



**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

**EL BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS
EMPRESAS DE RUBRO HOTELES EN LA CIUDAD DE
HUARAZ, 2017**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL
GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

AUTORA

**HUAMÁN PÉREZ, MARITZA LUCÍA
ORCID: 0000-0003-1222-6683**

ASESOR

**CHUNGA ANTÓN, CARLOS HUMBERTO
ORCID: 0000-0002-8131-6685**

**HUARAZ – PERÚ
2019**

1. Título de la tesis

El benchmarking como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.

2. Equipo de Trabajo

AUTORA

Huamán Pérez, Maritza Lucía

ORCID: 0000-0003-1222-6683

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado,
Huaraz, Perú

ASESOR

Chunga Antón, Carlos Humberto

ORCID: 0000-0002-8131-6685

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias
Contables, Financiera y Administrativas, Escuela Profesional de
Administración, Huaraz, Perú

JURADO

Figueroa Quito, Silvia Isabel

ORCID: 0000-0003-2986-4809

Norabuena Mendoza, César Hernán

ORCID: 0000-0001-9832-5126

Azabache Arquinio, Carmen Rosa

ORCID: 0000-0001-8071-8327

3. Hoja firma del jurado y asesor

Mgtr. Figueroa Quito Silvia Isabel
Presidente

Mgtr. Norabuena Mendoza César Hernán
Miembro

Mgtr. Azabache Arquinio Carmen Rosa
Miembro

Mgtr. Chunga Antón Carlos Humberto
Asesor

4. Hoja de agradecimiento

A Dios por darme salud y permitirme un día más de vida que me permitió seguir con mis estudios a pesar de las adversidades.

A mis padres por su gran apoyo incondicional e moral, por los ejemplos de ser perseverante y constante lo cual les caracteriza y que me han inculcado siempre para seguir fortaleciéndome y forjándome para salir adelante con buenos valores personalmente y profesionalmente.

A la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote por ser el intermedio de sus docentes en contribuir en mi formación profesional, al tutor del curso de taller por su gran apoyo y su aporte e comprensión, sus sabias orientaciones, lo cual me ha resultado de mucho apoyo para poder desarrollar esta tesis.

Dedicatoria

A mis padres por su apoyo incondicional y su gran comprensión, motivándome para seguir con mis estudios, gracias a ello pude concluir con mi formación profesional.

A mis hermanos por orientarme día a día y por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos y valores.
A mis tíos por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien y cumplir con mi meta de desarrollar mi tesis.

5. Resumen

La investigación tuvo como problema ¿Cuáles son las principales características del benchmarking como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017? Donde tuvo como objetivo determinar las principales características del benchmarking como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017; fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo con un diseño no experimental – transversal, realizado en una población de 37 MYPES, la técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Los resultados más relevantes fueron que el 40,54% tienen entre 31 y 50 años de edad, además; el 62,2% manifiestan que tienen de 1 a 5 trabajadores en la empresa; el 48,65% identifica los objetivos trazados de la empresa y que estas sean cumplidas; el 64,86% afirman que casi siempre la empresa cuenta con métodos para prevenir fallas que se puedan presentar; el 48,65% mencionan que casi siempre deben contar con un plan de trabajo; el 48,65% encuestados afirman que casi siempre toman en cuenta las estrategias competitivas de otras empresas. Se concluye que la investigación orientada a las empresas hoteleras es importante ya que la herramienta del benchmarking ayudará a identificar y analizar las mejores prácticas de su empresa y compararlos con los de sus competidores para que vean en que están fallando para mejorar en ese aspecto logrando así eficiencia y eficacia de acuerdo al servicio que brinda.

Palabras clave: benchmarking, estrategias, gestión de calidad.

Abstract

The research had as a problem: what are the main characteristics of benchmarking as a tool for quality management in micro and small companies in the hotels sector in the city of Huaraz, 2017? Where it had like objective to determine the main characteristics of the benchmarking like tool of management of quality in the micro and small companies of heading hotels in the city of Huaraz, 2017; it was of quantitative type, descriptive level with a non – experimental transversal design, carried out in a population of 37 MYPES, the technique used was the survey and the instrument the questionnaire. The most relevant results were that 40,54% are between 31 and 50 years of age, in addition; 62,2% state that they have 1 to 5 workers in the company; 48,65% identify the objectives outlined by the company and that these are met; 64,86% state that the company almost always has methods to prevent failures that may occur; 48,65% mention that they should almost always have a work plan; 48,65% surveyed say that they almost always take into account the competitive strategies of other companies. It is concluded that the research oriented to the hotel companies is important since the tool of the benchmarking will help to identify and analyze the best practices of your company and compare them with those of your competitors so they can see what they are failing better in that aspect thus achieving efficiency and effectiveness according to the service it provides.

Class words: benchmarking, strategies, quality management.

6. Contenido

1. Título de la tesis	ii
2. Equipo de Trabajo.....	iii
3. Hoja firma del jurado y asesor	iv
4. Hoja de agradecimiento y dedicatoria	v
5. Resumen y Abstract	vii
6. Contenido	ix
7. Índice de tablas y figura.....	x
I. Introducción.....	1
II. Revisión de literatura	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Bases teóricas	13
2.3. Marco conceptual de la investigación.....	28
III. Metodología	30
3.1. Diseño de la investigación	30
3.2. Población y muestra	30
3.3. Definición y Operacionalización de variables e indicadores.....	31
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
3.5. Plan de análisis	33
3.6. Matriz de consistencia.....	34
3.7. Principios éticos	35
IV. Resultados.....	37
4.1. Resultados	37
4.2. Análisis de resultados.....	42
V. Conclusiones.....	49
5.1. Conclusiones	49
5.2. Recomendaciones	50
Referencias bibliográficas	53
Anexos	57

7. Índice gráfico, tablas y cuadros

Índice de tablas de la encuesta aplicada a los representantes de los hoteles

Respecto a las características de los representantes del rubro hoteles.....	37
Respecto a las características de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles...	38
Respecto a la gestión de calidad.....	39
Respecto al benchmarking.....	40

I. Introducción

En la actualidad el mundo se encuentra en globalización, por la cual las empresas deben de estar en constante innovación y actualización de las grandes industrias que van surgiendo cada día en el mundo, por la cual estas empresas van buscando consolidarse en el mercado y de esa manera la gestión de calidad en sus servicios que ofrecen para que se desarrollen y crezcan por la cual las micro y pequeñas empresas (MYPES); han logrado motivar a la Universidad Católica los Ángeles Chimbote a través de la Escuela Profesional de Administración, establecer como línea de investigación Gestión de calidad en la cual se enmarco el presente trabajo sobre el benchmarking como herramienta de gestión de calidad en el rubro hoteles en la ciudad de Huaraz.

Zavala, F (2016) mencionó que las MYPES en el Perú, son consideradas muy importantes ya que aportan en la economía de nuestro país, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo mencionaron que las MYPES aportan con un 40% al PBI y un 80% a la oferta laboral. Asimismo; afirman que las empresas se encuentran estancadas por la falta de un sistema tributario simplificado y estable, la cual permitirá que estas superen los problemas de formalidad y así puedan motivar al crecimiento sostenible de las empresas.

Según el Jefe de la SUNAT (2017) indicó que las pequeñas y medianas empresas en el país ayudan con una fuerza laboral de un 51,4% de empleo para las mujeres, lo cual demuestra que las mujeres tienen un espíritu de emprendimiento por lo cual se valora a la mujer peruana. Asimismo, menciono que las PYMES y MYPES son el emprendedor más grande en el Perú ya que hay más de 8 millones de trabajadores en dichas empresas, pero se ve que el 4 millón de ellos son trabajadores mujeres.

Según Alonso y Martin (2000) en el artículo e-Lis mencionaron que la herramienta del benchmarking al comienzo de los años fue muy escasa la utilización en el sector bibliotecario, pero con transcurso de los días esta herramienta está siendo difundido y utilizado como técnicas de gestión de calidad. En Reino Unido se realizó una encuesta

en el sector bibliotecario y el sector industria en la cual se obtuvo que el 13% de los más de 200 servicios utilizaban las técnicas de gestión de calidad, de acuerdo a la satisfacción de los usuarios fue de un 57% mientras que el uso del benchmarking está limitado a un 7%, estas razones se pueden decir por que fue por la falta de conocimiento y no tener información sobre esta herramienta.

Los autores Guevara y Manjarrés (2003) mencionaron en el artículo Palmas que para poder desarrollar adecuadamente el benchmarking es recomendable que se distribuya en tiempo de los proyectos del benchmarking de las siguientes maneras: un 20% en la planeación del estudio; el 40% en la recolección de la información, el 20% en análisis de las brechas y un 20% en el proceso de adaptación. Asimismo, indican que el benchmarking ayuda acumular experiencias y conocimientos las cuales pueden ser utilizadas en los ámbitos culturales y organizacionales, esto con el fin de motivar más la competitividad y mejorar la producción de los bienes y servicios que brindan las empresas.

En la actualidad la competencia entre las empresas hoteleras es cada vez más agresivas y dinámicas; asimismo están sucediendo cambios continuos dentro de las organizaciones. Por ellos los clientes ahora se vuelven más exigentes por la cual las empresas toman de mucha importancia la gestión de la calidad ya que consideran un pilar imprescindible para lograr el éxito de la actividad empresarial. De acuerdo a un estudio realizado a los clientes de los diferentes hoteles se obtuvieron los siguientes resultados que el 67% de los clientes tienen una inconformidad en cuanto a buena calidad de los servicios y el 25% se sienten descontentos con la atención del personal; por la cual el 85% llegó a un resultado que fue desfavorable ya que las empresas hoteleras no conocen o identifican las necesidades de los clientes.

Según Wong, (2013) en el artículo El Comercio las empresas nacionales son importantes por lo cual en un estudio realizado se obtuvo que el 30% de las empresas presentan que se encuentran en un nivel que cumple la eficiencia en sus cadenas logísticas. Este índice se puede decir que se ha podido observar una incrementación casi en tres puntos porcentuales en comparación al año 2013, según un estudio

realizado por GSI Perú en la cual fue un Reporte de la Logística en el Perú. Estos resultados son muy importantes para mejorar la logística, la cual nos conduce a una gran oportunidad donde las medianas y pequeñas empresas logren ser más competitivas en el entorno.

En el artículo Papers de Turismo Fernández (2003) menciono que las empresas hoteleras ofrecen básicamente un servicio, en la cual el 76% de los hoteles en EE.UU. son certificadas como vacacionales y el 24% son hoteles de ciudad, en el año de 1996 la participación del sector servicio, la que contribuye al PBI era el sector turismo español la que aportaron el 11,1% y con un más de 1'300,000 puestos de trabajo. Actualmente estamos en el siglo XXI, donde los clientes ahora se conforman con tener un producto o servicio que pueda satisfacer sus necesidades; por la cual las empresas solo tienen necesario producir bienes y servicios para atraer a los clientes para lograr vendérselos.

Las empresas hoteleras en la ciudad de Huaraz no conocen la herramienta del benchmarking; pero indirectamente esta herramienta está siendo utilizada ya que los representantes recopilan informaciones de otras empresas de su rubro, para que comparen con las suyas y ver en que están fallando para que así puedan mejorar y seguir en el mercado competitivo. Como vivimos en un mundo globalizado y de mucho cambio las MYPES, deben de saber adaptarse a los cambios para que estas mismas se mantengan en el mercado, para ello estas empresas tienen que cumplir con una calidad y cumplimiento con las necesidades de los clientes ya que gracias a ellos las empresas se encuentran en el mercado.

En la ciudad de Huaraz, se desarrolló un estudio donde encontramos que las MYPES se dedican a diferentes sectores, sin embargo estas empresas utilizan la gestión de calidad en la cual han logrado que su negocio sea más sólida, asimismo determinan de qué manera va influir el benchmarking en las MYPES, por lo anterior expresado, el enunciado del problema de investigación es el siguiente: ¿Cuáles son las principales características del benchmarking como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017?

Para solucionar este problema, se ha planteado el siguiente objetivo general: Determinar las principales características del benchmarking como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017; para poder conseguir el objetivo general se estableció los siguientes objetivos específicos: (a) Determinar las características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017; (b) Determinar las características de las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017; (c) Determinar las características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017 y (d) Determinar las características del benchmarking en las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.

