



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**PROPUESTA DE MEJORA DE BENCHMARKING COMO  
FACTOR RELEVANTE PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD  
EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR  
SERVICIOS, RUBRO HOSTALES DE LA URBANIZACIÓN  
LOBATÓN DEL DISTRITO DE LINCE 2018**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTOR:**

ESPINOZA CÁCERES, EUSEBIO  
ORCID: 0000-0001-9458-3291

**ASESOR:**

Mgtr. SIMÓN POMA ANCCASI  
ORCID: 0000-0001-6594-8650

**LIMA – PERÚ**

**2019**

## **1. Título**

Propuesta de mejora de benchmarking como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro hostales de la Urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018.

## 2. Equipo de trabajo

### **AUTOR**

Bach. Espinoza Cáceres, Eusebio

ORCID: 0000-0001-9458-3291

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Estudiante Pregrado  
Lima, Perú

### **ASESOR**

Mgtr. Poma Ancasi, Simón

ORCID: 0000-0001-6594-8650

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

### **JURADO**

Dra. Zenozain Cordero, Carmen Rosa

ORCID: 0000-0001-6079-2319

Lic. Espinosa Otoyá, Víctor Hugo

ORCID: 0000-0002-7260-5581

Mgtr. Meza de los Santos, Juan Pablo

ORCID: 0000-0001-8852-1342

### 3. Hoja de firma de jurado y asesor

-----  
Dra. Zenozain Cordero, Carmen Rosa

**Presidente**

-----  
Lic. Espinosa Otoyá, Víctor Hugo

**Miembro**

-----  
Mgr. Meza de Los Santos, Juan Pablo

**Miembro**

-----  
Mgr. Poma Ancasi, Simón

**Miembro**

#### **4. Agradecimiento**

A Dios por sus bendiciones a mi vida.

A mis padres.

A mis hermanos

## **Dedicatoria**

A mi familia por estar siempre a mi lado.

A mis compañeros de la Universidad  
Católica Los Ángeles de Chimbote.

## 5. Resumen

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Proponer las mejoras del benchmarking como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018. Del mismo modo, la investigación fue de tipo cuantitativa, no experimental, descriptiva y transversal. La población y muestra de esta investigación fue de 10 hostales de la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince. Para el levantamiento de información se empleó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario. Los resultados con respecto a las características de los representantes se tiene que 100% tienen más de 40 años de edad, 70.0% son varones. 100.0% tienen educación universitaria. Sobre las MYPE: 40.0% tienen más de 11 años en el sector y el 100.0% tienen entre 6 a 10 trabajadores. Sobre la gestión de calidad: 46.0% es de nivel medio. En cuanto a las dimensiones Planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de la calidad, los resultados fueron 50.0% medio, 50.0% medio y 60.0% alto respectivamente. Del mismo modo los resultados con respecto al Benchmarking: 53.3% es de nivel bajo. Así también en las dimensiones benchmarking, interno, competitivo y funcional, se tiene que fueron 60.0% medio, 50.0% bajo y 100.0% bajo respectivamente.

***Palabras Claves:*** Gestión de calidad, Benchmarking, Hostales.

## **Abstrac**

The present research work had as a general objective: To propose benchmarking improvements as a relevant factor for quality management in micro and small companies in the service sector, in the area of hostels in the Lobatón urbanization of the Lince district 2018. Similarly, The research was quantitative, non-experimental, descriptive and transversal. The population and sample of this research was 10 hostels of the Urbanization Lobatón in the district of Lince. For the collection of information, the survey was used as a technique and the questionnaire as an instrument. The results regarding the characteristics of the representatives are that 100% are over 40 years of age, 70.0% are male. 100.0% have a university education. About MYPE: 40.0% have more than 11 years in the sector and 100.0% have between 6 and 10 workers. On quality management: 46.0% is medium level. Regarding the dimensions Quality planning, quality control and quality improvement, the results were 50.0% average, 50.0% average and 60.0% high respectively. Similarly, the results with respect to Benchmarking: 53.3% is low. So also in the benchmarking dimensions, internal, competitive and functional, it has to be 60.0% average, 50.0% low and 100.0% low respectively.

***Keywords:*** Quality management, Benchmarking, Hostels.

## 6. Contenido

1. Título.....	i
2. Equipo de trabajo .....	ii
3. Hoja de firma de jurado y asesor.....	iii
4. Agradecimiento y Dedicatoria .....	iv
5. Resumen y Abstrac .....	vi
6. Contenido .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. Revisión de la literatura .....	4
6.1 Antecedentes .....	4
6.2 Bases teóricas.....	11
6.3 Marco conceptual.....	26
III. METODOLOGÍA .....	27
3.1 Diseño de la investigación .....	27
3.2 Población y muestra .....	27
3.3 Definición y operacionalización de las variables.....	28
3.4 Técnicas e instrumentos .....	30
3.5 Plan de análisis.....	30
3.6 Matriz de consistencia.....	31
3.7 Principios éticos .....	32
IV. Resultados .....	34
V. Conclusiones .....	53
VI. Recomendaciones.....	55
Referencias bibliográficas.....	56
ANEXOS .....	61
Anexo 01: Lista de empresas de la investigación .....	61
Anexo 02: Instrumento de recolección de datos .....	62
Anexo 03. Propuesta de mejora .....	65

## 7. Índice de tablas y figuras

		Pág.
Tabla 1	Operacionalización de las variables	29
Tabla 2	Matriz de consistencia	31
Tabla 3	Edad del representante de la MYPE	34
Tabla 4	Género del representante de la MYPE	35
Tabla 5	Grado de instrucción del representante de la MYPE	36
Tabla 6	Cargo en la empresa del representante de la MYPE	37
Tabla 7	Tiempo de funcionamiento de la MYPE	38
Tabla 8	Cantidad de Trabajadores que conforman las MYPE	39
Tabla 9	Gestión de calidad en las MYPE	40
Tabla 10	Planificación de la calidad en las MYPE	41
Tabla 11	Control de calidad en las MYPE	42
Tabla 12	Mejora de la calidad en las MYPE	43
Tabla 13	Benchmarking en las MYPE	44
Tabla 14	Benchmarking Interno en las MYPE	45
Tabla 15	Benchmarking Competitivo en las MYPE	46
Tabla 16	Benchmarking funcional en las MYPE	47

## Índice de figuras

		Pág.
Figura 1	Edad del representante de la MYPE	34
Figura 2	Género del representante de la MYPE	35
Figura 3	Grado de instrucción del representante de la MYPE	36
Figura 4	Cargo en la empresa del representante de la MYPE	37
Figura 5	Tiempo de funcionamiento de la MYPE	38
Figura 6	Cantidad de Trabajadores que conforman las MYPE	39
Figura 7	Gestión de calidad en las MYPE	40
Figura 8	Planificación de la calidad en las MYPE	41
Figura 9	Control de calidad en las MYPE	42
Figura 10	Mejora de la calidad en las MYPE	43
Figura 11	Benchmarking en las MYPE	44
Figura 12	Benchmarking Interno en las MYPE	45
Figura 13	Benchmarking Competitivo en las MYPE	46
Figura 14	Benchmarking funcional en las MYPE	47

## **I. INTRODUCCIÓN**

El benchmarking en las empresas es una de las estrategias que realiza de manera empírica para saber lo que hace la competencia o saber cuáles son los procesos que hacen otras empresas para replicar y hacer mejor las cosas en la empresa. En cuanto a la gestión de calidad, las empresas siempre apuntan a tener un mejor producto. En tal sentido, las organizaciones despliegan en ésta ingentes cantidades de recursos para que esta funcione eficientemente. Es por ello que en este aspecto también es necesario tener en claro los aspectos relacionados a la gestión de calidad, considerando los principios que se propugnan en ella con la finalidad de alcanzar una ventaja competitiva.

Las empresas peruanas actualmente requieren mejorar sus condiciones de competencia, sobre todo aquellos que se encuentran en el lugar de las micro y pequeñas empresas, las cuales son un potencial tremendo en la economía de nuestro país. En el Perú, según las cifras reportadas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), “al primer trimestre de 2018, en el Perú el número de empresas activas fue de 2 millones 332 mil 218 unidades, cifra mayor en 7,1% respecto a similar periodo del año anterior” (párr. 1).

Las micro y pequeñas empresas son el motor de muchas economías emergentes, pero también de aquellas que actualmente son economías sólidas como Japón, China y Estados Unidos. Sin embargo a problemática que atraviesan estas MYPE son similares a nivel mundial; aspecto como informalidad, deficiente capacitación, falta de financiamiento y baja calidad son características que las distinguen a este tipo de unidades empresariales.

En esta investigación se aborda las MYPE que se encuentran en el rubro de servicios del sector hotelero, que muchas de ellas son emprendimientos que se han ido desarrollando a lo largo de los años y que en muchos casos se han convertido en grandes cadenas de hoteles.

Uno de los problemas que se pueden observar en los hoteles que se ubican en Lince es el tema relacionado a gestión de calidad, que en muchos de los casos es deficiente y que se refleja en la atención brindada a los turistas o a los usuarios de dichos establecimientos. Es por ello que en este estudio se abordará la problemática que se presenta en este tipo de negocios.

En esa misma línea, la problemática descrita se puede traducir en la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las mejoras del benchmarking como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018?

El objetivo de investigación fue: Proponer las mejoras del benchmarking como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018.

El objetivo general se ha desagregado en dos objetivos específicos que a continuación se mencionan:

Identificar los factores relevantes del benchmarking para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018.

