

UNIVERSIDAD DE HUANUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

*ESCUELA ACADEMICA PROFESIONAL ADMINISTRACION DE
EMPRESAS*



**“BENCHMARKING Y LA CALIDAD DE SERVICIO DE LOS
RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO-2016”**

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR:

Bach. AYRA ELGUERA, Nelvita

DOCENTE ASESOR:

Mg. Simeón SOTO ESPEJO

HUÁNUCO – PERÚ

2016

DEDICATORIA

Mi tesis lo dedico a Dios por la vida y salud que tengo, también lo dedico a mis padres Flora y Nicolás; a mis hermanas Margot, Juli, Milni, Katia y a mi hermano Vietnam Jorge, ya que ellos son mis motivos de seguir perseverado para lograr mis objetivos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los docentes de la E.A.P. Administración de Empresas de la Universidad de Huánuco por sus enseñanzas, a Elizabeth Zambrano, Roy Cruz, Yorlie Azileger por todo el apoyo que me brindaron, a mis amigas de estudio, en especial a la Bachiller Karen Juipa Machado, a Humbelina Elguera, al Mg. Simeón SOTO ESPEJO por el asesoramiento, lo cual hicieron posible la consolidación de la presente tesis, también agradecer a los Gerentes y Clientes de los Restaurantes de la ciudad de Huánuco.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I.....	10
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
1.3. OBJETIVO GENERAL	13
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	14
MARCO TEÓRICO	15
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.2. BASES TEÓRICAS.....	21
2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES	48
2.4. HIPÓTESIS.....	50
2.5. VARIABLES.....	51
2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (DIMENSIONES E INDICADORES)	52
CAPÍTULO III.....	53
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	58
3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	58

CAPÍTULO IV	59
RESULTADOS	59
4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS	59
4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRUEBA DE HIPÓTESIS	77
CAPÍTULO V	81
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	81

RESUMEN

La presente tesis tiene por objetivo analizar en qué medida influye el Benchmarking en la Calidad de Servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco – 2016; el tipo de investigación es aplicada, enfoque cuantitativo, alcance descriptivo correlacional, método deductivo y de diseño no experimental donde $X = \text{Benchmarking}$ y $Y = \text{Calidad de Servicio}$; lo cual está conformado por dos poblaciones que son: $P1 = \text{está conformada por los cincuenta restaurantes de la ciudad de Huánuco}$ y la $P2 = \text{está conformada por cincuenta clientes de acuerdo al número de restaurantes a estudiar}$ y las muestras están conformadas por la misma población ($N = n$). Para el análisis estadístico se hizo uso del SPSS, al realizar la prueba de correlación de Pearson de la VI con la VD se observa que la correlación es medianamente baja, siendo un 40.3% y el valor de significancia es 0.004 siendo menor al 0.05, en tal sentido aceptamos la $H1$ y rechazamos la $H0$, y podemos decir que el benchmarking influye significativamente en la calidad de servicio y tiene una relación medianamente baja entre las dos variables de, con un nivel de confianza del 95%.

Palabras claves: Benchmarking y calidad de servicio.

ABSTRACT

This thesis aims to analyze to what extent influences the Benchmarking Service Quality restaurants in the city of Huanuco - 2016; the type of research is applied, quantitative approach, descriptive correlational scope, deductive method and non experimental design where $X = Y =$ Benchmarking and Quality of Service; which is comprised of two populations they are: P1 = consists of fifty restaurants in the city of Huanuco and P2 = consists of fifty customers according to the number of restaurants to study and samples are made up of the same population ($N = n$). For the statistical analysis was performed using SPSS, when testing Pearson correlation of VI with VD shows that the correlation is low median mind, being 40.3% and the value of significance is 0.004 being less than 0.05, in this regard we accept and reject H_1 H_0 , and we can say that benchmarking significantly influences the quality of service and has a fairly low ratio between the two variables, with a confidence level of 95%.

Key words: Benchmarking and quality of service.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación titulada “BENCHMARKING Y LA CALIDAD DE SERVICIO DE LOS RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE HUÁNUCO-2016”, esta investigación es producto de la vivencia en el rubro, que persona no busca donde ir a comer siempre quieres darte tus gustos y para variar visitamos los restaurantes que están en nuestra ciudad ya que es la más cercana.

El Perú, es reconocido a nivel mundial por su arte culinario, es por ello que nos enfocamos a realizar un estudio de investigación a los restaurantes de la ciudad de Huánuco, para analizar la medida de influencia del benchmarking en la calidad de servicio, para determinar si benchmarking interno, competitivo y funcional se adecúan a lo que realizan en sus restaurantes,

Conscientes de la importancia de la calidad de servicio hoy en día, tenemos que poner en práctica y hacer que nuestros productos sean diferentes y con presentaciones novedosas, esto se logrará aplicando el benchmarking, ya que esta herramienta nos permitirá evaluar a nuestros competidores y de acuerdo a ello mejorar y superarlo. Con esto lo que buscamos lograr un excelente servicio superando así las expectativas de los clientes, mediante esto mejorar para el bien de nuestra ciudad.

En este aspecto desglosaremos capítulo por capítulo de lo que se trata a lo largo del texto; en el capítulo **I**, se realizó la descripción del problema, formulación del problema, un objetivo general y tres objetivos específicos, para determinar la influencia entre los indicadores de las variables, justificación de la investigación, limitaciones y la viabilidad; en el capítulo **II**, relatamos del marco teórico, en la cual encontramos los antecedentes internacionales, nacionales y locales relacionados al tema, también encontramos las bases teóricas el cual contiene conceptos de diversos autores sobre nuestras variables independiente y dependiente, así mismo se detalla todos los conocimientos que se tienen sobre

los temas tratados y los conceptos básicos; en el capítulo **III**; hablamos de los métodos de la investigación, diseño de la investigación, tipo de investigación, población y muestra; en el capítulo **IV**; se hizo el procesamiento de los datos sobre las encuestas aplicadas a los restaurantes y clientes , también la contrastación de la hipótesis general y los específicos; y en capítulo **V**, hablamos sobre la discusión de resultados de acuerdo a la contrastación de resultados del trabajo de campo de acuerdo a las referencias bibliográficas, conclusiones y recomendaciones. (anexos)

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Según (Spendolini, 1992). El Benchmarking nace en Estados Unidos a finales de los años sesenta, convirtiéndose en una herramienta de gestión empresarial desde finales de los ochenta en EEUU. Se trata de una herramienta de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa, y por otro lado el benchmarking se puede utilizar como proceso de aprendizaje organizacional.

Para algunos, es una técnica de mejora operativa (Cox y Thompson, 1998), para otros su aplicación puede extenderse a todos los ámbitos de la empresa (Camp, 1989); unos la definen como herramienta de gestión estratégica y competitiva (Watson, 1993), mientras que otros, hablan de una filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la auto superación (Spendolini, 1992).

La concepción del benchmarking de las primeras experiencias y resultados de aplicar esta técnica en el área de fabricación por la empresa Xerox, publicadas en el libro de Camp de 1989. Su edición no pudo ser más oportuna, pues coincide con el resurgimiento de la compañía norteamericana, que llega a ser una de las dos únicas ganadoras ese mismo año del Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige. A pesar que se reconoce que lo más importante del benchmarking; es que señala la dirección que se tiene que seguir, que las mediciones específicas y operacionalmente cuantificables, se insiste en la evaluación comparativa contra las mejores prácticas, en la búsqueda y establecimiento de objetivos, relacionados con la mejora del performance y de la calidad. (Camp, P, 1989).

La aplicación de la herramienta del benchmarking se ve a menudo, ya que buscan mejorar su empresa y de esta manera mejorar la calidad de servicio que ofrecen. Según Miguel Ángel Cornejo, en una de sus ponencias menciona que, en cuanto a la calidad de servicio, México es la mejor, dijo esa afirmación después de recurrir más de cien países, también menciona que Perú tiene el mejor arte culinario, pero falta capacitar a los personales de contacto para tener una mejor calidad de servicio ante otros países.

En el entorno nacional, sobre todo en las empresas de la ciudad de Lima aplican esta herramienta, en la cual se puede mencionar al (Chef Gastón Acurio), ya que aplicó esta herramienta con la experiencia que adquirió gracias a los estudios realizados en el extranjero. Es por eso que se ve la mejora continua en los restaurants de Lima y seguidamente aperturó más restaurantes en diferentes países, de esta manera el Perú está en boca de muchos países, trayendo consigo a muchos turistas y así generando un buen desarrollo mediante el turismo gastronómico para nuestro país.

¿Por qué benchmarking?, porque al utilizar esta herramienta estaremos preparados para enfrentar nuevas oportunidades, ya que esta herramienta nos permite compararnos ante nuestras competencias y evaluar en que estamos fallando, si nuestros clientes internos están con la capacidad de poder brindar un buen servicio, si la empresa muestra confianza a sus clientes para poder fidelizarlos, si los productos superan sus expectativas y si cuentan con nuevos productos innovadores.

Actualmente los restaurantes en la ciudad de Huánuco tienen deficiencias al brindar servicio, muchos de ellos se ven reflejados en los comensales externos (turistas), ya que ellos recorren muchos lugares y hacen una evaluación, esto influye mucho por el mismo hecho que disminuye el turismo por carencia de un servicio de calidad; en su mayoría los empresarios de los diferentes restaurantes son conformistas, no valoran su capital humano y

muestran poco interés por la opinión de sus clientes; y como consecuencia el cliente no se siente satisfecho y no obtienen el nivel de ventas esperado.

La calidad de servicio en los restaurantes de la ciudad; tienen que hacer una mejora continua, las empresas recurren a diversas técnicas y herramientas en función de sus características y problemáticas específicas y uno de ellos es el Benchmarking; a fin de mejorar su competitividad y calidad de servicio para emular e implementar las mejores prácticas de mejora continua en la calidad de servicio

Es por ello que la investigación tratará de conocer si el benchmarking de los **restaurantes** de la ciudad de Huánuco influye o no influye en la calidad de servicio; analizando si los clientes externos están o no satisfechos con el servicio, determinando si los clientes internos están con la capacidad de poder brindar una buena calidad de servicio, si la estructura es adecuada para brindar dicho servicio.

En este sentido, se conocerá si el benchmarking sirve como herramienta de control a la alta gerencia. Además, como un factor que sirve de parámetro y guía, que puede indicar a la empresa si debe cambiar de rumbo o si de lo contrario seguir con las estrategias utilizadas hasta ese momento.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

- ¿En qué medida influye el **benchmarking** en la **calidad de servicio** de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016?

1.2.2. PROBLEMAS ESPECÍFICAS

- ¿En qué medida influye el **benchmarking interno** en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016?
- ¿En qué medida influye el **benchmarking competitivo** en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016?
- ¿En qué medida influye el **benchmarking funcional** en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016?

1.3. OBJETIVO GENERAL

- Analizar de qué manera influye el **benchmarking** en la **calidad de servicio** de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICAS

- Determinar en qué medida influye el **benchmarking interno** en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.
- Determinar en qué medida influye el **benchmarking competitivo** en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.
- Determinar en qué medida influye el **benchmarking funcional** en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1. Justificación teórica

- La necesidad de identificar la función de la herramienta benchmarking para los empresarios de los restaurantes; es que **conozcan** e identifiquen las funciones de la herramienta del benchmarking y las expectativas de los clientes ante sus competencias; para mejorar la calidad de servicio.

1.5.2. Justificación práctica

- Lo que pretende esta investigación es analizar la problemática y que le hace falta esta herramienta de benchmarking aplicado a las empresas de los restaurantes;

de acuerdo a ello reflejar la importancia de su aplicación de la misma; con la finalidad de obtener un de servicio de calidad esperado; así influir en la decisión de compra del público.

1.5.3. Justificación metodológica

- En el aspecto metodológico podemos indicar que el desarrollo de la investigación es de tipo aplicada, ya que usaremos conceptos de diferentes autores con la finalidad de obtener información confiable y veraz, también se utilizará el método deductivo que es de lo general a lo particular.
- Al efectuar este método nos conllevará a un análisis claro para recolectar las informaciones; a su vez determinar la interrelación de las variables, ya que haremos las descripciones usando el método deductivo que es de lo general a lo particular.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- Las limitaciones son: limitada accesibilidad de tesis referentes al tema, pocos materiales bibliográficos relacionadas al tema en la Biblioteca de la Universidad de Huánuco.

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

- La investigación es viable, porque se cuenta con recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, disponibilidad de tiempo para la elaboración de la misma y permiso de los restaurantes que serán evaluados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. INTERNACIONAL

Título	:	Sistema de Benchmarking de Competencias Nucleares en Universidades
Autor	:	María J.
Universidad	:	Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) - España
Año	:	2000
Conclusiones	:	Las organizaciones contemporáneas deben ser competitivas para responder a los retos del entorno y a las demandas que provienen de él. Las organizaciones universitarias también deben asumir el reto de la competitividad – ser competitivos- si quieren cumplir con su misión y dar respuestas a las exigencias que les plantea la sociedad.

En la organización universitaria se aprecia que:

La estructura en la organización universitaria no conoce, a lo más se la padece sin llegar a explicarse las causas de este padecimiento, en la mayoría de los casos.

La universidad se presenta como un conjunto de islas –los profesores- que responden de muchas maneras a la misión y a los objetivos institucionales; la estrategia es una respuesta asumida con poco convencimiento por lo que se convierte en innecesaria y poco flexible; las estrategias no comprometen a las personas, ni

son adaptadas y estructuradas a los cambios de la organización Universitaria.

La cultura organizacional en la organización universitaria no se gestiona, aunque se reconoce algunas de sus manifestaciones.

Título : Benchmarking About Lean Manufacturing in the Textile Sector in Medellin

Autor : Arrieta, Herrera y Romano

Universidad : “UNIVERSIDAD DE MEDELLIN”
– COLOMBIA

Año : 2010

Conclusiones : Después de la aplicación del modelo de Spendolini a través del cuestionario desarrollado para diagnosticar el estado de Manufactura Esbelta en el sector de la confección en la ciudad de Medellin, específicamente para los segmentos de Blue Jeans, camisas tipo polo y t-shirts, se encontró que para 30 empresas de la muestra la calificación general promedio es de 61.17%. Este resultado está por encima del nivel mínimo aceptable; sin embargo, es muy eficiente al compararlo con el de empresas de categoría mundial. Ninguna de las empresas evaluadas se encuentra en los niveles superiores del primer cuadrante, con resultado del 80%.

2.1.2. NACIONAL

Título : La calidad del Servicio Tercerizado en la Banda Ancha de Tecnología del Perú S.A.A.

Autor : Castro E.

Universidad : “UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN MARCOS”

Año : 2007

Conclusiones : En la tesis hacia la calidad de los servicios de las empresas contratistas de telefónica del Perú de Oswaldo Pelaes, encontramos antecedentes relacionados con nuestro tema de la calidad del servicio que brinda nuestro personal de terceros encargado de las atenciones en casa de cliente de los servicios de banda ancha, pues su investigación tuvo como finalidad investigar la calidad de servicio que brinda la unidad de negocios de telefónica empresas y su impacto en la satisfacción del cliente, así como las instalaciones y reparaciones de los servicios de telefónica empresas eran con personal de terceros.

Relacionadas con los indicadores de satisfacción con el soporte técnico y con el de instalación por cuanto comprenden las actuaciones del personal de terceros, a similitud de nuestra investigación y que nos proporcionan pautas y criterios prácticos orientados a mejorar la calidad del servicio y por ende a mejorar la satisfacción de cliente.

Título : La Calidad del Servicio al Cliente y su Influencia en los Resultados Económicos y Financieros de la Empresa Restaurante Campestre SAC Chiclayo Periodo Enero a Aetiembre 2011 y 2012.

Autor : Cynthia Katerine PÉREZ RÍOS

Universidad : Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Año : 2014

Conclusiones : Los resultados estudiados en la calidad del servicio revelan que la empresa ofrece un servicio bueno, atiende moderadamente las necesidades de sus clientes, sin embargo, puede mejorar la prestación de su servicio para adelantarse a los requerimientos y así superar las expectativas del cliente, mientras la empresa ofrezca un mejor servicio los ingresos aumentarán mejorando sus resultados económicos.

El servicio al cliente en la empresa se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio, debido a las mejoras que ha ido implementando de un periodo a otro, la empresa es consciente que los clientes de hoy son más exigentes y se requiere de una mayor preparación para la atención al público, esto repercute en los ingresos de la empresa y esta puede lograr una fidelización con los clientes por el servicio que presta.

Otro factor que involucra la calidad del servicio al cliente, son los insumos; los cuales la empresa debe procurar controlarlos desde su compra hasta su utilización para evitar problemas en la preparación de los platos de comida.

2.1.2. LOCAL

Título : La Calidad del Servicio Administrativo en la Facultad de Gestión Empresarial

Autor : Verde Hermosilla, Héctor

Año : 2001

Universidad : Hermilio Valdizán - Huánuco.