La investigación realizada ayudará a que el benchmarking sea aplicado como una herramienta, la cual ayude a definir estrategias y analizar sus mejores prácticas de las empresas mediante las comparaciones con las demás organizaciones, con el fin que esto resulte exitoso para la empresa; asimismo, ayuda a lograr con eficiencia y eficacia los objetivos y metas trazados del rubro ofreciendo un servicio de calidad.

El siguiente trabajo de investigación se justificó porque se brindó conocimiento sobre el benchmarking como herramienta de gestión de calidad, que fue generada a partir de la línea de investigación sobre las micro y pequeñas empresas, porque nos permitirá conocer sobre la definición, objetivos, beneficios, propósitos de la gestión de calidad y el desarrollo del apoyo del benchmarking, con esto se pretende que los clientes se sientan satisfechos con el servicio brindado y de esa manera generar una relación duradera y de fidelización con los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades. Asimismo, se observa que hay varias empresas que se dedican dentro de este rubro, es por ello que se escogió como tema de investigación, por la cual uno de los objetivos del presente trabajo es llegar a que los empresarios que se dedican al rubro hoteles, brindarle información de cómo pueden llevar al éxito a la empresa, ya que este trabajo de investigación podrá servir como fuente de conocimiento a los empresarios que se dedican a este rubro.

Asimismo, en la ciudad de Huaraz, podemos observar que hay una variedad de este tipo de hoteles, las cuales tienen diferentes formas de manejar sus empresas, es por ello que la presente investigación mediante las encuestas pretenderá dar a conocer, porque es importante desarrollar el benchmarking en los hoteles, con el fin de analizar los diferentes factores que amenazan o benefician a la empresa de esta manera se atribuirá el crecimiento económico y fidelización de sus clientes potenciales.

Como interés personal, el presente trabajo de investigación servirá para brindar conocimiento sobre algo que se desconoce cómo es el benchmarking en el rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, asimismo, esta investigación formará parte del compilado de investigación de la universidad, además del repositorio académico de la escuela profesional, asimismo; servirá como antecedentes para las futuras investigaciones que desean profundizar más sobre el tema tratado, tanto descriptivo como correlacional y experimental.

Finalmente, el proyecto de investigación servirá como una forma de información y comunicación con los empresarios y la sociedad en general, ya que el tema es de gran interés tanto nacional, regional y local. Las limitaciones más importantes que se obtuvo será la veracidad de los datos y la fidelidad, asimismo, el estudio es viable ya que se cuenta con los recursos humanos, financieros y los materiales con el fin de llevar a cabo el estudio propuesto.

La metodología empleada en la investigación fue de tipo cuantitativo, porque la medición de las variables y conceptos se desarrolló por medio de la recolección de datos las cuales serán representadas por números, las mismas que serán analizadas por métodos estadísticos. En cuanto al nivel de investigación fue descriptivo porque se puntualizaron definiciones y características sobre la gestión de calidad en las MYPES, el benchmarking y los hoteles; en cuanto al diseño fue no experimental – transversal, ya que los datos recolectados fueron en un tiempo determinado; la técnica y herramienta que se utilizó para analizar los resultados obtenidos de la encuesta serán con los programas especiales de la computadora como es Ms Word, MS Excel y el

programa estadístico SPSS 25, para hacer el respectivo procesamiento de los datos obtenidos ya sea en gráficos y tablas para hacer un análisis estadístico descriptivo.

La técnica que se utilizó fue a través de una encuesta que se realizó a 37 empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017; esta técnica se desarrolló para poder obtener datos de un grupo de personas cuyas opiniones son autónomas e interesantes al investigador, siendo la aplicación a los representantes de las empresas, el instrumento fue el cuestionario de 24 preguntas cerradas de acuerdo a las dimensiones e indicadores de la variable, utilizando la escala de Likert.

El propósito de la investigación por lo antes mencionado, es para analizar e identificar las mejores prácticas de las empresas y compararlas con las de otras empresas, por ende, este estudio es de suma importancia ya que contribuirá que los empresarios logren fidelizar a sus clientes, mediante el buen servicio y cumpliendo con las necesidades requeridas. Como resumen la investigación pretende brindar a conocer mediante descripciones sobre la línea de investigación y la variable como es la importancia del benchmarking como herramienta de la gestión de calidad.

En cuanto a los resultados obtenidos después de la aplicación de la técnica e instrumento de investigación, contribuirá a que los representantes brinden información sobre el benchmarking a todos sus colaboradores ya que es una herramienta muy importante para mejorar las diferentes áreas que tienen problemas en cuanto a brindar un buen servicio a sus clientes. En cuanto a la edad de los representantes de las (MYPES) se apreció que el 40,54% tienen entre 31 a 50 años; en cuanto al género se obtuvo que el 56,8% son de sexo masculino, en cuanto al grado de instrucción se tuvo que el 40,5% de los representantes tienen un grado de instrucción superior universitario. En cuanto al objetivo de creación de las (MYPES) el 81,1% tienen como fin de generar ganancias, asimismo; en cuanto a si la gestión de calidad ayudará a contribuir a mejorar el rendimiento de la empresa se obtuvo que el 48,9% mencionan que siempre la calidad ayudara a mejorar el rendimiento de la empresa; y por otro lado en cuanto si la empresa cuentan con estrategias que le ayudan a diferenciarse de los competidores directos en su rubro se obtuvo que el 67,6% afirmaron que siempre

cuentan con estrategias; en cuanto a si la empresa realiza comparaciones de sus estrategias con las de otra empresa se tuvo que el 45,9% siempre lo realizan. Es por ello que la aplicación de la herramienta del benchmarking ayudará que las empresas puedan obtener mejores beneficios y cumplir con sus objetivos y metas propuestos, utilizando adecuadamente los recursos con el fin de lograr el incremento económico de la empresa ya sea a corto o largo plazo.

Según Cuatrecasas (2010) la calidad ha ido evolucionando más en transcurso de los días, por ende, las empresas deben de saber adaptarse a los cambios que se puedan suscitar al momento que las empresas desean aplicar la herramienta del benchmarking para poder poner en prácticas los mejores planes y estrategias. El autor Spendolini, (2005) menciona que el benchmarking es un proceso donde vamos a realizar comparaciones ya sea de productos o servicios que brinda nuestros competidores directos, que estas demuestren las mejores prácticas sobre las áreas de nuestro interés, con el fin de transferir los conocimientos de estas mejores prácticas a las áreas que tienen dificultades.

II. Revisión de literatura

2.1. Antecedentes

Según Joubert (2014) en su tesis que lleva por título *Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de Neuquén*; en la cual su objetivo general fue indagar sobre la potencialidad y la fiabilidad de aplicar el sistema de gestión de calidad (SGC) en los hoteles de la ciudad de Neuquén; el tipo de investigación fue cuantitativa, con un diseño no experimental transversal; el tipo de muestreo es intencional o probabilístico; por lo cual la técnica utilizada fue la entrevista y la población fue de 23 gerentes y/o dueños de la empresa; en cuanto a los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 52,10% mencionaron que son dueños, el 55% afirmaron que llevan más de 7 años en el cargo que desempeñan; el 62% cuentan con grado de superior universitario y un 45% de los encuestados cuentan con más de 11 trabajadores, el 98% manifiestan que capacitan a sus colaboradores en cuanto al servicio que brindan. En cuanto a la conclusión se obtuvo que la mayoría de los clientes tienen un grado de satisfacción en cuanto a la calidad y servicio que ofrecen las empresas hoteleras considerando que esto se debe a la capacitación que se realiza a cada trabajador en cuanto a la atención al cliente.

Arrellano (2012) en su tesis titulada *Benchmarking para la empresa Barrerautos del Cantón Antonio Ante*; tuvo como objetivo desarrollar el benchmarking que permita un posicionamiento empresarial de Barrerautos del Cantón Antonio Ante; en cuanto al tipo y diseño de investigación fueron cuantitativa y descriptiva; la población y la muestra fue la misma ya que es muy pequeña la cual es de 9 trabajadores; la técnica que se utilizó fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, asimismo los resultados que se pudo obtener son los siguientes: el 100% mencionaron que la empresa capacitan a todos los trabajadores para que tengan un buen desempeño; el 89% que la empresa si debería tomar como referencias a empresas reconocidas a nivel nacional e internacional para determinar nuevas estrategias en el mercado a la cual se dedica la empresa. En conclusión, se obtuvo que la empresa no realiza estímulos económicos ni capacita a sus colaboradores, pero está dispuesto a contribuir en ello con el fin de que se desarrolle un mejoramiento continuo para que la empresa logre un posicionamiento

empresarial dentro del mercado y asimismo que brinden un servicio de calidad con el fin de que los usuarios queden satisfechos para que en un futuro logren fidelizarse.

Naula (2013) en su tesis titulada *El Benchmarking y su impacto en el posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo*; tuvo como objetivo determinar la incidencia del benchmarking en el bajo posicionamiento del mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo; en cuanto a la metodología fue descriptivo y conto con una población de 2020 de personas la cual por ser muy grande la población aplico la fórmula para obtener la muestra que fue de 322 personas; en cuanto a la técnica que se utilizo fue la encuesta y el instrumento el cuestionario, por lo cual se obtuvo los siguientes resultados que el 40% de los clientes califican bueno que la empresa verifique los resultados obtenidos del plan propuesto y un 91% mencionaron que la empresa siempre es importante que cuente con un plan de trabajo. Como conclusión se obtuvo que el propósito de hacer uso del benchmarking es recopilar, analizar y aprender mejoras a través de la información recolectada del área de servicio y atención al cliente con el fin de mejorar el posicionamiento del mercado implementando estrategias competitivas que ayuden a la empresa.

Según Trejo (2017) en su tesis titulada *Estrategias de Benchmarking para mejorar la Fidelización de Clientes de la empresa Premiere de los Olivos, 2017*; en la cual su objetivo general proponer un plan de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la empresa Premiere ubicado en los Olivos; tuvo como tipo de investigación cuantitativa, diseño no experimental y con un nivel descriptivo, asimismo la técnica que se utilizo fue una entrevista; en la cual en este trabajo se obtuvo los siguientes resultados que el 51% afirmaron que siempre la empresa se esmera por comprender las necesidades de sus clientes y un 62% mencionaron que siempre toman en cuentan a otras empresa para poder comparar con sus estrategias competitivas. En conclusión, se llegó a proponer que la empresa Premiere cuente con un plan de benchmarking para que ayude a mejorar la fidelización de clientes, ya que brinda productos y servicio de calidad asimismo cuenta con un personal de amplia experiencia en el rubro.

Según Diaz (2016) menciona en su tesis para optar el título de licenciado en administración que tiene por título *Plan de Benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana*; en la cual tuvo como objetivo diseñar un plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la Dirección Regional de Lima Metropolitana; el tipo de investigación fue cuantitativo y el diseño fue no experimental, con un nivel descriptivo y contó con una población de 15000 usuarios; lo cual se obtuvo de acuerdo con la fórmula para la muestra un total de 113 usuarios, la técnica e instrumento fue la encuesta y el cuestionario; en cuanto a los resultados fueron las siguientes; el 60% mencionaron que el servicio que tiene la empresa es regular; el 48% según a la calidad que tiene la empresa es regular; el 57% mencionaron que la empresa transfieren las diferentes informaciones a las demás áreas de la organización; el 48% afirmaron que la empresa nunca verifica las mejores prácticas obtenidas de otras empresas. Se concluyó que antes de aplicar el cuestionario la Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana no identificaban los factores que influyen en la deficiencia atención al usuario, sin embargo, luego de la aplicación del cuestionario el gerente general puede identificar cuáles son los factores o puntos débiles que están presente, para ello reforzara con talleres que se propuesto en el plan estratégico.

