



Capítulo II

Marco Teórico

2.1 Hotelería

Dentro de este primer tema se puede encontrar una gama de información que brinda un conocimiento histórico acerca de la industria del hospedaje y su clasificación; dentro de esta clasificación se puede ver cómo se ha desarrollado la industria del servicio en su principal exponente: los hoteles. Se podrá ver la evolución de la hotelería en México y a nivel internacional. Así mismo, se podrá observar que la transformación ha sido paulatina, se fue modernizado para dar paso a un sistema eficiente y capaz de satisfacer a todos sus consumidores.

Otros elementos que se pueden encontrar dentro de esta primera parte, es una lista de diferentes tipos de hoteles para conocer en que consiste cada uno. Esto permite a su vez, comprender como se fueron formando los sistemas de clasificación, que muestran la complejidad que envuelve a estas estructuras que a través de los tiempos se han ido diversificando de manera mayor.

2.1.1 Antecedentes Históricos

Para iniciar con este estudio se dará a continuación la definición de lo que significa un hotel, según la Organización de Turismo del Líbano (2000), éste es considerado como uno de los principales prestadores de servicios dentro del sector turístico, es por ello que resulta importante definirlo. Un hotel es un establecimiento comercial que ofrece



habitaciones o suites por día, semana, mes pero que no constituye una residencia permanente para los huéspedes, éste, provee servicios de acuerdo a su categoría, servicio de comida y bebida, cocteles, salas de estar, entretenimiento, facilidades para conferencias, servicios para negocios, compras y servicios de recreación. Los hoteles están en operación durante todo el año, pero también podrían ser clasificado como de estación, si es que no opera durante nueve o más meses al año.

Ramos (1983) comenta que es muy difícil precisar la antigüedad de los establecimientos de hospedaje, sin embargo puede decirse que ésta es muy similar a la del hombre mismo. Gracias al instinto de conservación, éste se veía en la necesidad de estar viajando y muchas veces no encontraba un lugar adecuado donde dormir. De esta forma, en los pueblos primitivos tenían la costumbre de dar hospedaje al viajero por una noche y al día siguiente este continuaba con su viaje. La necesidad de crear establecimientos de hospedaje se generó a medida en que se desarrollaron las relaciones sociales entre individuos, tribus, pueblos y países. Con el creciente comercio, la duración de los viajes se fue incrementando, de esta manera los viajeros no podían regresar a sus hogares el mismo día, lo que significaba que tenían que buscar un lugar donde comer y dormir, las personas que contaban con los recursos necesarios no dudaban en pagar el precio por estos servicios, lo que se vio reflejado en el creciente número de establecimientos de este tipo.

En la literatura europea se encontraron diversas referencias de lugares como hosterías, mesones y fondas, donde acudían personajes famosos para comer o dormir. Durante el periodo de los siglos XIV al XVII los establecimientos de hospedaje se limitaban a ser casas adaptadas que proporcionaban servicio de comida y alojamiento. En lugares donde la parada era obligatoria, lugares apartados o donde las diligencias llegaban por la noche, surgieron las ventas, que además de brindar el servicio de comida y hospedaje también contaban con caballerías. A partir de la revolución industrial, surgen los primeros



barcos y con esto la comodidad de los viajes y la rapidez se incrementaron, es entonces cuando la gente comenzó a realizar viajes solo por placer y los establecimientos de hospedaje se vieron en la necesidad de mejorar sus servicios. Fue hasta mediados del siglo XX cuando España se incorporó al mercado turístico dando importancia a este tipo de servicios (Ramos, 1983).

En el año de 1526, Juan de Paredes en nombre de Rodrigo Rancel abrió un mesón en Cholula, en el camino de Medellín y Oaxaca. En esta misma época, Juan de la Torre obtuvo permiso para hacer una venta en Tajimaroa (hoy ciudad de Hidalgo, Mich.) y un mesón en Cuernavaca. Es importante mencionar otro mesón, el de San José Perote, propiedad de Pedro Anzures, el cual estableció su lugar de hospedaje en 1527, en el camino real de la Villa Rica a México. En Europa se acostumbró señalar el lugar de una posada con un listón verde o con una rama de árbol, en la Nueva España, hoy México, los mesones y las ventas ostentaban la imagen del santo tutelar con su lámpara de aceite siempre encendida. La diferencia que existió entre un mesón y una venta era que el primero correspondía a un lugar que ofrecía hospedaje a los viajeros dentro de las poblaciones, y que la venta era, generalmente, la que se encontraba en los caminos o fuera de las poblaciones (Barragán del Río, 1987).

Dentro de los servicios que ofrecían las primitivas posadas se encontraban la comida y la bebida, su menú estaba compuesto principalmente por carne y cerveza, se comían pocas verduras, fue hasta el siglo XVI que las verduras que se conocen en la actualidad se comenzaron a consumir. A mediados de 1600 la posada figuraba como centro para una gran cantidad de juegos como damas, dominó y dardos, también eran frecuentes las peleas de gallos, perros y boxeo (“Enciclopedia Práctica”, 2003).