Conclusiones : En la actualidad todos coinciden con la necesidad de mejorar la calidad, servicio, limpieza y valor en sus productos (bienes y servicios) para ser competitivos y permanecer en el negocio o ser sostenibles en el tiempo. En lo que frecuentemente no se coincide es en la forma de lograrlo. Algunos piensan que la mejora se dará con el solo hecho de exigir calidad en el trabajo que desempeña cada uno de los miembros de la organización, es decir piensan que es cuestión de imponer disciplina a los trabajadores, pero esto no es así.

Título : Gestión de la Calidad Total y su Influencia en los Servicios de Atención a los Usuarios en el Área de Transporte Terrestre de la Regional Sectorial de Transportes y Comunicaciones de Ucayali – 2013.

Autor : CAROTH FRANCHESCA, Abensur Jiménez

Universidad : Universidad de Huánuco

Año : 2013

Conclusiones : falta de conocimiento de los documentos de gestión, que no permite al personal de atención al usuario desempeñarse adecuadamente, ya que desconoce sus funciones y no toma decisiones oportunas.

Falta de conocimiento de las normas legales teniendo como consecuencia la demora en los procesos de atención al usuario.

Falta de capacitación en temas de atención al usuario.

Falta de motivación personal ya que debido a la baja remuneración en comparación de otras instituciones ante cualquier circunstancia que se presenta.

Se cuenta con recursos tecnológicos limitados, las herramientas de trabajo no son los adecuados y los sistemas son lentos por falta de capacidad operativa de los sistemas.

Infraestructura inadecuada que data de muchos años, que no reúne las condiciones para brindar un mejor servicio.

No existe eficiencia y eficacia con respecto a los servicios que brinda el área de transporte terrestre.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. BENCHMARKING

2.2.1.1. HISTORIA

La historia del benchmarking está ampliamente documentada por diversos autores y son; (Camp, 1989, McNair, C.J. y Leibfried, K. 1992; Spendolini, 1992; Boxwell, 1995, Watson, 1993, Ahmed, P.K y Rafiq, M., 1998, etc). La denominación y conceptualización formal del benchmarking, con su contenido actual, se atribuye a la publicación de la obra de Camp de 1989, que describe la experiencia de la empresa Xerox en la aplicación de la herramienta de “benchmarking”, y como término, fue acuñado por esta empresa en 1976. A pesar que la gran mayoría de autores coincide en señalar a esta empresa norteamericana, como la promotora del benchmarking moderno, además de relacionarla con la formalización de la actual concepción del benchmarking se basa en una serie de actividades fundamentales que no son nada novedosas. “Aprender de otros”, “imitar”, “comparar”, “evaluar”, “mejorar” “superar-se”; son atributos intrínsecos a la naturaleza, no solo de cualquier actividad organizativa y empresarial, sino humana.

Según Spendolini, J., 1992; el benchmarking fue creada por Xerox Corporation en 1979, y en 1989, el reconocido premio Malcolm Baldrige distinguió los resultados logrados por Xerox, en lo que se refiere al benchmarking.

Cuando Xerox comenzó a aplicar lo que luego fue denominado como benchmarking, aprendió tres lecciones: uno, que es más importante conocer cómo se ha llegado a ciertos resultados (“el

proceso”) que los propios resultados en sí (producto, desempeño, productividad. Etc.), (D. Kearns; Suárez, 1996).

2.2.1.2. Conceptos del benchmarking

El concepto de “benchmarking” surgió a partir de los años ’80 cuando la Compañía Xerox se interesó en investigar cómo comparaba su desempeño con relación a sus competidores. No fue hasta inicios de los ’90 que se convirtió en una herramienta gerencial aceptada por que ayudaría a mejorar el desempeño de las organizaciones. El benchmarking; fue creada por Xerox Corporation en 1979, y en 1989, el reconocido premio Malcolm Baldrige distinguió los resultados logrados por Xerox, en lo que se refiere al Benchmarking. (Spendollini, 1992).

Benchmarking. “Es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”, según David T. Kearns, Director General de Xerox que ayuda a saber perfectamente cómo se encuentra la competencia vs. Nuestros productos y servicios. Es muy importante saber cómo nos ve la competencia, cómo nos ve el cliente y cómo vemos nosotros a la competencia y al cliente. Mercado al que vamos dirigidos es realmente grande, lo cual nos puede afectar, pero más bien debemos ver cómo nos beneficia esto y darnos cuenta de la importancia de conocer las necesidades que puede llegar a tener el cliente, (Scherer; Olvera; 2009).

Benchmarking es:

Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva, (Camp. 1989).

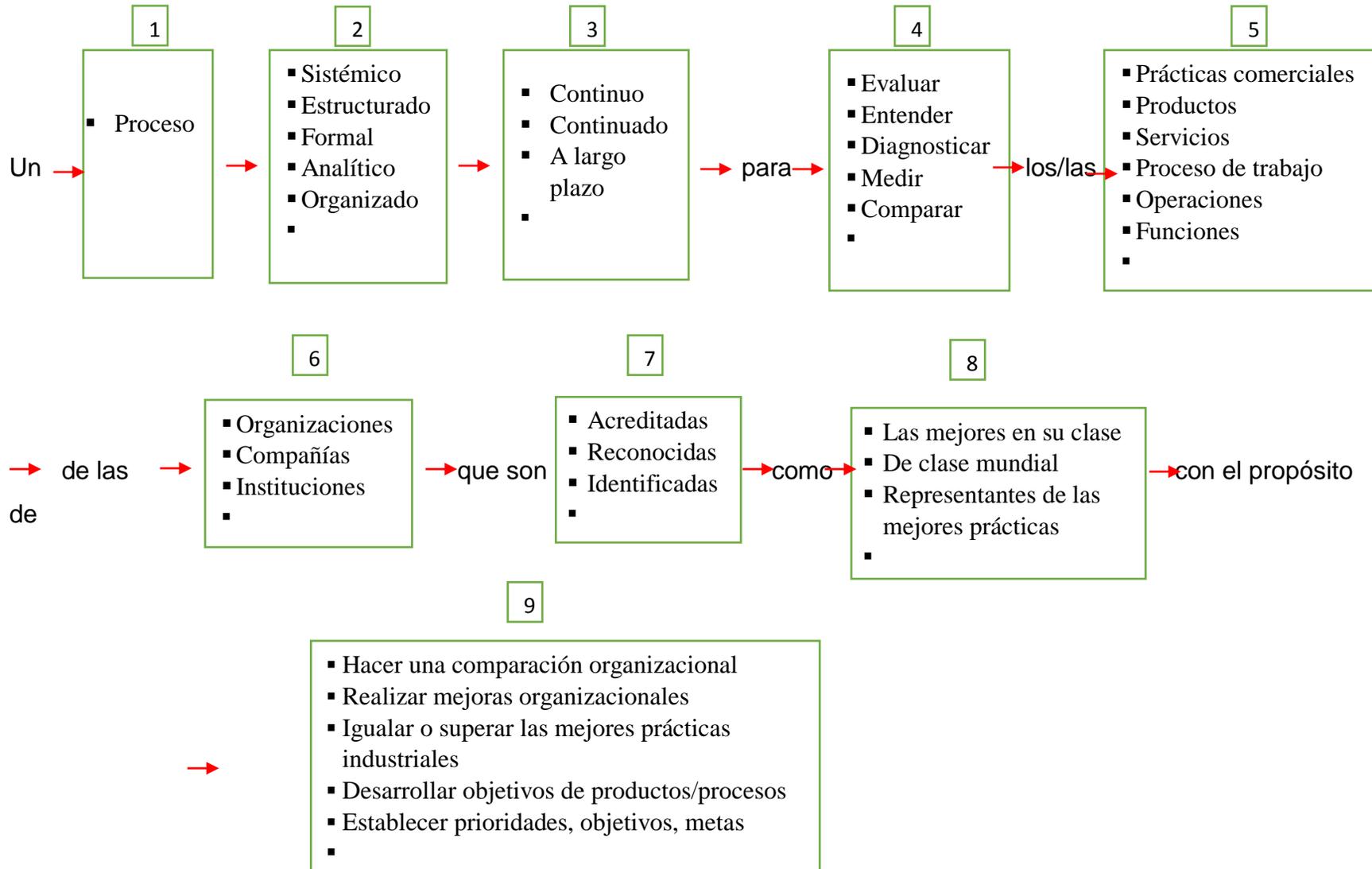
La búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Camp, 1993).

Un proceso sistémico 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 mejoras organizacionales. (Michael J. Spendolini, 1992).

De acuerdo al concepto que realiza Spendolini, hace las siguientes definiciones del porqué de su definición.

- a) **Proceso.** La idea de que el benchmarking es algo que se da por descontado. Prácticamente todas las definiciones del benchmarking enfatizan la idea de que el benchmarking involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de otros); lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras organizacionales. Si se examina el proceso del benchmarking de diez pasos de Xerox, el de seis de Alcoa, el de catorce de IBM o el de nueve AT & T, el hecho es que hay énfasis en los procesos de benchmarking.

El menú del benchmarking según (Spendolini. 2009):



- b) **Sistémico, estructurado, formal, analítico, organizado.** Hay un método para hacer benchmarking. Para la mayoría de las compañías, este hecho se demuestra mediante la existencia de algún tipo de modelo o grafica de un proceso de benchmarking, que estimule un conjunto de acciones.
- c) **Continuo, continuado, a largo plazo.** Este grupo de palabras indica que el benchmarking es algo que tiene lugar en un periodo de tiempo extenso. No es a corto plazo ni es una actividad que se realiza una sola vez. Para que la información del benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implique actividad organizacional durante largo tiempo, organizaciones que han adoptado procesos de benchmarking conocen que el comportamiento de la empresa y su desempeño no son algo estático, y que cambian con el tiempo. Hacer benchmarking en el momento presente, sobre la base de hacerlo una vez, va contra la dinámica que se supone. Lo mismo hay que decir cuando se trata de comprometer las actividades de un socio de benchmarking. Una “mirada rápida” a otra organización no refleja con actitud la naturaleza dinámica de sus estrategias comerciales o de sus resultados.
- d) **Evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar.** El benchmarking es un proceso investigativo, un proceso de preguntas. Obsérvese que todas las palabras de este grupo denotan acción, pasividad. El benchmarking no entrega respuestas. Es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación, etc., como se produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. El benchmarking debe ser considerado en forma realista como un proceso investigativo que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones. En forma más simple, el benchmarking es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo y de los demás.

- e) **Prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones).** El benchmarking no se limita a una faceta de las actividades de una organización. La gran mayoría de las definiciones de benchmarking ponen énfasis en el hecho de que es útil para atender tanto el proceso de trabajo, como productos o los servicios que se obtienen con dichos procesos. Al principio, el benchmarking hace que algunos recuerden las definiciones tradicionales del análisis competitivo, en el cual el énfasis se pone en las comparaciones de los productos terminados o los servicios. La idea de considerar prácticas comerciales o procesos que se enfocan en el cómo en lugar del que es una difícil transición para muchos. Una perspectiva amplia en relación con los temas potenciales del benchmarking fue recomendada por un partidario del benchmarking de IBM, que dijo: “Si algo puede ser medido, puede ser aplicado en benchmarking”.
- f) **Organizaciones, compañías, instituciones.** El enfoque del benchmarking no se limita a prácticas, servicios o productos competitivos. Cuando la definición se amplía para incluir procesos comerciales genéricos, se hace evidente que el benchmarking se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. El tipo específico de organización definida de acuerdo con la industria, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis del benchmarking. Para muchos que no han tenido experiencia con un esfuerzo organizado de benchmarking, la idea de examinar los procesos de trabajo de una organización muy diferente de la suya es difícil de aceptar. La mayoría de las organizaciones que practican el benchmarking afirma que se requiere algo de experiencia para aumentar el propio nivel de satisfacción con el proceso.

- g) **Acreditadas, reconocidas, identificadas.** El proceso de benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir los nombres de las empresas que son conocidas como excelentes en el área examinada. En esta investigación habitualmente se hacen contactos con expertos de la industria o analistas, asociaciones de profesionales o de comercio y asesores. La investigación también incluye material impreso, como publicaciones profesionales, prensa comercial y prensa corriente. Por lo tanto, la lista de organizaciones consideradas para el análisis es posible que sea más extensa que la lista se puede generar basándose simplemente en la experiencia personal, los conocidos o la memoria. El concepto clave aquí involucra una fase investigativa preliminar la lista de socios potenciales de benchmarking.
- h) **Los mejores en su clase, de clase mundial, representantes de las mejores prácticas.** Las organizaciones seleccionadas para investigación y análisis deben ser las más avanzadas posibles en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de benchmarking. Con frecuencia, la identificación de estas organizaciones se alcanza después de haber considerado una extensa lista de organizaciones de renombre.
- i) **Hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales.** El propósito del benchmarking suele incluir alguna referencia a comparaciones y cambios. Una vez que se complete la actividad del benchmarking, hay un llamamiento a la acción, que puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio basado (al menos parcialmente) en los hallazgos del benchmarking. La conclusión en este caso es una orientación para realizar algo.

El benchmarking es una técnica de mejora operativa, (Cox y Thomson, 1998).

El benchmarking es una herramienta de gestión estratégica y competitiva, (Watson, 1993).

El benchmarking es la práctica de ser suficiente humilde para admitir que alguien siempre puede ser mejor en algo y a la vez suficientemente sabio para aprender cómo competir y poder superarlo, (American Productivity and Quality Center, 1993).

2.2.1.3. Tipos de benchmarking

Según Spendolini, 1992: clasifica en tres tipos:

a. BENCHMARKING INTERNO.

En el **benchmarking interno** se da por sentado que existen diferentes procesos de trabajo de una organización como resultado de las diferencias en aspectos como la geografía, la historia local de la organización, la naturaleza de las administraciones y de los empleados en los distintos lugares, etc. También da por sentado que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo de la actividad de benchmarking interno es identificar **ESTÁNDARES DE DESARROLLO INTERNO** de una organización. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de **INFORMACIÓN** acompaña al benchmarking interno. Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores **PRÁCTICAS COMERCIALES INTERNAS** y transferir luego esa información a otras partes de la organización.

- **Información interna**

Es inherente a las organizaciones. Es que una empresa, es al fin y al cabo un conjunto de personas que interaccionan intercambiando información. Por ello la información interna en una organización se considera mucho más importante (su volumen es generalmente mayor) que la información externa. La información tiene un carácter instrumental y sirve de soporte en todos los ámbitos de la empresa. Ya no puede ser considerada como un apoyo de las actividades de la empresa, sino como uno de los principales recursos o activos. (Urritia, 1999)

La comunicación interna sirve a que la misión y la historia de la organización sean compartidas por todos. En las corrientes vinculadas al management esto se vincula con la “motivación personal”. Ignorar los planes generales de trabajo suele conducir a la fragmentación y al desconocimiento del sentido de las propias en una organización, (Cirigliago, 2004).

- **Prácticas comerciales internas**

Las prácticas comerciales internas significan buscar un compromiso más profundo y experiencia, a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos; requiere la capacitación de expertos en la materia, el propietario de un proceso y el equipo de trabajo, (Finnigan, 1997).

- **Estándares de desarrollo interno**

Tiene como finalidad, facilitar el desarrollo e implementación del sistema de control en las

organizaciones, esto genera pautas para que estas controlen la estrategia, la gestión, y la evaluación a su interior, de tal manera que se cumplan los objetivos institucionales, (Uceva, 2016)

b. BENCHMARKING COMPETITIVO

El benchmarking competitivo comprende la identificación de **productos, servicios y procesos de trabajo** de los competidores directos de su organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar **INFORMACIÓN ESPECÍFICA** acerca de los productos, **los procesos** y los resultados comerciales de sus competidores y comprarlos con los de su organización.

El benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca **POSICIONAR** los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado. En muchos casos, las prácticas comerciales de la competencia no representan el mejor o las mejores prácticas. Sin embargo, la información es muy valiosa porque las prácticas de la competencia afectan a las **PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES**, los proveedores, los accionistas, los clientes potenciales y los “observadores industriales” todos los cuales producen efectos directos sobre el eventual éxito del negocio.

