planes de acción creativos. En el análisis de la cadena de valor de los clientes, la diferencia entre sus expectativas están dadas por el poder adquisitivo que supone la tasa de cambio y su clasificación. Ambos procedimientos han permitido identificar que las características que facilitarían la aplicación del benchmarking como estudio sucesor como son: la complejidad y el dinamismo del macroentorno que facilitan la capacidad

de adaptación de la empresa, el atractivo que permite la propuesta de mejoras continuas y las expectativas de los clientes que condicionan estas mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

- Arévalo, J. Alonso Y S. Martín Cerro. (2004) *Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información*. Universidad de Salamanca. URL: <http://www.ubu.es/biblioteca/bucle/5.htm>
- Bogan, Christopher y English, Michael. (1994) *Benchmarking for best practice: winning through innovative adaptation*. USA. McGraw- Hill
- Boxwell, Robert J. (1995) *Benchmarking para competir con ventaja*. 1ra Edición en español. Pág. 199. Madrid, España: Ediciones McGraw- Hill / Interamericana de España, S.A.
- Camp, Robert C. (1993) *Benchmarking o caminho da qualidade total: Identificando, analisando e adaptando as melhores praticas da administração que levam a maximização da performance empresarial*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Camp, Robert C. (2002) *Benchmarking: caminho de qualidade total*. 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, páginas 250.
- Damelio, Robert. (1995) *The Basics of Benchmarking*. Editorial Productiviti.
- Finnigan, Jerome P. (1996) *Guía de benchmarking empresarial*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Fuentes, María Del Mar. (2002) *La gestión de la calidad total. Análisis de impacto del entorno en su implementación y resultados*. Editorial Universidad de Granada.
- Goetsch, David. L., Stanley Davis. (1997) *Capítulo 13. Benchmarking. In Introduction to Total Quality*. Editorial Merrill.
- Harrington, H. James. (1996) *The Complete Benchmarking Implementation Guide: Total Benchmarking Management*. Ediciones McGraw- Hill.
- Karlöf, Bengt Y Öbstblom, Svante. (1993). *Benchmarking: a signpost to excellence in quality and productivity*. HTJohn Wiley & SonsTH. HTChichester.
- Kearns, David T. (2007). *Benchmarking: una herramienta para gestionar los servicios de información*. URL: <http://www.aycltda.com.co/2007/05/29/benchmarking-una-herramienta-para-gestionar-la-excelencia-en-las-bibliotecas-y-los-servicios-de-informacion/>
- Kotler, Philip, Eduardo L. Roberto. (2006) *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Habana: Editorial Félix Varela.
- Kotler, Philip. (1995) *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. Madrid: Editorial McGraw-Hill.
- Mc Donald, John y S. Tanner. (2006) *Aprenda las claves del benchmarking*. Editorial Gestión 2000. Barcelona
- Robbins, Stephen P. y Coulter (2005). *Administração, mudanças e perspectivas*. 4^{ta} Tirada. San Diego State University. Editora Saraiva.
- Rodríguez de Rivera, J (2004). *Benchmarking. Instrumentos de la gestión de procesos de negocio*. URL: http://www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/org_praxis/organiz_creacion_valor/benchmarking.htm
- Spendolini, Michael J. (2005) *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma.
- Valls Roig, Antonio. (1995) *Guía Práctica del Benchmarking*. Madrid: Ediciones Gestión 2000. S.A.
- Viedma Martí, JM. IICBS. (2001) *Innovation Intellectual Capabilities Benchmarking System*. URL: <http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/IICBS.pdf>
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2001). *Dirección de Marketing*. 8 ed. Editorial Pearson Educación, México.
- Kotler, Philip y Kevin, Lane Keller (2006). *Dirección de Marketing*. 12 ed. Pág. 349-816. Editorial Pearson Educación, México.
- Kotler, Philip y Eduardo, L. Roberto. (2006) *Marketing social. Estrategias para cambiar la conducta pública*. Editorial Félix Varela. Habana