Los hoteles en Norte América, comenta Walter (2002), comenzaron como *Inn*, éstos refiriéndose a los hoteles de ciudad o tabernas que son los sinónimos de mesones, los



cuales son muy diferentes a los hoteles como se les conoce hoy en día. Las tabernas se esparcieron en todas las colonias y se convirtieron en el punto de enfoque de las comunidades. Más tarde los canales de comunicación también se convirtieron en parte del creciente sistema de transporte. Como es natural, antes y ahora, las personas que se encuentran en movimiento, trasladándose de un lugar a otro, necesitan comida, bebida y un lugar con ciertas comodidades para poder pasar la noche.

El primer hotel en los Estados Unidos que abrió sus puertas contaba con 70 habitaciones, éste se encontraba ubicado en la ciudad de Nueva York y fue en el año de 1794. A este primer hotel le siguieron otros, notablemente más grandes, de 170 habitaciones en el caso del Tremont House, el cual abrió sus puertas en el año de 1829 en la ciudad de Boston, este hotel fue el primero en contar con botones, empleados del Front desk, cerraduras en las puertas de las habitaciones y jabón como amenidad para los huéspedes. Cada hotel nuevo era único en diseño arquitectónico, con grandes estancias, elevadores como en el Hotel Fifth Avenue de Nueva York en 1859. La electricidad fue usada por primera vez en el Hotel Everett ubicado en Park Row en Nueva York (Walker, 2002).

Para el periodo comprendido entre los años 1801-1820, las tabernas se denominaron hoteles, esto fue en consecuencia de todo lo francés, el nombre taberna paso a ser un lugar donde la principal actividad era la bebida. La típica taberna de este periodo era un edificio con adornos pintados de color verde y con la fachada pintada de color blanco, por lo general estaba compuesta por 25 habitaciones y era una combinación de comedor-bar (“Enciclopedia Práctica”, 2003).

El pasado histórico de nuestro país muestra influencias de países europeos que condicionaron el ser nacional, muestra una gama de sucesos que han dado origen a nuestra industria hotelera. El 1ro de Diciembre de 1925, Don Pedro Hernández Paniagua solicitó



permiso a la capital de Nueva España para que en sus casas “Pan y Vino” se pudiera ofrecer servicios de hospedaje además del de alimentos, de esta manera, estas propiedades se convirtieron en los primeros mesones que existieron en el Nuevo mundo, con esto, es posible que la industria hotelera haya tenido su origen alrededor de estas fechas (Barragán del Río, 1987).

Con todo lo anterior se puede observar que el servicio que se ofrece el día de hoy comparado con el de la antigüedad no ha cambiado, ya que los mesones y las ventas se pueden traducir en los hoteles y moteles, como son conocidos actualmente. Los servicios que se ofrecían antes y ahora son los mismos, alimentos, bebidas y hospedaje por un precio preestablecido, que cubre las necesidades básicas de las personas, así mismo, el poder adquisitivo de éstas es variado y es por eso que existen diferentes niveles dentro de los tipos de hoteles.

2.1.2 Conceptos Relacionados con la Hotelería

En este apartado se encuentran conceptos básicos que están relacionados con la hotelería, como son: calidad, servicio y calidad en el servicio. Estos términos son de suma importancia y su comprensión es fundamental ya que dentro del producto o servicio que se vende existen elementos tangibles como son las instalaciones y elementos intangibles como son la atención que se le brinda al cliente.

2.1.2.1 Concepto de calidad. La Organización Internacional de Estandarización (1993) menciona que “la calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud de satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”. (p.11)



Feigenbaum (2001) menciona que finalmente la calidad es lo que hace que un cliente vuelva a consumir el producto o servicio que compró por una segunda, tercera o más veces. El logro y la conservación de la misma en niveles aceptables para los clientes es una determinante fundamental para el crecimiento, salud y viabilidad económica de los negocios.

Kotler, Bowen y Markens (2003) mencionan que uno de los grandes beneficios de realizar las cosas con calidad es el lograr la lealtad de los clientes y estos a su vez promocionarán el producto o servicio, creando una publicidad de boca en boca, lo cual resulta positivo porque en algunos estudios se ha visto que es cuatro o cinco veces más caro atraer a un cliente nuevo que mantener al existente. En promedio un cliente satisfecho hará una recomendación a cinco más mientras que uno insatisfecho significa perder a diez. Además de este beneficio existen otros como el poder evitar los precios de la competencia ya que el cliente está dispuesto a pagar mientras se cumplan sus sueños y expectativas así como el hecho de contar con calidad hace que una empresa pueda retener a sus empleados porque su trabajo se vuelve una experiencia que disfrutan y un reto diario entre otros.

2.1.2.2 Concepto de servicio. La definición de servicio menciona Powers (1992) consiste en:

Todas las acciones y reacciones que el consumidor percibe que ha comprado. En la industria de la hospitalidad el servicio es ejecutado por las personas que laboran en la empresa para los clientes o por los sistemas que pueden encontrar como los check out realizados vía remota que se encuentran en algunos hoteles, los cuales se realizan por medio de la pantalla de televisión. El énfasis de esta definición se enfoca a la experiencia del huésped, de tal manera que desde el punto de vista del cliente el servicio es representado por la organización y su equipo de trabajo (p. 407).



El equipo de trabajo y el huésped son las partes fundamentales para la producción y consumo del servicio, lo cual ocurre al mismo tiempo. Todo se resume a la experiencia del consumidor ya que si percibe un servicio que lo deja insatisfecho lo calificara como malo de lo contrario, un servicio personalizado que supere sus expectativas realzará la experiencia del mismo.