- **Información específica**

Información consiste en un conjunto de datos que poseen un significado, de modo tal que reducen la incertidumbre y aumentan el conocimiento de quien se acerca a contemplarlos. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible

para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones, (Chiavenato, 2006)

Comprende en datos y conocimientos que se usan en la toma de decisión, (Forell & Hirt , 2004)

Consiste en datos seleccionados y ordenados con un propósito específico, (Czinkota & Kotabe, 2001)

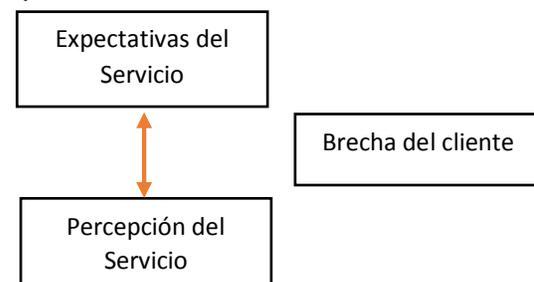
- **Posicionamiento**

Se refiere al lugar que ocupa un producto, según las percepciones de los clientes, con relación a otros, (Santesmases, 1999)

El posicionamiento no es que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas, (Kotler, 1996)

- **Percepciones de los clientes**

La satisfacción es en función a las percepciones del desempeño percibido, es por ello que, para efectos del presente estudio, resulta importante ver más detenidamente estos parámetros. En este sentido, (Zeithmal & Bitner, 2002), desarrollan un modelo conceptual sobre la calidad de servicio el cual se basa en que toda empresa maneja dos tipos de brechas, una de ellas es la **brecha del cliente**.



c. BENCHMARKING FUNCIONAL

Comprende la identificación de **PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS** de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de su organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las **mejores prácticas** de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de **excelencia** en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Se usa palabra funcional porque en este campo el benchmarking principalmente comprende las actividades comerciales específicas en un área funcional determinada, como, por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, **recursos humanos**. Tal vez el ejemplo más frecuentemente mencionado de benchmarking funcional es la experiencia de **Xerox Corporation** y **L.L. Bean**. Después de una investigación de operaciones de almacenamiento y de manejo de materiales, L.L. Bean fue identificada como un líder industrial en procesamiento de pedidos y en operaciones de almacenamiento. Entonces Xerox inició visitas de benchmarking a la gente de L.L. Bean en la sede de ésta e inició el proceso de aprendizaje de los procedimientos de almacenamiento y tramitación de pedidos de L.L. Bean.

Otro término que suele usarse para describir esta clase de benchmarking se enfoca más en los procesos excelentes de trabajo que en las prácticas comerciales de una organización o industria particular.

- **Identificación de productos**

Todo producto o unidad que usted desee controlar debe llevar un único código que la identifique. Cualquier diferencia de un producto a otro (sabor, color, contenido,

etc) genera la necesidad de asignar un código diferente; (GS1).

Es importante la identificación de productos, porque tiene el fin de garantizar la frescura de los alimentos y bebidas en el mercado formal, legislaciones internacionales coincidieron en la obligatoriedad de un proceso de identificación de productos que debe indicar su fecha de consumo preferente; (PymEmpresario, 2011).

- **Identificación de servicios**

Lo primero que tiene que establecer una organización son las actividades que desarrolla en función de la misión que tenga encomendada. Para conseguir una mejora en los servicios que presta, una unidad organizativa debe conocer con detalle los **servicios** que ofrecen y quienes son los usuarios (ciudadanos o clientes internos) que “consumen” dichos servicios. Esto le permitirá delimitar claramente los distintos tipos de usuario y asociarles y/o diseñarlas los servicios correspondientes de forma que satisfagan sus necesidades y expectativas; (Merino Estrada, Gaytán Trigueros, & Garzón Ramos, 2003)

- **Identificación de procesos**

Toda organización consigue su propósito a través de varios procesos relacionado entre sí. Estos pueden ser, proceso de compras, proceso comercial, proceso de cobros y facturación, de recursos humanos, de mantenimiento de equipos, control de recepción, etc.; (Iso 9001).

Un proceso se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman insumos en resultados. Dentro del conjunto referido, tanto los elementos de entrada como los de la salida pueden ser tangibles o intangibles, lo importante es saber identificarlos dentro de la organización; (Aguilar Coto, 2013)

Según (Badía & Bellido, 1999); hacen la siguiente referencia en cuanto a los tipos del benchmarking:

- **Interno.** Compara procesos dentro de diferentes áreas de la misma organización, para posteriormente aplicar esa metodología al resto de la organización.
- **Competitivo.** Se comparan procesos de entidades competidoras en un mismo sector, basándose en el mutuo acuerdo entre ambas organizaciones en los aspectos a tratar y el alcance del proceso. El gran obstáculo en este tipo de benchmarking radica en la confidencialidad de la información.
- **Funcional.** Entre organizaciones del mismo sector que no son competidoras entre sí.
- **Genérico.** Orientado a procesos de negocios similares entre empresas pertenecientes a sectores distintos.

Según (Badía & Bellido, 1999); dice que de acuerdo a los objetivos del benchmarking se podría establecer la siguiente clasificación:

- **Estratégico.** Obedece a razones de posicionamiento en el mercado, para lo cual su empeño consiste en mejorar los factores críticos del éxito, esto es, aquellos considerados claves para la satisfacción del cliente.
- **Funcional.** Estrechamente ligado con los procesos internos que se encuentran más próximos al cliente, de ahí que su objetivo es lograr una mejor percepción del cliente y optimizar los factores que elevan su grado de satisfacción.
- **Operativo.** Responde a impulsos para la mejora de la organización operativa y por lo general, busca mejorar aspectos muy concretos relacionados con reducir el tiempo de ejecución, el número de trabajadores en una misma área o evitar de tareas dentro de la organización.

2.2.2. CALIDAD DE SERVICIO

Cuando se habla de calidad y su evolución histórica, todos los autores se refieren, obligatoriamente, a los cinco grandes de la calidad, o gurus de la calidad que son: William Edwards **Deming**, Joseph M. **Juran**, Armand V. **Feigenbaum**, Kaoru **Ishikawa** y Philip b, **Crosby**.

2.2.2.1. Historia

En el estudio de la evolución histórica del termino calidad, han intervenido reconocidos autores de fama internacional como JURAN, DEMING, ISHIKAWA, BALDRIGE, entre otros.

(Domínguez; 1998), citado por (Carrasco Díaz, 2009), en su libro Gestión de Calidad y Formación Profesional; sostiene que: La evolución viene marcada por varias etapas, que comprenden a diferentes escenarios del sistema productivo, en los que se han aplicado esta cultura de calidad y desde donde se han transferido

a la educación. Estas trascendencias se han hecho en la mayoría de los casos, sin salvar elementos tan importantes como son, que la educación es un servicio y no un producto manufacturero, que dentro del sector servicio educación es difícil homologarla a cualquier otro servicio del sector, porque la satisfacción del cliente, usuario o beneficiario se debería cuestionar si no hay una autentica creación de nuevas necesidades y expectativas.

2.2.2.2. Conceptos de calidad

Considerando que la gestión de calidad es el sistema de estrategias procedimentales para conducir eficientemente los procesos de gestión, como son la planificación, la implementación, la organización, la dirección, la ejecución y control, y la calidad: el estado óptimo de un producto, servicio o proceso, que le confieren la capacidad para satisfacer necesidades exigentes de los clientes; podemos decir que gestión de la calidad es el conjunto de estrategias procedimentales para conducir una empresa o institución con eficiencia, eficacia y efectividad, de tal manera que los clientes (usuarios o consumidores) se sientan plenamente satisfechos, (Carrasco Díaz, 2009).

Hablar de calidad de cada uno de los procesos de gestión significa, que la planificación necesariamente tiene que ser estratégica, debe desarrollar el plan de desarrollo estratégico, considerando la filosofía institucional, el direccionamiento estratégico (visión, misión y objetivos estratégicos); la proyección estratégica, de los planes operativos y la minitoría estratégica, de tal manera que permitan lograr las metas y se logre alcanzar su visión de la institución o empresa, (Carrasco Díaz, 2009).

(Domínguez; 1998), citado por (Carrasco Díaz, 2009), en su libro Gestión de Calidad y Formación Profesional, en la cual cita al señor sostiene que la calidad “ha evolucionado en función al desarrollo económico y de requerimientos de los diferentes lugares en que se implementan sistemas de calidad, y surge de la necesidad de tener una cuenta, no solo las especificaciones del producto, sino las demandas y necesidades del cliente para poder satisfacerlas y manejar las competitividades en la empresas”.

Según (Juran, 1988), la palabra **calidad** tiene múltiples significados. Dos de ellos son:

La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.

Calidad consiste en libertad después de las deficiencias. Puede ser más conveniente tener alguna frase que sea universalmente más aceptada, por ejemplo; una que incluya las características del producto conllevan a la satisfacción y además libertad después de diferencias.

Joseph M. Juran; recomienda que las organizaciones eviten campañas de motivación en donde se le pida al personal resolver problemas de calidad haciendo un “trabajo perfecto”. Según él las campañas son muy aceptadas por la alta administración debido a que no les quitan tiempo.

La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de haber sido entregado, algunas otras pérdidas son causadas por su función intrínseca, (Tagushi & Yu-in Wu, 1979)

Según Deming (1989) la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado”. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad. La manera de conseguir una mayor calidad es mejorando el producto y la adecuación del servicio a las especificaciones para reducir la variabilidad en el diseño de los procesos productivos.

W. Edwards Deming; también hace mención de que; una buena calidad no significa necesariamente una “alta calidad”, más que eso, calidad es un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado al mercado. Calidad es lo que el cliente desea y necesita.

La idea principal que aporta Crosby (1987) es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Crosby define calidad como conformidad con las especificaciones o cumplimiento de los requisitos y entiende que la principal motivación de la empresa es el alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Philip B. Crosby; también hace mención que; calidad total implica la estrategia de “cero defectos”. “cero defectos” también significa **“hazlo bien desde la primera vez”**. El costo de la calidad revela el gasto de hacer mal las cosas, calidad total implica fijar metas concretas que cada individuo tendrá que alcanzar.

La calidad se refiere únicamente al valor que un consumidor le otorga a un producto o a un servicio, (Legault, 1997)

2.2.2.3. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Según (Cárdenas, 2003) citado por (Scherer; Olvera; 2009). Por lo general el mercado evalúa la calidad solo por la compañía o marca que esta vende, dejando un enorme vacío en su real significado. Para poder llegar a una calidad total y rebasar las expectativas de los clientes se necesita la combinación de un sin número de factores, incluyendo a los dueños de las empresas, los empleados, los proveedores de los productos y al mismo cliente, para poder alcanzar el éxito de la compañía.

Según (Scherer; Olvera; 2009):

CALIDAD: Lo que busca es:

- Identificar las necesidades, Cumplir de manera permanente los requerimientos del producto, Mayor aceptación y confianza en el mercado

Actualmente se habla mucho de este tema y creemos que cada vez más será tema de conversación de todas las empresas y de todas las personas. Es cierto que la buena calidad cuesta, pero ¿a cambio de qué?, y más hoy en día, cuando se anteponen los precios de los productos y servicios a la calidad de los mismos. Debemos tener en mente que el cliente ya no gasta igual, ahora exige un buen precio, buen servicio, utilidad y funcionalidad; de ahí la importancia de ofrecer productos de buena calidad con costo/precio razonable. Siempre hay que tomar en cuenta que le mercado requiere.

SERVICIO:

Finalmente, esta es el servicio que le estamos dando a nuestro cliente. Para empezar, debemos identificar los tipos de clientes que tenemos: interno y el externo.

Es cierto que existen muchos factores que influyen en el desarrollo de una empresa, el servicio es la clave de la competitividad que, definitivamente, influye en los otros aspectos, hoy en día el consumidor es quien determina la importancia de cada uno de ellos. El servicio adquiere mayor relevancia debido a los excesos de la oferta, la madurez de los mercados y los cambios en los hábitos de los consumidores.

2.2.2.4. MODELO DE CALIDAD

a. Modelo de japonés o premio Deming

El premio Deming fue instituido en el Japón en 1951 como homenaje y reconocimiento al norteamericano DEMING, Edwards por su gran aporte en la configuración del modelo japonés de medición de calidad.

El premio **Deming** se otorga en dos niveles:

Primera vez:

- ✓ Grandes empresas
- ✓ Divisiones de grandes empresas
- ✓ PYMES

Segunda vez:

- ✓ Política general: 10%
- ✓ Gestión: 10%
- ✓ Recogida de información: 10%
- ✓ Análisis de datos: 10%
- ✓ Estandarización: 10%
- ✓ Control: 10%

- ✓ Garantía de calidad: 10%
- ✓ Planificación: 10%
- ✓ Resultados: 10%

- **Modelo americano o Malcolm Baldrige**

Este premio fue instituido en 1987 y en ese mismo año se convocó por primera vez en todo el territorio de los Estados Unidos de Norteamérica, a todas las empresas productoras de bienes y prestaciones de servicios, con la finalidad de promover e incentivar el desarrollo económico y lograr la calidad total en las corporaciones estadounidenses, y difundir las bondades de las estrategias empleadas para alcanzar una gestión de calidad.

El premio Malcolm **Baldrige** se otorga a tres tipos de empresas:

- ✓ Grandes empresas
- ✓ Empresas de servicio
- ✓ PYMES

Este premio es otorgado por el Departamento de Comercio y el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología. El sector privado promueve este premio y colabora en su concesión. El premio Malcolm Baldrige considera para su otorgamiento **siete criterios claves** para evaluar la calidad de la gestión de las empresas y estos son:

- ✓ Liderazgo: 150 puntos (15%).
- ✓ Informaciones: 75 puntos (7,5%).
- ✓ Planificación estratégica de la calidad: 75 puntos (7,5%).
- ✓ Recursos humanos: 150 puntos (15%).

- ✓ Aseguramiento de la calidad de productos y servicios: 150 puntos (15%).
- ✓ Resultados de la actividad: 100 puntos (10%).
- ✓ Satisfacción del cliente: 300 puntos (30%).

b. Modelo EFQM

Este modelo también se denomina premio europeo de la calidad, y fue instituido por la Fundación Europea de la Gestión de la Calidad, que es la encargada de entregar los premios a las empresas europeas que logren clasificarse y obtener el mayor puntaje según los criterios de evaluación establecidos.

El modelo europeo presenta dos submodelos:

c. Modelo Europeo de la calidad total (1991 – 1999)

Este modelo estuvo vigente solo nueve años, considerado por los expertos, menos agresivo en cuanto a la aplicación de estrategias. Consideraba importante la satisfacción del cliente, así como la calidad de desempeño de quienes participan en los procesos de producción.

Criterios de ponderación para las facilitadoras

- ✓ Liderazgo: 110 PUNTOS (10%).
- ✓ Gestión de personal: 90 puntos (9%).
- ✓ Política y estrategia: 80 puntos (8%).
- ✓ Recursos: 90 puntos (9%).
- ✓ Procesos: 140 puntos (14%).

Criterios de ponderación para los resultados

- ✓ Satisfacción del personal: 90 puntos (9%).
- ✓ Satisfacción del cliente: 200 puntos (20%).
- ✓ Impacto social: 60 puntos (6%).
- ✓ Resultado del negocio: 150 puntos (15%).

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Según (Victoria & Gasteiz, 2001)

1. Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none">- Condiciones físicas y ambientales- Condiciones de seguridad e higiene- Condiciones de horario y calendario de trabajo	3
2. Formación	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacción con la formación para el puesto	1
3. Promoción y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacción con la tarea- Igualdad de oportunidades de promoción y desarrollo profesional	2
4. Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none">- Reconocimiento al trabajo bien hecho en la unidad	1
5. Retribución	<ul style="list-style-type: none">- Retribución total- Comparación con otras categorías- Comparación con otros sectores	3
6. Relación mando-colaborador	<ul style="list-style-type: none">- Relación profesional con el mando	1
7. Participación	<ul style="list-style-type: none">- Posibilidades de participación en la mejora de la unidad	1
8. Organización y gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none">- Organización del trabajo en la unidad- Esfuerzos del centro para la mejora	2
9. Clima de trabajo	<ul style="list-style-type: none">- Clima de trabajo en la unidad	1
10. Comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Información para la ejecución del trabajo- Escucha y consideración de sugerencias de mejora	2
		2

11. Conocimiento e identificación con objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Adecuación de los objetivos de la unidad - Conocimiento de objetivos y resultados del centro 	
12. Percepción de la dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de las decisiones de la dirección 	1
Preguntas complementarias	Items	
Percepción de la corporación	<ul style="list-style-type: none"> - Información sobre objetivos, proyectos, actuaciones, etc. de Osakidetza / Servicio vasco de salud - Receptividad dirección Osakidetza/ Servicio vasco de salud - Satisfacción expectativas profesionales 	3
Puesta en práctica de valores corporativos	<ul style="list-style-type: none"> - Puesta en práctica de los valores - Percepción de la calidad de servicio del centro 	2
Satisfacción General	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de satisfacción general 	1
Influencia de los factores de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> - Aspectos que más pueden influir en la mejora de la satisfacción propia. 	1
Espacio en blanco para comentarios		
	TOTAL ITEMS	27

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Según, Philip Kotler citado por (Thomson, 2005) en un Artículo de “Satisfacción del Cliente” dice que la satisfacción del cliente; es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta comprar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

Elementos que conforman la satisfacción del cliente son:

- **El rendimiento percibido:** se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Es el resultado que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto.
- **Las Expectativas**
Son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones: promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio; experiencias de compras anteriores; opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- **Niveles de satisfacción**
Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los cliente experimentan uno de éstos tres: **insatisfacción** (se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente; **satisfacción** (se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente) y **complacencia** (se

produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente).

El modelo europeo de la calidad total (1991 – 1999)

En 1998 un equipo de trabajo de la fundación europea, teniendo en cuenta las nuevas características de la sociedad mundial, elabora un anteproyecto del modelo de la excelencia y lo difunde entregándolo a las empresas para su respectiva evaluación crítica, y recoger sus diversas opiniones y sugerencias antes de ponerlo en práctica como modelo definitivo.