Bravo y Diaz (2018) en su tesis titulada *Plan de benchmarking para incrementar la afluencia de clientes en la Pollería Cieza – Chongoyape 2017*; tuvo como objetivo proponer un plan de benchmarking para incrementar la afluencia de clientes en la Pollería Cieza – Chongoyape 2017; contando con un tipo de investigación cuantitativa y diseño no experimental; en cuanto a la población se obtuvo un 17940 ciudadanos y la muestra obtenida una vez utilizada la formula fue de 136 ciudadanos; la técnica que fue utilizada fue la encuesta y el instrumento fue el cuestionario; los resultados obtenidos son el 56,6% mencionaron que son de género femenino; el 50% manifestaron que el nivel del benchmarking interno es regular en la empresa y el 61,8% afirmaron que siempre verifican las mejores prácticas obtenidas para ponerlo en práctica a su empresa. En conclusión, los representantes de la Pollería Cieza, planteo diseñar un plan de benchmarking ya que va a ampliar la gama de productos en sus servicios para que el cliente tenga opciones diferentes para escoger, asimismo se

capacitará a los trabajadores en cuanto a atención al cliente y se implementará una adecuada vestimenta que se va utilizar para el desarrollo continuo de la empresa, con el fin de uniformizar a todos los trabajadores.

Díaz (2018) en su tesis para optar el título de licenciado en administración cuyo trabajo lleva por título *Gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro restaurantes en la urbanización Santa Cristina, Nuevo Chimbote, año 2016*; tuvo como objetivo determinar las características de la gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurantes en la urbanización Santa Cristina, distrito de Nuevo Chimbote, 2016; en cuanto a la metodología se tiene como tipo cuantitativo, nivel descriptivo y un diseño no experimental – transversal y la población considerada fue de 8 empresas y la muestra fue la misma y la técnica fue la encuesta y el instrumento que utilizó fue el cuestionario. Los resultados obtenidos fueron de acuerdo al 62,5% de los representantes tienen una edad entre 30 a 50 años; el 50% son de género masculino; el 62,5% tienen un grado de instrucción superior universitario; el 87,5% son dueños; el 62,5% cuentan con más de 7 años en el cargo; el 75% también cuentan con más de 7 años de permanencia en el rubro; el 62,5% mencionan que tienen de 11 a más trabajadores; el 87,5% afirmaron que la gestión de calidad si contribuye a mejorar el rendimiento del negocio; el 87,5% manifestaron que la gestión de calidad ayuda a alcanzar los objetivos y metas de la organización; el 50% afirmaron que el benchmarking si encamina al mejoramiento de su empresa y el 50% mencionaron que un buen uso del benchmarking si permitía a la empresa a ser eficiente. Se concluyó que la mayoría de los representantes tienen cierto conocimiento sobre el benchmarking, por la cual consideran que esta herramienta ayudará a encaminar al mejoramiento de la empresa, asimismo consideran que necesitan un aprendizaje continuo y en cuanto a la cultura deben de adaptarse al cambio ya que es establecida como fortaleza para poder implementar el benchmarking ya que un buen uso de esta herramienta permitirá que la empresa sea más competitiva y reconocida por los buenos servicios que va a ofrecer a todos sus clientes potenciales.

Según Pérez (2018) en su tesis para optar su título de licenciado en administración lo tituló *Gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro actividades veterinarias, jr. José Olaya, distrito de Chimbote, 2016*; en la cual su objetivo general fue determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso del benchmarking, el diseño de la investigación fue no experimental – transversal de tipo cuantitativo y nivel descriptivo; con una población de 8 MYPES y la muestra fue de 7 MYPES, la técnica e instrumento fueron la encuesta y el cuestionario. En cuanto a los resultados obtenidos fue que el 71,4% cuentan con una edad entre 31 a 50 años; el 100% son de género masculino; el 100% mencionaron tener un grado de instrucción universitaria; el 71,4% manifiestan que desempeñan el cargo de administrador; el 57,1% que cuentan con más de 7 años desempeñando en el cargo; el 85,7% en cuanto a la permanencia del negocio es de más de 7 años; el 100% cuentan entre 1 a 5 trabajadores; el 100% de los representantes afirmaron que la gestión de calidad si contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa; el 85,7% asimismo que el benchmarking si es primordial para las organizaciones y el 71,4% que un buen uso del benchmarking si permite a la empresa ser eficiente en su rubro. Se concluye que los representantes consideran que la gestión de calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la organización, además ayuda a alcanzar los objetivos y metas trazadas, con el fin de brindar u ofrecer con calidad el servicio o producto que ofrece su empresa.

Roman (2018) en su tesis *Caracterización de la gestión de calidad bajo el modelo Hotelqual en las micro y pequeñas empresas del sector servicios del rubro Hoteles de tres estrellas del distrito de Huaraz, 2016*; tuvo como objetivo general describir las principales características de la gestión de calidad bajo el modelo Hotelqual en las micro y pequeñas empresas, del sector servicio del rubro hoteles de tres estrellas del distrito de Huaraz; aplicando un tipo de investigación cuantitativo y un diseño no experimental (transversal) a una población de 5 hoteles y la muestra de 386 clientes; los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y la técnica fue la encuesta. En cuanto a los resultados el 41,03% mencionaron tener entre el 40 a 45 años de edad; el 50,82% son de género masculino; el 64,95% cuentan con un grado de instrucción superior universitario completa; el 37,23% afirmaron que la empresa no monitorea a

sus colaboradores para verificar sus actividades; el 38;04% mencionaron que están en desacuerdo con el personal al momento de que ofrecen el uso del servicio. Se concluye que en las micro y pequeñas empresas hay una deficiencia en cuanto a la gestión de calidad en los servicios, porque consideran que no hay un interés por parte de los representantes del rubro hoteles en mejorar la calidad en los distintos aspectos que tienen dificultades.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Gestión de calidad

Definición

Según Cuatrecasas (2010) la calidad es un conjunto de características que va a poseer un producto o servicio, asimismo debe de tener la capacidad de satisfacer los requerimientos de los clientes. Por la cual la gestión de calidad es un conjunto de estrategias que ayudan a que la empresa consiga la calidad requerida que se basa mediante los procesos de gestión. Además, el autor referencia a la Norma ISO 8402, donde define que la calidad es el cumplimiento de la totalidad de las características de los servicios o productos que se ofrecerán en el mercado para cubrir las necesidades de los usuarios, clientes (p.17).

Duran (1991) menciona que la gestión de calidad es un conjunto de estrategias que nos ayudan a conseguir la calidad requerida que se basa tanto por los procesos de gestión donde los gerentes ayudan en el análisis y ver las garantías que debe cumplir un producto determinado donde deben ver los tipos de actuaciones.

- Debemos de definir los objetivos de la empresa hacia sus clientes proporcionando de la mejor calidad de sus procesos o servicios ofrecidos.
- Conseguir que nuestros productos o servicios sean de acuerdo a los objetivos trazados por la empresa.
- Estudiar y ver si alcanzamos la calidad deseada en nuestra organización.

- Mejorar y cumplir con el objetivo de la calidad para obtener un proceso dinámico que nos permita ser una empresa que trabaje con las exigencias de los clientes

Fundamentos de la gestión de calidad

Veremos algunos fundamentos de la calidad:

- Nuestro objetivo debe ser igual que de la empresa, ser competitivo y tratar de mejorar en nuestras deficiencias.
- Ayudar a nuestros clientes referentes a las necesidades requeridas.
- Cuidar de nuestros recursos humanos ya que son importantes para que nuestras empresas funcionen adecuadamente.
- Brindar comunicación e información a los trabajadores, ya que es importante para que así todos los miembros de la empresa estén en constante participación.
- Debemos de ahorrar los recursos y disminuir costos que puedan afectar a la empresa.
- Implicar un objetivo que nos ayude mejorar y ver los resultados periódicamente.
- Debemos de tener un objetivo estratégico que nos ayude con la política de la empresa.

Objeción a la gestión de calidad

En la gestión de calidad también podemos encontrarnos con objeciones que se pueden presentar, las cuales son:

- Que nos va a llevar más tiempo en trabajar, ya que es muy difícil si es que no tenemos una visión clara.
- También nos implicara cambios en la organización que algunos no estarán aptos y se resistirán.

Ventajas

Veremos 3 ventajas importantes de la gestión de la calidad que son las siguientes:

- a. En primer punto veremos que debemos de trabajar en conjunto con todos los colaboradores con el fin de obtener un objetivo común para que todos cumplan con sus metas trazadas.
- b. En segundo punto tenemos que reducir los costos y ver en que debemos de mejorar para escoger la mejor productividad, eficiencia y eficacia de los trabajadores.
- c. En tercer punto debemos de conseguir la mejora de los puntos anteriores para reforzar en base a la gestión de calidad.

Dimensiones e indicadores de la gestión de calidad

Cuatrecasas (2010) cita en su libro a Deming donde se obtiene el ciclo de Deming que será tomada como dimensiones para la investigación en la cual esta nos sirve para aplicar la lógica y hacer todas las cosas ordenas, adecuadas y correctas, asimismo se verá que no se limita la implantación de la mejora continua y estos ciclos de Deming son las siguientes:

Planificar (PLAN)

Esta fase es considerada la primera; ya que es donde se verá los objetivos que se requiere alcanzar y ver cuáles son los métodos elegidos para lograrlo; también veremos cómo se encuentra la empresa mediante la recopilación de información necesaria, la planificación se va hacer para realizar un estudio de las causas para poder prevenir las fallas y problemas para la cual debemos de aportar soluciones y medidas.

- **Identificación de las mejoras:** Según (Davins, 2011, p.04) una vez de identificar los problemas que tiene la empresa deben de ser analizadas, asimismo, estas deben de tener una buena selección del equipo de mejora; para

lograr medir la situación en la que se encuentran realmente la empresa con el fin de lograr analizar las causas del problema que evita que la empresa brinde un buen servicio.

- ***Identificación de objetivos y metas:*** según (Armijo, 2006, p. 15) afirma que los objetivos y metas de las empresas para que sean cumplidas deben de tomar decisiones acertadas y deben de capacitar a sus colaboradores para que puedan desempeñarse adecuadamente en cada área que les corresponda.
- ***Establecer las estrategias:*** de acuerdo a Armijo, (2006) la estrategia permitirá identificar las mejores alternativas con respecto a la asignación de los recursos con los que cuenta la empresa y así lograr ver las consecuencias con relación a las entregas de los bienes o servicios y los resultados que se obtendrán en la empresa (p.16)

Realizar (DO)

Aquí se llevará a cabo los trabajos y acciones planteadas en la primera fase. En esta fase veremos la formación de sus empleados para que estas puedan adquirir una capacitación de las actividades y actitudes que solicita la empresa.

- ***Poner en práctica un plan:*** según Armijo, (2006) afirma que si la empresa cuenta con un plan ayudará mucho en la toma de decisiones en los distintos niveles de cada organización, asimismo; menciona que deben de revisar los objetivos, estrategias y su misión; con mayor profundidad ya que estas son definiciones que asumen las organizaciones para que sigan en el mercado (p.17)
- ***Establecer charlas a los empleados:*** Torres y Torres, (2010) mencionan como referente a Pinto Roberto quien define que la capacitación forma parte de la formación de cada persona, asimismo; esta va involucrar un aprendizaje y ver los resultados en cuanto a la conducta de cada colaborador. Los programas de

capacitación al personal deben formar parte de programas amplios de mejoramiento organizacional, con el fin de alcanzar cambios y lograr resultados progresivos de la organización (p.20)

Comprobar (CHECK)

Aquí verificaremos y contralaremos todos los efectos y los resultados obtenidos para así poder aplicar las mejores planificaciones, en la cual debemos de comprobar si se cumplieron los objetivos marcados y si no fueron cumplidas debemos de planificar nuevos objetivos para poder superarlos.

- ***Ver los resultados:*** los colaboradores capacitados deben de cumplir un progreso de resultados que ayuden a cumplir con los objetivos de la organización por la cual esto disminuirá la rotación del personal, con el fin de mejorar las relaciones con los clientes, incremento de la productividad, mejorar el estado de ánimo y mejora las habilidades de ventas (Torres y Torres, 2006, p. 30)
- ***Aplicar las mejores prácticas:*** es una práctica que ayuda a que funciona bien y además adquiere buenos resultados, por la cual es recomendado como modelo en la cual, se trata de una experiencia exitosa. Para la identificación de las buenas prácticas se toma en cuenta los siguientes criterios: efectividad y exitos, resultado de un proceso participativo y reducción de riesgos de desastres y crisis (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2015, p.5)

Actuar (ACT)

Aquí se va comprobar las acciones correctivas que dan los resultados, después debemos de normalizar las documentaciones necesarias, asimismo vamos a describir todo lo que hemos aprendido y como se ha efectuado.