En la producción del servicio también se tiene que considerar que existen aspectos tangibles como son las instalaciones del hotel, comida, sin embargo también es cierto que una buena comida se puede arruinar por un mal servicio y viceversa, es así como se puede ver que el producto dentro de la industria del hospedaje esta compuesto por dos partes, los componentes tangibles e intangibles. La meta de toda organización es que no se cometan errores, por eso se adoptan sistemas diseñados para mantener la calidad (Powers, 1992).

Otro componente importante del producto es la actitud del equipo de trabajo, por esta razón a veces es difícil mantener la calidad del mismo, esto es porque varían día a día por los horarios que pueda tener la organización ya que existe rotación dentro de los mismos y la mayoría de las ocasiones un mismo cliente no es atendido por una persona dos veces seguidas.

2.1.2.3 Calidad en el servicio. El cliente quien percibe el servicio y decide pagar por él o no ya sea la experiencia que haya tenido. La calidad en el servicio es una conjunción de la percepción y la realidad, se basa en las expectativas del cliente, sin embargo este término es ambiguo ya que puede significar lo que desean que suceda o lo que crean que puede suceder en una determinada situación. Estos clientes son los que calificarán a una organización de manera positiva o negativa siempre y cuando satisfagan o no sus necesidades y deseos. “Solo el cliente puede apreciar la calidad de servicio porque la



calidad como la belleza, esta en el ojo del observador” (Berry, Bennet y Brown, 1987, p.26).

Según Zeithaml (1993) la calidad en el servicio está compuesta por cinco dimensiones:

- **Tangibles:** se refiere a lo que el cliente puede ver y tocar como son las instalaciones, mobiliario y apariencia del personal.
- **Seguridad:** ésta se define en base al equipo de trabajo dependiendo del trato hacia al cliente, si son amables éstos se sienten tranquilos de estar en esa organización.
- **Responsabilidad:** consiste en el deseo de servir a los clientes de una manera eficiente y eficaz.
- **Confiabilidad:** implica hacer posible la promesa de servicio de manera formal y exacta.
- **Empatía:** es poder ver las cosas desde el punto de vista de los demás, comprender las necesidades del cliente desde su punto de vista.

El factor humano es la clave de la mejora continua en la prestación del servicio ya que todas las dimensiones dependen hasta cierto punto de este factor. El reto de la calidad en el servicio es hacer que la brecha que existe entre las expectativas de un cliente y lo que recibe sea cada vez más pequeña. Para esto las empresas pueden contar con herramientas que les ayuden a definir y medir sus mejoras (Berry, Bennet y Brown 1989).

2.1.3 Tipos de Hoteles

Se pueden encontrar diferentes clasificaciones ya que varían según sea el autor, de manera general a continuación se hará mención de una lista de clasificación de hoteles, la cual nos permitirá ver que esta diversidad de tipos de hotel, para que de forma final se vea como se relacionan con los sistemas de clasificación. Esta clasificación queda de la siguiente manera según la literatura de Lane y Dupré (1997) y Walter (2002)



- Hoteles en base a su precio.
 - Lujo.
 - Servicio completo.
 - Precio medio.
 - Económico.

En esta primera parte se puede observar que una manera de clasificar a los hoteles es en base a su precio, el cual, desde la perspectiva del cliente es cuando se paga por una noche. Desde el punto de vista de un hotelero es la tarifa promedio, existen diferentes tipos de hoteles, aun cuando algunos de ellos no lo sean por si mismos, sin embargo ofrecen un servicio de hospedaje, por lo tanto vale la pena añadirlos en alguna categoría (Lane y Dupré, 1997).

- Hoteles en base a su ubicación.
 - Hoteles de Aeropuerto.
 - Moteles.
 - Centro de la Ciudad.
 - Hoteles Suburbanos.

La ubicación de un hotel es de suma importancia ya que de esta manera el consumidor podrá cubrir sus necesidades y determinar en donde desea hospedarse.

- Definidos por el tipo de habitación.
 - Estancia Extendida.
 - Hoteles cápsula.
 - Bed and Breakfast.
 - Hostales.
- Hospedaje con componentes de entretenimiento.
 - Hoteles Casino.



-
- Resorts de Destino.
 - Mega Resort.
 - Resort Urbano.
 - Tiempo Compartido.
 - Parques temáticos.
 - Cruceros.
 - Riverboats.
 - Hospedaje relacionado con el cuidado de la salud.
 - Spa.
 - Centros de estancia asistida.
 - Hoteles para pacientes y visitantes.
 - Otro.
 - Campamento.
 - Vehículos de Recreación.
 - Ranchos.
 - Clubes Privados.
 - Centros de Conferencia.
 - Hoteles de Convención.
 - Boteles.
 - Hoteles All-Suites.
 - Hoteles Boutique.

La finalidad que tienen en común todos estos hoteles es cubrir las necesidades básicas, según sea el gusto del consumidor, un lugar donde dormir, comer y divertirse dependiendo del tipo de actividad a desarrollar.