Criterios agrupados como agentes facilitadores (5 criterios)

- ✓ Liderazgo: 100 puntos (10%).
- ✓ Personas: 90 puntos (9%).
- ✓ Política y estrategia: 80 puntos (8%).
- ✓ Alianzas y recursos: 90 puntos (9%).
- ✓ Procesos: 140 puntos (14%).

Criterios agrupados como resultados (4 criterios)

- ✓ Resultados en las personas: 90 puntos (9%).
- ✓ Resultados en los clientes: 200 puntos (20%).
- ✓ Resultados en la sociedad: 60 puntos (6%).
- ✓ Resultados claves de la organización: 150 puntos (15%).

Los criterios adicionales son dos:

- ✓ La innovación
- ✓ El aprendizaje

2.2.2.5. CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO

Según (Scherer; Olvera; 2009).

- a. **Una actividad o proceso.** El servicio presenta una actividad constante que nunca termina, debido a que continuamente se encuentra en contacto con los dos tipos de clientes, tanto el interno como el externo.

- b. **Intangibilidad.** Se debe a que el servicio no es percibido por los sentidos (gusto, tacto, olfato y vista).
- c. **Inseparabilidad.** No se puede separar el servicio, de la persona que lo presta.
- d. **Heterogéneos.** El servicio, por más experimentados o capacitados que estemos, siempre será diferente con cada cliente.
- e. **No propiedad.** El servicio no le corresponde a nadie.
- f. **Carácter perecedero y fluctuante de la demanda.** El servicio tiene un carácter perecedero y no se puede guardar para otra ocasión. En el mismo momento en que lo ofrecemos se está consumiendo.
- g. **El cliente participa en el proceso de producción.** El cliente es parte fundamental de la manera en que se ofrece el servicio, debido a que será el quien lo reciba.
- h. **No se almacena.** El servicio no se puede guardar para después, se ofrece en el momento en el que es solicitado.

2.2.2.6. EL MODELO SERVQUAL DE CALIDAD DE SERVICIO

Este modelo fue elaborado por (Zeithaml, Parasuraman, Berry, 1988), con el propósito de mejorar la calidad de servicio ofrecida por una organización; dimensiona en 5 pasos, **fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.** Está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto a un servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

El modelo SERVQUAL de la Calidad de Servicio **mide que el cliente espera de la organización** que presenta el servicio

en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en esas dimensiones.

- **Fiabilidad.** Habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- **Capacidad de respuesta.** Disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad.** Conocimientos y atención mostrados por empleados y sus para concitar credibilidad y confianza.
- **Empatía.** Atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.
- **Elementos tangibles.** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- ✓ **Información interna.** La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, (Muñoz, s.f.).
- ✓ **Prácticas comerciales internas.** La práctica comercial interna significa buscar un compromiso más profundo y experiencia, a través de estudios personales y observaciones de procesos administrativos estratégicos; requiere la capacitación de expertos en la materia, el propietario de un proceso y el equipo de trabajo, (Finnigan, 1997).
- ✓ **Estándares de desarrollo interno.** Tiene como finalidad, facilitar el desarrollo e implementación del sistema de control en las organizaciones, esto genera pautas para que estas controlen la estrategia, la gestión, y la

evaluación a su interior, de tal manera que se cumplan los objetivos institucionales, (Uceva, 2016).

- ✓ **Benchmarking:** Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva, (Camp. 1989).

- ✓ **Identificación de productos.** Es colocar un producto con información relevante al mismo. En todas las instituciones existen estándares mínimos que deben contener nombre, logotipo, ingredientes como el caso de la industria alimentaria o contenido en los productos farmacéuticos o de cuidado personal. Esta información puede estar vista a través de una etiqueta; (Mclogística, 1982).

- ✓ **Identificación de servicios.** Para conseguir una mejora en los servicios que presta, una unidad organizativa debe conocer con detalle los **servicios** que ofrecen y quienes son los usuarios (ciudadanos o clientes internos) que “consumen” dichos servicios. Esto le permitirá delimitar claramente los distintos tipos de usuario y asociarles y/o diseñarlas los servicios correspondientes de forma que satisfagan sus necesidades y expectativas; (Merino Estrada, Gaytán Trigueros, & Garzón Ramos, 2003)

- ✓ **Identificación de procesos.** Es conjunto de actividades mutuamente relacionadas que transforman insumos en resultados. Dentro del conjunto referido, tanto los elementos de entrada como los de la salida pueden ser tangibles o intangibles, lo importante es saber identificarlos dentro de la organización; (Aguilar Coto, 2013)

- ✓ **Satisfacción del cliente.** Según, Philip Kotler citado por (Thomson, 2005) en un Artículo de “Satisfacción del Cliente” dice que la satisfacción del cliente; es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta comprar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas.

- ✓ **El rendimiento percibido:** Según, Philip Kotler citado por (Thomson, 2005) en un Artículo de “Satisfacción del Cliente” se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Es el resultado que el cliente “percibe” que obtuvo en el producto.
- ✓ **Las Expectativas.** Según, Philip Kotler citado por (Thomson, 2005) en un Artículo de “Satisfacción del Cliente”. Son las “esperanzas” que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones: promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio; experiencias de compras anteriores; opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión.
- ✓ **Niveles de satisfacción.** Según, Philip Kotler citado por (Thomson, 2005) en un Artículo de “Satisfacción del Cliente”. Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres: **insatisfacción** (se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente; **satisfacción** (se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente) y **complacencia** (se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente).

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

- **H1:** El **benchmarking** influye significativamente en la **calidad de servicio** de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.
- **H0:** El **benchmarking** no influye significativamente en la **calidad de servicio** de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.

2.4.2. HIPOTESIS ESPECIFICAS

- El **benchmarking interno** influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.
- El **benchmarking competitivo** influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.
- El **benchmarking funcional** influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.

2.5. VARIABLES

2.5.1. Variable independiente

- Benchmarking

2.5.2. Variable dependiente

- Calidad de Servicio

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (DIMENSIONES E INDICADORES)

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
BENCHMARKING (VI)	BENCHMARKING INTERNO	Información interna	¿El personal a su cargo conoce la misión de la empresa?
		Prácticas comerciales internas	¿La gestión administrativa que realiza hace que sus personales estén satisfechos?
		Estándares de desarrollo interno	¿El personal a su cargo realiza su trabajo de acuerdo a sus funciones establecidas?
	BENCHMARKING COMPETITIVO	Información específica	¿El personal a su cargo está en la condición de proporcionar información correcta a sus clientes?
		Posicionamiento	¿Su empresa se encuentra posicionado en la mente del consumidor?
		Percepción externa	¿Los clientes se sienten satisfechos con el servicio brindado?
	BENCHMARKING FUNCIONAL	Identificación de productos	¿Los platos que ofrece están debidamente descrito con sus insumos en su carta?
		Identificación de servicios	¿Qué nivel de importancia tienen sus clientes?
		Identificación de procesos	¿El tiempo de preparación de los alimentos es el adecuado?
CALIDAD DE SERVICIO (VD)	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	Formación	¿Su personal que labora cumple con el perfil para el puesto que ocupa?
		Retribución	¿Su empresa entrega retribuciones económicas o motivacionales a sus trabajadores?
		Participación	¿Ud. Siente comprometido a sus trabajadores en la mejora continua de la empresa?
	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	El rendimiento percibido	¿Cuál es la percepción que percibe al momento de recibir el servicio?
		Las expectativas	¿Usted se siente satisfecho con el servicio que recibe?
		Fiabilidad	¿Usted ve que la empresa utiliza estrategias para fidelizar a sus clientes?
		Seguridad	¿Los trabajadores que laboran muestran seguridad al momento de atenderle?
		Empatía	¿Usted recibe atención personalizada por parte de los trabajadores de la empresa?
		Elementos tangibles	¿Usted se siente satisfecho con las instalaciones de esta empresa?

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo aplicada.

La investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación, (Martínez, 2004).

3.1.1. ENFOQUE

Esta investigación es de enfoque **cuantitativo**, lo cual se detallará a continuación por autores diferentes: y se utilizará el método **deductivo** ya que haremos el estudio de lo general a lo particular.

(Hernandez, 2010) El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento sobre la herramienta del benchmarking de las empresas de los restaurantes, así poder ver la relación que tiene en cuanto a la calidad de servicio, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. Además, señalan que este enfoque es secuencial y probatorio cada etapa precede a la siguiente y no se puede “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, se puede redefinir alguna fase y parte de una idea, que va acortándose y de una delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

3.1.2. ALCANCE O NIVEL

Esta investigación es de alcance o nivel Descriptivo Correlacional.

Descriptivo: por lo que busca del estudio medir su variable, para describirlos los deseados términos.

Correlacional: su propósito es medir la relación que exista entre el contexto de las dos variables en particular.

(Hernandez, 2010) Sostiene que los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales y esta proporciona información para llevar a cabo estudios que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. Estas investigaciones descriptivas ayudan a analizar cómo se manifiesta la calidad de servicio y cómo es la herramienta del benchmarking; esto es con la finalidad de ver la correlación de las variables de la investigación.

3.1.3. DISEÑO

La presente investigación es de diseño No Experimental de corte transversal correlacional.

El diseño de la investigación es NO EXPERIMENTAL, porque es un estudio que se realiza sin manipulación deliberada de las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos. (Hernandez, 2010)

Su propósito es describir el tema de investigación y analizar su incidencia de interrelación en el tiempo establecido, por lo mismo describirá las variables del benchmarking y calidad de servicio.

X ————— Y

Dónde:

- X es “Benchmarking”.
- Y es “Calidad de servicio”.

Estamos relacionando la variable benchmarking con la calidad de servicio, ya que en la actualidad observamos a las empresas grandes de buen prestigio que cuentan con una calidad de servicio especial, por lo tanto, usamos esta variable para poder llevar un buen desarrollo en cuanto a las empresas de los restaurantes de la ciudad de Huánuco.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

- **Población:** la población es el conjunto de todos los elementos definidos de la selección de la muestra. Es el elemento como la unidad acerca de la cual se solicita información. (Kinnear, 1998).

P1: La primera población de esta investigación está conformada por los **50 restaurantes** de la ciudad de Huánuco.

P2: La segunda población de esta investigación estará conformado por **50 clientes** de acuerdo al número de restaurants que se hará el estudio.

Nº	NOMBRE COMERCIAL	DOMICILIO	DISTRITO	PROVINCIA
1	Rico Pollo	Jr 28 de Julio N° 686	HUANUCO	HUANUCO
2	Pollería La Cabaña	Jr. 28 de Julio N° 869	HUANUCO	HUANUCO
3	Restaurante Venecia	Jr. Dos de Mayo N° 225	HUANUCO	HUANUCO
4	Restaurant Vegetariano "Govinda"	Jr. General Prado N° 608	HUANUCO	HUANUCO
5	Restaurant Cevichería "Delicias del Mar"	Jr. General Prado N° 551	HUANUCO	HUANUCO
6	Recreo "Falcón"	JR. Dos de Mayo N° 190	HUANUCO	HUANUCO
7	Restaurante "Mauricio"	JR. Dos de Mayo 789	HUANUCO	HUANUCO
8	Restaurante "La Tangarana"	JR. Abtao Nª 1397	HUANUCO	HUANUCO
9	Restaurante "El Rodeo"	JR. Abtao Nª 1019	HUANUCO	HUANUCO
10	Restaurante "Wililiams"	JR. Leoncio Prado Nª 850	HUANUCO	HUANUCO
11	Broaster "Chiken"	JR. Dámaso Beraun N° 673	HUANUCO	HUANUCO
12	Restaurante "Sabor a Norte"	JR. Dos de Mayo N° 845	HUANUCO	HUANUCO
13	Restaurante Pollería "Granja Azul"	JR. Abtao N° 311	HUANUCO	HUANUCO
14	Restaurante "200 Millas"	Jr. General Prado N° 850	HUANUCO	HUANUCO
15	Restaurante "Jheraldine"	Jr. Huallayco N° 780	HUANUCO	HUANUCO
16	San Felipe Brasa	JR. DOS DE MAYO N°. 1041	HUANUCO	HUANUCO
17	Pollería Mario's	JR.28 DE JULIO N° 879	HUANUCO	HUANUCO
18	Pollos y Parrilladas Carlos	JR. 28 DE JULIO N° 861	HUANUCO	HUANUCO
19	Pollería Kokoroco	JR. 28 DE JULIO N° 707	HUANUCO	HUANUCO
20	Pollería Restaurante "Arenales"	JR. HUALLAYCO N° 739-1	HUANUCO	HUANUCO
21	Brisas del Norte	JR. SAN CRISTOBAL N° 861	HUANUCO	HUANUCO
22	Pollería San Felipe Grill	JR. HUALLAYCO N° 1451	HUANUCO	HUANUCO

23	Chifa Xu	JR. DOS DE MAYO	HUANUCO	HUANUCO
24	Cebichería El pulpo	Jr. Aguilar N 965	HUANUCO	HUANUCO
25	Cebichería Jurel Fino	Jr. San Cristóbal N° 399	HUANUCO	HUANUCO
26	Gustitos E.I.R.L.	Jr. Dos de Mayo N° 454	HUANUCO	HUANUCO
27	Chifa Khon Wa	Jr. General Prado N° 816	HUANUCO	HUANUCO
28	Pollería Quintito	Jr. Dos de Mayo N° 991	HUANUCO	HUANUCO
29	La Original Olla de Barro	Jr. General Prado N° 860	HUANUCO	HUANUCO
30	Cevichería y Marisquería el Chanquesito S.A.C.	Jr. Abtao N° 1019	HUANUCO	HUANUCO
31	Restaurante Cevichería El Manjar de los Mares	Jr. General Prado N° 898	HUANUCO	HUANUCO
32	Restaurant Mario	Calle La Merced N° 150	HUANUCO	HUANUCO
33	Restaurant La Merced	Jr. Ayacucho N° 904	HUANUCO	HUANUCO
34	Chifa "Hong Kong"	Jr. Abtao N° 891	HUANUCO	HUANUCO
35	Restaurante "Tesoro Criollo"	Jr. General Prado N° 886	HUANUCO	HUANUCO
36	Señor Limón	Jr. Dos de Mayo N° 1478	HUANUCO	HUANUCO
37	El Negrito Yaser	Jr. Abtao 1558	HUANUCO	HUANUCO
38	Chifa Xu El Cantones	Jr. Dos de Mayo N° 951	HUANUCO	HUANUCO
39	Restaurante " El Encuentro"	Jr. 28 de Julio N° 896	HUANUCO	HUANUCO
40	Chifa"Jaa May"	Jr. Dos de Mayo N° 851	HUANUCO	HUANUCO
41	Los Sabores del Perú	Jr Abtao N° 1143	HUANUCO	HUANUCO
42	Comida al paso "Wachi"	Jr Dos de Mayo N°449	HUANUCO	HUANUCO
43	La Molienda	Jr Dos de Mayo N°602	HUANUCO	HUANUCO
44	Cevichería "El Mordisco I "	Jr Dos de Mayo N° 1394	HUANUCO	HUANUCO
45	Cevichería "El Mordisco"	Jr Dos de Mayo N° 1360	HUANUCO	HUANUCO
46	Restaurant La Original Olla de Barro	Jr. General Prado N° 860	HUANUCO	HUANUCO
47	Restaurante Cevichería Los Chanques	Jr. Dos de Mayo N° 1354	HUANUCO	HUANUCO
48	Chifa - Restaurant "Central"	Jr. Dos de Mayo N° 1275	HUANUCO	HUANUCO
49	Chifa Restaurant: Kong Qing	Jr. General Prado N°851	HUANUCO	HUANUCO
50	Restaurant Pollería La Esquina del Buen Gusto	Jr. General Prado N° 898	HUANUCO	HUANUCO

Fuente: DIRCETUR- HUÁNUCO

- **M1:** La muestra estará constituido por toda la población.
(N = n).
- **M2:** La muestra estará conformada por un cliente por cada restaurante.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se hará uso en las técnicas (la encuesta), en instrumentos (el cuestionario) y en las fuentes serán las primarias y secundarias.

(CEA D'ANCORA, 1998) Define la encuesta como; “la aplicación o puesta en práctica de un procedimiento estandarizado para recabar información (oral o escrita) de una muestra amplia de sujetos. La muestra ha de ser representativa de la población de interés y la información recogida se limita a la delineada por las preguntas que componen el cuestionario pre codificado, diseñado al efecto.

(Barrera, 2010) Un cuestionario “es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información”.