- ***Comprobar las acciones correctivas:*** Dominguez (2012) menciona que las acciones correctivas sobre los defectos del aprendizaje van a comprender en la identificación de las causas de raíz sobre el problema identificado, las cuales estas deben estar orientadas a eliminar las causas detectadas para que no se vuelvan a repetir y así lograr mejoras que sean para bien de las empresas (p.07)
- ***Normalizar las documentaciones:*** las empresas deben tener todos sus documentos en regla ya que es uno de los requisitos para poder tener el funcionamiento del negocio; por ende, deben estar inscritas en la SUNAT. Asimismo, las empresas deben de otorgar comprobantes de pago u otros documentos que son establecidos y si incumplen estas tendrán una infracción y sanción tributaria de acuerdo al Código Tributario como puede ser la sanción de comisión o multa.
- ***Emprender una nueva mejora:*** Según (Ruiz y Díaz, 2013, p.100) en la actualidad para lograr una posición competitiva en el mercado la organización debe tener un mejoramiento continuo hacia todos los niveles de la estructura organizacional, por la cual el gerente es el principal promotor que promueva el cambio, estableciendo una relación de beneficio mutuo con el fin de que se logre una mejora progresiva y continua.

2.2.2. Benchmarking

Definición

Según Aníbal (2008) el benchmarking es un método continuo el cual nos ayudará evaluar los diferentes procesos que se da en cada negocio ya sean diferentes o del mismo rubro, con el simple objetivo de aplicar los conocimientos básicos para que la organización trabaje con eficiencia y eficacia. Asimismo, el benchmarking fue una de las herramientas más utilizadas en los años de 2002 y 2003 tras un ranking.

El benchmarking proviene del termino ingles Benchmark, también dice que se le conoce como marca que son utilizadas como referencias, el benchmarking se centra a un estándar que es de buscar a la empresa considerada líder para comparar los diferentes tipos y estrategias que son utilizadas en las empresas para que puedan cumplir con sus objetivos. Asimismo, menciona que el benchmarking es una herramienta metódica y duradera el cual nos ayuda a poder valorar todos los productos, servicios de las demás organizaciones que han sido obtenidas de las empresas consideradas como líderes en un rubro por lo cual sus mejores prácticas deben ser utilizadas con un bien para mejorar la organización (Spendolini, 2005, p.11)

Morales (2009) en su libro concuerda con lo mencionado por Spendolini, donde llego a una definición que el benchmarking es una herramienta de suma importancia ya que ayudará a la comparación de la calidad y productividad que tiene la empresa del mismo rubro en la cual la calidad está referido al costo de sus productos o servicios que brinda y la productividad será de acuerdo a la utilización de los recursos que se va utilizar para la producción. (p.06)

Procesos del benchmarking

Los procesos del benchmarking, podemos encontrar 5 fases las cuales son las siguientes. (Morales, 2009, p.12)

1. Planeación: aquí vamos a identificar lo siguiente.
 - Objetivo del estudio
 - Compañías comparables
 - Recoger los diferentes datos y los métodos.
2. Análisis: consiste en cómo vamos a implementar las mejores prácticas en nuestra organización.
 - Debemos conocer la brecha que tiene actualmente la empresa
 - Vamos a proyectarnos hacia un futuro para adquirir un buen desempeño

3. Integración: en esta fase lo que se va hacer es que una vez de procesar los objetivos de la empresa, de acuerdo a los hallazgos encontrados son las siguientes.
 - Estar comunicados y dar las conclusiones obtenidas
 - Establecer metas y objetivos en las diferentes áreas con cada responsable
4. Acción: en esta fase lo primero es transformar nuestros objetivos de operaciones en acciones.
 - Desarrollar el plan de acción.
 - Llevar en práctica la acción y supervisar todas las ejecuciones realizadas
 - Desarrollar nuevas metas del benchmarking
5. Madurez:
 - Ver el liderazgo que hemos obtenido
 - Debemos desarrollar las prácticas que sean de acuerdo a los procesos

Objetivos del benchmarking

Las empresas van a buscar obtener el mejor objetivo al implementar el benchmarking en su organización y estos objetivos son:

- Controlar las condiciones que debe tener la empresa en base a la calidad que va a brindar a sus clientes.
- Organizar los procesos para así poder diseñar las estrategias que va utilizar para que pueda responder a la demanda.
- Identificar cuáles son las mejores estrategias para ofrecer sus productos y servicios para que así puedan añadir las mejores prácticas de su mismo rubro.
- Implementar los mejores planes para mejorar a la organización y ser la mejor empresa en su rubro de la calidad.

Aspectos del benchmarking

Como bien sabemos el benchmarking ha sido presentado como una herramienta que ayuda a la mejora de las prácticas que se dan dentro de los negocios para así poder llegar a ser más competitivos dentro del rubro o mercado que cada vez está

más difícil de permanecer, por lo cual debemos de conocer los aspectos importantes las cuales son:

Calidad: aquí se verá cuando decidamos aplicar una estrategia de calidad, estaremos involucrándonos en las actividades de planificación, organización y análisis ya que estas ayudaran a responder a los objetivos específicos de aprendizaje lo cual esto estará orientado a descubrir, emplear y adoptar nuevas estrategias para poder aplicarlos en las distintas áreas que cuenta la organización.

Producción: aquí se verá la búsqueda de la excelencia de las diferentes áreas que controlan los recursos de entrada y la productividad puede ser expresada por el volumen de producción y el consumo de los recursos. El benchmarking es una herramienta que ayuda a aplicar desde el conocimiento y las comprensiones de las necesidades de los clientes hasta lograr el servicio de post venta.

Tiempo: es muy importante ya que ahora es considerado como un factor potenciador ya sea en las ventas, administración, producción y distribución gracias a ellos se ha podido lograr una mayor productividad, cuando desarrollamos programas que son enfocados en el tiempo nos va a ayudar a recortar el tiempo de entrega de los productos o servicios que brindan las empresas, la cual será un motivo para conseguir una mayor competitividad.

Ventajas del benchmarking

- **Información:** cuantifica las diferencias, amplía el marco de referencia, descubre las mejores prácticas.
- **Motivación:** demuestra los resultados tangibles, promueve el trabajo en equipo.
- **Innovación:** descubre nuevas formas, evita estancamiento a ofrecer pistas, estimula el cambio cultural, ofrece mejoras radicales.
- **Concentración:** identifica las oportunidades primordiales de mejoras, concentra la acción en áreas concretas.

Clases del benchmarking

Los puntos clave para poder implementar en el benchmarking son los siguientes parámetros.

- Primero debemos identificar cuáles son las debilidades y los puntos fuertes de la organización.
- Debemos definir un objetivo para mejorar las debilidades encontradas.
- Luego elaborar un plan de acuerdo a los objetivos planteados.
- Vamos a verificar y supervisar la ejecución de los planes.
- Buscar la empresa líder para poder obtener información que cumplan con algunos aspectos que son como el de puntualidad, base de datos para así nosotros al momento de contratarnos con ellos nos puedan brindar las informaciones requeridas para mejorar la otra empresa en estudio.
- Participación de todo el miembro de la organización.
- Debemos definir los aspectos críticos de la organización.
- Estudiar la información recolectada para saber que estrategias vamos a utilizar para la mejora de la organización.
- Las informaciones recopiladas deben ser analizadas e interpretadas.

Dimensiones e indicadores del benchmarking

(Spendolini, 2005, p.19) menciona 3 tipos de benchmarking, la cual debido que el trabajo es de investigación estos son los que se tomaran como dimensiones:

Benchmarking Interno:

Esta comienza en la comparación de las acciones internas de la organización para ver e identificar los mejores procesos las cuales nos servirá ver en lo que estamos fallando o que debemos de cambiar. Asimismo, dar por sentado que algunos de los procesos que se está utilizando en la empresa pueden ser eficientes o eficaces que de las otras áreas de la organización. Por lo cual el objetivo del benchmarking

interno es de identificar los estándares de desarrollo que tiene la organización, para así poder transferirlo en las diferentes áreas que tienen la empresa. (Spendolini, 2005, p.21)

- **Identificación de las mejores prácticas:** según (Marciniak, 2017, p.20) la identificación de las mejores prácticas de otras organizaciones, con la finalidad de conocer, aprender de ellas y así mejorar la calidad de una acción determinada de la empresa. Asimismo, estas mejores prácticas obtenidas deben ser comparadas y analizadas para ver si son buenas para nuestra empresa y poder implementarlas en la empresa.
- **Transfiere información:** es bueno ya que transfiere información que van a ayudar a la empresa a desarrollar acciones que mejoren el desempeño de los colaboradores, asimismo, llevar a que la empresa tenga resultados óptimos.
- **Brinda información adecuada:** el benchmarking puede ser considerado como un proceso de evaluación del servicio o producto que brinda las diferentes organizaciones, asimismo; es la ayuda que proporciona para poder ampliar la confianza y expectativas de los consumidores, para ello las empresas deben de estar continuamente cambiando y adaptándose al mercado.

Benchmarking Competitivo:

En este tipo se va a identificar los servicios, productos y procesos de trabajo que tienen las empresas que son consideradas competidores directos de la organización, estos procesos, servicios y productos identificados van a ser comparados con los de la empresa. Asimismo, recomiendan que las empresas primero deben de comprender sus propios trabajos internos antes de buscar informaciónes externas (Spendolini, 2005, p.21)

- ***Identificación del servicio:*** el benchmarking ayuda a analizar los diferentes servicios que brindan las empresas y tomar las mejores para poder analizarlas y poder adecuarlas para que pueda implementarlas en la organización, con el fin de lograr los nuevos objetivos trazados.
- ***Recopilar elementos de los competidores:*** este es un punto más difícil para la organización ya que las demás empresas reservan sus ventajas competitivas para sí mismas. Pero el objetivo del benchmarking comparar los procesos y funciones en el sector que pertenecen cada empresa.
- ***Nivel de comparación:*** el benchmarking ayuda a comparar los mejores estándares de una organización con otras empresas, en la cual tiene como fin identificar información específica y compararlos con los de la empresa.

Benchmarking Funcional:

El objetivo de este tipo es de identificar las mejores prácticas de las diferentes empresas ya sean competidores directos o no pero que esta sea considerada una reputación de excelencia en el área que este. Se dice funcional porque aquí se va a comprender las actividades comerciales específicas de un área funcional determinadas como, marketing, recursos humanos (Spendolini, 2005, p.24)

- ***Identificación de actividades:*** el benchmarking busca identificar los servicios, productos y procesos de trabajo de las empresas que son competidores directos con el objetivo de identificar sus mejores prácticas y poder compararlos para poder analizarlas y llevar a cabo.
- ***Difusión de la información:*** la información recopilada nos ayudará a difundir en todas las áreas que tienen dificultades o están funcionando mal y así lograr lo planeado, con el fin de cumplir con las necesidades de los clientes.

- **Identificación de representantes líderes:** se identifica a las empresas consideradas líderes las cuales son tomadas para poder obtener información de sus mejores prácticas para poder analizarlas con las de la empresa y adecuarlas para poder desarrollar mejoras en la organización en estudio.
- **Poner en práctica:** toda información recopilada debe ser analizada y estudiada para poder poner en práctica y ver que los resultados que se quiera obtener sean buenos para poder seguir en el mercado compitiendo con las demás empresas catalogadas líderes en el rubro al que pertenecen.

2.2.3. Micro y pequeñas empresas

Definición

Según SUNAT, 2017, las MYPES es la unidad económica que está constituida por personas naturales o jurídicas con el objetivo de desarrollar actividades de fabricación, comercialización, extracción o prestación de servicios, estas deben ser inscritas en un registro que se denomina REMYPE.

Características generales de las MYPES:

Según la Ley 30056 menciona que todas las personas naturales, jurídicas pueden constituir las:

	Niveles de las ventas anuales
Micro empresa	Monto máximo de 150 UIT
Pequeña empresa	Desde 1700 UIT hasta el monto máximo de 2300 UIT.