ANEXO 1. Lista de los factores del macroentorno del periodo 2011-2012

No.	Factores Políticos-Legales	Impacto	Período de duración	Perfil
1.	Resolución No. 79 del 2004, regula las salidas al exterior de los cuadros, funcionarios, dirigentes y trabajadores del MINTUR.	Medio	Medio	Negativo
2.	Resolución No. 57 del 2005, política de comunicación promocional para el sistema de turismo.	Medio	Medio	Positivo
3.	Seguridad y estabilidad político-social del gobierno.	Alto	Largo	Positivo
4.	Prohibición al disfrute del producto Cuba por el mercado estadounidense	Medio	Largo	Negativo
5.	Inserción de Cuba en la política de integración de la ALBA que ofrece nuevas posibilidades de comercialización e intercambio con otros mercados y países.	Medio	Largo	Positivo
No.	Factores Socio-Culturales	Impacto	Período de duración	Perfil
6.	La relación existente entre cultura, turismo y patrimonio brinda un producto de carácter auténtico, diferenciado e integral.	Alto	Largo	Positivo
7.	Celebración en el territorio de eventos culturales, deportivos y de negocios, ampliamente reconocidos en el país e internacionalmente.	Alto	Largo	Positivo
8.	Nivel de asedio al turismo en el caso histórico de Santiago de Cuba.	Medio	Largo	Negativo
9.	Las ofertas culturales en Santiago de Cuba, no satisfacen las necesidades del turismo por problemas en la estabilidad, variedad y calidad de la programación.	Medio	Medio	Negativo
10.	Ser una ciudad con abundantes primicias: primera Casa de América, Mina a Cielo Abierto en el Nuevo Mundo y contar con la primera Marina Internacional de la Región.	Medio	Largo	Positivo
11.	Incertidumbre en la población debido al curso de las acciones en función de aplicar los lineamientos aprobados en el 6to congreso del PCC.	Alto	Corto	Negativo
No.	Factores Demográficos	Impacto	Período de duración	Perfil
12.	La ciudad de Santiago de Cuba es la segunda ciudad en importancia poblacional del país.	Alto	Largo	Positivo
13.	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.	Alto	Largo	Positivo
14.	Cercanía a otros polos turísticos del país como Holguín, Granma y Baracoa.	Alto	Largo	Positivo
15.	Apertura de la carrera de turismo en la provincia	Medio	Medio	Positivo
No.	Factores Medio Ambientales	Impacto	Período de duración	Perfil
16.	Contaminación hídrica, sónica y atmosférica afectando los recursos de la bahía santiaguera.	Alto	Largo	Negativo
17.	La región recibe los más altos acumulados de radiación solar, su relieve influye en las temperaturas y precipitaciones.	Medio	Largo	Negativo
18.	Importantes atractivos paisajísticos, naturales de la región.	Alto	Largo	Positivo
19.	Aumento de la demanda internacional en la región	Alto	Largo	Positivo

	caribeña en comparación con otras áreas geográficas turísticas.			
20.	Ocurrencia de movimientos sísmicos que afectan la imagen de la región oriental y actúan como freno para la inversión y la demanda turística.	Medio	Largo	Negativo
No.	Factores Económicos	Impacto	Período de duración	Perfil
21.	Comercialización en el territorio nacional de la doble circulación monetaria.	Alto	Largo	Negativo
22.	Tendencia de crecimiento del PIB	Alto	Medio	Positivo
23.	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.	Alto	Largo	Negativo
24.	Tasa de cambio del USD por el CUC	Alto	Largo	Negativo
25.	Baja comercialización del Polo Santiago de Cuba	Alto	Largo	Negativo
26.	Limitaciones de las autoridades del turismo regional para ejercer su papel de gestión.	Medio	Medio	Negativo
27.	Nueva política económica del país a favor del desarrollo del sector turístico.	Alto	Medio	Positivo
28.	Altos precios de los alimentos en el mercado internacional	Alto	Medio	Negativo
29.	Crisis financiera neoliberal a nivel internacional	Alto	Largo	Negativo
No.	Factores Tecnológicos	Impacto	Período de duración	Perfil
30.	Tendencia a la utilización en el turismo internacional de aplicaciones informáticas innovadoras, avances tecnológicos y productos de consultorías especializadas como instrumento fundamental para aumentar la competitividad del mercado turístico.	Medio	Largo	Positivo
31.	La infraestructura vial de provincia con acceso a las provincias aledañas, núcleos principales y territorio fuera de la Región están dañadas o se utilizan por debajo de su capacidad.	Alto	Largo	Negativo
32.	Facilidades de la región como servicios médicos, servicios de comunicación y sistema eléctrico.	Alto	Largo	Positivo

Fuente: Elaboración propia