3.4. TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Se utilizará el Software SPSS, esto con la finalidad de obtener resultados con mayor certeza, se utilizará las gráficas de barra con sus interpretaciones y discusiones de cada pregunta.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

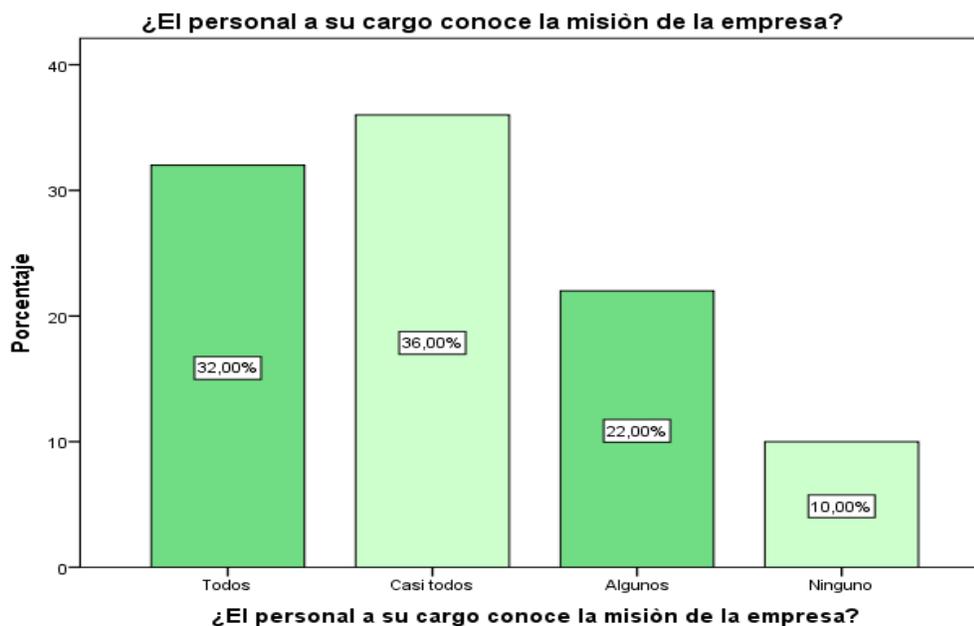
TABLA N° 01

		¿El personal a su cargo conoce la misión de la empresa?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Todos	16	32,0	32,0	32,0
	Casi todos	18	36,0	36,0	68,0
	Algunos	11	22,0	22,0	90,0
	Ninguno	5	10,0	10,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 01



FUENTE: Tabla N° 01

ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 01 se observa que el 36% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco dijeron que casi todos sus personales conocen la misión de su empresa y el 10% dijeron que ningunos conocen la misión; en tal sentido los personales de los restaurantes en su mayoría conocen la misión de la empresa en la que labora.

TABLA N° 02

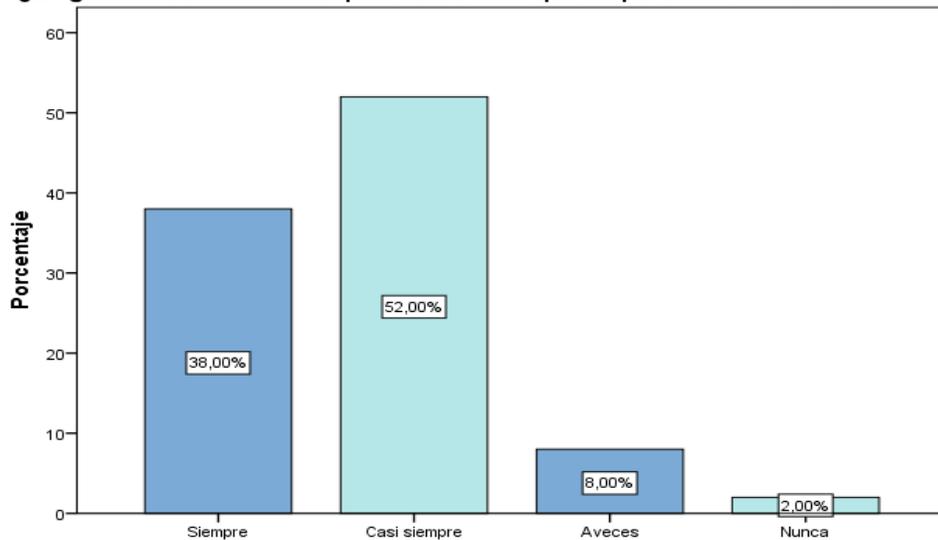
¿La gestión administrativa que realiza hace que su personal esté satisfecho?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	19	38,0	38,0	38,0
Casi siempre	26	52,0	52,0	90,0
A veces	4	8,0	8,0	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 02

¿La gestión administrativa que realiza hace que su personal esté satisfecho?



¿La gestión administrativa que realiza hace que su personal esté satisfecho?

FUENTE: Tabla N° 02
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 02 se observa que el 52% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco dijeron que casi siempre sus personales están satisfechos con la gestión administrativa que realiza y el 2% dijeron que nunca tienen personales satisfechos; en tal sentido los personales de los restaurantes en su mayoría se sienten satisfechos con la gestión administrativa que realizan sus jefes.

TABLA N° 03

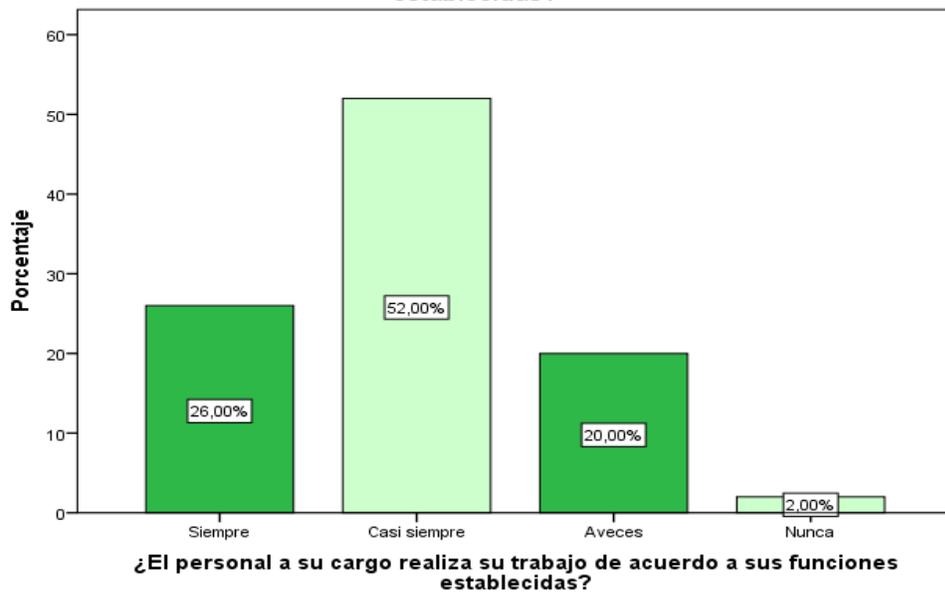
¿El personal a su cargo realiza su trabajo de acuerdo a sus funciones establecidas?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	13	26,0	26,0	26,0
Casi siempre	26	52,0	52,0	78,0
A veces	10	20,0	20,0	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 03

¿El personal a su cargo realiza su trabajo de acuerdo a sus funciones establecidas?



FUENTE: Tabla N° 03
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 03 se observa que el 52% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco dijeron que casi siempre, sus personales realizan sus trabajos de acuerdo a las funciones que se les establecen y el 2% dijeron que nunca; en tal sentido los personales de los restaurantes en su mayoría cumplen sus funciones de acuerdo a lo que se les establecen.

TABLA N° 04

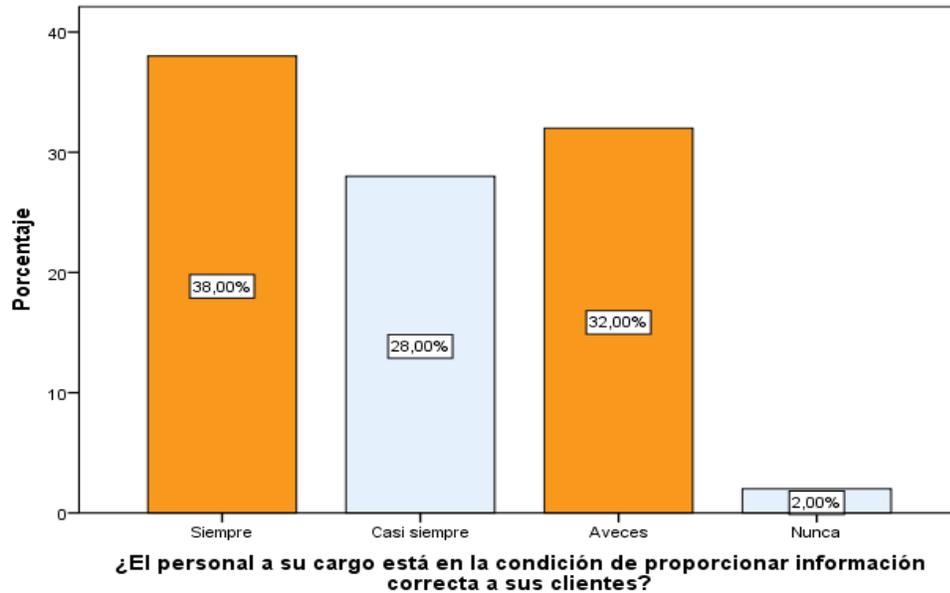
¿El personal a su cargo está en la condición de proporcionar información correcta a sus clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	19	38,0	38,0	38,0
Casi siempre	14	28,0	28,0	66,0
A veces	16	32,0	32,0	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 04

¿El personal a su cargo está en la condición de proporcionar información correcta a sus clientes?



FUENTE: Tabla N° 04
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 04 se observa que el 38% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que sus personales siempre están en la condición de proporcionar información correcta a sus clientes y el 2% dijeron que nunca; en tal sentido los personales de los restaurantes en su mayoría están en la condición de proporcionar información correcta.

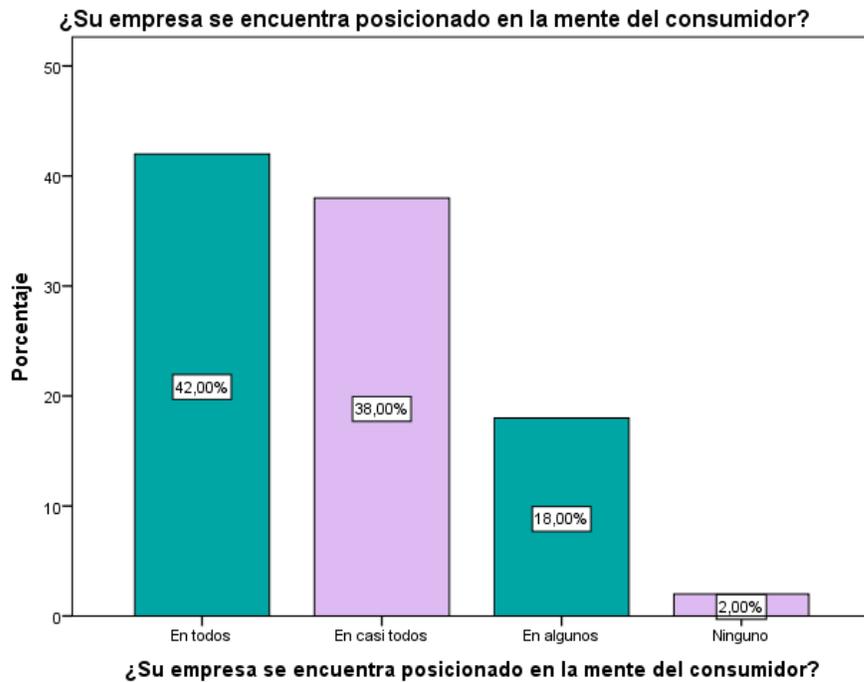
TABLA N° 05

¿Su empresa se encuentra posicionado en la mente del consumidor?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
En todos	21	42,0	42,0	42,0
En casi todos	19	38,0	38,0	80,0
En algunos	9	18,0	18,0	98,0
Ninguno	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 05



FUENTE: Tabla N° 05
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 05 se observa que el 42% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que su restaurante está posicionado en todos los consumidores (comensales) y el 2% dijeron que nunca; en tal sentido la mayoría de los restaurantes está posicionado en la mente del consumidor.

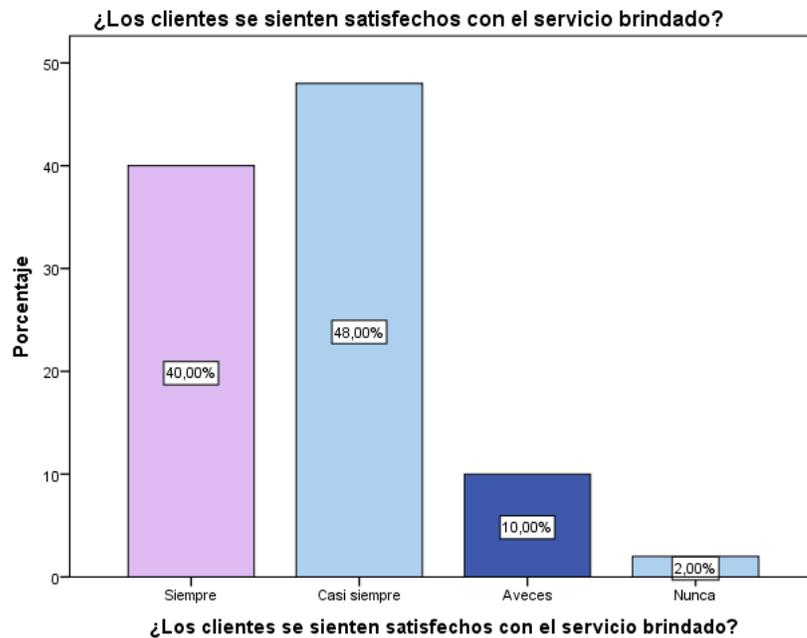
TABLA N° 06

¿Los clientes se sienten satisfechos con el servicio brindado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	20	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	24	48,0	48,0	88,0
A veces	5	10,0	10,0	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 06



FUENTE: Tabla N° 06
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 06 se observa que el 48% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que sus clientes casi siempre se sienten satisfechos con el servicio que brindan y el 2% dijeron que nunca; en tal sentido en su mayoría de los clientes se sienten satisfechos al visitar los restaurantes.

TABLA N° 07

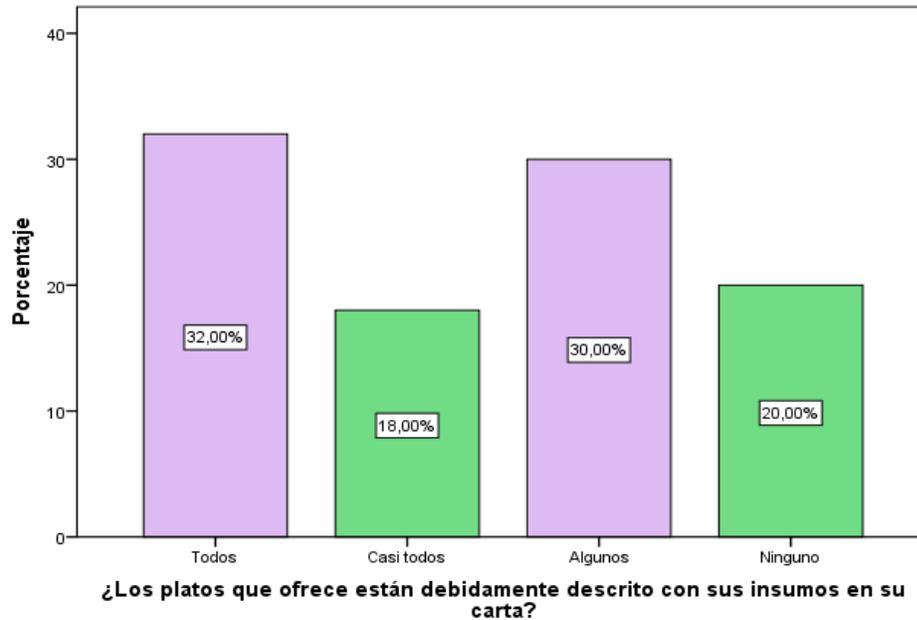
¿Los platos que ofrece están debidamente descrito con sus insumos en su carta?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Todos	16	32,0	32,0	32,0
	Casi todos	9	18,0	18,0	50,0
	Algunos	15	30,0	30,0	80,0
	Ninguno	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 07

¿Los platos que ofrece están debidamente descrito con sus insumos en su carta?



FUENTE: Tabla N° 07
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 07 se observa que el 32% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que todos los platos que ofrecen están debidamente descritos con sus respectivos insumos en su carta y el 20% dijeron que ninguno; en tal sentido los platos que se ofrecen en los restaurantes de Huánuco están debidamente descritos.