Formas de organización de negocios o empresas:

Veremos 2 modalidades que son:

- 1) Como personas naturales: tienen obligaciones y derechos frente a la toma de decisiones y efectuar pagos de impuestos. Aquí podemos ver 2 tipos de empresas que puedan formar las personas naturales y son:
 - Personas Naturales con Negocio
 - Empresa Individual de Responsabilidad Limitada

- 2) Como personas jurídicas: son de 1 a más personas naturales y tienen las siguientes ventajas:
 - Tiene una responsabilidad limitada ante terceros
 - Participar como proveedores de bienes y servicios en los concursos públicos
 - Pueden adquirir préstamos para así poder incrementar su capital

Tipos de sociedades:

Encontramos 3 tipos de sociedad que son utilizados y son las siguientes:

- a) Sociedad Anónima: los accionistas deben ser de 2 a más y puede adoptar cualquier nombre, pero tiene que aumentar Sociedad Anónima o S.A.; sus aportes pueden ser monetarias o también por bienes físicos y tangibles

- b) Sociedad Anónima Cerrada: los accionistas deben ser de 2 a más personas y el nombre de este tipo debe tener la sigla S.A.C.

- c) Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada: sus capitales están divididos todos iguales, un accionista no puede responder las obligaciones que tiene la empresa, su nombre puede usarlo abreviado o normal.

Pasos para establecer una sociedad o empresa:

Para establecer una empresa tenemos que seguir pasos y esos son los siguientes:

- a. Primero debemos de elaborar nuestra minuta que se utilizara por un abogado, el tiempo para la elaboración de dicha minuta es de 3 días.
- b. Después debemos de llevar la minuta ante un notario público y el tiempo que se debe esperar es de 3 días.
- c. Registrar en la Sunarp, el tiempo es de 15 a 35 días.

2.2.4. Rubro hotel

En la actualidad los hoteles brindan unos servicios adicionales a los huéspedes para que se sientan cómodos, con la finalidad que estos decidan volver y también puedan recomendar a más personas, los servicios adicionales que brindan son: internet con Wi-Fi, servicio de limpieza diarios, lavandería.

De acuerdo a la resolución Ministerial N°150-2015-PCM, los requisitos que debe tener los hoteles son las siguientes:

Requisitos para los Hoteles

- **En habitaciones:** debe de tener televisor, teléfono con comunicación nacional e internacional.
- **Servicios:** limpieza diaria de las habitaciones, servicio de lavandería y planchado, servicio de custodia de equipaje.
- **Personal:** personal calificado, personas uniformadas las 24 horas.

Clase	Categoría
Hotel	Una a cinco estrellas
Apart – Hotel	Tres a cinco estrellas
Hostal	Una a tres estrellas
Albergue	-----

Tipos de alojamiento

- **Hotel Garni:** este ofrece alojamiento y también puede tener desayuno, bebidas y también algunos platos pequeños, no ofrece un restaurante clásico.
- **Hotel:** aloja a las personas que desean quedarse por un cierto tiempo lo cual incluye un servicio completo.
- **Hostal:** aquí se alojan personas por días y pueden darse alimentos y bebidas u otros servicios.
- **Moteles:** es un establecimiento público, que ofrece habitaciones con baño y estacionamiento.
- **Estancias de turismo:** son establecimientos agropecuarios donde generalmente son alojamientos secundarios.
- **Habitaciones privadas:** son alquileres de camas en casas privadas.
- **Casas de Huéspedes:** estas funcionan como hotel pequeño y económico.
- **Residencia vacacional:** estas son casas que alquilan ya sea por semanas, quincenales, mes, etc.
- **Posadas:** aquí lo primordial son el servicio de alimentos y bebidas.
- **Balnearios o clínicas de recuperación:** aquí brindan servicios y tratamientos médicos y las comodidades de un hotel.
- **Botel:** es un hotel sobre una plataforma flotante.
- **Rotel:** es un hotel, pero sobre ruedas.

2.3. Marco conceptual de la investigación

Calidad: en la actualidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, en la cual va ampliando los objetivos y a la vez variando la orientación, por lo cual podemos decir que la calidad a tomado una importancia en la actualidad para las empresas ya que después de realizar un control a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de una organización (Cuatrecasas, 2010, p.15)

Benchmarking en los Hoteles: en la revista Marcas y Turismo, mencionan que los gerentes de los hoteles ahora en esta época utilizan diferentes herramientas que puedan ayudar a su negocio por lo cual también ellos deben de comparar las actividades de su hotel con otros hoteles y mercados para ver si están realizando la gestión de su hotel

correctamente; también menciona que cuando se cuenta con un proceso de ingresos en curso, es fundamental de buscar o conseguir datos para que les ayude a comparar el benchmarking entre los diferentes hoteles y así evitar que haya fracasos en los presupuestos.

En la actualidad las empresas para que puedan iniciar algún proyecto nuevo primero realizan un estudio de competencia o el benchmarking para que así puedan ver cómo está el estado actual de las estrategias digitales que desarrollan los competidores que son parte del mercado. Este procedimiento son de mucha importancia ya que nos ayuda a recabar valiosas informaciones lo cual estas nos pueden conducir a reincorporar en los procesos las acciones y las estrategias más afectivas de las competencias; pero antes debemos de analizar todos los datos adquiridos porque no siempre son viables.

Estrategias: es considerado como un conjunto de acciones determinadas que ayudan para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, menciona que el diseño de la estrategia va a constar con cinco partes las cuales son: diseño del concepto estratégico, desarrollo de tácticas, calendarización, presupuesto, supervisión y control. (Rodriguez, 2013,p.130)

La gestión de calidad en las empresas hoteleras: en la actualidad las empresas que brindan servicios como son las empresas hoteleras puedan ofrecer el mismo servicio, pero diferentes servicios por lo cual esta diferenciación de los servicios podemos añadir ventajas que son apreciadas por los clientes; como puede ser brindar una calidad de servicios ya que esto nos permitirá compaginar acciones de diferenciación y tener una reducción de costes, es decir ser más competitivos.

Como menciona Membrado (1999) que el concepto de la calidad ha evolucionado mucho en cuanto a la aceptación de los productos bien hechos lo cual esto ha llevado a convertirse en una estrategia empresarial, ya que cuyos objetivos son la satisfacción de los clientes y también la eficiencia económica de la empresa; estas evoluciones se fueron dando debido a la mayor demanda que la oferta en todos los segmentos de los mercados por lo cual las empresas que satisfacen los requerimientos y necesidades de los clientes serán los únicos que van a podrán sobrevivir en el mercado.

III. Metodología

3.1. Diseño de la investigación

La investigación emplea un diseño no experimental – transversal. No experimental; porque se estudió de acuerdo a la obtención de información sin manipular ninguna variable; transversal: porque es estudio y levantamiento de la información tuvo una fecha de inicio y fin, lo cual los datos se recolectaron en un tiempo único. Asimismo, la investigación es de tipo cuantitativo ya que la medición de las variables y conceptos se desarrolló por medio de la recolección de datos y serán representadas por números siendo analizadas por métodos estadísticos. El nivel de la investigación es descriptivo, porque se puntualiza las definiciones, características sobre la gestión de calidad, en las empresas, el benchmarking en los hoteles y las variables en estudio.

3.2. Población y muestra

Población:

La población del estudio serán los representantes de las micro y pequeñas empresas que están conformadas por 37 gerentes/dueños del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017. Esta información fue proporcionada por la municipalidad de la ciudad de Huaraz.

Muestra:

De acuerdo a la población encontrada de 37 representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles se determinó que la muestra fuera la misma ya que es una población muy pequeña (Ver anexo 1)

3.3. Definición y Operacionalización de variables e indicadores

VARIABLES		Definición Operacional			Escala de medición
		DIMENSIÓN		INDICADOR	
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
Gestión de calidad	Es un conjunto de estrategias que ayudan a conseguir la calidad requerida que, se base tanto por los procesos de gestión donde, los gerentes ayudan en el análisis. (Cuatrecasas, 2010)	Planificar (PLAN)	Veremos los objetivos que se quiere alcanzar.	Identificación de las mejoras.	
				Identificación de objetivos y metas.	
				Establecer las estrategias.	
		Realizar (DO)	Se lleva a cabo los trabajos y acciones planeadas.	Poner en práctica un plan.	
				Establecer charlas a los empleados.	
		Comprobar (CHECK)	Verificaremos y controlaremos todos los efectos y los resultados para así poder aplicar	Verificar los resultados	
				Poner en prácticas las mejores estrategias	
				Verificar los efectos obtenidos	
		Actuar (ACT)	Comprobar las acciones correctivas, debemos normalizar las documentaciones.	Comprobar las acciones correctivas.	
				Normalizar las documentaciones.	
				Emprender una nueva mejora.	

Benchmarking	Herramienta que ayuda a tomar referencias de los productos y servicios que brindan las empresas líderes. (Spendolini, 2005)	Benchmarking interno	Busca la información de las buenas prácticas, para luego ponerlos en práctica en la organización, estas informaciones son de la misma empresa	Identificación de las mejores prácticas del servicio.	
				Transfiere información.	
				Brinda información adecuada.	
		Benchmarking competitivo	Identificación de las mejores estrategias de los competidores para compararlas con la de la empresa, para saber en qué están fallando.	Identificación del servicio	
				Recopilar elementos de los competidores.	
				Nivel de comparación.	
		Benchmarking funcional	Identificación de la organización, de la cual obtendremos información de sus mejores prácticas, para analizarla y mejorarlas para aplicarlo en la empresa.	Identificación de actividades.	
				Difusión de la información.	
				Identificación de representantes líderes.	
Perfil de los gerentes de las MYPES de rubro hoteles	Son las características de los gerentes de las MYPES del rubro hoteles.			Edad	Ordinal
				Género	Nominal
				Grado de instrucción	Nominal

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: utilizada para la recopilación de datos fue la encuesta, con una serie de preguntas cerradas que fueron aplicadas a la población muestral con la finalidad de recolectar información de los gerentes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz.

Instrumento: utilizado fue el cuestionario que tendrá preguntas relacionadas a la información general de los gerentes o dueños, (06) preguntas a la variable en estudio que es el benchmarking como herramienta de la gestión de calidad serán (07) preguntas.

3.5. Plan de análisis

A continuación de la recolección de información realizada mediante el cuestionario, los datos obtenidos se tabularon y organizaron utilizando tablas para una gran visualización e interpretación, por lo cual se utilizó los siguientes programas como es el Word, el SPSS en su versión 25.

Para la confiabilidad se aplicó al total de la población para poder ver el Alfa de Cronbach obteniendo un 0,792; lo cual se considera como bueno el instrumento a utilizar. (Ver anexo N° 02)

3.6. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variable	Población y Muestra	Metodología y Diseño de la Investigación	Técnica e Instrumento
<p>¿Cuáles son las principales características del benchmarking como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017?</p>	<p>Objetivo General: Determinar las principales características del benchmarking como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas de rubro Hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.</p> <p>Objetivo Específico: Determinar las características de los gerentes de las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.</p> <p>Determinar las características de las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.</p> <p>Determinar las características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.</p> <p>Determinar las características del benchmarking en las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.</p>	<p>Benchmarking como herramienta de gestión de calidad</p>	<p>Población: La población e estudio consta de un total de 37 gerentes de hoteles en la ciudad de Huaraz. (Fuente: Municipalidad de Huaraz – 2017.</p> <p>Muestra: La población muestral está conformada por 37 representantes de los hoteles debido a que la población fue prácticamente pequeña.</p>	<p>Tipo: fue de tipo cuantitativo ya que la medición de las variables y conceptos se desarrolló por medio de la recolección de datos las cuales se representaran por números y serán analizadas por métodos estadísticos.</p> <p>Nivel: fue descriptivo porque se puntualizaran las definiciones, características sobre la gestión de calidad, en las empresas, el benchmarking en los hoteles y las variables en estudio.</p> <p>Diseño: No experimental-transversal ya que los datos serán recolectados en un solo momento.</p>	<p>Técnica: Encuesta</p> <p>Instrumento: Cuestionario</p>

3.7. Principios éticos

Para la presente investigación, se realizó una debida confiabilidad y privacidad de los datos adquiridos, ya que si en caso de ser necesario publicar la información se realizó un permiso para la autorización de cada representante de las micro y pequeñas empresas, asimismo estos datos son reales de completa confiabilidad. Asimismo, la investigación posee información adecuada y datos reales además de respetar cualquier tipo de decisiones compartidas. Finalmente, esta investigación no tiene ningún impacto negativo sobre la sociedad, más al contrario beneficia siendo viable su ejecución para las MYPES. De acuerdo a la ética para la investigación la Universidad Católica los Ángeles Chimbote tienen como principios éticos tales como:

Protección a las personas: este es uno de los valores que será utilizado para poder realizar este proyecto de investigación, ya que la persona que participe de la investigación va a requerir un grado de protección, el cual será determinado por el riesgo que pueda incurrir y la probabilidad de que obtengan un beneficio. Asimismo, debemos de respetar la dignidad humana, diversidad, confidencialidad, identidad y la privacidad.