2.2 Sistemas de Clasificación

2.2.1 Origen de los Sistemas de Clasificación

Como se vio al principio de este capítulo desde la antigüedad ya existían diferentes tipos de establecimientos de hospedaje que se caracterizaban por su ubicación, sin embargo se contaban con muchas deficiencias y no faltó quien los clasificó como malos, peores y muy malos. Paulatinamente la industria del hospedaje cambió, enfocándose en la clasificación de hoteles diseñados según las necesidades de sus consumidores (Ramos, 1983).

La Organización Mundial de Turismo (2004), menciona que los sistemas de clasificación fueron desarrollados para asegurar la confianza de los viajeros en los establecimientos de hospedaje debido al crecimiento del turismo internacional en los últimos 50 años, en los cuales esta industria ha alcanzado su madurez, se han enfocado a la protección del consumidor brindándoles mayor información acerca del lugar donde desean hospedarse, la estandarización y un mercado competitivo de servicios de hospedaje para consumidores de talla internacional y profesionales en el campo del turismo, han sido las razones principales para implementar un sistema de clasificación ya sea nacional o internacional. Un sistema de clasificación es aquel que sirve para situar a los hoteles dentro de una categoría establecida, ya sea de una a cinco estrellas, diamantes, coronas, entre otras, todo dependiendo del sistemas de la localidad donde se ubique. Por lo general estas clasificaciones son otorgadas por asociaciones gubernamentales o no gubernamentales que se encuentran dentro de cada país y que han considerado los aspectos culturales de su ubicación.

2.2.2 Importancia de los Sistemas de Clasificación

La mayoría de los países que cuentan con una industria turística posee algún sistema de clasificación para establecimientos de hospedaje, una de las principales razones para esto es que provee información a los consumidores. Estos sistemas permiten a los consumidores tomar decisiones con suficiente información sobre donde quedarse permitiéndoles hacer comparaciones sobre los establecimientos.

Un buen sistema incluirá la infraestructura y servicio esperado. Esto es muy importante para los turistas que visitan algún lugar por primera vez del cual no tienen conocimiento de los hoteles de la zona. Las agencias de viajes y operadoras se basan en la clasificación que tienen los hoteles para formar paquetes de viaje ya sea para grupos o consumidores individuales. Dentro de los principales propósitos de los sistemas de clasificación comenta el Organismo Nacional de Certificación y Estandarización CALMECAC (2005) es proveer este tipo de información comparativa. La segunda razón de la importancia de los sistemas es que ayuda a reafirmar y guiar las inversiones hacia los hoteles, los estándares algunas veces están hechos para impulsar al sector privado a realizar inversiones para mejoras y mantenimiento de la calidad de la infraestructura de los mismos. Países como México que se encuentran en desarrollo ha tenido organismos gubernamentales que han establecido los estándares de cómo debe estar compuesto un hotel con determinado número de estrellas, es por eso que los inversionistas se han interesado en construir hoteles para turistas internacionales.

La Organización del Turismo del Caribe (2002) menciona que la ventaja de adoptar un sistema de clasificación es que el viajero local e internacional puede fácilmente reconocer los códigos o los sistemas de clasificación adquiridos. Los consumidores esperan ciertos estándares, incluso la localización de la propiedad. Todo esto con respecto a adoptar



un sistema de clasificación de una organización no gubernamental, de lo contrario, adoptar un sistema por parte del gobierno, significa cumplir con estándares mínimos de operación, los cuales muchas veces ignoran el clima, geografía, que son fundamentales para otorgar al establecimiento determinada categoría.

La decisión del consumidor depende de la información que busque y reciba antes de realizar su viaje. El reto para los prestadores de servicios es satisfacer y superar sus necesidades, reducir las dudas y de esta manera ofrecerle al cliente lo que busca. Es por esto que las razones expuestas con anterioridad se resumen a dar certeza en la información para que se cree un ambiente de armonía donde el turista se sienta cómodo, informado y satisfecho.

Mesa (2004) menciona que la clave para la satisfacción del turista es la información clara, los hoteles tienen que saber que están esperando sus clientes para poder satisfacer sus necesidades. El cliente está satisfecho cuando paga por un hotel de tres estrellas y recibe un servicio e instalaciones de ese nivel, sin embargo cuando paga por un hotel de cinco estrellas y recibe tres el cliente se encuentra insatisfecho ya que esperaba más de aquel hotel. México contaba con un sistema de clasificación para hoteles, suites, moteles, villas y bungalow, este sistema fue creado por la Secretaría de Turismo, en el cual se evaluaban el servicio, funcionalidad y las instalaciones, este sistema duró hasta el año de 1993, gracias a que el Secretariado del Tratado del Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) hizo algunas sugerencias y se elaboraron las NOM (Normas Oficiales Mexicanas) y las NM (Normas Mexicanas), la diferencia entre éstas es que la primera es obligatoria y promovida por el estado, las segundas son voluntarias creadas por el sector privado para calificar la calidad, sin embargo, ya que no es un sistema que se aplique a todos no fue utilizado por ningún hotel.



2.2.3 Países

Los sistemas de clasificación están compuestos por criterios cualitativos y cuantitativos, en cada sistema estos criterios varían de país a país debido a las diferencias culturales. A continuación se nombrarán los países que se tomarán en cuenta para esta investigación y se hará una breve descripción de cada uno de sus sistemas.