Describir los factores relevantes del benchmarking para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro 2018.

Elaborar la propuesta de mejora del benchmarking para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018.

La justificación teórica en esta tesis se desarrolla por el lado de que va a poner en funcionamiento la teoría del benchmarking y la teoría de la gestión de calidad, los resultados de la investigación podrán ser considerados como un aporte al conocimiento existente de las teorías mencionadas.

En cuanto a la justificación práctica se puede agregar que el aporte fundamental de esta investigación es acerca de la propuesta de mejora del benchmarking en la gestión de calidad de las empresas. La cual constituye un documento de gran utilidad para los hoteles de la urbanización Lobatón en el distrito de Lince.

En la investigación que se desarrollará sigue una metodología comprobada en otros espacios, por lo que se aplica una metodología que sigue unos pasos estandarizado, al término de este estudio se podrá comprobar que los pasos son efectivos y además podrán ser aplicados a realidades similares o diferentes.

## **II. Revisión de la literatura**

### **7.1 Antecedentes**

En esta parte de la investigación los antecedentes le dan a la investigación un matiz especial al identificar que existen estudios anteriores que han contribuido al tema que se va a desarrollar.

#### **7.1.1 Internacionales**

Alonso (2015), propuso una investigación denominada: “Propuesta de diseño del servicio logístico al cliente en un hotel de La Habana Logistic Customer Service Design Proposal at a Hotel in Havana”. Se planteó como objetivo fundamental, diseñar el servicio logístico dirigido hacia los clientes del hotel La Habana, utilizando un procedimiento que ya ha sido implementado en otros hoteles, obteniendo excelentes resultados. Concluyendo que, para obtener la satisfacción del cliente, se debe diseñar un correcto sistema destinado al mejoramiento continuo del servicio logístico enfocado al cliente; por medio del procedimiento y la evaluación realizada, se pudo constatar que el buffet es el servicio que los clientes le dan mayor valor dentro del paquete turístico que se les ofrece, se identificaron los puntos críticos, se procedió a segmentación del mercado y plantear estrategias de cambio.

Silva (2015), efectuó una investigación sobre el “Análisis y propuesta de un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad para el Hotel- Escuela Q de la ciudad de Quito, Ecuador”. El objetivo fue realizar una analizar y exponer una propuesta que contemple un sistema administrativo y operativo para el Hotel – Escuela Q de la Ciudad de Quito, Ecuador considerando la gestión de calidad como parámetro principal. La investigación se desarrolla con una metodología cualitativa, realizando preguntas

previamente formuladas a personal clave dentro de la organización como, dueños, gerentes y administradores; se recopiló mucha información por medio de la observación durante las visitas al hotel y se realizaron numerosas consultas bibliográficas. En conclusión, este estudio esboza que el sistema administrativo y operativo, será una guía para los administradores y gerente de este hotel, para la mejora de sus procesos, dado que este hotel funcionara como escuela para muchos estudiantes de pre grado, que realizarán sus pasantías allí pudiendo relacionar sus conocimientos con la realidad, para que puedan verificar que la gestión de calidad es un proceso de mejora continua que exige el compromiso de todas las personas dentro de una organización.

Cedeño (2016), elaboró una tesis denominada “Manual de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Hotel del centro de la Ciudad de Guayaquil año 2015”. El objetivo de esta investigación fue elaborar un manual de gestión para mejorar la calidad de los procesos de atención al cliente. Los resultados reportados por el autor fueron: el 69% de los clientes manifestaron que las camas estaban muy limpias. Los baños estaban muy limpios (66%). El 55% opinó que el servicio era muy lento. El 48% opinó que la comida era algo sabrosa. 61% manifestó que la infraestructura estaba en buen estado. 61% no cuenta con parqueo para autos. 48% no cuenta con área para fumador. 56% de los trabajadores no cuenta con un cronograma de limpieza. 56% no sabe cómo superar la queja del cliente. 75% nunca ha recibido capacitación. 100% no cuenta con un manual de gestión. De acuerdo a todo lo mencionado el autor concluye que es necesario la elaboración de un manual de proceso en el hotel que encamine la calidad de la calidad de atención al cliente.

### **7.1.2 Nacionales**

Tisnado (2018), elaboró una investigación sobre “Gestión de la calidad en la industria hotelera de Puno: caso hoteles de tres estrellas”. Presentó como objetivo general analizar la gestión de calidad en el sector hotelero de Puno. La metodología utilizada fue de tipo descriptivo, correlacional y transversal. Los resultados se presentan considerando el uso de las herramientas de los sistemas de gestión, indicando que el 82% de los hoteles objeto de estudio utilizaron la mejora continua; el 82% el análisis FODA, es decir, analizaron fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; el 82% indican que utilizan el internet para la retroalimentación del sistema, en base a la comunicación con sus clientes, en un 71% nos refieren que evalúan a los proveedores y que tienen un sistema de buzón de quejas y sugerencias por parte del cliente, por ultimo un 30% de los encuestados mencionan que hacen uso de la tecnología para la innovación de su negocio. Resumiendo lo planteado, podemos reseñar que, entre las principales herramientas de gestión de calidad de las compañías hoteleras, se encuentran, los análisis FODA, el internet y las mejoras continuas, las cuales se demuestra que tiene una relación con el incremento de los clientes y la rentabilidad del negocio.

Chinchayan (2018), elaboró una investigación sobre “La gestión de calidad en base al planeamiento estratégico y el compromiso del personal de las micro y pequeñas empresas del sector servicio- rubro hoteles. Caso Hotel Ivansino Inn, Chimbote, año 2016”. Cuyo propósito fue determinar la contribución de la gestión de calidad hacia la planeación estratégica y el compromiso del personal de las micro y pequeñas empresas del sector servicio más específicamente en las empresas hoteleras. La metodología de la investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva y correlacional. Los resultados fueron los siguientes: el

66% de los empleados consideran que tener bien definida la visión del negocio es beneficio para la dirección del mismo, el 55.6% consideran que la misión y la planeación es fundamental para alcanzar los objetivos, el 88.89% indica que el analizar la situación de la organización es el punto inicial para el diagnóstico de los problemas, el 66.7% consideran que las estrategias organizaciones fomentan la gestión de calidad y cumplimiento de objetivos trazados y el 55.56% sugieren que el compromiso del personal es importante para alcanzar las metas. Finalmente, podemos indicar que sí se busca la gestión de calidad, debemos enfocarnos en la planeación, en la definición de objetivos organizaciones y promover el trabajo, buen desempeño y compromiso del personal en el alcance de los mismos.

Mares (2018), presentó la siguiente investigación sobre el “Modelo de gestión de calidad que permita la integración de los procesos y la mejora continua de la calidad en las MYPE del sector hotelero”. El objetivo de esta investigación fue proponer un modelo de gestión de calidad que promueva la interrelación de los procesos y la mejora continua de la calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio en el rubro hotelero. La metodología utilizada fue de tipo cualitativa descriptiva. Los resultados de la investigación reflejan lo siguiente: el 55% de los hoteles tienen como criterio principal los costos más bajos al momento de realizar las compra sus artículos e insumos, no considerar la preferencia de los clientes ni la calidad de proveedores; solo el 30% consideran la calidad al momento de adquirir algún insumo para el hotel; el 83% indican que las supervisiones en referencia a la calidad, son eventuales y aleatorias; el 72% refieren que las mejoras en cuanto a calidad del servicio dependerán de los costos, siempre y cuando sean bajos se realizarán, ya que la prioridad está enfocada en los costos bajos; el 52% indican que no hay retroalimentación, por

cuanto no tienen ningún mecanismo que les permita medir la satisfacción de sus clientes; el 62% de los entrevistados dicen que su personal está capacitado, razón por la cual el 76% de los problemas que presentan los clientes son resueltos por los empleados en corto tiempo, por último el 42% de los encuestados indican que se enfocan en la calidad del servicio solo cuando el cliente es algún turista. Finalmente se concluye que, los hoteles de Lima Metropolitana ofrecen baja calidad en su servicio, por cuanto le dan más importancia a la reducción de gastos, evitan tener que realizar inversiones; no están enfocados en la satisfacción del cliente, sino en la disminución de sus gastos e incrementar su margen de ganancia. No hacen seguimiento ni control a sus procesos y las mejoras no son frecuentes. Por lo cual, se propone que se implemente un sistema de gestión donde poder planificar todos los procedimientos de trabajo, estrategias y mejoras.

### **7.1.3 Antecedentes locales**

Bravo (2019), presentó un trabajo de investigación denominado “La gestión de calidad con el uso de benchmarking y su influencia en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes, de la Avenida José Leal del distrito de Lince, 2018”. La finalidad fue determinar la influencia de la aplicación del benchmarking en la gestión de calidad y en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio, rubro restaurantes, de la avenida José Leal, Distrito de Lince, Lima 2018. Utilizando como metodología para su investigación, de tipo cualitativo, descriptiva, con un diseño no experimental – transversal. Se sintetizan los siguientes resultados: en relación a la gestión de calidad, el 39% indican que planifican políticas de servicio, el 32% mencionan que nunca han realizado capacitaciones a su personal, solo el 39% controlan sus procesos regularmente y el 52% solo en ocasiones identifican oportunidades para mejoras. Considerando las

preguntas enfocadas en el benchmarking, se obtuvo que el 39% identifican a los competidores referenciales del mismo sector económico, 39% estudian las estrategias de estos competidores, el 87% establecen estrategias similares que ellos; con afinidad a la rentabilidad, se tiene que el 39% establecen el costo de sus productos según la técnica de costeo y el 61% tiene un correcto control de gastos. Se puede concluir, que las MYPE sujetas al estudio, no manejan mayor información del benchmarking como herramienta de competitividad, sin embargo, empíricamente han implementado estrategias similares a la competencia, por lo que coinciden en que estas estrategias influyen positivamente en la rentabilidad de su negocio, la cual podría maximizarse si ellos contaran las herramientas y el conocimiento que les permitan trazarse objetivos más ambiciosos.