TABLA N° 08

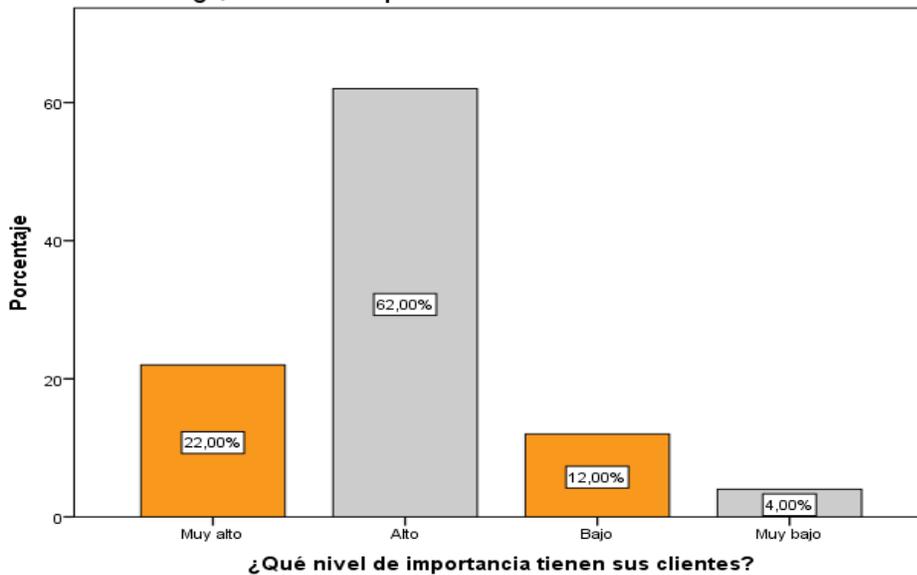
¿Qué nivel de importancia tienen sus clientes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	11	22,0	22,0	22,0
	Alto	31	62,0	62,0	84,0
	Bajo	6	12,0	12,0	96,0
	Muy bajo	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 08

¿Qué nivel de importancia tienen sus clientes?



FUENTE: Tabla N° 08
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 08 se observa que el 62% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que el nivel de importancia para sus clientes es alto y el 4% dijeron muy bajo; en tal sentido la mayoría de los restaurantes tienen un nivel de importancia alto hacia sus clientes.

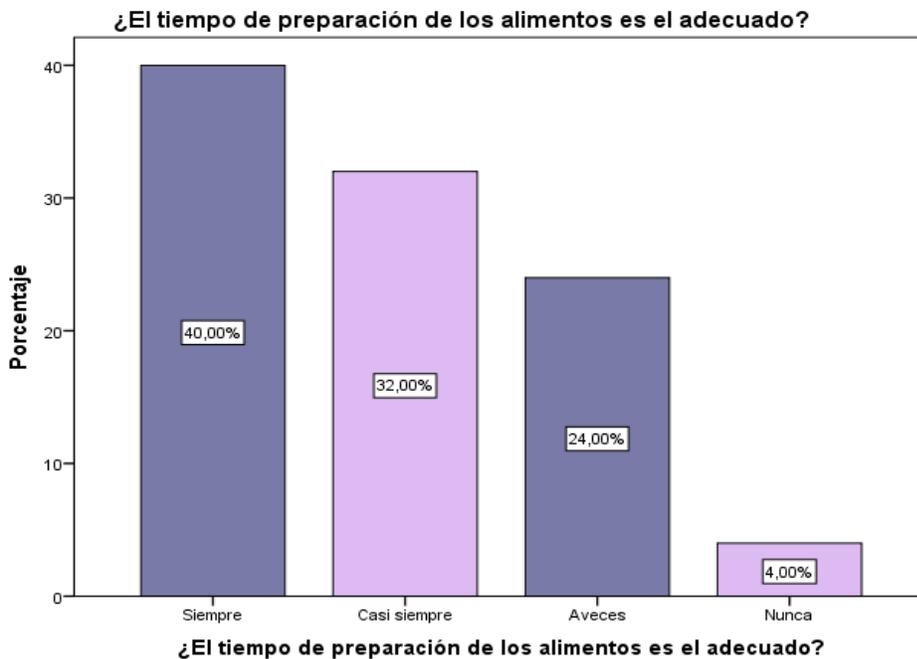
TABLA N° 09

¿El tiempo de preparación de los alimentos es el adecuado?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	20	40,0	40,0	40,0
Casi siempre	16	32,0	32,0	72,0
A veces	12	24,0	24,0	96,0
Nunca	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 09



FUENTE: Tabla N° 09
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 09 se observa que el 40% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que el tiempo de preparación de los alimentos siempre es el adecuado y el 4% dijeron que nunca; en tal sentido la mayoría de los restaurantes consideran que el tiempo de preparación de los alimentos es el adecuado.

TABLA N° 10

¿El personal que labora cumple con el perfil para el puesto que ocupa?

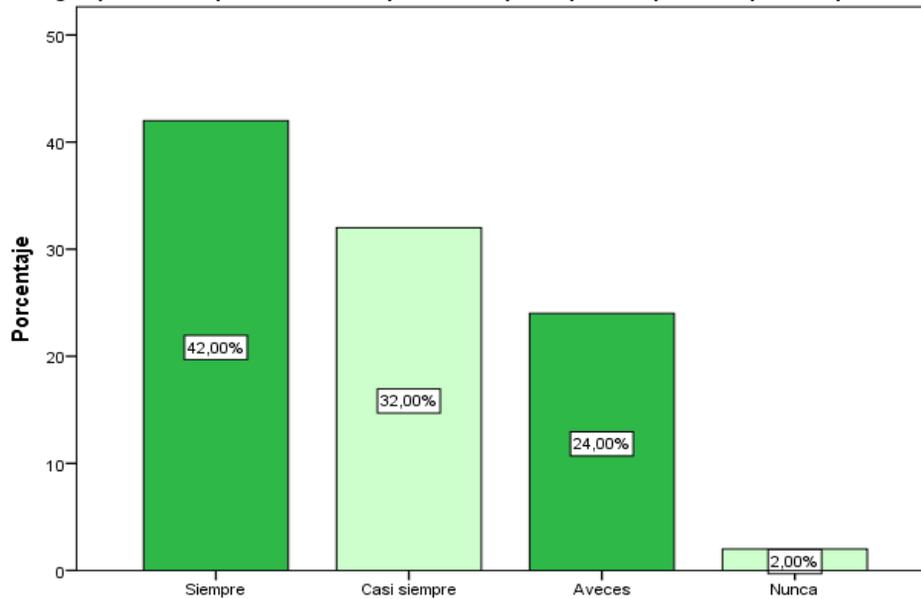
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	21	42,0	42,0	42,0
Casi siempre	16	32,0	32,0	74,0
A veces	12	24,0	24,0	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 10

¿El personal que labora cumple con el perfil para el puesto que ocupa?



¿El personal que labora cumple con el perfil para el puesto que ocupa?

FUENTE: Tabla N° 10

ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 10 se observa que el 42% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que sus personales siempre cumplen con sus labores de acuerdo al perfil para el puesto que ocupan y el 2% dijeron que nunca; en tal sentido los personales de los restaurantes en su mayoría ocupan el puesto de acuerdo a su perfil.

TABLA N° 11

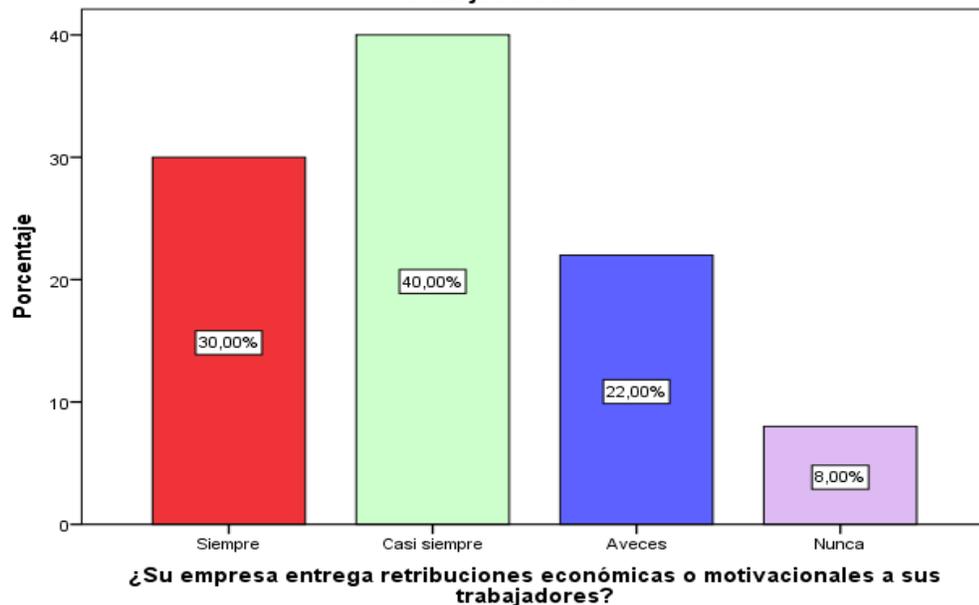
¿Su empresa entrega retribuciones económicas o motivacionales a sus trabajadores?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	15	30,0	30,0	30,0
Casi siempre	20	40,0	40,0	70,0
A veces	11	22,0	22,0	92,0
Nunca	4	8,0	8,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 11

¿Su empresa entrega retribuciones económicas o motivacionales a sus trabajadores?



FUENTE: Tabla N° 11
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 11 se observa que el 40% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que casi siempre dan retribuciones económicas y motivacionales a sus trabajadores y el 8% dijeron que nunca; en tal sentido en su mayoría de los restaurantes entregan retribuciones económicas y motivacionales.

TABLA N° 12

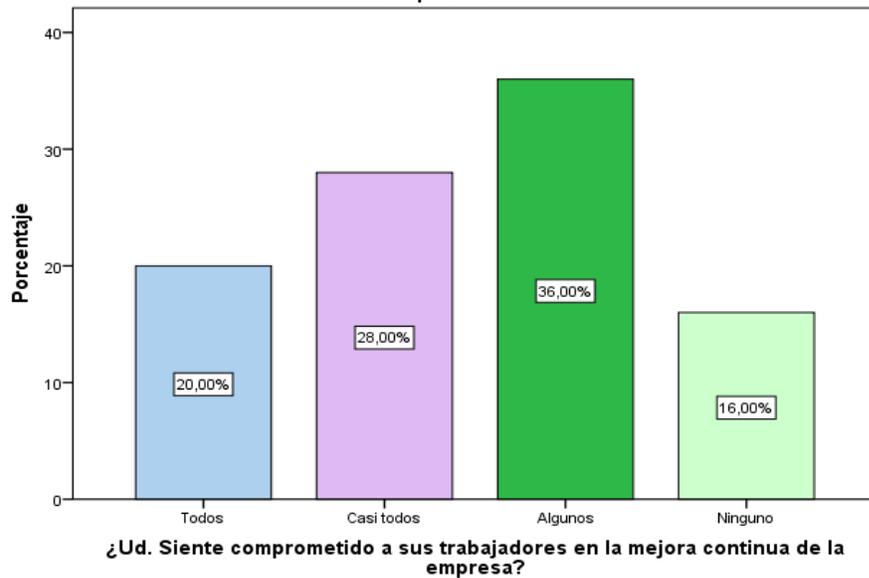
¿Ud. Siente comprometido a sus trabajadores en la mejora continua de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Todos	10	20,0	20,0	20,0
	Casi todos	14	28,0	28,0	48,0
	Algunos	18	36,0	36,0	84,0
	Ninguno	8	16,0	16,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 12

¿Ud. Siente comprometido a sus trabajadores en la mejora continua de la empresa?



FUENTE: Tabla N° 12
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 12 se observa que el 36% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que algunos de sus trabajadores se sienten comprometidos para la mejora continua de la empresa y el 16% dijeron que ninguno; en tal sentido los personales de los restaurantes en su mayoría se comprometen para estar en la mejora continua de los restaurantes.

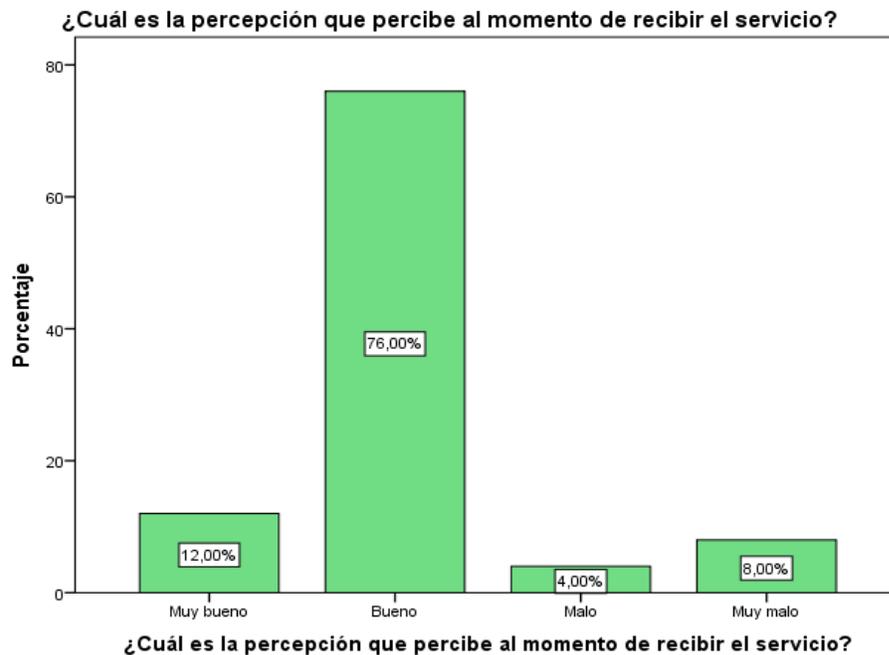
TABLA N° 13

¿Cuál es la percepción que percibe al momento de recibir el servicio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy bueno	6	12,0	12,0	12,0
	Bueno	38	76,0	76,0	88,0
	Malo	2	4,0	4,0	92,0
	Muy malo	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 13



FUENTE: Tabla N° 13
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 13 se observa que el 76% de los clientes, dijeron que la percepción que perciben al momento de recibir el servicio es buena y el 4% dijeron malo; en tal sentido en su mayoría de los clientes tienen una percepción buena al momento de recibir el servicio.

TABLA N° 14

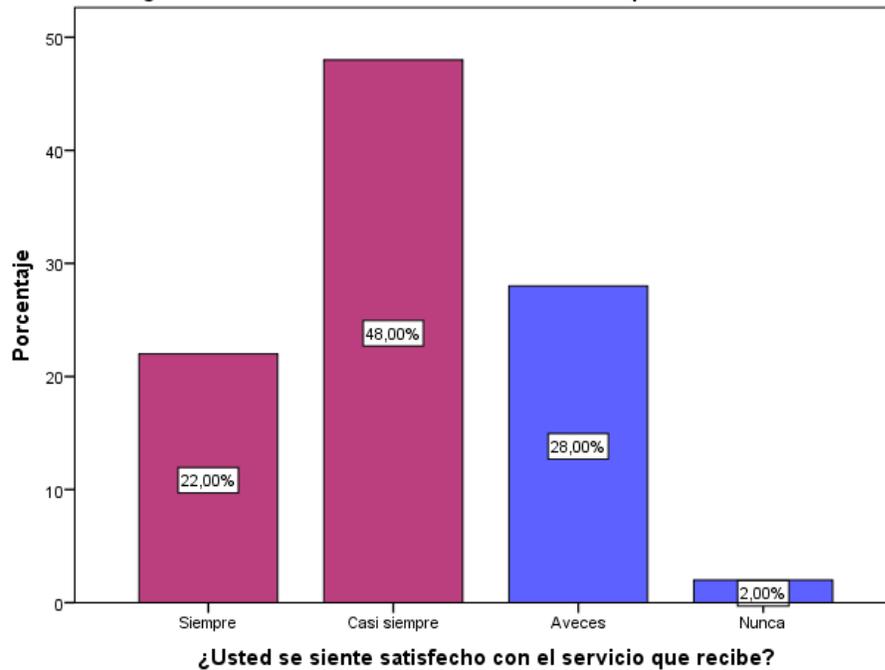
¿Usted se siente satisfecho con el servicio que recibe?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	11	22,0	22,0	22,0
Casi siempre	24	48,0	48,0	70,0
A veces	14	28,0	28,0	98,0
Nunca	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 14

¿Usted se siente satisfecho con el servicio que recibe?



FUENTE: Tabla N° 14
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 14 se observa que el 48% de los clientes encuestados dijeron que casi siempre se sienten satisfechos con el servicio que reciben y el 2% dijeron que nunca, en su mayoría de los clientes se sienten satisfechos con el servicio que reciben.