- **México:** cuenta con un Organismo Nacional de Certificación y Verificación con Reconocimiento Internacional sin Fronteras, este es un grupo de organizaciones que se encargan de certificar a industrias de negocios y turismo. Dentro de sus diferentes certificaciones se encuentran el Distintivo H, ISO 9001:2000, ISO 14000, también se encarga de dar la capacitación de personal, auditorías, entre otras. En el caso del sector turístico, en específico a los hoteles, cuenta con el programa Star's & Diamonds. Lo que pretende este programa es promover la cultura de calidad en los productos y servicios, este programa es voluntario y busca que la hotelería en México sea reconocida a través de estándares que compitan a nivel internacional creando confianza y credibilidad del consumidor (CALMECAC, 2005)
- **Estados Unidos:** este país cuenta con dos asociaciones encargadas de dar una certificación a los establecimientos de hospedaje. En primer lugar se tiene a la Mobil Travel Guide, encargada de dar una clasificación de una a cinco estrellas. Así mismo la American Automobile Association (AAA) está encargada de la certificación por medio de diamantes, la diferencia entre estas dos es que la primera se enfoca en los servicios y la segunda en instalaciones (AAA y Mobil Travel Guide, 2005).
- **Canadá:** la Corporación de la Industria Turística de Québec (CITQ), es la encargada de las inspecciones y clasificaciones de los establecimientos de



hospedaje desde al año 2001. Esta corporación fue creada por el Ministerio de Desarrollo Regional y Turismo de Canadá. El sistema evalúa a los establecimientos por sus facilidades y servicios de acuerdo con estándares internacionales dependiendo de una categoría en específica. La clasificación se hace por medio de estrellas las cuales van de cero a cinco. La clasificación oficial responde a una necesidad por parte de esta industria, de contar con un instrumento que sea confiable y pueda medir los servicios de hospedaje en esta región (CITQ, 2005).

- **Suecia:** cuenta con un sistema creado por la Asociación de Hoteles y Restaurantes de Suecia, que surgió en el 2003 gracias a las necesidades de la industria de turismo para implementar un esquema nacional de clasificación para hoteles. Este sistema consiste en otorgar a los hoteles de una a cinco estrellas. En 1997 el objetivo de esta organización era el de crear un sistema homogéneo con la colaboración de las organizaciones nórdicas. Este país fue uno de los últimos en implantar un sistema de clasificación de hoteles (The Swedish Hotel and Restaurant Association, 2005).
- **Islandia:** el organismo encargado de la clasificación en este país es la Oficina de Turismo de Islandia. Esta certificación es voluntaria y las categorías son de una a cinco estrellas, sin embargo esta clasificación no siempre da una referencia exacta de la calidad del establecimiento porque se basa en factores que pueden medirse objetivamente (Icelandic Tourist Board, 2005).
- **Dinamarca:** Cuenta con una organización para la Industria de Hoteles, Restaurantes y Turismo, la cual está encargada de la clasificación de los hoteles, ésta comprende de una a cinco estrellas. Es una organización compuesta por más de 1800 miembros y su objetivo es crear confianza en sus miembros, colaboradores y en la sociedad en general. HORESTA es uno de los grandes miembros de la DA



(The Danish Employer's Confederation), constantemente participa en los debates de la estructura de las condiciones para el sector de negocios de turismo en términos que compañías competitivas. Va tomando los pasos requeridos para llenar el rol como plataforma natural de la industria del turismo (HORESTA, 2005).

- **Alemania:** la asociación encargada de la clasificación de los hoteles es DEHOGA (German Hotel and Restaurant Association), ésta se estableció en 1996 y desde ese entonces más de 6000 establecimientos han buscado la certificación de manera voluntaria. Esta certificación sirve para incrementar la calidad de los hoteles así mismo para poder formar parte de la base de datos en los sistemas de reservación. Los hoteles se clasifican de una a cinco estrellas, se hacen inspecciones periódicas para verificar que el establecimiento cumpla con los estándares y la duración de la certificación es de tres años (DEHOGA, 2005).
- **Bélgica:** el organismo encargado de la clasificación en este país es el Ministerio de Turismo y Hospedaje. Este clasifica a sus establecimientos por medio de las estrellas, de una a cinco, en un orden creciente que consiste en simple, estándar, clase media, primera clase y lujoso respectivamente. Con lo que se deduce que un hotel de dos estrellas esta medianamente equipado a diferencia del de una estrella y el consumidor tendrá unas exigencias un poco mas elevadas (MTD, 2005).
- **Inglaterra:** en este país existen dos tipos diferentes de clasificación, las estrellas y los diamantes, como se mencionó con anterioridad la diferencia es que la primera se enfoca en servicios y la segunda en las instalaciones para el huésped. La AA (American Automobile) es el organismo encargado de brindar ambas certificaciones (AA, 2003).
- **Portugal:** las Oficinas de Turismo del Estado son las encargadas de establecer la clasificación para los hoteles basado en cierto número de estrellas, como en casos



anteriores, estas van de una a cinco, según las instalaciones con las que cuente el hotel, dentro de sus clasificaciones también están los llamados *Estalagens*, los cuales son hoteles que cuentan con un estilo definido y único de acuerdo a la arquitectura regional (Portugal Virtual, 2005).