Beneficencia y no maleficencia: en este punto los investigadores debemos de seguir una regla generalas la cual es de no causar ningún daño, disminuir los posibles efectos adversos y maximizar los beneficios en cuanto al bienestar de las personas que sean partícipes de la investigación.

Justicia: los investigadores deben tomar en cuenta las precauciones necesarias para lograr una tranquilidad de las personas, además están obligados a tratar equitativamente a quienes participan en los procesos y procedimientos.

Integridad científica: la integridad no solo deben regirse en la actividad científica sino que también deben desarrollarse a sus actividades de enseñanza y a su ejercicio profesional.

Consentimiento informado y expreso: para poder desarrollar la investigación los participantes deben de brindar su consentimiento de voluntad libre y específica; mediante la cual las personas como sujetos investigación van a consentir el uso de la información para fines establecidos en el proyecto.

Honestidad: este es uno de los valores que será utilizado para poder realizar este proyecto de investigación, ya que los datos e información obtenidos son reales ya que son obtenidas de fuentes bibliográficas como son: libros, artículos, periódicos, tesis, repositorio, etc.

Confidencialidad: el principio de confiabilidad es de suma importancia ya que toda información recopilada de los representantes o gerentes de los hoteles serán confidenciales con el fin de proteger su seguridad.

Respeto: este valor es de suma importancia ya que debemos de respetar toda la información recopilada de los representantes ya que debemos de utilizarlo con respeto y con mucho cuidado ya que estos datos obtenidos son datos reales que son de cada hotel de la ciudad de Huaraz.

IV. Resultados

4.1. Resultados

4.1.1. Datos generales

Tabla 01: *Características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, periodo 2017-2019*

Datos Generales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Edad (años)		
18 – 30 años	9	24,3
31 – 50 años	15	40,5
51 a más años	13	35,1
Total	37	100,0
Género		
Masculino	21	56,8
Femenino	16	43,2
Total	37	100,0
Grado de instrucción		
Sin instrucción	1	2,7
Secundaria	9	24,3
Superior no universitario	12	32,4
Superior universitario	15	40,5
Total	37	100,0
Cargo que desempeña		
Dueño	20	54,1
Administrador	17	45,9
Total	37	100,0
Tiempo que desempeña en el cargo		
0 a 3 años	24	64,9
4 a 6 años	10	27,0
7 a más años	3	8,1
Total	37	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.

Tabla 02: *Características de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, periodo 2017-2019*

Datos Generales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro		
0 a 3 años	17	45,9
4 a 6 años	12	32,4
7 a más años	8	21,6
Total	37	100,0
Número de trabajadores		
1 a 5 trabajadores	23	62,2
6 a 10 trabajadores	11	29,7
11 a más trabajadores	3	8,1
Total	37	100,0
Las personas que trabajan en su empresa son:		
Familiares	13	35,1
Personas no familiares	24	64,9
Total	37	100,0
Objetivo de creación		
Generar ganancia	30	81,1
Subsistencia	7	18,9
Total	37	100,0
El nivel de ingresos promedios mensual de la empresa es:		
De s/1.00 hasta s/51,875	30	81,1
De s/51,875 hasta s/587,917	7	18,9
total	37	100,0
Tipo de empresa de acuerdo a su constitución		
Persona natural	14	37,8
EIRL	13	35,1
SRL	5	13,5
SAC	5	13,5
Total	37	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.

Tabla 03: *Gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, periodo 2017-2019*

Datos Generales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
La gestión de calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa.		
Nunca	1	2,7
Casi siempre	18	48,9
Siempre	18	48,9
Total	37	100,0
La gestión de calidad ayuda a alcanzar los objetivos y metas propuestos.		
Nunca	1	2,7
Casi siempre	24	67,6
Siempre	12	32,4
Total	37	100,0
Cuenta con estrategias que ayudan a diferenciarse de los competidores directos.		
Muy pocas veces	1	2,7
Algunas veces	1	2,7
Casi siempre	10	27,0
Siempre	25	67,6
Total	37	100,0
La empresa cuenta con un plan de trabajo.		
Muy pocas veces	3	8,1
Algunas veces	9	24,3
Casi siempre	7	18,9
Siempre	18	48,6
Total	37	100,0
Capacitan a sus colaboradores para que desarrolle adecuadamente su trabajo.		
Nunca	1	2,7
Muy pocas veces	1	2,7
Algunas veces	7	18,9
Casi siempre	15	40,5
Siempre	13	35,1
Total	37	100,0

Verifican los resultados obtenidos del plan propuesto.		
Algunas veces	3	8,1
Casi siempre	14	37,8
Siempre	20	54,1
Total	37	100,0
Transfiere información a las demás áreas de su empresa.		
Nunca	5	13,5
Algunas veces	8	21,6
Casi siempre	18	48,6
Siempre	6	16,2
Total	37	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.

Tabla 04: *Benchmarking en las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, periodo 2017-2019*

Datos Generales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Verifican las mejores prácticas para ponerlo en práctica en la empresa.		
Nunca	4	10,8
Muy pocas veces	2	5,4
Algunas veces	10	27,0
Casi siempre	15	40,5
Siempre	6	16,2
Total	37	100,0
La empresa toma en cuenta las estrategias competitivas de otras empresas.		
Nunca	1	2,7
Muy pocas veces	1	2,7
Algunas veces	7	18,9
Casi siempre	10	27,0
Siempre	18	48,9
Total	37	100,0
Realizan comparaciones de las estrategias de otras empresas.		
Muy pocas veces	3	8,1

Algunas veces	3	8,1
Casi siempre	14	37,8
Siempre	17	45,9
Total	37	100,0

La información adquirida le sirve para aplicarlos en su empresa.

Nunca	2	5,4
Muy pocas veces	1	2,7
Algunas veces	4	10,8
Casi siempre	12	32,4
Siempre	18	48,6
Total	37	100,0

La empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado.

Muy pocas veces	2	5,4
Algunas veces	3	8,1
Casi siempre	15	40,5
Siempre	17	45,9
Total	37	100,0

Monitorea a sus colaboradores para verificar si cumplen con sus actividades encomendadas.

Algunas veces	3	8,1
Casi siempre	15	40,5
Siempre	19	51,4
Total	37	100,0

Fuente: cuestionario aplicado a los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017.

4.2. Análisis de resultados

Con relación a los datos generales de los representantes de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Huaraz.

De acuerdo con la edad de los representantes se aprecia que el 40,5% de los de las micro y pequeñas empresas tienen entre 31–50 años (tabla 01), este resultado obtenido coincide con los resultados encontrados por Díaz (2018) quien manifiesta que el 62,5% de los representantes tienen de 30–50 años; también coincide con Pérez (2018) quien obtuvo que el 71,4% de los gerentes tienen entre 31 a 50 años de edad. Estos resultados demuestran que la mayoría de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017, están dirigidos por personas de 31 a 50 años bien preparadas para dirigir su empresa y dar soluciones a cualquier problema que se pueda suscitar en la gestión.

Referente al género de los representantes: el 56,8% manifestaron que son de género masculino (tabla 01), este resultado coincide con los resultados obtenidos por Román (2018) quien obtuvo que el 50,82% de los representantes son de género masculino, también vemos que contrasta con los resultados obtenidos por Díaz (2018) quien manifiesta que el 50% de los representantes son de género femenino. Esto demuestra que la mayoría de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017, están dirigidos por personas de género masculino en el rubro hoteles.

Correspondiente al grado de instrucción de los representantes: el 40.5% tienen el grado de superior universitario (tabla 01), esto coincide con los resultados obtenidos por Román (2018) quien obtuvo que el 64,95% de los representantes cuentan con un grado de superior universitario; también vemos que coincide con Pérez (2018) quien obtuvo que el 100% de los gerentes tienen el grado de superior universitaria. Esto demuestra que los representantes de las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017, están dirigidos por personas mayores y preparados con una educación universitaria.

De acuerdo al cargo que desempeñan: el 54,1% de los representantes de las micro y pequeñas empresas el cargo que desempeñan es que son dueños de la MYPES (tabla 01), estos resultados coincide con los resultados obtenidos por Díaz (2018) quien manifiesta que el 87,5% son dueños; también vemos que contrasta con los resultados obtenidos con Pérez (2018) quien obtuvo que el 71,4% son administradores. Esto demuestra que mayoría de las MYPES de rubro hoteles están siendo dirigidas por los mismos dueños del negocio con muchos conocimientos que ayuden a que su empresa siga funcionando adecuadamente.

De acuerdo al tiempo que desempeñan en el cargo de las MYPES: el 64,9% de los representantes de las micro y pequeñas empresas el tiempo que desempeñan en el cargo es de 0 a 3 años (tabla 01), estos resultados contrasta con los resultados encontrados por Joubert (2014) quien obtuvo que el 55% de los gerentes tienen de 7 años a más en el cargo, estos resultados obtenidos también contrasta con Díaz (2018) quien obtuvo que el 62,5% tienen de 7 a más años en el cargo. Esto demuestra que la mayoría de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, 2017, llevan más de 7 años en el cargo demostrando que tiene mucha experiencia en el rubro.

Con respecto a las micro y pequeñas empresas

Con respecto a los años de permanencia de las MYPES: el 45,9% de las micro y pequeñas empresas tienen de 0 a 3 años de permanencia en el rubro (tabla 02), estos resultados contrasta con los resultados encontrados por Díaz (2018) el 75% de las micro y pequeñas empresas tienen de 7 a más años de permanencia en el rubro, también contrasta con Pérez (2018) el 85,7% de las Mypes tienen de 7 a más años de permanencia en el rubro. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017; cuentan de 0 a 3 años en el rubro.

Con respecto al número de trabajadores en las MYPES: el 62,2% de los gerentes de las micro y pequeñas empresas tienen entre 1 a 5 trabajadores (tabla 02), estos resultados coinciden con Pérez (2018) el 100% de las micro y pequeñas empresas tienen entre 1 a 5 trabajadores. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017; cuentan con 1 a 5 colaboradores.

Referente a las personas que trabajan se obtuvo que el 64,9% cuentan con personas no familiares (tabla 02). Esto demuestra que ya la mayoría de las empresas del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017; trabajan con personas no familiares.

Con respecto al objetivo de creación de las MYPES se obtuvo que el 81,1% fueron creadas para generar ganancias (tabla 02). Esto demuestra que la mayoría de las empresas del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017; fueron creadas con la finalidad de generar ganancias.

De acuerdo al nivel de ingresos se obtuvo que el 81,1% de las MYPES, tienen un ingreso de s/1.00 hasta s/51,875 al mes (tabla 02). Esto demuestra que la mayoría de las empresas de la ciudad de Huaraz, 2017; del rubro hoteles tienen un ingreso mensual de s/1.00 a s/51,875.

De acuerdo al tipo de constitución de las empresas se obtuvo que el 37,8% son personas naturales (tabla 02); estos resultados obtenidos demuestran que la mayoría de las MYPES del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017; están constituidas por personas naturales.

Con respecto a la gestión de calidad

De acuerdo a si la gestión de calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa: el 48,9% afirman que siempre la gestión de calidad contribuye a mejorar el rendimiento de las empresas (tabla 03), estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Pérez (2018) quien manifiesta que el 100% de los representantes

mencionaron que la gestión de calidad si contribuye a mejorar el rendimiento del negocio, también coincide con los resultados obtenidos por Díaz (2018) el 87,5% la gestión de calidad si contribuye a mejorar el rendimiento del negocio. Esto resultados demuestran que la mayoría de los representantes de las MYPES del rubro Hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017; mencionaron que la gestión de calidad si contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa por lo cual es importante conocer más sobre la calidad requerida de sus clientes para así lograr satisfacer esas necesidades (Cuatrecasas, 2010).