Isidro (2019), en su tesis denominada: “Caracterización del marketing y la gestión de calidad de las MYPE del sector servicios – rubro hospedajes del distrito de Tumbes, 2019”. Cuyo objetivo fue describir las estrategias de marketing y la gestión de calidad de las MYPE del sector servicios – rubro hospedajes del Distrito de Tumbes. La investigación utilizó una metodología descriptiva, cualitativa y con diseño no experimental. Se citan los siguientes resultados: en relación a las variables gestión de calidad, el 81% de los clientes indican que el hospedaje no ofrece calidad en su servicio, por lo que no cubre sus expectativas ni necesidades, 59% consideran que el hospedaje no ofrece promociones ni ofertas que atraigan al cliente; el 66% opinan que su experiencia no fue satisfactoria, debido a una inadecuada atención y servicio de habitación, el 62% consideran que hay deficiencias en cuanto a seguridad dentro de las instalaciones; el 96% indican que hay una gran cantidad de hospedajes en el Distrito de Tumbes, lo que sugiere una alta competitividad; el 71% refieren que las instalaciones no están en condiciones adecuadas de aseo, por lo que el 69%

mencionan que el servicio es pésimo, así mismo el 85% de los clientes, coinciden en que este hotel no se enfoca en la satisfacción del cliente. En conclusión, se puede decir que la atención al cliente y la calidad del servicio son fundamentales en este tipo de negocio, donde la satisfacción, la seguridad y el confort del cliente, es clave para la supervivencia dentro de un mercado donde hay tantas competencia, como lo es el rubro hotelero, por ello, se recomienda revisar cuidadosamente sus deficiencias e implementar un proceso de benchmarking que le permita conocer estrategias competitivas, implementar un sistema de gestión de calidad, reestructurar todos los niveles organizacionales y enfocarse en las necesidades y expectativas de sus clientes.

Tello (2018), presentó una investigación sobre la “Gestión de calidad con el uso del marketing de las micro y pequeñas empresas, sector servicios, rubro hoteles del Distrito de José Crespo y Castillo, Aucayacu, año 2017”. Teniendo como objetivo, determinar las características de la gestión de calidad con la utilización del marketing en el sector servicio. La metodología de la investigación resulto ser de tipo cuantitativa, no experimental y transversal. Gracia a lo cual, se obtuvieron los siguientes resultados: en relaciones a las variables micro y pequeñas empresas, se visualiza que el 66.7% de los dueños y/o encargados de las MYPE tienen entre 31 a 50 años, el 58.3% son mujeres, el 58.3% son profesional en administración, el 41.75% tienen entre 4 a 6 años en el rubro de servicios, el 58.3% no cuentan con más de cinco (5) empleados de los cuales el 83.3% son familiares. Un 83.3% indican que su idea de negocio, fue como respuesta a la necesidad de generar un ingreso económico; el 100% desconoce todo lo relacionado al termino de gestión de calidad y el 75% nunca han implementado ninguna de las herramientas o técnicas de gestión de calidad, por la falta de información. Finalmente considerando los resultados de esta investigación

podemos concluir que los propietarios son los mismos encargados de sus establecimientos comerciales, se caracterizan por ser personas jóvenes en edad productiva, cuentan con poco personal, pues manejan negocios pequeños que no tienen mucho tiempo en el mercado, su personal son familiares y a pesar que la mayoría son administradores y han logrado mantener vigente su negocio, no han podido lograr crecimiento en los mismo por falta de conocimiento que le impide aplicar herramientas de marketing, tener un sistema de gestión de calidad y realizar mejoras continuas.

## **7.2 Bases teóricas**

La presente investigación se abordará desde el punto de vista de las dos variables, las cuales son la gestión de calidad y la formalización. Para iniciar este acápite se mencionarán las investigaciones previas a este estudio para luego abordarlos desde el punto de vista teórico.

### **7.2.1 Gestión de calidad**

Según Pérez (1994, p. 94), refiere que la gestión de la calidad corresponde a un sistema dedicado a la satisfacción del cliente; se considera que es el modo en que la dirección planifica, implanta programas, sistemas y controla los resultados con el objetivo de conseguir calidad. Visto de este modo, la gestión de calidad viene a ser todas las acciones que se llevan a cabo para darle calidad y valor agregado a tu producto o servicio. De acuerdo a Griful y Canela (2005), menciona en su obra que la calidad no se consigue por casualidad, sino colocando en práctica ciertos recursos y procedimientos adecuados; incluyendo actividades como planificación, control y mejora continua... mediante un conjunto de elementos relacionados entre sí, que conforman un sistema de gestión. Consideran, además, que la responsable de aportar los recursos necesarios para que la política de calidad de la empresa

sea viable es la misma organización y debe además documentar todo el trabajo que se realice para conservar el esfuerzo y que sirva de base para continuar mejoras en el futuro.

Desde el enfoque de López Rey (2006), la gestión de calidad “Comprende la estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de calidad. Se aplica en todas las áreas de una empresa desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio postventa” (p. 12). La gestión promueve la calidad en todas las etapas desde el momento en que se indaga sobre las necesidades del producto, diseño de mismos, medición, controles y finalmente la satisfacción del cliente final.

Por su parte Cortes (2015), plantea que la gestión de calidad “consiste en la implementación de un conjunto de acciones planificadas y sistematizadas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos dados en cuanto a calidad” (p. 8). Todo esto parece confirmar que la gestión de calidad no es más que un sistema o conjunto de elementos que se interrelacionan para buscar calidad sobre un producto o servicio, visto la calidad como la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. Se debe aplicar en todas las áreas de la organización, considerando la planificación, el control y la mejora continua del sistema de gestión.

#### **7.2.1.1 Importancia de la gestión de calidad**

Según Renau (s.f), refiere que la importancia de la gestión de calidad, implica los siguientes:

a) Mejoras continuas en la calidad del diseño, es decir, se debe ajustar el producto y/o servicios a sus propiedades y funcionalidad, b) Adecuar el diseño del producto a las exigencias del cliente, variaciones del mercado y evolución del mismo; es importante destacar que todo producto o servicio debe ir evolucionando conforme los cambios del

mercado, si no, quedará desfasado y eventualmente la competencia lo desplazará, c) Mayor valor percibido por un producto con más calidad y más ajustado a las necesidades. Menos errores de producción, disminución de quejas y reclamaciones. Un producto que es reconocido por su calidad, justifica su valor económico ante nuestros clientes, d) Incremento del mercado, más ventas, más ingresos y precios más competitivos. Esto ocasionará que la empresa pueda crecer conjuntamente con sus productos, sus procedimientos y sus empleados, e) Control de la conformidad de productos y servicios; se debe asegurar la satisfacción del cliente, por eso se debe indagar la aceptación de nuestro producto luego de su adquisición, f) Se disminuyen los productos defectuosos, se reducen los costos por reprocesos y se evita añadir valor a un producto que está defectuoso desde el inicio de su fabricación, f) Optimización de la productividad y de los costos de producción.

Conforme sintetiza Cerón (2008, p.12), el sistema de gestión de calidad radica en que se “especifican con claridad los procedimientos de trabajo, las responsabilidades de cada área, los compromisos de calidad, las especificaciones técnicas que deben cubrir los productos o servicios, los métodos de verificación y prueba, así como los registros de atención y servicio del cliente”. Por otro lado, Mejía (2015), dice que la implementación de un sistema de gestión de calidad es importante por lo se detalla a continuación: a) Se logra tener un aumento en la rentabilidad, b) Disminuyen los costos de producción o en los cuales se incurre en la prestación del servicio, c) Incrementar la satisfacción del cliente a través de una buena prestación de servicio o un producto con calidad, es decir, que cumpla con sus exigencias, d) Innovar en procesos según seguimiento y mejora de los mismos, mayores posibilidades que las empresas ingresen a mercados internacionales, aumentando su rentabilidad y mejora en la producción, e) Contar con el personal idóneo y capacitado para

la realización de la actividad o actividades de su competencia, f) Posicionarse en el mercado, a través de un excelente servicio o producto, g) Hacer seguimiento de toda su gestión por departamento a través de la medición o aplicación de indicadores de Calidad, h) Comunicar de forma asertiva, es decir, que la información fluya hacia todos los rincones de la empresa, i) Tomar decisiones con base en mediciones que se den en la misma y estudios específicos, j) Implementar estrategias de Marketing, Financiera y Estratégicas que ayuden a mejorar su desempeño, k) Tener empleados motivados y con ganas de crecer día.

En relación a los planteamientos anteriores podemos decir, que debido al aumento de la competencia debemos ser cada vez más estrictos y exigentes con nuestros procesos para poder ajustarnos a las necesidades de los clientes, tener personal capacitado con capacidad de dar respuesta y soluciones, mejorar continuamente nuestros procedimientos de trabajo y ser versátiles para ir cambiando conjuntamente con el mercado, que varía frecuentemente. Para ello es importante la gestión de calidad, ya que nos va a permitir perpetuar nuestros productos o servicios, crear confianza en nuestros clientes y mantenernos en el tiempo. Adicional a ello, cuando los procedimientos de una organización están estandarizados cualquier trabajador puede detectar incidentes o desviaciones, pudiendo dar sugerencias para las mejoras y correcciones de procesos repetitivos e inadecuados.