- **Irlanda:** La Federación de Hoteles en Irlanda es la encargada de representar a los hoteles en este país en conjunto con el Departamento de Turismo de Irlanda. La clasificación de sus hoteles está comprendida de una a cinco estrellas dependiendo del tipo de propiedad e instalaciones con las que cuente (Irish Hotel Federation, 2005).
- **Francia:** En este país la clasificación es otorgada por la Unión de Profesionales de las Industrias de la Hotelería en conjunto con HOTELCERT, el cual es un sistema nacional que certifica a los hoteles por sus servicios por medio de las estrellas, de una a cinco (HOTELCERT, 2005).
- **España:** cuenta con el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), el cual se encarga de certificar exclusivamente a las empresas turísticas con el fin de distinguir al producto español de los demás destinos internacionales. Este organismo es privado y sin fin de lucro, existen cerca de 3000 establecimientos que se han certificado por este medio, de la misma manera, esta certificación es de carácter voluntario (ICTE, 2005).
- **Chile:** la organización encargada de la certificación en este país es la Federación Gremial de la Industria Hotelera y Gastronómica de Chile (HOTELGA), conformada por empresas privadas, ésta decidió encargarse de la clasificación de hoteles para elevar los estándares existentes, es un organismo privado sin fin de lucro y esta certificación es de carácter voluntario (HOTELGA, 2005).



2.3 Benchmarking

La planificación estratégica fue tomando auge en los Estados Unidos durante la década de los sesenta y su cumbre fue en los años setenta, durante esta década las empresas comenzaron a utilizar la planificación a largo plazo, de manera que se pudiera prever el futuro. A pesar de las herramientas con las que se contaban, estas no bastaban para contestar una sencilla pregunta, ¿Cómo mejorar la posición competitiva?, algo que no hacían los análisis realizados por las empresas era estimular el nivel operacional, en el cual se ejecutan las decisiones estratégicas que toma una empresa. Fue entonces que comenzó la aparición del Benchmarking, éste no reemplaza la planificación estratégica, de lo contrario la apoya, observa como se produce un servicio o producto, puede utilizarse para estudiar cualquier empresa (Boxwell, 1995).

Spendolini (1994), explica que, fue en el año de 1982 que la expresión Benchmarking competitivo fue utilizada en una discusión sobre las diferencias que existían entre el desempeño entre una empresa y sus competidores. Se requería de un proceso que pudiera ser utilizado por todo tipo de organización para la mejora de sus áreas de responsabilidad y por consiguiente la competitividad de la misma. Algunos de los grandes beneficios del Benchmarking es el aprender como hacer mejoras y como ejecutarlas.

Una de las primeras compañías en utilizar este término fue Xerox, comenta Valls (1999), al ver que perdía posición dentro del mercado de las fotocopadoras, la información que se obtuvo por este método fue el conocer su volumen de stock, la diferencia que existía en cuanto a su calidad, el costo de su producto, entre otras. Fue de esta manera que el enfoque de las empresas orientó hacia la calidad total, la cual esta compuesta por 3 grandes pilares, la satisfacción del cliente con el costo mínimo y la motivación del personal, así mismo puso en evidencia preguntas que debían ser respondidas, como, en qué debe ser



excelente la empresa, cuál debía ser su ventaja competitiva y qué significaba ser líder en su ámbito. La respuesta a estas interrogantes la dio el Benchmarking.

2.3.1 ¿Qué es el Benchmarking?

Para esta definición fue necesario utilizar la literatura de distintos autores, según Valls (1999); Spendolini (1994); Boxwell (1995); Gatell (2000) y Finnigan (1997), el Benchmarking es una herramienta para la calidad total ya que ayuda a la organización a identificar los procesos que le darán ventaja ante sus competidores, es establecer metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros, lo más importante, el cómo, esta herramienta es la mejor manera de fijar objetivos, que sean comparables o mejores que las de los mejores en su clase. Permitirá a la empresa u organización ser más competitiva, acercarla de manera permanente a la búsqueda de la excelencia y a la calidad en su concepto más amplio. Permite mantenerse y acceder al liderazgo, es una metodología que permite determinar cuales son los aspectos en los que la organización debe mejorar para sobresalir, es un elemento para la mejora continua con el objetivo de servir al cliente, también permite identificar y fijar parámetros para medir el alcance de resultados. En conclusión el Benchmarking es un proceso de evaluación continua que se realiza de manera sistemática de los servicios, productos y procedimientos de trabajo de las empresas que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, su propósito es el mejoramiento organizacional. Es un camino de supervivencia corporativa a largo plazo por medio del logro del liderazgo y excelencia.

2.3.2 Razones Para Utilizar el Benchmarking

Durante los últimos años el Benchmarking se ha practicado de manera más amplia, esto se debe a tres razones principalmente, Boxwell (1995) explica:



- Es un medio eficiente de introducir mejoras. Esto significa que ya no existe la necesidad de que los directivos de las empresas aprendan por medio del tanteo, y que puedan utilizar procesos de mejora que ya se han probado y por medio de estos adaptarlos a la organización.
- Ayuda a la organización a introducir sus mejoras de manera rápida. Hoy en día uno de los factores mas importantes dentro de la competencia es el tiempo, por esta razón, este medio permitirá hacer mejoras y poder emplear los procesos más rápidamente.
- Tiene el potencial de elevar las prestaciones colectivas de las empresas. El Benchmarking ayuda a elevar los procesos de las organizaciones al nivel de las de primera clase.