En cuanto a si la gestión de calidad ayuda a alcanzar los objetivos y metas propuestos: el 67,6% de los representantes de las MYPES, casi siempre la gestión de calidad ayuda a alcanzar los objetivos y metas propuestos (tabla 03), estos resultados coincide con los resultados encontrados por Díaz (2018) el 87,5% de los representantes manifestaron que la gestión de calidad si ayuda a alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa. Esto demuestra que los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, 2017; toman muy importante de tener una buena gestión de calidad ya que ayuda a alcanzar los objetivos y metas trazados por las empresas con el fin de lograr que esta siga en el mercado, brindando un buen servicio (Cuatrecasas, 2010).

En cuanto a si la empresa cuenta con un plan de trabajo: el 48,6% de los representantes de las MYPES, siempre la empresa cuenta con un plan de trabajo (tabla 03), estos resultados coincide con los resultados obtenidos por Naula (2013) el 91% de los encuestados manifestaron que siempre la empresa ha contado con un plan de trabajo. Esto demuestra que los representantes de las empresas cuentan con un plan de trabajo para que sus colaboradores puedan trabajar adecuadamente y con orden; logrando cumplir con calidad su servicio (Cuatrecasas, 2010).

En cuanto a si las empresas capacitan a sus colaboradores: el 40,5% de los representantes de las MYPES, casi siempre capacitan a sus colaboradores para que desarrollen adecuadamente su trabajo (tabla 03), estos resultados obtenidos coincide con los resultados encontrados por Arrellano (2012) el 100% manifestaron que la

empresa si capacitan a todos los trabajadores para que tengan un desempeño. Esto demuestra que los representantes de las MYPES, en la actualidad toman en cuenta mucho la capacitación de sus colaboradores; para que brinden un buen servicio a sus clientes y éstos se sientan cómodos y satisfechos; lo cual esto conlleva a que recomienden el servicio a sus amigos, conocidos o demás personas para que visiten el establecimiento (Cuatrecasas, 2010).

En cuanto al si las empresas verifican los resultados obtenidos del plan propuesto: el 54,1% de los representantes de las MYPES, siempre verifican los resultados obtenidos del plan propuesto por su empresa (tabla 03), estos resultados obtenidos coincide con los resultados encontrados por Naula (2013) el 40% manifestaron que la empresa si verifican los resultados obtenidos del plan propuesto. Con estos resultados obtenidos podemos identificar que las empresas hoteleras en la ciudad de Huaraz, están buscando conocer cuáles son las necesidades de sus clientes para que así puedan brindarle un buen servicio y que se sientan cómodos con lo ofrecido (Cuatrecasas, 2010).

En cuanto a si las micro y pequeñas empresas transfieren información a las demás áreas: el 48,6% de los representantes de las MYPES, casi siempre transfieren información a las demás áreas de su empresa (tabla 03), estos resultados coincide con los resultados obtenidos por Díaz (2016) el 57% respondieron que siempre transfieren las diferentes informaciones con las que cuentan a las diferentes áreas de su empresa. Esto demuestra que los empresarios de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles verifican todas sus áreas para poder saber cuáles de estas áreas están fallando; con el fin de brindar las mejores prácticas para que toda la empresa siga trabajando adecuadamente con el fin de cumplir con las necesidades de sus usuarios (Cuatrecasas, 2010).

Con respecto al benchmarking

Con respecto a si las MYPES verifican las mejores prácticas para ponerlo en práctica en la empresa: el 40,5% de los representantes de las MYPES, casi siempre verifican las mejores prácticas para ponerlo en práctica en la empresa (tabla 04), este resultado

obtenido coincide con los resultados encontrados por Bravo y Díaz (2018) que el 61,8% manifestaron que siempre verifican las mejores prácticas obtenidas para ponerlo en práctica en su empresa. Esto demuestra que los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz, para que su empresa funcione adecuadamente buscando información de sus competidores directos con el fin de comprar con sus mejores prácticas y ponerlo en práctica a todas sus áreas de su empresa (Spendolini, 2005).

Con respecto si las empresas toman en cuenta las estrategias competitivas de otras empresas: el 48,9% de los representantes de las MYPES, siempre la empresa toma en cuenta las estrategias competitivas de otras empresas (tabla 04), este resultado coincide con los resultados obtenidos por Trejo (2017) el 62% dijeron que siempre toman en cuenta a otras empresas para compararlas con sus estrategias competitivas. Esto demuestra que las MYPES siempre toman de referencia a las demás empresas del rubro para comparar y ver sus estrategias competitivas, también pueden usarlos como estrategias para su empresa (Spendolini, 2005).

Con respecto si las empresas realizan comparaciones de las estrategias utilizadas por otras empresas se obtuvo que el 45,9% de los representantes de las empresas, siempre realizan comparaciones de las estrategias de otras empresas (tabla 04), este resultado coincide con los resultados obtenidos por Pérez (2018) el 85,7% siempre han realizado comparaciones de sus estrategias con las de otras empresas para ponerlo en práctica; también coincide con los resultados obtenidos por Arellano (2018) el 89% de los trabajadores manifestaron que si la empresa debería tomar como referencias empresas reconocidas a nivel nacional e internacional para determinar nuevas estrategias. Esto demuestra que los representantes de las MYPES, realizan comparaciones de las diferentes estrategias con las que cuentan otras empresas del mismo rubro para mejorar sus estrategias y ponerlos en práctica (Spendolini, 2005).

Con respecto a si la información adquirida le sirve para aplicarlos en la empresa: el 48,6% de los representantes de las Mypes, siempre la información adquirida le sirve para aplicarlos en la empresa (tabla 04), estos resultados coincide con los resultados

encontrados por Díaz (2016) el 60% mencionaron que es bueno adquirir información que le sirva para aplicarlos en la empresa. El benchmarking es una herramienta que ayuda a las MYPES, para poder encaminarlo al mejoramiento de sus procesos internos y externos para que estas sigan en el mercado luchando con sus competidores ya sea del mismo rubro o no, logrando trabajar con calidad (Spendolini, 2005).

Con respecto a si consideran que la empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado a la cual se dedica: el 45,9% de los representantes de las MYPES, siempre consideraran que la empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado a la cual se dedica (tabla 04); estos resultados coincide con los resultados obtenidos por Arellano (2012) ya que el 56% manifestaron que la empresa si ha logrado un posicionamiento en el mercado a la cual se dedica. Por lo cual podemos decir que los representantes de las MYPES están utilizando adecuadamente la herramienta del benchmarking para así lograr un posicionamiento en el rubro al que se dedica con el fin de cumplir mejorar su empresa (Spendolini, 2005).

Con respecto a si las empresas monitorean a sus colaboradores para verificar si cumplen con sus actividades encomendadas: el 51,4% de los representantes de las MYPES, siempre monitorean a sus colaboradores para verificar si cumplen con sus actividades encomendadas (tabla 04), estos resultados obtenidos contrasta con los resultados obtenidos por Román (2018) el 37,23% manifestaron que la empresa no monitorea a sus colaboradores para verificar sus actividades. Esto demuestra que los representantes de los hoteles consideran que si es necesario monitoreando a sus colaboradores para verificar si cumplen o no con sus actividades encomendadas (Spendolini, 2005).

V. Conclusiones

5.1. Conclusiones

En cuanto a las principales características del benchmarking como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz.

La mayoría de los representantes que dirigen los hoteles son personas de género masculino, con una edad entre 31 a 50 años que cuentan con estudios superiores universitarios, la cual demuestra que están bien capacitadas, asimismo mencionan que llevan en el rubro entre 0 a 3 años del mismo modo en el cargo que desempeñan. De acuerdo a la gestión de calidad se obtuvo que si realizan planes y estrategias con el fin de brindar un buen servicio a sus clientes y además buscan información de las empresas del mismo rubro para ver como llevan a cabo sus estrategias y mejores prácticas para que mejoren y cumplan con todas sus necesidades de sus clientes.

En cuanto a las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Huaraz.

El total de los representantes de las micro y pequeñas empresas de rubro hoteles, en la ciudad de Huaraz, 2017 tienen como representantes a los mismos dueños y la mayoría son dirigidos por varones entre 31 a 50 años de edad, que desempeñan el cargo de 0 a 3 años, las cuales cuentan con estudios superiores universitarios.

En cuanto a las principales características de las micro y pequeñas empresas

Referente a las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles se obtuvo que son de tipo personas naturales y la mayoría son MYPES ya que tienen un ingreso mensual menor a la 150 UIT y tienen una permanencia de 0 a 3 años en el rubro y cuentan entre 1 a 5 trabajadores que son personas no familiares.

En cuanto a las principales características de la gestión de calidad

De acuerdo a la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz, se obtuvo que la minoría de los representantes manifestaron que la gestión de calidad siempre ayudará a contribuir a mejorar el rendimiento de la empresa y la mayoría mencionan que ayudará alcanzar los objetivos y metas propuestos; asimismo que la mayoría cuentan con estrategias que le diferencian de los competidores; por la cual los representantes capacitan a sus colaboradores y verifican los resultados que van obteniendo del plan de trabajo.

En cuanto a las principales características del benchmarking

Con respecto a la variable del benchmarking, en las MYPES del rubro hoteles, la minoría verifica las mejores prácticas y lo llevan en práctica y también no toman en cuenta las estrategias de los competidores; asimismo las minorías de las MYPES realizan comparaciones de las estrategias de otras empresa por lo cual la información adquirida le sirve para aplicarlos y así lograron un posicionamiento en el mercado, por lo cual monitorean a sus colaboradores para ver si cumplen con sus actividades encomendadas.

5.2. Recomendaciones

En cuanto a las principales características del benchmarking como herramienta de gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro hoteles en la ciudad de Huaraz.

Las micro y pequeñas empresas deben saber adaptarse a los cambios que pueden transcurrir en el mundo y también deben diferenciarse de la competencia; para ello deben de fijar sus objetivos y metas para lograrlo ya sea corto o largo plazo, asimismo es necesario tener una dirección para obtener una gestión de calidad efectiva que cumpla con los resultados deseados. Es por ello que se recomienda la aplicación del benchmarking en todas sus áreas y actividades, pues al evaluar a las diferentes

empresas consideradas como líderes ayudará a encontrar los puntos de falencia y poder fortalecerlo para que a partir de ahí sea el impulso que necesitan para su desarrollo como empresa. Los empresarios deben de capacitar a sus colaboradores ya que de ello depende que la empresa hotelera siga en el mercado y seguir creciendo y desarrollándose más, es bueno tener a los colaboradores motivados y que siempre logren sus metas propuestos tanto personal como de la empresa;

En cuanto a las principales características de los representantes:

De acuerdo a los resultados obtenidos ya que los representantes son personas mayores es importante que las micro y pequeñas empresas conozcan sobre las ventajas y beneficios que ayudará la gestión de calidad para que mejoren sus dificultades y así lograr una mejora constante; la cual esto se mejoraría con la aplicación de la herramienta del benchmarking, por ello se recomienda que los gerentes de los hoteles busquen nuevas herramientas que ayuden a lograr sus metas propuestas.

En cuanto a las principales características de las micro y pequeñas empresas:

Los empresarios deben de capacitar a sus colaboradores sobre los errores que puedan presentarse en su empresa, ya que los representantes de las MYPES, llevan más de 7 años en el rubro de hoteles en la ciudad de Huaraz, ya que en la actualidad las empresas solo tienen como objetivo de generar ingresos sin interesarles las satisfacciones de sus clientes, es por ello que los empresarios siempre deben estar pendientes de cada cambio que se pueda presentar en el mercado.

En cuanto a las principales características de la gestión de calidad:

Los empresarios deben de tomar mucho en cuenta en capacitar a sus colaboradores, para que puedan brindar un buen servicio a sus clientes y asimismo cumplir con sus necesidades que tienen y que aún no han sido satisfechos. La gestión de calidad es una un conjunto de decisiones que deben de tomar las empresas para lograr cumplir con el objetivo de la empresa como es el de mejorar la calidad de los servicios o productos.

En cuanto a las principales características del benchmarking:

El benchmarking es una herramienta que ayudará mucho a que las empresas puedan mejorar en sus áreas que tienen dificultades, esto se lograra gracias a los datos que van a obtener para ayudar que las MYPES, del rubro hoteles de la ciudad de Huaraz mejoren la calidad de su servicio que ofrecen a todos sus huéspedes.