#### **7.2.1.2 Trilogía de Jurán**

Este sistema es un triángulo de la calidad, defendido por el estadístico Joseph Juran quien manifestó que para implementar un sistema de gestión de calidad es necesario que se cumplan con tres etapas a la que llama “Trilogía de Juran”, la cual está compuesta por: Planeación de la calidad, Control de la calidad y Mejora de la calidad. Aspectos que se explican línea abajo:

**Planeación de la calidad.** Consiste en determinar los objetivos de la calidad, teniendo en cuenta que la planeación es una actividad diaria de toda organización, este tipo de planeación está enfocada estrictamente en gestionar la calidad. En estos objetivos se deben considerar la determinación de las características del cliente, es decir conocer al prospecto a quien va dirigido el producto o servicio. Determinando sus características, también se definen sus necesidades y expectativas para poder enumerarlas y plasmarlas en un prototipo que reúna aquellas características que satisfacen esa necesidad. Posteriormente se adecúan los procesos para poder elaborar el producto en grandes cantidades.

**Control de la calidad.** Esta segunda etapa consiste en poner en práctica aquello que se ha planificado en la etapa anterior, considerando en todo momento las características del cliente y sus necesidades y de manera precisa también los objetivos. En esta parte se compara lo alcanzado por la implementación o puesta en práctica con lo establecido en la planificación, dicha comparación se efectúa en base a indicadores previamente establecidos en la planeación. Posteriormente se realizan los ajustes pertinentes para acortar las diferencias entre lo real y lo planeado.

**Mejora de la calidad.** Esta etapa se considera la final, pero en realidad es el inicio de otro proceso, el cual contempla la mejora del producto y de los procesos de manera constante. Para ello la organización debe tener un pensamiento diferente con respecto a la mejora, es decir, se debe pensar siempre en el crecimiento, innovación y el cambio, estos son los impulsores para determinar el cambio y la mejora continua.

### 7.2.1.3 Ciclo de Deming

Según el planteamiento de Port, Martocell, Grima y Pozuela (2000), comentan que, en su primera visita a Japón, Williams Deming en el año 1950, transmitió a los ejecutivos e ingenieros japoneses que asistían a sus sesiones de consulta la importancia trascendental de la interacción constante entre planear, hacer, verificar y actuar; lo cual se conoce como ciclo de Deming y constituye vital importancia en la planificación y mejora dentro de la organización.

**Plan.** En esta etapa se debe definir las mejoras a alcanzar para ello se establece los objetivos propuestos, se definen las medidas que permitan saber en un momento dado el nivel de cumplimiento de los objetivos, definir las personas responsables de la mejora, definición de los recursos o medios responsables para alcanzar los objetivos.

**Hacer (Do).** Se desarrolla todo lo referente a la ejecución de las tareas necesarias para implementar las mejoras comparándolos con los objetivos iniciales. Esta etapa requiere la puesta en marcha de las modificaciones del producto y/o proceso que han sido consideradas como oportunas y efectivas por el equipo de trabajo.

**Verificar (Check).** Esta fase es muy importante puesto que se trata de verificar los resultados de la implementación de las mejoras comparándolos con los objetivos iniciales. En este punto no es suficiente con solo evaluar los resultados finales. También hay que verificar si aplicando la solución en efecto se ha conseguido los resultados esperados, para determinar la eficacia de la acción ejecutada

**Actuar (acción).** De la etapa de verificación se desprende la fase de actuar sobre el proceso para corregir los aspectos que hayan merecido una evaluación negativa. La actuación puede implicar la mejora del propio plan, por ejemplo, fijando nuevos objetivos o mejorando el

proceso de educación del personal, o modificando la asignación de recursos para el proyecto de mejora.

De lo anterior se puede inferir que el ciclo Deming constituyen las fases relativas a la búsqueda de mejoras continuas en los procesos organizacionales, por lo cual se plantean las fases de planificar las actividades a desarrollar, diseño de productos y recursos necesarios para definirlos en todas sus características conforme las necesidades de calidad exigidas por el cliente. La ejecución de la verificación de que el plan se está ejecutando conforme lo esperado y coordinado, con las metas establecida, la actuación en caso de haber desviaciones que nos alejen de los objetivos de calidad y actuar en para ir corrigiendo el plan.

#### **7.2.1.4 Técnicas de gestión de calidad**

Según López (2016, p.168), menciona que las herramientas de calidad se basan en el control y en la mejora. En el caso de las herramientas de control de calidad se utilizan cuando se requiere evaluar cierta información, por lo cual debe ser organizada y sistematizada; conforme el diseño y la implementación, referimos las siguientes:

**Tormenta de ideas.** Esta herramienta permite la generación de ideas sobre un tema objeto de estudio, potenciando la creatividad y la participación. Esta técnica fue idea por Alex Osborn en el año 1953, aunque posteriormente han surgido distintas variantes y es utilizada dentro de técnicas más avanzadas con el análisis del valor; durante la tormenta de ideas el grupo va exponiendo sus ideas en la medida en que van surgiendo de modo que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de otro.

**Diagrama de afinidad.** Es una forma de organizar la información reunida en sesiones de lluvia de ideas. Está diseñado para reunir hechos, opiniones o ideas sobre áreas que se

encuentran en un estado de desorganización. El diagrama de afinidad ayuda a agrupar elementos que están relacionados de forma natural, como resultado cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave.

**Bechmarking.** Es un proceso que requiere la actualización constante de datos y un continuo aprendizaje para alcanzar la autosuperación. En el benchmarking se valoran dos aspectos básicos: las practicas o formas de actuar y la medición. Es necesaria la selección de las mejores prácticas mediante un proceso de investigación para posteriormente adoptarlas mediante un proceso de investigación para posteriormente adoptarlas a nuestra empresa. Tanto las prácticas que utilizamos en nuestra empresa como las utilizadas en las empresas que lideran el mercado serán evaluadas a través de criterios adecuados de medición para analizar las diferencias existentes. El proceso de medición que se empleará igualmente en las implantaciones y desarrollo de las prácticas que se ponen en marcha.

Así mismo, según el análisis de causas y conforme lo planteado por González, Navas y Sebastián (2013, p. 186), citamos las siguientes:

**Diagrama de Ishikama.** Ayuda en la identificación de las causas de un problema, lo que permite determinar el origen y llevar a cabo las acciones adecuadas para poder resolverlo de raíz. El hecho de ser una herramienta normalmente realizada por un grupo de trabajo, fomenta el pensamiento creativo, prolífico y divergente con un nivel común de comprensión del problema y una visión contrastada de las causas. Con este diagrama se puede llegar a identificar muchas causas de defectos, sobre todo si se tiene en cuenta las causas de estas y así sucesivamente; las causas pueden ser que no sepamos por donde comenzar a dilucidar cuales son las causas principales del problema, para ello entonces debemos poner en práctica la siguiente herramienta.

**Diagrama de Pareto.** Esta técnica ayuda a identificar cuáles son las causas prioritarias que están generando el problema y por tanto cuales hay que atacar primero, para lograr mayor efectividad en la solución del problema. La regla del economista que plantea esta regla, refiere que le 80% de los problemas se deben a tan solo un 20% de causas. Es decir, un mínimo porcentaje de causas originan un gran número de problemas. Por lo que este diagrama permite identificar esa minoría de causas pero sobre las que se debe actuar primero. Así mismo se indica que para su representación un diagrama de barras, donde cada una de las barras representa una de las causas diferentes que provocan fallos. La amplitud vertical indicara el número de fallos o de problemas que originan la causa que representan.

Finalmente, en función del seguimiento y control, Lluís y González (2017) sugieren las siguientes herramientas que corresponden a la representación gráfica de la información recabada e indican que suelen representarse de forma sencilla; las definen como sigue a continuación:

**Histogramas.** Representa de una forma gráfica, la variabilidad que puede presentar una característica de calidad. Es decir, muestra que tipo de distribución estadística presentan los datos. Adoptando el diagrama de barras para representación gráfica.

**Estratificación.** Herramienta que consiste en mostrar en clasificar y mostrar gráficamente una serie de datos disponibles por grupos con características similares. Para concluir podemos decir, que las herramientas de calidad son importantes para el proceso de mejora continua, sin embargo, sin el compromiso y la adecuada evaluación de resultado resultan ser ineficaces. Se debe establecer para que casos se van a utilizar para poder elegir las adecuadas.

### **7.2.2 Teoría del benchmarking**

Según Spendolini (2000) citado por Brene (2002), define el benchmarking como el “proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de la organización que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras” (p.77). Con el mismo enfoque, Espinosa (2017) define el benchmarking como “un proceso continuo y sistemático en el que se evalúan compañías que son reconocidas como líderes, para reconocer aquellos procesos que representan las mejores prácticas y establecer objetivos radicales de mejora para lograr el nivel de excelencia” (p. 179). Por su parte, Fernández (2007) refiere que el Benchmarking “hace referencia al proceso sistemático de medida, comparación análisis y aprendizaje de una empresa con respecto a otras del mismo sector, especialmente con aquellas que se consideran excelentes competidoras directas” (p. 353), lo cual coincide con lo sugerido por Goetsch (2003, p.152), quien considera que es el “proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante del mejor en su clase, tomado del interior o exterior de la industria”. De esta manera podemos concluir que el benchmarking, es un proceso sistemático que consiste en comparar los procedimientos, procesos, estrategias y formas de trabajo de una organización con respecto a otra; tomando como referencia una organización que esté posicionada en el mercado, sea líder, cuya marca este reconocida dentro del mismo sector económico que se pretende desarrollar. De manera, se busca identificar cuáles son los factores que determinan su éxito, tratando de hacer mejoras e implementar estrategias similares que ayude a la organización menos favorecida a avanzar y desarrollarse.