Así mismo el Benchmarking aporta diferentes tipos de beneficios, dentro de los cuales se encuentran, para la empresa y los administradores. Los cinco beneficios fundamentales esperables, menciona Finnigan (1997), son:

- Aumentar la probabilidad de satisfacer las necesidades de los clientes desde el principio. La única manera de documentar, determinar y de satisfacer las necesidades de los clientes se logra contando con una orientación hacia el exterior, las mejores prácticas de la industria no existirían si no las prefirieran los usuarios finales.
- Calibrar la verdadera productividad. Ésta es el resultado de que todos los empleados de la empresa solucionen problemas reales, cuando ellos se concentran en comprender su rendimiento y como éste satisface a la siguiente persona, son capaces de orientar sus actividades a satisfacer las necesidades de dicha persona.
- Volverse más competitivo. Por lo general las personas no realizan cambios en su alimentación o visitan al doctor hasta que el dolor es evidente, lo mismo sucede en



las empresas, éstas no realizan cambios hasta que el dolor de la competencia es grande, por medio del Benchmarking es posible que éstas identifiquen que ese dolor se aproxima, busca información de manera externa, para utilizarlo de manera productiva.

- Establecer metas en base a hechos. Para volverse competitivo es necesario comprender a la competencia y cuestionar la forma en la que actúa, a partir de esto se adoptan nuevas ideas y prácticas.
- Garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo. Para esto es necesario que se realicen evaluaciones continuas acerca de los competidores y de la empresa misma.

El beneficio de los administradores consiste en que proporcionan un estímulo y motivación para mejorar su rendimiento a medida que aumenta su interés y su conciencia en el mejoramiento de los procesos y por consecuencia aumenta su flexibilidad al cambio. También los ayuda aumentar su perspectiva por medio del aprendizaje de nuevas prácticas y que pueden ser mejores que las que actualmente emplean.

2.3.3 Tipos de Benchmarking

Existen varios tipos de Benchmarking, sin embargo todos tienen un objetivo en común aunque el proceso para cada uno se basa en lo mismo, a continuación se dará una breve descripción de cada uno y para que sirve. Spendolini (1995) explica:

- **Benchmarking interno:** el proceso de Benchmarking comienza en casa, se sabe que existen diferencias en los procesos de trabajo, este es el resultado de la historia de la organización, la diversidad cultural de las personas que laboran ahí, entre muchas otras cosas. El objetivo de este tipo de Benchmarking es identificar los estándares de desarrollo interno de la misma. Antes de comprender como trabaja la

competencia, hay que entender los procesos que sigue la propia empresa que quiere obtener una ventaja competitiva, sirve para motivar a los empleados a comunicarse con libertad y de esta manera lograr una solución conjunta a los problemas.

- **Benchmarking competitivo:** en este caso se trata de comprender los procesos de trabajo de la competencia para desarrollar sus productos y servicios, el objetivo principal es recabar información específica acerca de los mismos y cuales son los resultados que obtienen para compararlo con los de la organización que quiere implementar mejoras, es útil para posicionar servicios, productos y procesos de la organización en el mercado.
- **Benchmarking funcional:** éste comprende la identificación de mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado el reconocimiento por su excelencia en determinada área, los expertos limitan su rango de acción a su propia área funcional, lo interesante de este tipo de Benchmarking es que se puede aplicar a cualquier organización de cualquier industria.

Para aplicar el Benchmarking se tiene que tener un fin en mente, cuáles son los problemas a solucionar, cuál es el propósito de dicha solución y también se puede utilizar para mantenerse a la vanguardia en las prácticas actuales de los negocios. Así mismo se puede ver que el Benchmarking se puede aplicar a todas las áreas de la empresa sin importar que tan cercana o no se encuentre de la dirección, lo importante es que ésta apruebe este tipo de proyectos y que mantenga la información de manera transparente.

Según Valls (1999) hay que tomar en cuenta que para aplicar esta herramienta se requiere mucha más información de la que por lo general se maneja en las empresas esto es con el fin de llegar a un entendimiento del comportamiento del usuario final o del producto. Se dice que el noventa por ciento de la solución de un problema está contenido en los hechos que se pueden estudiar por medio de una investigación adecuada y por medio



del análisis del problema, con esto se pueden conocer las causas por las cuales determinada empresa no es competitiva o no puede estar al nivel de los líderes de su ramo. Aunado a la información que se necesita, también hay que determinar cuales serán los parámetros de medición que permitirán el diagnóstico de la situación actual y de la futura.

2.3.4 Etapas del Benchmarking

Para llevar a cabo un plan de Benchmarking hay que buscar a la persona adecuada, con cierto perfil, con espíritu emprendedor, analítico y curioso, todo con el fin de analizar, reunir información, también deberá ser capaz de interpretar hechos y sacar conclusiones de un gran número de datos (Valls, 1999).