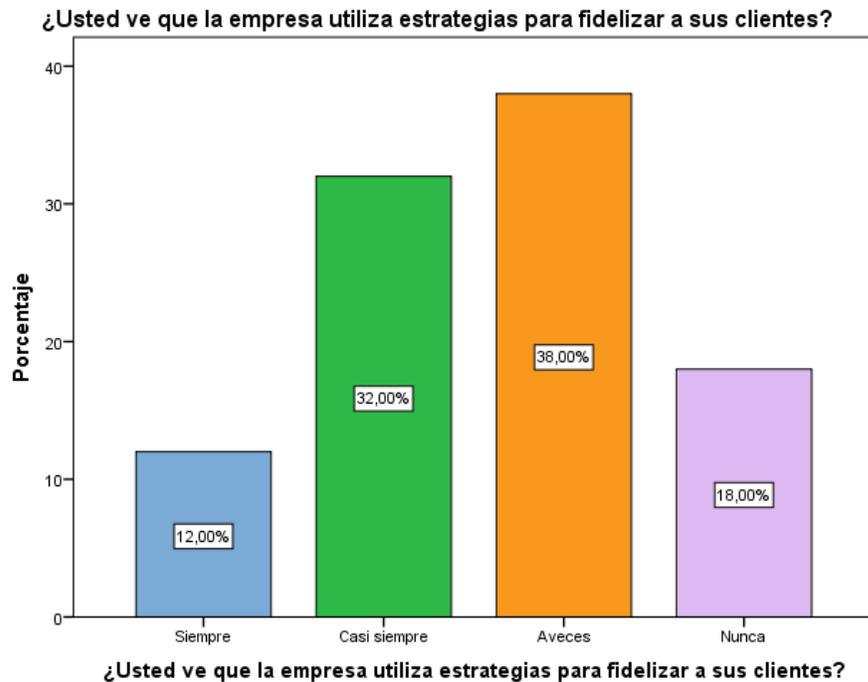
TABLA N° 15

¿Usted ve que la empresa utiliza estrategias para fidelizar a sus clientes?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	6	12,0	12,0	12,0
Casi siempre	16	32,0	32,0	44,0
A veces	19	38,0	38,0	82,0
Nunca	9	18,0	18,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 15



FUENTE: Tabla N° 15
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 15 se observa que el 38% de los clientes encuestados dijeron que las empresas a veces utilizan estrategias de fidelización y el 12% dijeron que siempre, en su mayoría de los clientes dijeron que los restaurantes solo a veces utilizan estrategias de fidelización.

TABLA N° 16

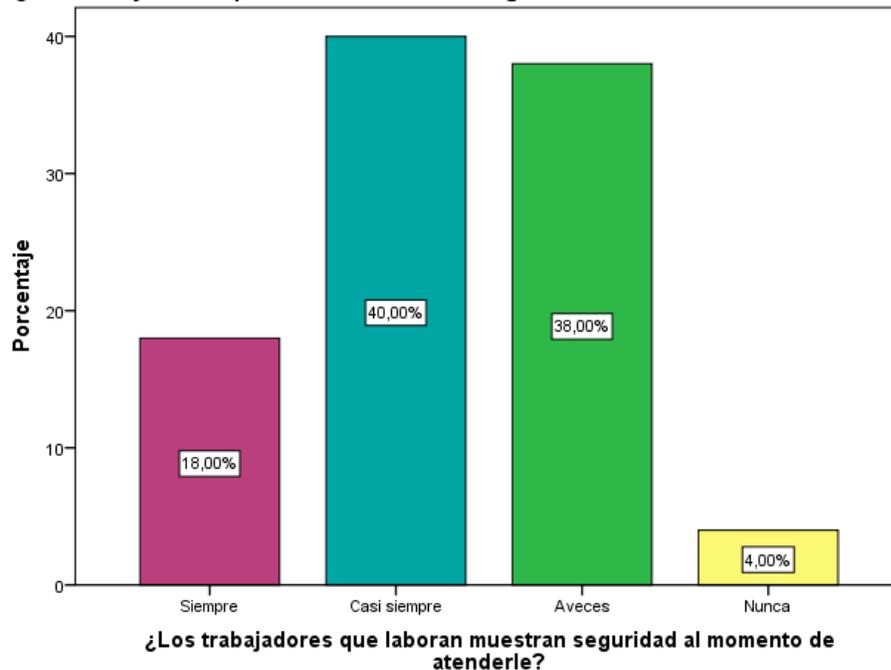
¿Los trabajadores que laboran muestran seguridad al momento de atenderle?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	9	18,0	18,0	18,0
Casi siempre	20	40,0	40,0	58,0
A veces	19	38,0	38,0	96,0
Nunca	2	4,0	4,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 16

¿Los trabajadores que laboran muestran seguridad al momento de atenderle?



FUENTE: Tabla N° 17
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 17 se observa que el 40% de los clientes encuestados dijeron que casi siempre los trabajadores de los restaurantes muestran seguridad al momento de atenderlos y el 4% dijeron que nunca, en su mayoría de los trabajadores muestran seguridad al momento de atender a los clientes.

TABLA N° 17

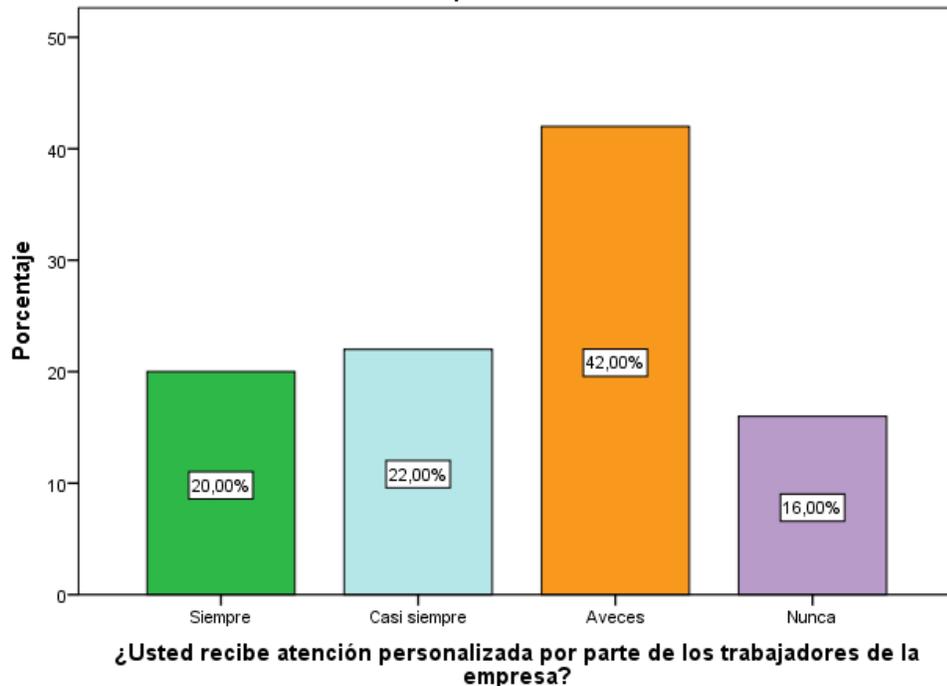
¿Usted recibe atención personalizada por parte de los trabajadores de la empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	10	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	11	22,0	22,0	42,0
A veces	21	42,0	42,0	84,0
Nunca	8	16,0	16,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado
ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 17

¿Usted recibe atención personalizada por parte de los trabajadores de la empresa?



FUENTE: Tabla N° 17
ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 17 se observa que el 42% de los clientes encuestados dijeron que a veces reciben atención personalizada y el 16% dijeron que nunca, en su mayoría de los clientes se reciben una atención personalizada.

TABLA N° 18

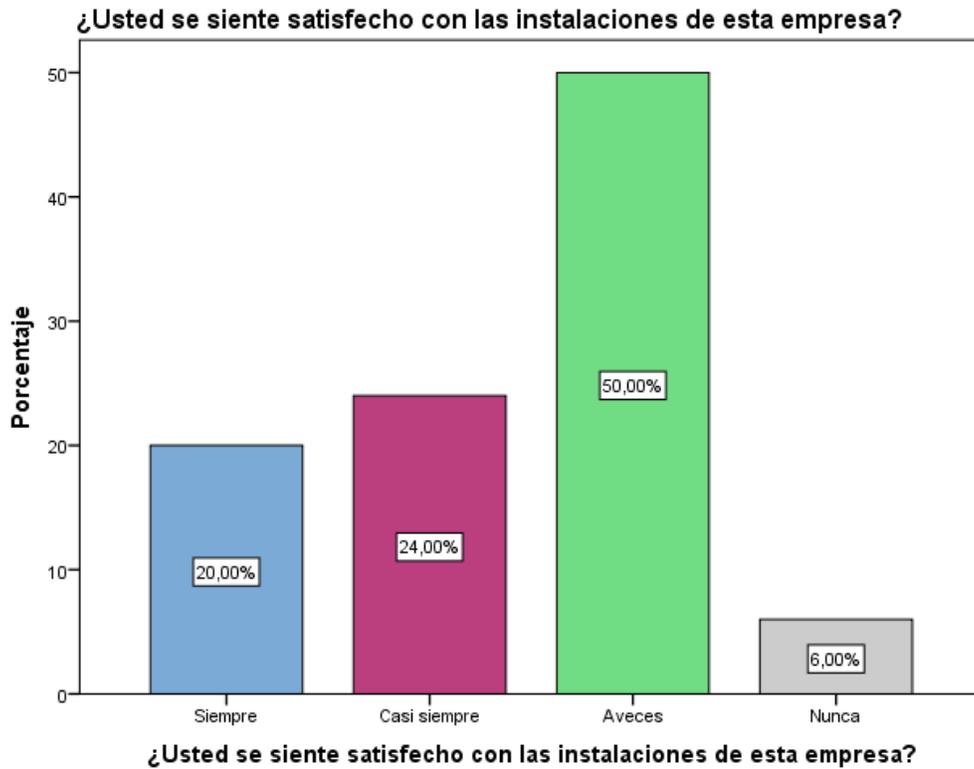
¿Usted se siente satisfecho con las instalaciones de esta empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Siempre	10	20,0	20,0	20,0
Casi siempre	12	24,0	24,0	44,0
A veces	25	50,0	50,0	94,0
Nunca	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

FUENTE: Encuesta/Cuestionario aplicado

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

GRÁFICO N° 18



FUENTE: Tablao N° 18

ELABORACION: Propia del Investigador

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

En el gráfico N° 18 se observa que el 50% de los clientes encuestados dijeron que a veces se sienten satisfechos con las instalaciones (ambiente) de los restaurantes y el 6% dijeron que nunca, en su mayoría de los clientes se sienten satisfechos con las instalaciones de los restaurantes.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

- **HI:** El **benchmarking** influye significativamente en la **calidad de servicio** de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.
- **HO:** El **benchmarking** no influye significativamente en la **calidad de servicio** de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.

TABLA Nª 19

		Correlaciones	
		VI	VD
VI	Correlación de Pearson	1	,403**
	Sig. (bilateral)		,004
	N	50	50
VD	Correlación de Pearson	,403**	1
	Sig. (bilateral)	,004	
	N	50	50

FUENTE: Cuestionario

ELABORACION: Propia del Investigador

En la tabla N° 19 podemos observar que la correlación es medianamente baja, siendo un 40.3% y el valor de significancia es de 0.004 siendo menor al 0.05, en tal sentido aceptamos la HI y rechazamos la HO, y podemos decir que el benchmarking influye en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco – 2016; con un nivel de confianza del 95%.

CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

TABLA Nº 20

		Correlaciones	
		VI	D1
D1	Correlación de Pearson	1	,735**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
VD	Correlación de Pearson	,735**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

FUENTE: Cuestionario

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

- El **benchmarking interno** influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.
- El **benchmarking interno** no influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.

En la tabla Nº 20 podemos observar que la correlación es alta, siendo un 73.5% y el valor de significancia es de 0.000 siendo menor al 0.05, en tal sentido aceptamos la HI y rechazamos la HO, y podemos decir que el benchmarking interno influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco – 2016: con un nivel de confianza del 95%.

TABLA N° 21

Correlaciones

		VI	D2
D2	Correlación de Pearson	1	,754**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
VD	Correlación de Pearson	,754**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

FUENTE: Cuestionario

ELABORACIÓN: Propia del Investigador

- El **benchmarking competitivo** influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.
- El **benchmarking competitivo** no influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.

En la tabla N° 21 podemos observar que la correlación es alta, siendo un 75.4% y el valor de significancia es 0.000 siendo menor al 0.05, en tal sentido aceptamos la H1 y rechazamos la H0, y podemos decir que el benchmarking competitivo influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco – 2016; con un nivel de confianza del 95%.

TABLA N° 22

Correlaciones

		VI	D3
D3	Correlación de Pearson	1	,595**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	50	50
VD	Correlación de Pearson	,595**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	50	50

FUENTE: Cuestionario
ELABORACION: Propia del Investigador

- El **benchmarking funcional** influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.
- El **benchmarking funcional** no influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.

En la tabla N° 22 podemos observar que la correlación es mediana, siendo un 59.5% y el valor de significancia es de 0.000 siendo menor al 0.05, en tal sentido aceptamos la H1 y rechazamos la H0, y podemos decir que el benchmarking competitivo influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco – 2016; con un nivel de confianza del 95%.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- Según (Michael J. Spendolini, 1992). El benchmarking es proceso sistémico 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 mejoras organizacionales; y según la teoría planteada se ha determinado que en los restaurantes en Huánuco hacen uso del benchmarking para evaluar el servicio, procesos de trabajo para realizar las mejores prácticas y esto influye y se relaciona medianamente en la calidad de servicio en un 40.3% como nos indica la prueba estadística.
- Según (Michael J. Spendolini, 1992); el **benchmarking interno** se da por sentado que algunos de los procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. El objetivo de la actividad de benchmarking interno es identificar **ESTÁNDARES DE DESARROLLO INTERNO** de una organización. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de **INFORMACIÓN** **acompaña al benchmarking** interno. Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores **PRÁCTICAS COMERCIALES INTERNAS** y transferir luego esa información a otras partes de la organización, según la teoría planteada, los restaurantes en Huánuco hacen uso del benchmarking interno y están realizando estándares de desarrollo interno como por ejemplo en el uso de los insumos tienen más control ya que por cada plato tienen cantidades determinadas, en cuanto a la información tienen más consideración para tener en claro cada cambio que se realiza e identificar las prácticas comerciales internas para determinar las funciones de sus personales de acuerdo a su perfil influyendo así una relación medianamente alta en la calidad de servicio.

- Según (Victoria & Gasteiz, 2001). Para tener **personales satisfechos**, cada personal debe estar satisfecho con la formación para el puesto, hacer entrega de retribuciones al ver el buen desarrollo y valorar la participación para la mejora de la empresa, según la teoría planteada se puede decir que los restaurantes en Huánuco tienen calidad de servicio para tener personales satisfechos, en la cual determinan las funciones de acuerdo al perfil que presenta cada uno de ellos y por ende cada personal cumple con el perfil de puesto que ocupa, a su vez hacen entrega de retribuciones económicas y motivacionales por el buen desempeño que realiza en el restaurante, finalmente valora el compromiso de los personales para la mejora continua de la misma, influyendo así una relación medianamente alta en la calidad de servicio; entonces el personal está satisfecho y tiene la formación para el puesto.
- Según, Philip Kotler citado por (Thomson, 2005) en un Artículo de “Satisfacción del Cliente” dice que la satisfacción del cliente; es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas. Según la teoría planteada, los restaurantes en Huánuco consideran medianamente bajo la importancia hacia sus clientes ya que los personales al momento de atender muestran un rendimiento bajo, a su vez los clientes ven que los alimentos que ofrecen en ocasiones no superan sus expectativas y por ende existen clientes insatisfechos; entonces según la teoría que se plantea que el cliente se va con un estado de ánimo medianamente satisfecho.

CONCLUSIONES

1. Se analizó que el benchmarking y su influencia en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco, teniendo como resultado una correlación medianamente baja, siendo un 40.3% y el valor de significancia es 0.004 siendo menor al 0.05 y podemos decir que el benchmarking influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco – 2016. Según la encuestas realizadas el resultado del gráfico N° 03 se observa que el 52% de los gerentes de los restaurantes de Huánuco dijeron que casi siempre, sus personales realizan sus trabajos de acuerdo a las funciones que se les establecen y el 2% dijeron que nunca; en tal sentido los personales de los restaurantes en su mayoría cumplen sus funciones de acuerdo a lo que se les establecen y este reflejo lo vemos en el gráfico N° 13 en la que se observa que el 76% de los clientes, dijeron que la percepción que perciben al momento de recibir el servicio es buena y el 4% dijeron malo; en tal sentido en su mayoría de los clientes tienen una percepción buena al momento de recibir el servicio; por ende se puede decir que cuando los personales cumplen sus trabajos de acuerdo a las funciones establecidas por sus jefes, alcanzarán incrementar la aceptación en cuanto las expectativas de sus clientes.
2. Se determinó que el benchmarking interno y su influencia en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco, teniendo como resultado una correlación alta de 73.5% y el valor de significancia es 0.000 siendo menor al 0.05 y podemos decir que el benchmarking interno influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco. Según las encuestas aplicadas el resultado del gráfico N° 01 se observa que el 36% de los gerentes de los restaurantes de Huánuco dijeron que casi todos sus personales conocen la misión de su empresa y el 10% dijeron que ningunos

conocen la misión; en tal sentido los personales de los restaurantes en su mayoría conocen la misión de la empresa en la que labora y este reflejo lo vemos en el gráfico N° 10 se observa que el 42% en los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que sus personales siempre cumplen con sus labores de acuerdo al perfil para el puesto que ocupan y el 2% dijeron que nunca; en tal sentido los personales de los restaurantes en su mayoría ocupan el puesto de acuerdo a su perfil; por lo tanto la información interna resalta mediante la formación de los personales que laboran y cumplen el puesto de acuerdo al perfil que tienen cada uno.