### 7.2.2.1 Tipos de benchmarking

Conforme lo que plantea Brene (2002, p. 77), previo a identificar un factor determinando, que representa un reto en el mercado competitivo, tal como, calidad de productos y servicios, se puede describir diferentes tipos de benchmarking partiendo de la información que se maneja y el conocimiento del proceso relacionado. Con este propósito, se pueden detallar los siguientes tipos de benchmarking:

**Interno.** Se establece un proceso para identificar elementos que caracterizan el éxito de una determinada áreas o departamento de la organización; tomando como medida para implementar en el resto de la estructura organización (p.77). Así mismo, la OCDE/Puma (1997) citada por Bonnefoy y Armijo (2005), indican que el benchmarking interno es usado para contrastar unidades similares, dentro de una misma organización, por citar un ejemplo, los diferentes departamentos de producción de alguna compañía ensambladora, las diferentes agencias comerciales de una misma aerolínea, entre otros. Por lo general se aplica en organizaciones de gran tamaño, que cuentan con diversas franquicias o departamentos dentro de su estructura.

**Competitivo.** Brene (2002), menciona que el benchmarking competitivo se realiza con la finalidad de “identificar productos, servicios y procesos de trabajo de competidores, representantes de las mejores prácticas. El objetivo es obtener información específica y conocimiento de los productos, procesos y resultados de los competidores, para comparar con los de su organización” (p.78). En este caso el benchmarking se centra en identificar las prácticas y estrategias que mantienen a las organizaciones que son los líderes y mejores competidores del mercado, para tratar de ponerlas en práctica en la propia organización buscando obtener resultados similares.

**Funcional o genérico.** Considerando lo que plantea OCDE/Puma (1997) citada por Bonnefoy y Armijo (2005), el benchmarking funcional “surge como una respuesta a las dificultades que presenta la realización del benchmarking competitivo, consiste en detectar organizaciones (no sean competidores) que desarrollen procesos de trabajo similares a los nuestros y utilizarlos como referente y fuente de información” (p. 54). En este caso se puede tomar como referente a empresas que no siendo del mismo rubro, tienen un alto desempeño y éxito organizacional reconocido, el propósito es el mismo, identificar factores y elementos que han determinado su desarrollo y posicionamiento en el mercado, para tratar de implementarlos en la nueva organización.

#### **7.2.2.2 Fases del proceso de benchmarking**

Según Camp (1993), citado por Manene (2011, parr.10), las fases del proceso de benchmarking comprenden lo siguiente:

**Planeación.** En esta fase se determina a que voy a medir, es decir, se debe dar un sentido a la investigación, definiendo el producto, servicio, áreas o departamento a mejorar. Así mismo, se debe identificar las organizaciones que son los mejores representantes del rubro y los que aun no siéndolo, tienen mucho éxito en el mercado y que pueden servir de referencia. Definir el tipo de benchmarking a aplicar, sea el interno, competitivo o función. Establecer cómo se va a realizar, es decir, trazar un plan, definiendo la misión y objetivos; indicar recursos, materiales, herramientas y personas encargadas del proceso. Recopilar toda la información que requiere el benchmarking, la cual debe ir en función de organizaciones que tienen excelentes prácticas, conocimiento a nivel gubernamental, reglamentos, normativas, fuentes bibliográficas, entre otros.

**Análisis.** En esta etapa se realiza el análisis de la información recabada, se requiere un equipo de trabajo capacitado y profesional que pueda partiendo de información confiable, pueda identificar cuáles son los elementos que agregar valor a los procesos de las organizaciones que han sido sujeta de estudio en el benchmarking. Revisar cuidadosamente los niveles de desempeños actuales e históricos de la organización comparándolos con los de la organización referente, para poder determinar factores claves.

**Integración.** En la fase de integración es un proceso de utilizar la evidencia y resultados del benchmarking para establecer objetivos operacionales y administrativos para lograr un cambio que propicie las estrategias competitivas y mejoras de la organización; con el propósito de poder tener una posición reconocida en el mercado y adquirir todos los beneficios que eso implica. Para ello, se debe comunicar en todos los niveles de la organización los resultados y conclusiones del proceso de benchmarking, explicando los cambios a efectuarse, en que consiste en detalle y resaltar que se necesita el compromiso de todos para poder implementarlas.

**Acción.** Se debe indicar un plan de acción para poder poner en prácticas las metodología, estrategias y mecanismos visualizados para el cambio, en función de los resultados del benchmarking; por ello, se debe planificar partiendo de que, como, quien y cuando. Se procede a establecer actividades y acciones a cada área o departamento, especificando funciones y responsabilidades; al mismo tiempo, se debe crear mediciones periódicas como la manera de control las acciones y garantizar que estamos en el camino trazado para el logro de los objetivos planteados con el cambio, evaluando así el logro del trabajo en equipo.

**Madurez.** Cuando se incorporan las mejores practicas de la industria a todas las áreas de la organización, perpetuándolas como procedimientos, políticas, cultura y valores, garantizando

que la organización tenga una reconocida posición en el mercado, podemos decir que estamos en la fase de madurez. Esta etapa debe ser continua, esencial y automática, debe institucionalizarse dentro de la organización.

### **7.2.2.3 Las micro y pequeñas empresas**

Según la Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial N° 30056 (2013), define a las micro y pequeñas empresa como “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (p.1).

### **7.2.2.4 Características de las Micro y pequeñas empresas.**

En referencia a los elementos que caracterizan a las micro y pequeñas empresas, la ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial N° 30056 (2013), establece en su Capítulo I: Medidas para el impulso del desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, en el art.5, indican que las micro son aquellas empresas cuyo ingreso por volumen de ventas anuales no superan las 150 Unidades Impositivas Tributarias (IUT), mientras que las pequeñas empresas, comprenden aquellas que tienen un ingreso entre 150 IUT y 1700 IUT, como límite máximo (p.4).

### **7.2.2.5 Importancia de las Micro y pequeñas empresas.**

Según la opinión de Sánchez (s.f, p.2), las MYPE son de gran importancia debido a lo siguiente:

A nivel mundial se evidencia muchas zonas rurales, con problemas de pobreza extrema; Muchas de las MYPE se establecen y desarrollan en estas mismas zonas, por razones de bajo presupuesto. Lo que hace posible que puedan apoyar en el crecimiento económico y social de estas de estas regiones y generen empleos a estas poblaciones.

Pueden adaptarse y desarrollarse en cualquier sector de la economía, logrando apoyar como fabricantes, proveedores y minoristas.

Desarrollan productos y servicios que sirven de apoyo al proceso productivo de grandes empresas, pudiendo en ocasiones, solventar cuellos de botellas y facilitar el trabajo de las grandes organizaciones que prefieren concentrarse en situación mas complejas.

Suelen ser entidades o unidades económicas flexibles que pueden adaptarse a los cambios del contexto, por su practicidad de sus procesos y tamaño organizacional.

Son la oportunidad de negocio y de generar ingreso de muchos profesionales que no consiguen trabajos en las empresas grandes de diferentes sectores, generando la reducción en la tasa de desempleo, según estudios estadísticos, indican que las micro y pequeñas empresas generan 80% de empleos dirigidos a la población económicamente activa y proveen el 40% del producto interno bruto (PBI) que ingresa al país (p.2).

En el caso específico de Perú, según reportes de la Superintendencia Nacional de Administración de Aduana y Tributaria (SUNAT), las MYPE representan el 98% de todas las empresas peruanas, forjando un aporte económico importante al país con su contribución.

Son innovadores y creativas, tienen un volumen de clientes más reducido lo que les permite un trato más cercano, pudiendo conocer las tendencias, necesidades y preferencia de una parte del mercado. Esto les da la oportunidad de otras formas de negocio.

Pueden tener una participación importante en las exportaciones. Lo cual, según lo reportado por ProMYPE (2004), en base a estudios realizado específicamente en Perú; indican que ese año, se calculó un total de 3156 MYPE que realizaron exportaciones, lo cual represento el 65% del total de las empresas exportadores del país, generando 271 millones de dólares.

### **7.3 Marco conceptual**

**Gestión de Calidad.** De acuerdo a Juran (1990), “La gestión de calidad es un enfoque sistémico para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa” (p. 169).

**Herramientas de gestión de la calidad.** “Es el conjunto de técnicas que se emplean en el diseño, durante la implementación y después de la implementación del sistema de gestión de calidad y son técnicas estadísticas de fácil uso y entendimiento” (Teruel y otros, 2006, p. 117).

**Formalización.** Arbulú y Otoya (2006, pág. 33), define “el sector informal como el conjunto de unidades productivas de pequeño tamaño, con acceso limitado al capital, uso de tecnologías simples, poca división de trabajo y de la propiedad de los medios de producción y generalmente operando en los márgenes del sistema legal institucional vigente”.