El Benchmarking es un proceso que se divide en cinco etapas y a su vez cada una esta compuesta por diferentes pasos, Spendolini (1995); Rico (1996) y Camp (1999) explican:

- **Planeación:** está dividida en tres etapas:
 - Determinar a que se le va a hacer Benchmarking, definir asuntos específicos, una vez que esto se ha hecho lo que sigue es identificar y asegurar recursos necesarios, tiempo, personal, presupuesto, entre otros. Todo esto con el fin de que la investigación resulte exitosa.
 - Identificar compañías comparables, esto es identificar los socios del Benchmarking lo que quiere decir que se van a identificar las fuentes de las cuales se obtendrá la información a utilizar, así mismo, en esta etapa se tiene que identificar las mejores prácticas organizacionales. También es necesario establecer un plan donde se establezcan las estrategias a emplear para identificar a los socios potenciales y el tiempo que se invertirá para esto.



- Por último se tiene que recopilar datos, se requiere un nivel de ingenio y curiosidad ya que las fuentes de información las limita la imaginación. Es importante reconocer que el Benchmarking es una herramienta para documentar e investigar las mejores prácticas en determinada industria.
- **Análisis:** ya que se ha determinado qué, a quién y cómo se va a aplicar el Benchmarking, lo siguiente es recopilar y analizar los datos hay que incluir las prácticas actuales de los procesos así como las de los socios. La mayor parte de los esfuerzos en esta investigación se realizan en equipo, la segunda parte consiste en escoger, orientar, dirigir, asignar papeles y responsabilidades de los que cada miembro estará a cargo. Se necesita un líder de proyecto que sea el eje y de ahí definir perfiles y habilidades de los integrantes y por último debe conformarse el equipo y definir su tamaño. Se seleccionan métodos específicos para recopilar la información para después hacer el análisis para comenzar a hacer recomendaciones.
- **Integración:** este proceso consiste en utilizar la información obtenida para fijar los objetivos del cambio, hay que hacer una cuidadosa planeación para poder incluir las nuevas prácticas. Hay que respaldar los datos de la información obtenida por medio de sus fuentes y en base a esto establecer un plan de acción, así mismo comunicar estos cambios a todos los niveles de la organización para contar con el respaldo y compromiso de sus miembros. Lo interesante de esta fase es convertir los resultados que se han obtenido en una serie de principios que se apliquen a la organización.
- **Acción:** La acción a tomar puede ir desde producir un simple informe o generar un grupo de recomendaciones a implementar para realizar el cambio, basado en el análisis de la información obtenida. Se puede crear un método de medición periódica y evaluación de los logros obtenidos, también se tiene que contar con



puntos de referencia para actualizar los cambios que se han puesto en práctica y con una presentación continua de informes para mantener actualizados a los miembros de la organización del progreso de la misma.

- **Madurez:** esta etapa se alcanzará cuando se hayan incorporado las prácticas de mejora a los procesos de la industria en cuestión para alcanzar el liderazgo buscado y cuando estas mejoras se conviertan en procesos administrativos e institucionalizados.

El Benchmarking se practica de manera diferente y con resultados distintos, en la actualidad es una herramienta que está de moda, sin embargo esta práctica solo ayudará a los que lo practican correctamente, el verdadero poder del Benchmarking consiste en el intercambio de ideas y procesos (Boxwell Jr, 1996).

Como se puede ver todos los autores coinciden en que el Benchmarking es una herramienta, muy útil, que ayuda a que las empresas puedan analizar sus procesos para la producción de un bien o servicio y de esa manera alcanzar el liderazgo que tanto buscan por medio de la mejora continua, lo interesante es que no se basa únicamente en el producto si no en el análisis del proceso para producirlo, detectando las fallas o los huecos en donde este proceso tiene dificultades. Todo tipo de instituciones, actualmente, desean aplicar el Benchmarking para estar a la vanguardia, sin embargo a medida en que crece la tendencia mucha gente está olvidando cual es el verdadero significado de esta herramienta, el principal elemento es que sirve para comprender porqué las empresas líderes han llegado a ser las número uno en su ramo, ayuda a hacer una comparación de los procesos de los demás con los de determinada organización y de esta manera aplicar las mejoras, no se trata de hacer una copia de lo que los demás están haciendo, se trata de comprender porqué sus procesos son exitosos. La aplicación de éste método en ésta investigación consiste en ver como trabajan los países que se han seleccionado y de que manera han establecido sus



criterios para llegar al sistema de clasificación que hoy tienen y al final, lograr establecer un listado de criterios mínimos para una nueva clasificación tomando en cuenta las diferencias culturales.

Sin embargo, comenta Boxwell Jr (1996), a pesar de las ventajas que ofrece el Benchmarking, cuando se practica de manera deficiente puede hacer mas daño que bien, emplear esta herramienta sin proporcionar a las personas que van a tener que alcanzarlas una comprensión de los procesos puede causar frustración y quemar los recursos de la empresa, en cuanto al desperdicio de tiempo y dinero. Hay que tener en cuenta que también existen algunas críticas sobre este método, como es el espionaje, muchos directivos consideran al Benchmarking un espionaje empresarial por el hecho de ver como esta trabajando la competencia y de estudiar información confidencial, por ejemplo, como llevan a cabo sus procesos. Muchos otros le llaman copia, porque reduce la creatividad, no se pretende que el Benchmarking haga a los directivos copiones, se trata de que estos aprendan nuevos modos de pensar sobre los viejos problemas, el Benchmarking no trata de copiar, sino de aprender. Los directivos pueden caer en cualquiera de estas trampas y al saberlo, esta herramienta puede ayudar a evitarlo.