3. Se determinó que el benchmarking competitivo y su influencia en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco, teniendo como resultado una correlación alta de 75.4% y el valor de significancia es 0.000 siendo menor al 0.05 y podemos decir que el benchmarking competitivo influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco. Según las encuestas aplicadas el resultado del gráfico N° 04 se observa que el 38% de gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que sus personales siempre están en la condición de proporcionar información correcta a sus clientes y el 2% dijeron que nunca; en tal sentido los personales de los restaurantes en su mayoría están en la condición de proporcionar información correcta y esto se refleja en el gráfico N° 15 en la que se observa que el 38% de los clientes encuestados dijeron que las empresas a veces utilizan estrategias de fidelización y el 12% dijeron que siempre, en su mayoría de los clientes dijeron que los restaurantes solo a veces utilizan estrategias de fidelización. Por ende, podemos decir que, si los personales proporcionan informaciones correctas a los clientes, los clientes lo consideran como una estrategia de fidelización ya que ellos se van sin dudas después de recibir el servicio.

4. Se determinó que el benchmarking funcional y su influencia en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco, teniendo como resultado una correlación medianamente alta de 59.55% y el valor de significancia es 0.000 siendo menor al 0.05 y podemos decir que el benchmarking funcional influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco. Según las encuestas aplicadas el resultado del gráfico N° 08 se observa que el 62% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que el nivel de importancia para sus clientes es alto y el 4% dijeron muy bajo; en tal sentido la mayoría de los restaurantes tienen un nivel de importancia alto hacia sus clientes y esto se refleja en el gráfico N° 17 donde se observa que el 42% de los clientes encuestados dijeron que a veces reciben atención personalizada y el 16% dijeron que nunca, por ende podemos decir que si los gerentes tomaran mayor importancia a sus clientes tendrían clientes satisfechos y con quejas mínimas.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los Gerentes de los Restaurantes de Huánuco que utilicen la herramienta del benchmarking, tomando como ejemplo a la Cebichería El Pulpo, porque esta cebichería tiene buen clima laboral entre sus personales y cuenta con bartender, mozos, chefs, encargado de seguridad en la puerta y cajero; sobre todo la infraestructura es adecuada al servicio que presta, todo esto se ve reflejado en los clientes ya que ellos califican como una buena calidad de servicio y de esta manera generan buena percepción a los clientes al momento de atenderlos. También anexamos el premio que obtuvo (anexo N° 04).
2. Se recomienda a los Gerentes de los Restaurantes que redacten su misión de acuerdo al servicio que brindan, para luego hacer conocer a sus personales con la finalidad de trabajar en equipo, cumpliendo así un solo objetivo a la que direcciona el restaurante; si cada miembro de los restaurantes conocieran la misión; trabajarían bajo criterio a ello y cumpliendo el perfil del puesto que ocupan, ya que de esta manera cada miembro de los restaurantes se sentirán identificados con la empresa y querrán la mejora de ella. (anexo N° 05).
3. Se recomienda a los Gerentes de los Restaurantes a que puedan hacer convenio con La Cámara de Comercio e Industria, La Universidad de Huánuco, con el Instituto Aleve Axda, u otras de acuerdo a su conveniencia, esto con la finalidad de capacitar a sus personales, ya que de ellos depende brindar información correcta, mostrar cordialidad y el trato amable a los clientes, para esto se recomienda tomar como referencia a la Cebichería El Pulpo, ya que esta Cebichería capacita a sus personales (Chefs, Bartender, Mozos) de acuerdo a las funciones que cumplen. (anexo N° 06).
4. Se recomienda a los Gerentes de los Restaurantes a que implementen una técnica para brindar atención personalizada a los clientes, tomando como ejemplo el Chifa Khon Wa, ya que el chifa cuenta con el sistema de pedidos y con los personales capacitados para que manejen dicho sistema, esto reduce el tiempo de espera de los clientes y por ende ellos se sienten satisfechos con el servicio. (anexo N° 07).

REFERENCIAS BICLIOGRÁFICAS

- Aguilar Coto, M. F. (2013). Éxito Empresarial. GEGESTI, pág. 1 y 2.
- Badía, A., & Bellido, S. (1999). Técnicas Para la Gestión de la Calidad. Madrid: Tecnos.
- Barrera, J. H. (2010). Metodología de la Investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia. Bogotá, Caracas: Quiron Ediciones.
- Camp, R. C. (1993). (S. Panorama Editorial, Editor)
- Carrasco Díaz, S. (2009). Gestión de Calidad y Formación Profesional. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- CEA D'ANCORA, M. (1998). Metodología Cuantitativa: Estrategias y Técnicas de investigación social. Madrid.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General a la Administración. McGraw-Hill Interamericana.
- Cirigliago, C. (16 de Marzo de 2004). Gestiópolis. Recuperado el 27 de Setiembre de 2016, de <http://www.gestiopolis.com>
- Czinkota, M., & Kotabe, M. (2001). Administración de Mercadotecnia. Internacional Thomson Editores.
- Finnigan, J. (1997). Recuperado el 27 de Setiembre de 2016, de <http://www.contactopyme.gob.mx>
- Forell, O. C., & Hirt, G. (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. McGraw-Hill Interamericana.
- GS1. (s.f.). Obtenido de <http://www.gs1co.org>
- Hernandez, F. B. (2010). Metodología de la Investigación (Quinta Edición). México: Mc Graw Hill.
- Iso 9001. (s.f.). Recuperado el 28 de Setiembre de 2016, de <http://iso9001calidad.com>
- Juran, J. M. (1988). Manual de Control de Calidad.
- Kinneer, T. y. (1998). Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado. McGraw-Hill.

- Kotler. (1996). Eumed.net Enciclopedia Virtual. Obtenido de www.eumed.net
- Legault, G. (1997). Calidad Total y Productividad. México: Trillas.
- Martínez, M. (2004). Los Grupos Focales de Discusión Como Método de Investigación. Heterotopía.
- Mclogistica. (1982). Obtenido de <http://www.mclogistica.com>
- Merino Estrada, V., Gaytán Trigueros, F., & Garzón Ramos, A. (Setiembre de 2003). Aciamericas.coop. Obtenido de <http://www.aciamericas.coop>
- Muñoz, R. (s.f.). CEF-Marketing XXI. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com>
- PymEmpresario. (15 de Agosto de 2011). Obtenido de <http://www.pymempresario.com>
- Santesmases, M. (1999). Eumed.net Enciclopedia Virtual. Obtenido de <http://www.eumed.net>
- Tagushi, G., & Yu-in Wu. (1979). Introduccion al Control de Calidad. Japón.
- Thomson, I. (2005). Satisfacción del Cleinte.
- Uceva. (27 de Setiembre de 2016). Obtenido de <http://www.uceva.edu.co>
- Urritia, L. A. (Diciembre de 1999). Recuperado el 27 de Setiembre de 2016, de <http://www.ull.es/>
- Victoria, & Gasteiz. (Marzo de 2001). <http://www.osakidetza.euskadi.eus/>.
- Zeithaml, Parasuraman, Berry. (1988). AITECO. Obtenido de <http://www.aiteco.com>
- Zeithmal, V., & Bitner, M. (2002). Marketing de Servicios: un enfoque de integración del cliente a la empresa. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida influye el benchmarking en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016? <p>PROBLEMAS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿En qué medida influye el benchmarking interno en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016? ¿En qué medida influye el benchmarking competitivo en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016? ¿En qué medida influye el benchmarking funcional en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016? 	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Analizar de qué manera influye el benchmarking en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016. <p>OBJETIVOS ESPECIFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> Determinar en qué medida influye el benchmarking interno en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016. Determinar en qué medida influye el benchmarking competitivo en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016. Determinar en qué medida influye el benchmarking funcional en la calidad de los restaurantes de la ciudad de Huánuco-2016. 	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Hi: El benchmarking influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016. <p>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> El benchmarking interno influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016. El benchmarking competitivo influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016. El benchmarking funcional influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes o en la ciudad de Huánuco-2016. 	<p>VARIABLES</p> <p>Variable independiente</p> <ul style="list-style-type: none"> Benchmarking <p>Variable dependiente</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidad de Servicio <p>DIMENSION 1 Benchmarking interno</p> <p>DIMENSION 2 Benchmarking competitivo</p> <p>DIMENSION 3 Benchmarking funcional</p> <p>DIMENSION 4 Satisfacción personal</p> <p>DIMENSION 5 Satisfacción cliente</p>	<p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Alcance o nivel: Descriptivo correlacional</p> <p>Método: Deductivo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>X—————Y</p> <p>Dónde: X es "Benchmarking". Y es "Calidad de servicio".</p> <p>Población</p> <ul style="list-style-type: none"> P1: La primera población estará conformada por 50 restaurantes de la ciudad de Huánuco. P2: La segunda población estará conformada por 50 clientes de acuerdo al número de restaurantes al que se hará el estudio. <p>Muestra</p> <ul style="list-style-type: none"> M1: La muestra estará constituida por toda la población (N = n). (50 restaurantes). M2: La segunda muestra estará conformada por un cliente por cada restaurante. <p>Técnicas e instrumento</p> <p>Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se hará uso en las técnicas (la encuesta), en instrumentos (cuestionario) y en las fuentes serán las primarias y secundarias.</p>

ANEXO N° 02

ENCUESTA PARA LOS GERENTES DE LOS RESTAURANTES PARA EVALUAR EL USO DEL BENCHMARKING Y LA CALIDAD DE SERVICIO – HUÁNUCO 2016

1. ¿El personal a su cargo conoce la misión de la empresa?
 - a. Todos
 - b. Casi todos
 - c. Algunos
 - d. Ninguno
2. ¿La gestión administrativa que realiza hace que su personal esté satisfecho?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca
3. ¿El personal a su cargo realiza su trabajo de acuerdo a sus funciones establecidas?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca
4. ¿El personal a su cargo está en la condición de proporcionar información correcta a sus clientes?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca
5. ¿Su empresa se encuentra posicionado en la mente del consumidor?
 - a. En todos
 - b. En casi todos
 - c. En algunos
 - d. Ninguno
6. ¿Los clientes se sienten satisfechos con el servicio brindado?
 - a. Siempre
 - b. Casi todos
 - c. A veces
 - d. Nunca
7. ¿Los platos que ofrece están debidamente descrito con sus insumos en su carta?
 - a. Todos
 - b. Casi todos
 - c. Algunos
 - d. Ninguno
8. ¿Qué nivel de importancia tienen sus clientes?
 - a. Muy alto
 - b. Alto
 - c. Bajo
 - d. Muy bajo
9. ¿El tiempo de preparación de los alimentos es el adecuado?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca
10. ¿El personal que labora cumple con el perfil para el puesto que ocupa?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca
11. ¿Su empresa entrega retribuciones económicas o motivacionales a sus trabajadores?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca
12. ¿Ud. Siente comprometido a sus trabajadores en la mejora continua de la empresa?
 - a. Todos
 - b. Casi todos
 - c. Algunos
 - d. Ninguno

ANEXO N° 03

ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DE LOS RESTAURANTES PARA EVALUAR LA CALIDAD DE SERVICIO – HUÁNUCO 2016

1. ¿Cuál es la percepción que percibe al momento de recibir el servicio?
 - a. Muy bueno
 - b. Bueno
 - c. Malo
 - d. Muy malo

2. ¿Usted se siente satisfecho con el servicio que recibe?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca

3. ¿Usted ve que la empresa utiliza estrategias para fidelizar a sus clientes?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca

4. ¿Los trabajadores que laboran muestran seguridad al momento de atenderle?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca

5. ¿Usted recibe atención personalizada por parte de los trabajadores de la empresa?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca

6. ¿Usted se siente satisfecho con las instalaciones de esta empresa?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Nunca

ANEXO Nº 04

En las imágenes se puede observar el equipo de trabajo del la Cebichería El Pulpo, en primera imagen se observa al bartender con su indumentaria de acuerdo al puesto, en la segunda imagen se puede observar a los mozos atendiendo a los clientes con mucha atención, en la tercera imagen se puede observar a los chefs, en la cuarta se observa la caja, seguido por las instalaciones del local y al final a todo el equipo, bartender, mozos, chefs, cajeras y los dueños.



El premio otorgado por CALTUR a la Cebichería El Pulpo, por la aplicación de Buenas prácticas de gestión para restaurantes y servicios a fines.



ANEXO N° 05

¿Quiénes somos?
¿Qué hacemos?
¿A quién voy a servir?
¿Qué necesidad voy a satisfacer?
¿Cómo voy a satisfacer la necesidad?

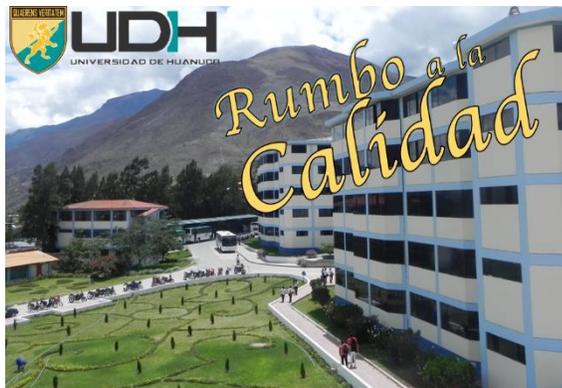
Para que los restaurantes redacten una misión óptima, deben iniciar respondiendo estas preguntas, luego unirlo cada respuesta usando conectores estratégicamente para saber qué actividades y/o funciones deben realizar, todo ello para un solo objetivo a la se enfoca cada restaurante.

EJEMPLO DE MISIÓN PARA UN RESTAURANTE

Somos una empresa dedicado a la gastronomía que ofrecemos alimentos y servicios con la más alta calidad, donde se sobrepasen las expectativas de nuestros clientes y ser un espacio de trabajo que permita la realización personal y el Desarrollo de sus colaboradores en el grupo. Tomando como estrategia principal el mejoramiento continuo de los estrictos estándares de higiene y buen servicio en un ambiente seguro, agradable y familiar a un precio justo.

ANEXO Nº 06

En estas imágenes se observa las capacitaciones que organiza la cámara de comercio en convenio con la Universidad de Huánuco.



Aleve Axda
ESCUELA DE HOTELERÍA, TURISMO,
GASTRONOMÍA, MODA Y BELLEZA
R.D.R. N°02926-06-M.E. - HCO

Tenemos carreras como:

- * Computación e informática
- * Secretariado
- * Cosmetología
- * Gastronomía
- * Confección Textil
- * Bar y coctelería
- * Cosmiatría
- * Pastelería

BENEFICIOS:

- * Certificación modular progresiva.
- * Docentes especialistas con experiencia profesional.
- * Mallas curriculares actualizadas con las últimas tendencias del mercado laboral.
- * Clínica de coaching a lo largo de toda la carrera.

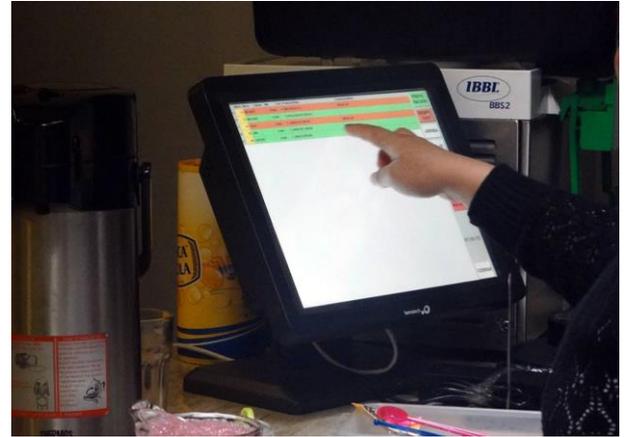
INFORMES:
WEB: aleveaxda.com
Jr. 28 de julio N°888 - 1036 - Telf: (063) 81397 - 813406 - Huánuco
Av. Amazonas N°511 - Telf: (062) 862328 - Tirojo María
Calle Lima N°421 Chaupimarca - Telf.: (063) 422444 - Pasco

En estas imágenes se observa la otra opción a la que se recomienda para que los Restaurantes se afilien para capacitar a sus personales.



ANEXO Nº 07

En estas imágenes se observa una técnica que utiliza la Chifa Khon Wa que es el Sistema de Restaurante, con la finalidad de brindar una atención personalizada a sus clientes, generando así una satisfacción en ellos y sobre todo para mejorar la calidad de servicio.



GALERÍA FOTOGRAFICA

FOTO N° 01



En la imagen se puede observar el momento en el que se está realizando las encuestas a los clientes de los Restaurantes de Huánuco.

FOTO N° 02



FOTO N° 03



En estas imágenes se observa en el momento que se está encuestando a los Gerentes de los restaurantes de Huánuco.