**MYPE.** Se refiere al conjunto de personas que se unen para obtener un resultado que beneficiará a todos. Cuyo propósito fundamental es obtener utilidad de sus inversiones mediante una actividad extractiva, producción, servicio o comercialización.

**UIT.** “Es la herramienta para tener un valor de referencia que determina las escala de multas e impuestos en el Perú es fijada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)” (Ruiz, 2018, párr. 1). Para el 2018, la UIT es de 4,150 soles.

### **III. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

El diseño fue no experimental, transversal, descriptivo y cuantitativo.

No experimental porque las características de las variables se registraron de acuerdo a lo encontrado, sin manipularlas.

En el caso de Hernández, Fernández y Baptista (2014), opinan que estos “estudios se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152).

Se llamó transversal debido a que cuando se recabó la información se realizó en un solo momento. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), los “diseños transaccionales, son investigaciones que recopilan datos en un momento único” (p. 154).

Se llamó descriptiva, porque registró la información que encontró describiéndola. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), aquí se “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p 98).

Fue cuantitativa, por la forma como se procedió la información, la cual empleó la estadística. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), se “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4).

#### **3.2 Población y muestra**

##### **Población**

La población la conformó 10 hostales que se encontraron en la Urbanización Lobatón en el

distrito de Lince. Hernández, Fernández y Baptista (2014), define a la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

### **Muestra**

Siendo una población pequeña, se tomó el 100% de ella, es así que la muestra fue de 10 hostales que se encuentran en la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince. Sobre este tema Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirma que la muestra es “un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 175).

### **3.3 Definición y operacionalización de las variables**

Tabla 1.

*Operacionalización de las variables*

Variable		Definición operacional			Escala /medición
		DIMENSIÓN		INDICADOR	
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
Gestión de calidad	“La gestión de calidad es un enfoque sistémico para establecer y cumplir los objetivos de calidad por toda la empresa” (Juran, 1990, p. 169).	Planificación de la calidad	Conjunto de actividades que reúnen las características de las necesidades del cliente.	Fija planes	Escala de Likert
				Identifica clientes	
				Manual de procesos	
				Establece controles	
		Control de la calidad	Conjunto de actividades para comparar los resultados con lo establecido en la fase de planificación.	Evaluación	
				Comparación	
				Actuar	
		Mejora de la calidad	Proceso de puesta en práctica de las oportunidades de mejora de acuerdo a los errores encontrados en cada proceso.	Infraestructura	
				Equipo de trabajo	
				Recursos	
				Motivación	
				Formación	
Benchmarking	Brene (2002), define el benchmarking como el “proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de la organización que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras” (p.77).	Interno	Se aplica dentro de la organización	Área con mejor práctica	Escala de Likert
				Número de empresas	
		Competitivo	Se aplica en las empresas competidoras.	Empresa competidora	
				Información	
		Funcional o genérico	Se aplica en el sector, en una empresa complementaria o en aquella que tiene un proceso óptimo y que no es la competencia.	Proceso identificado	
				Empresas no competidoras	
Procesos similares					

### **3.4 Técnicas e instrumentos**

#### **Técnicas**

La técnica fue la encuesta, porque se consideró una técnica apropiada para este tipo de información e insertó en las variables la información que se requirió. Baena (2017), menciona que “son los pasos que ayudan al método a conseguir su propósito” (p. 51).

#### **Instrumentos**

Se empleó un cuestionario como instrumento, porque integró un conjunto de preguntas relacionadas a la tesis. Para Baena (2017), el cuestionario “son aquellos que apoyan a las técnicas a obtener su objetivo” (p. 51).

### **3.5 Plan de análisis**

El plan de análisis se procedió de la siguiente manera: a) aplicar la encuesta, b) tabular la información, c) procesar en SPSS -25 y luego hacer las interpretaciones de los resultados para posteriormente hacer el análisis de la información y finalmente llegar a conclusiones y recomendaciones.

### 3.6 Matriz de consistencia

Tabla 2.

*Matriz de consistencia*

Pregunta de investigación	Objetivos de investigación	Variables	Población y muestra	Metodología	Instrumentos y procedimientos
¿Cuáles son las mejoras del benchmarking como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018?	<b>Objetivo general</b>	<b>Variable 1:</b>	<b>Población:</b>	<b>Tipo de investigación:</b>	<b>Técnica:</b>
	Proponer las mejoras del benchmarking como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018.	Gestión de calidad	10 Hostales.	Cuantitativa	Encuesta.
	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Variable 2:</b>	<b>Muestra:</b>	<b>Nivel de investigación:</b>	<b>Instrumento:</b>
	Identificar los factores relevantes del benchmarking para la mejora de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018.	Benchmarking	10 Hostales	Descriptiva	Cuestionario
	Describir los factores relevantes del benchmarking para la mejora de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018.			<b>Diseño:</b>	
	Elaborar la propuesta de mejora del benchmarking para la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018.			Descriptivo, No experimental, Transversal.	

### 3.7 Principios éticos

De acuerdo al código de ética para la investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, en la investigación se tienen en cuenta algunos principios que rigen la actividad investigadora, los cuales tienen como “propósito la promoción del conocimiento y bien común expresada en principios y valores éticos que guían la investigación en la universidad” (Uladech, 2016, p. 2). A continuación, se explican los principios de ética.

**Protección a las personas.** Teniendo en cuenta que en una investigación se trabaja con personas, se tiene en cuenta en ello el respeto a la dignidad humana, la identidad, la diversidad, la confidencialidad y la privacidad. Esto implica que las personas involucradas en la investigación participen voluntariamente teniendo en cuenta el respeto de sus derechos fundamentales y en especial su protección si en caso se encuentren en una situación de vulnerabilidad.

**Beneficencia y no maleficencia.** Se debe proteger el bienestar de las personas involucradas en la investigación. En tal sentido, el investigador debe cumplir con las siguientes reglas generales: no causar daño, disminuir las posibilidades de efectos adversos y maximizar los beneficios.

**Justicia.** El investigador debe aplicar un juicio razonable, ponderable y tener criterio para tomar decisiones que no sean sesgadas hacia un propósito particular. Del mismo modo el tratamiento para todas las personas involucradas en la investigación debe ser equitativo, igualitario y justo.

**Integridad científica.** El investigador debe ser una persona íntegra en todos los aspectos de su vida profesional y personal. Avizorando en todo momento cualquier daño o perjuicio que

pueda ocasionar la investigación y comunicando de manera correcta y a tiempo dichos riesgos. Del mismo modo el investigador debe declarar los conflictos de interés que puedan afectar el curso de la investigación en la publicación de resultados.

**Consentimiento informado y expreso.** La información vertida en la investigación y que debe ser publicada debe contar con la manifestación de voluntad, informada, libre, inequívoca y específica de las personas e instituciones involucradas en la investigación.

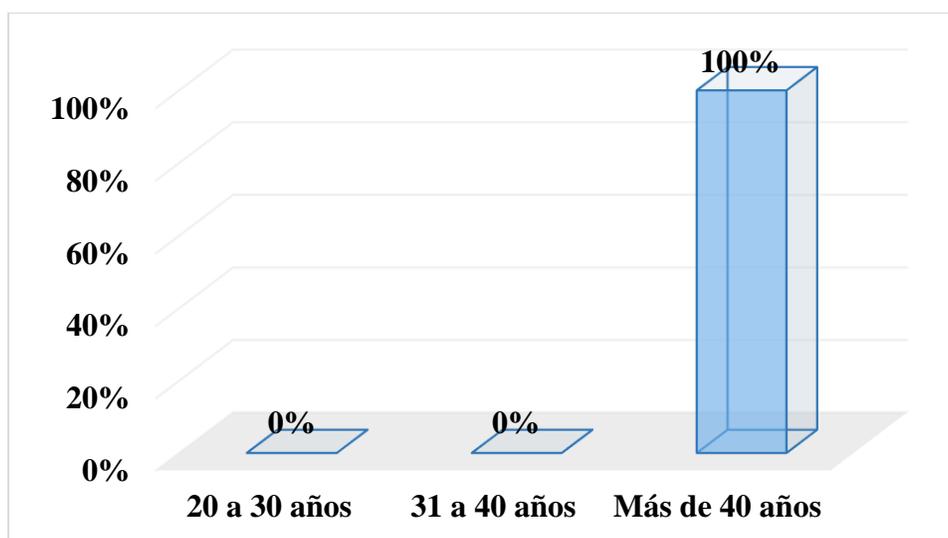
## IV. Resultados

### 4.1 Resultados

Tabla 3  
*Edad del representante de la MYPE*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	20 a 30 años	0	0%	0%
	31 a 40 años	0	0%	0%
	Más de 40 años	10	100%	100%
	Total	10	100.0%	100.0%

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

*Figura 1.* Edad del representante de la MYPE

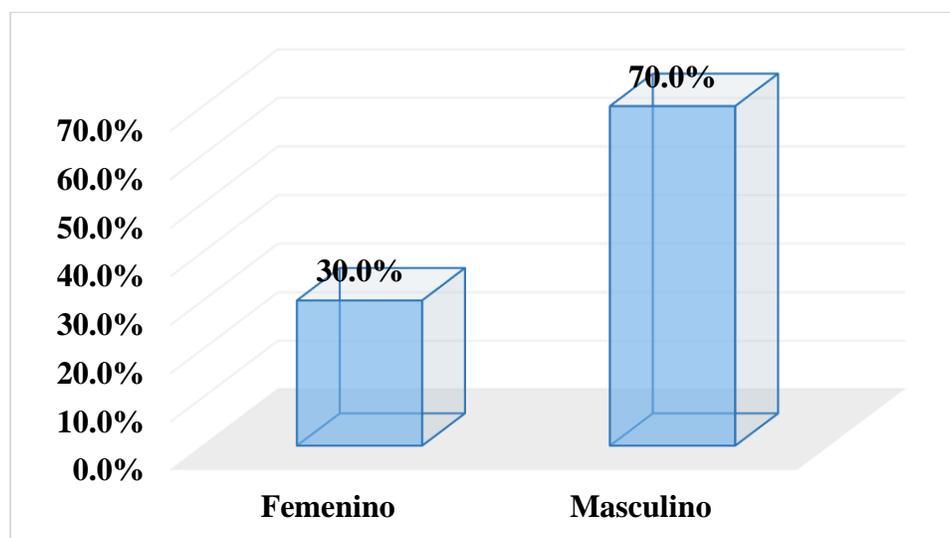
Según los resultados y la información registrada de los representantes de los hostales, se tiene que el 100.0% tienen más de 40 años de edad.