Referencias bibliográficas

- Alonso Arévalo, J., y Martín Cerro, S. (16 de 11 de 2000). Benchmarking: una herramienta para gestionar la excelencia en las bibliotecas y los servicios de información. *e-Lis*. Recuperado el 20 de 03 de 2019, de <http://eprints.rclis.org/4963/>
- Armijo, M. (06 de 2006). Planificación Estratégica e Indicadores. *Naciones Unidas Cepal*, 121. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arrellano Barrera, M. V. (2012). *Benchmarking para la empresa Barrerautos del Cantón Antonio Ante*. Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes. Recuperado el 20 de 03 de 2019, de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3263/1/TUIADM002-2013.pdf>
- Benzaquen de Las Casas, J. B. (08 de 02 de 2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, pág. 20. Recuperado el 18 de 05 de 2019, de <file:///C:/Users/zvini/Downloads/441-1146-1-SM.pdf>
- Bravo Saavedra, K. B., & Díaz Albuja, L. M. (2018). *Plan de benchmarking para incrementar la afluencia de clientes en la pollería "Cieza" - Chongoyape-2017*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán. Recuperado el 18 de 03 de 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5502/Bravo%20Saavedra%20%26%20Diaz%20Albuja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Educación, S.A. Recuperado el 12 de 03 de 2019, de <https://www.freelibros.me/administracion/gestion-de-la-calidad-conceptos-enfoques-modelos-y-sistemas-cesar-camison>
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación*. Barcelona: Profit. Recuperado el 19 de 02 de 13, de

<https://www.freelibros.me/administracion/gestion-integral-de-la-calidad-implantacion-control-y-certificacion>

- Davins Miralles, J. (2011). El análisis de oportunidades de mejora. *Generalitat de Catalunya*, 10.
- Díaz Olacua, C. F. (2018). *Gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes en la urbanización Santa Cristina, Nuevo Chimbote, año 2016*. Nuevo Chimbote: Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Recuperado el 19 de 04 de 12, de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/8291/BENCHMARKING_GESTION_DE%20CALIDAD_DIAZ_OLACUA_CARLO_FRANCISCO.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Díaz Rogríguez, L. K. (2016). *Plan de benchmarking para mejorar la atención a los usuarios de la dirección regional de educación de Lima Metropolitana*. Lima. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/343>
- Dominguez Granda, J. (2012). *Manual para la acción correctiva y la mejora continua en asignatura*. Chimbote: ULADECH.
- Estrada Tinoco, K. P. (2015). *Propuesta de benchmarking y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Luch Tours; Huaraz, año 2015*. Huaraz: Universidad alas Peruanas. Obtenido de <http://repositorio.uap.edu.pe/handle/uap/2498>
- Fernández Cabrera, S. (2005). El Turismo en los Hoteles de Estados Unidos. *Papers de Turismo*, 20.
- Gisbert Soler, V., & Raissouni, O. (2014). Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua. *3C Empresas*, 17.
- Guevara, M., & Manjarrés, M. (2003). Benchmarking: una oportunidad para promover la competitividad de la Agroindustria de Palma de Aceite. *Palmas*, 10.
- Joubert, E. G. (2014). *Los sistemas de gestión de calidad en el sector hotelero: perspectivas y desafíos para su implementación en hoteles de la ciudad de*

- Neuquén*. Neuquén: Universidad Nacional de Quilmes. Obtenido de <https://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/130?show=full>
- Marciniak, R. (2017). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. *EDUCAR*, 38.
- Membrado, J. (1999). *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la calidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Morales, G. (2009). *Benchmarking*. Argentina: El Cid Editor | apuntes.
- Morán Toriello, D. (2014). *Benchmarking: un viaje a la excelencia*. Segovia: Universidad de Valladolid.
- Naula Calo, S. E. (2013). *El Benchmarking y su impacto en el Posicionamiento del Mercado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Salcedo*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/4468>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2015). Plantillas de buenas prácticas. *FAO - Fiat Panis*, 5.
- Pérez Almerí, A. Y. (2018). *Gestión de calidad con el uso del benchmarking en las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro actividades veterinarias, jr. José laya, distrito de Chimbote, 2016*. Chimbote: Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/8337>
- Rodríguez Santoyo, A. R. (2013). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: McGraw Hill.
- Roman Alejos, C. M. (2018). *Caracterización de la gestión de calidad bajo el modelo Hotelqual en las micro y pequeñas empresas del sector servicios del rubro Hoteles de tres estrellas del distrito de Huaraz, 2016*. Huaraz: Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/5419>

- Ruiz Villar, M. C., & Díaz Cerón, A. M. (2013). Mejora continua y productividad. *IIESCA*, 130.
- Sánchez Barraza, B. J. (2014). *Las MYPES en Perú su importancia y propuesta tributaria*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Bogotá: Norma S.A.
- Sunat. (2017). La Sunat ahora es más amigable con las Pymes Mypes. *Gobierno Nacional*.
- Torres Castañeda, M. C., & Torres Orjuela, C. C. (2010). Capacitación por competencias laborales. *Scielo*, 139.
- Trejo Rosales, R. D. (2017). *Estrategias de Benchmarking para mejorar la Fidelización de Clientes de la empresa Premiere de los Olivos, 2017*. Lima: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/560>
- Wong, M. (11 de 08 de 2013). Importancia de las Empresas Nacionales. *El Comercio*, pág. 10.
- Zavala Lombardi, F. (20 de 12 de 2016). Hoy es el tiempo de las MYPES. *Ministerio de trabajo y Promoción*. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/2016/12/fernando-zavala-hoy-es-el-tiempo-de-las-mypes/>
- Zavala, F. (2016). Las MYPES. *Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo*, 6.

Anexos

Anexo N° 01 Población

ITEM	Nombre Comercial	Dirección	RUC
01	Alpamayo Hotel	Av. Luzuriaga N°629 Huaraz	20530731821
02	Tumi Li	Jr. José de San Martín N°1085 Ba. Belén	20530731236
03	Hotel Monte Blanco	Jr. José de la Mar N°620	20115593791
04	Hotel Samuel´s	Jr. Simón Bolívar N°504	20322919451
05	Hotel Santa Rosa	Jr. Teófilo Castillo N°441	10091424261
06	Gran Hotel Alturas	Av. Antonio Raymondi N°316	20530919031
07	Hotel El Tumi	Jr. San Martín N°1121	20115635388
08	Centrocoop - Hotel	Av. Agustín Gamarra N°690.	20658741004
09	Hotel La Joya	Jr. San Martín N°1187	20532018941
10	Hatún Wasi Hotel	Av. Raimondi N°903	20530784437
11	Andino Club Hotel	Jr. Pedro Cochachin N°375	20140117499
12	San Sebastián EIRL - Hotel	Jr. Italia N°1124	20531014708
13	Grand Hotel César´s	Jr. José Larrea y Laredo N°721	20530960006
14	Hotel Galaxia	Jr. Juan de la Cruz Romero N°638	20530830994
15	Huaraz Hotel	Av. Luzuriaga N°529	20530673520
16	Klinton - Hotel	Jr. Juan Bautista N°827	10423027776
17	Hotel el Rubi S.A.C.	Av. Luzuriaga N°550	10091788468
18	Suiza Peruana – Hotel	Jr. Federico Sal y Rosas N°843	10316497140
19	Hotel Morales	Jr. José Olaya N°444	10414538474
20	Hotel La Aurora	Av. Luzuriaga N°915	20407918500
21	Hotel Lin III	Av. Confraternidad Inter. Oeste	20408096279
22	Empresa Hotelera Valencia Li Eirl	Psj. San Martín N°432	20571203040

23	Hotel Lin	Av. Agustín Gamarra N°600	20408096279
24	Hotel Continental	Jr. Diego Ferrer N°461	10316106418
25	Hotel Huaraz	Av. Luzuriaga N°529	10316033895
26	Hotel Tumi II	Jr. San Martín N°1085	20115635388
27	Hotel Valencia E..I.R.L.	Jr. Jr. Larrea y Laredo N°687	20407975996
28	Hotel Rinconcito Huaracino	Jr. Sebastián Beas N°833	10801394511
29	Hotel Chavin Señoral S.R.L.	Jr. San Martín N°873	10316182122
30	Las Tejas Hotel Perú E.I.R.L.	Jr. Mariscal Cáceres N°328	10257141921
31	Hualcan Hotel	Jr. Hualcan N°346	10316238012
32	Hotel Lin II	Jr. Comercio s/n	20408096279
33	Hotel Pirámide	Mz. Única Lt. 22 Parque Ginebra	10142158464
34	Hotel Golden E.I.R.L.	Jr. Lucar y Torre N°414	20146532892
35	La Cordillera II	Jr. Trece de diciembre N°319	10524638915
36	Huallcor - Hotel	Jr. Fidel Olivas Escudero N°960	10265348972
37	Hotel el Virrey	Jr. 28 de Julio N°634	10458962743

Anexo N° 02 Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,792	13

Anexo N° 03 El Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONSTABLES, FINANCIERAS Y
ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO APLICADO A LOS REPRESENTANTES DE LAS MYPES
DEL RUBRO HOTELES EN LA CIUDAD DE HUARAZ, 2017

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las MYPES del rubro hoteles, la información que usted proporcione será utilizada para fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente.

INSTRUCCIONES: Con un (X) marque la alternativa que corresponda:

I. DATOS GENERALES	
1.1. Referente a los representantes de las micro y pequeñas empresas	
1. Edad a) 18 – 30 años b) 31 – 50 años c) 51 a más años	4. Cargo que desempeña a) Dueño b) Administrador
2. Genero a) Masculino b) Femenino	5. Tiempo que desempeña en el cargo a) 0 a 3 años b) 4 a 6 años c) 7 a más años
3. Grado de instrucción a) Sin instrucción b) Primaria c) Secundaria d) Superior no universitario e) Superior universitario	

1.2.Referente a las características de las micro y pequeñas empresas	
<p>6. Tiempo de permanencia de la empresa en el rubro</p> <p>a) 0 a 3 años</p> <p>b) 4 a 6 años</p> <p>c) 7 a más años</p> <p>7. Número de trabajadores</p> <p>a) 1 a 5 trabajadores</p> <p>b) 6 a 10 trabajadores</p> <p>c) 11 a más trabajadores</p> <p>8. Las personas que trabajan en su empresa son:</p> <p>a) Familiares</p> <p>b) Personas no familiares</p>	<p>9. Objetivo de creación</p> <p>a) Generar ganancia</p> <p>b) Subsistencia</p> <p>10. El nivel de ingresos promedio mensual de la empresa es:</p> <p>a) De s/1.00 hasta s/51,875</p> <p>b) De s/51,875 hasta s/587,917</p> <p>c) De s/587,917 a más</p> <p>11. Tipo de empresa de acuerdo a su constitución</p> <p>a) Persona natural</p> <p>b) EIRL</p> <p>c) SRL</p> <p>d) SAC</p> <p>e) SAA</p>

NOTA: Para cada ítem se considera las escalas de 1 a 5 donde:

Nunca (1)	Muy pocas veces (2)	Algunas veces (3)	Casi siempre (4)	Siempre (5)
----------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------

II. REFERENTE A LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

2.1.Gestión de calidad

N°	DESCRIPCIÓN	- VALORES +				
12.	La gestión de calidad contribuye a mejorar el rendimiento de la empresa.	1	2	3	4	5
13.	La gestión de calidad ayuda alcanzar los objetivos y metas propuestos.	1	2	3	4	5
14.	Cuenta con estrategias que ayudan a diferenciarse de los competidores directos.	1	2	3	4	5
15.	La empresa cuenta con un plan de trabajo.	1	2	3	4	5
16.	Capacitan a sus colaboradores para que desarrolle adecuadamente su trabajo.	1	2	3	4	5

17.	Verifican los resultados obtenidos del plan propuesto.	1	2	3	4	5
18.	Transfiere información a las demás áreas de su empresa.	1	2	3	4	5
2.2.Benchmarking						
19.	Verifica las mejores prácticas para poner en práctica en la empresa.	1	2	3	4	5
20.	La empresa toma en cuenta las estrategias de otras empresas.	1	2	3	4	5
21.	Realizan comparaciones de las estrategias de otras empresas	1	2	3	4	5
22.	La información adquirida le sirve para aplicarlos en la empresa.	1	2	3	4	5
23.	La empresa ha logrado un posicionamiento en el mercado.	1	2	3	4	5
24.	Monitorea a sus colaboradores para verificar si cumplen con sus actividades encomendadas.	1	2	3	4	5