Tabla 4

*Género del representante de la MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Femenino	3	30.0%	30.0%	30.0%
	Masculino	7	70.0%	70.0%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

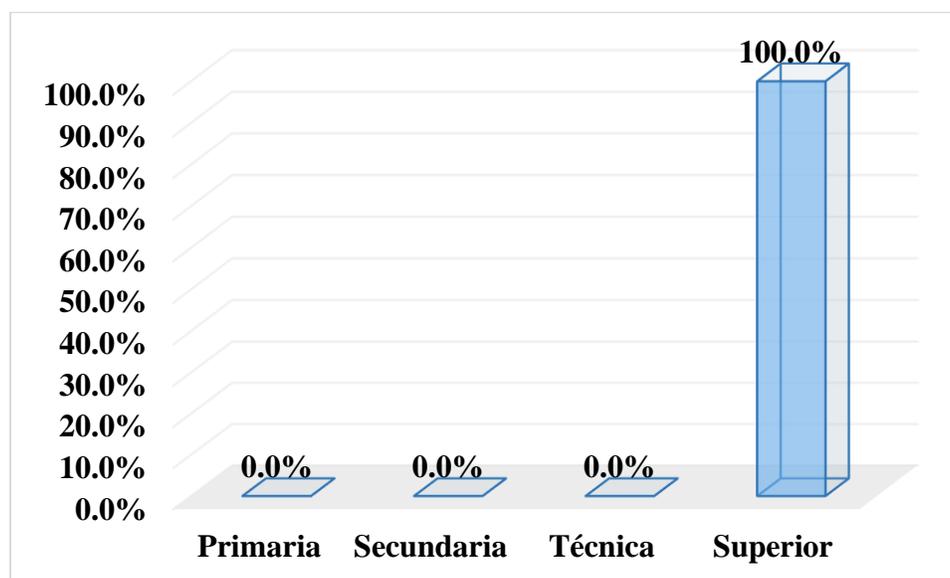
*Figura 2. Género del representante de la MYPE*

Según los resultados y la información registrada de los representantes de los hostales, se tiene que el 30.0% son de género femenino y 70.0% son de género masculino.

Tabla 5  
*Grado de instrucción del representante de la MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Secundaria	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Técnica	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Superior	10	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

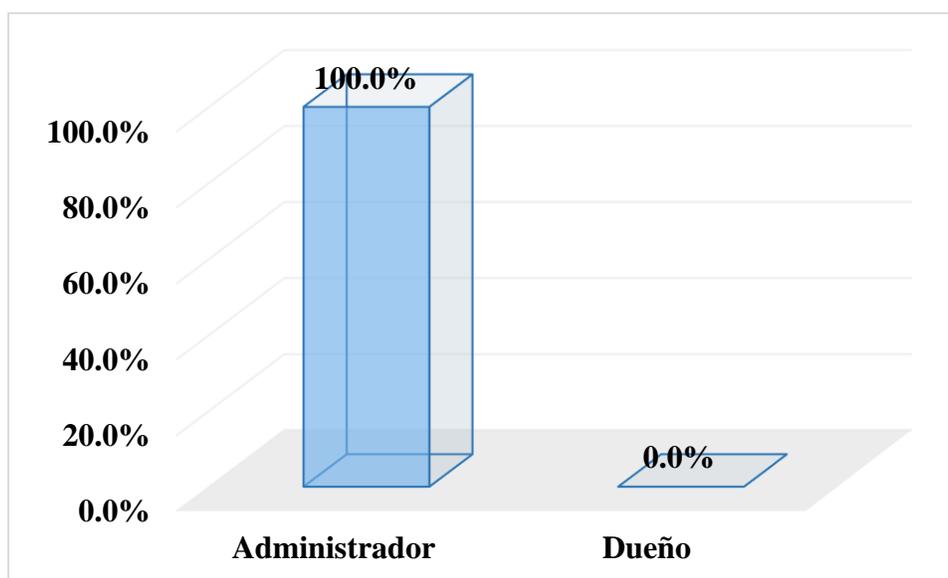
Figura 3. Grado de instrucción del representante de la MYPE

Según los resultados y la información registrada de los representantes de los hostales, se tiene que el 100.0% manifestaron tener el grado de educación superior.

Tabla 6  
*Cargo en la empresa del representante de la MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Administrador	10	100.0%	100.0%	100.0%
	Dueño	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

Figura 4. Cargo en la empresa del representante de la MYPE

Según los resultados y la información registrada de los representantes de los hostales, se tiene que el 100.0% de las personas encuestadas manifestaron ser los administradores de los hostales.

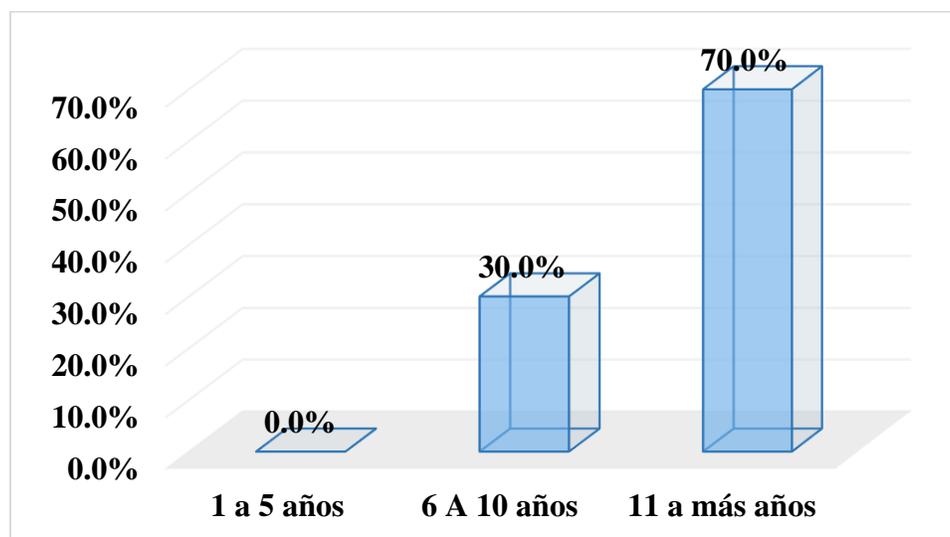
## Sobre las características de las MYPE.

Tabla 7

### Tiempo de funcionamiento de la MYPE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
1 a 5 años	0	0.0%	0.0%	0.0%
6 a 10 años	3	30.0%	30.0%	30.0%
11 a más años	7	70.0%	70.0%	100.0%
Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

Figura 5. Tiempo de duración en el mercado de la MYPE.

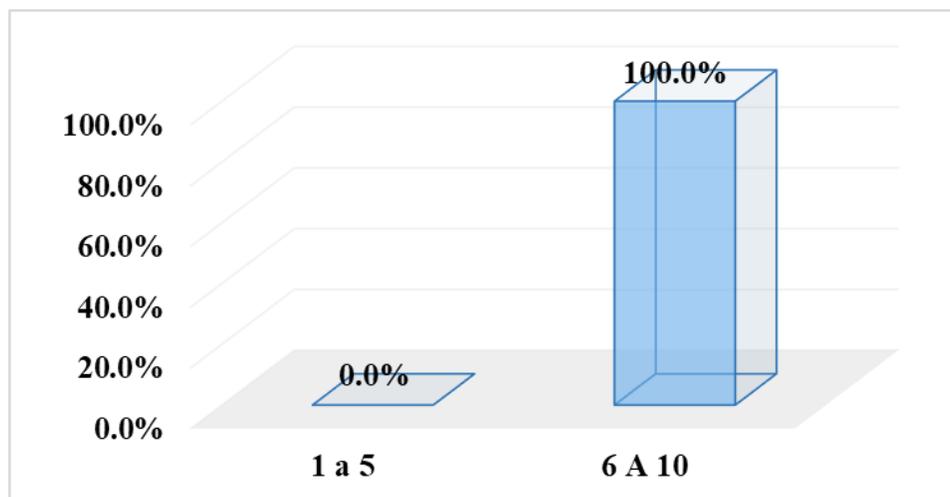
El 30.0% de las MYPE tienen entre 6 a 10 años en el mercado y el 70% pasan de los 10 años dentro del rubro hotelero.

Tabla 8

*Cantidad de Trabajadores que conforman las MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1 a 5	0	0.0%	0.0%	0.0%
Válido	6 a 10	10	100.0%	100.0%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

*Figura 6.* Cantidad de trabajadores de conforman las MYPE.

El 100.0% de las MYPE tienen entre 6 a 10 empleados dentro de la organización.

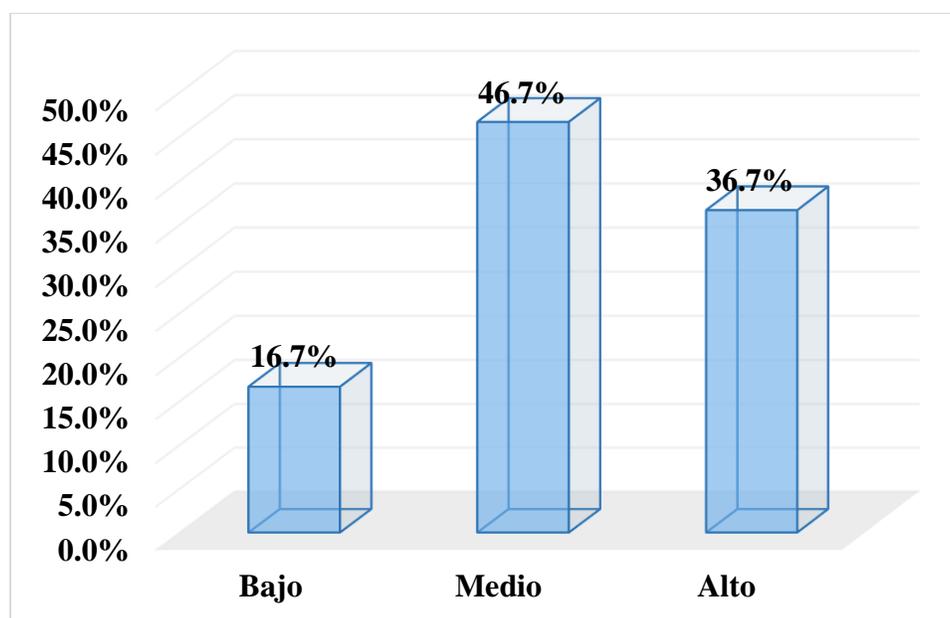
## En relación a la gestión de calidad.

Tabla 9

### Gestión de calidad en las MYPE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Bajo	2	16.7%	16.7%	16.7%
Medio	5	46.7%	46.7%	63.3%
Alto	4	36.7%	36.7%	100.0%
Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

Figura 7. Gestión de calidad de las MYPE.

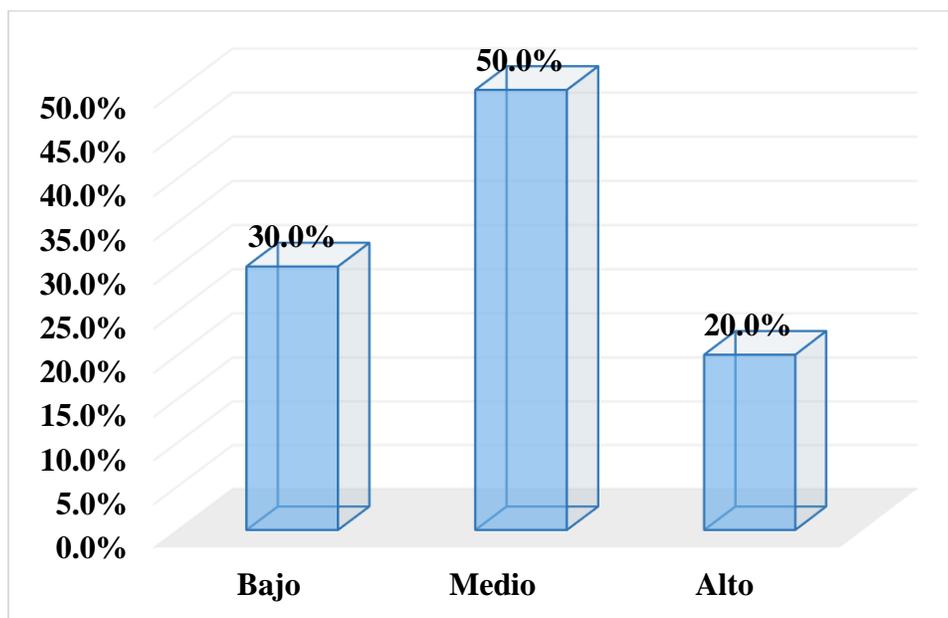
En relación a la gestión de calidad, el 16.7% de los empresarios encuestados indican que su empresa tiene un nivel bajo, el 46.7% tiene un nivel medio y el 36.7% un nivel alto.

Tabla 10

*Planificación de la calidad en las MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	30.0%	30.0%	30.0%
	Medio	5	50.0%	50.0%	80.0%
	Alto	2	20.0%	20.0%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

*Figura 8. Planificación de la calidad de las MYPE.*

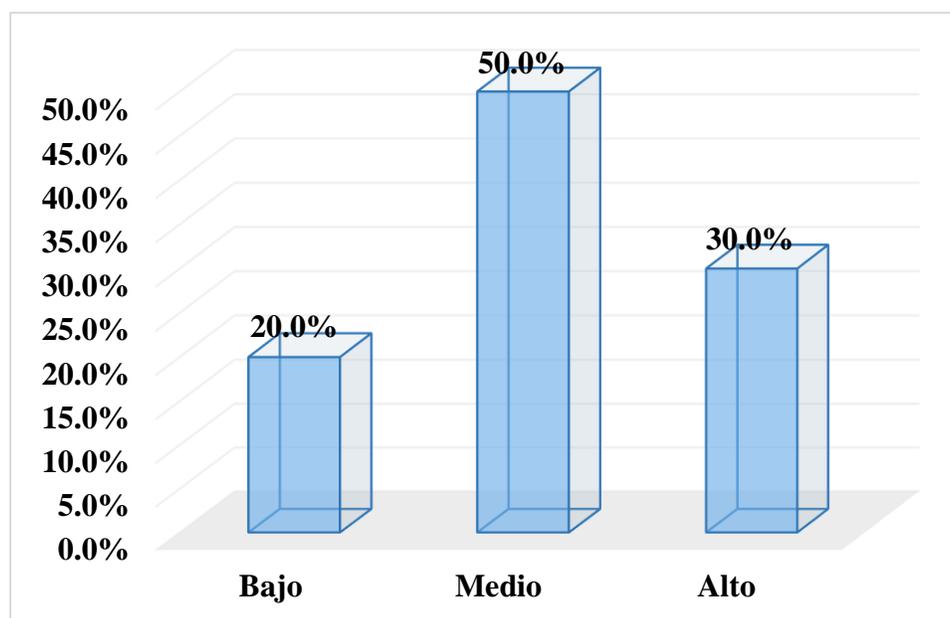
En cuanto a la planificación de calidad dentro de las MYPE objeto de estudio, el 30.0% de los empresarios afirman tener un nivel bajo, el 50.0% señalan un nivel medio y el 20.0% un nivel alto.

Tabla 11

*Control de calidad en las MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	20.0%	20.0%	20.0%
	Medio	5	50.0%	50.0%	70.0%
	Alto	3	30.0%	30.0%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

*Figura 9. Control de calidad de las MYPE.*

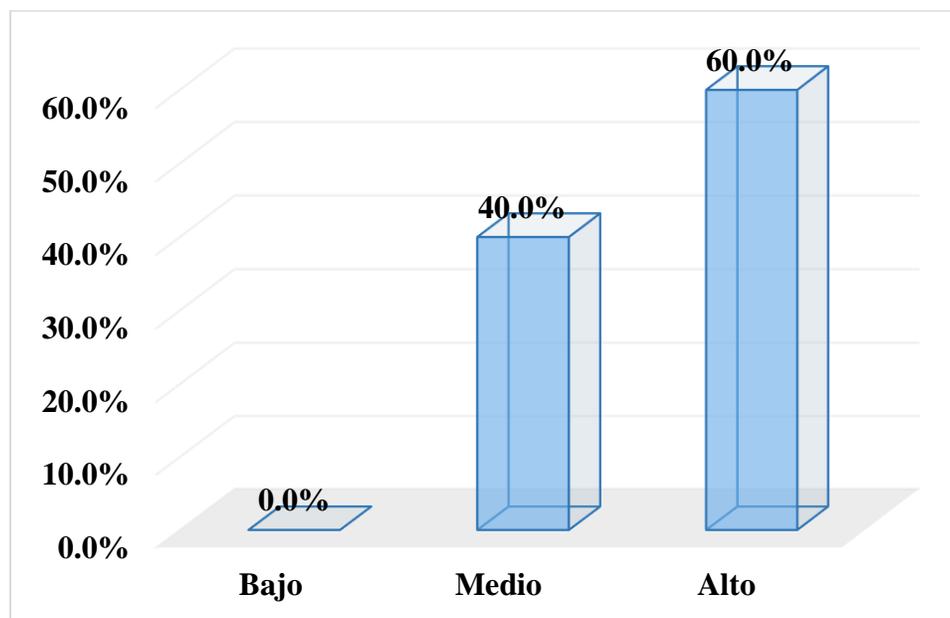
En relación al control de la calidad, el 20.0% de los empresarios refieren que cuentan con un nivel bajo, el 50.0% un nivel medio y el 30.0% consideran que manejan un nivel alto.

Tabla 12

*Mejora de la calidad en las MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	0	0.0%	0.0%	0.0%
	Medio	4	40.0%	40.0%	40.0%
	Alto	6	60.0%	60.0%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

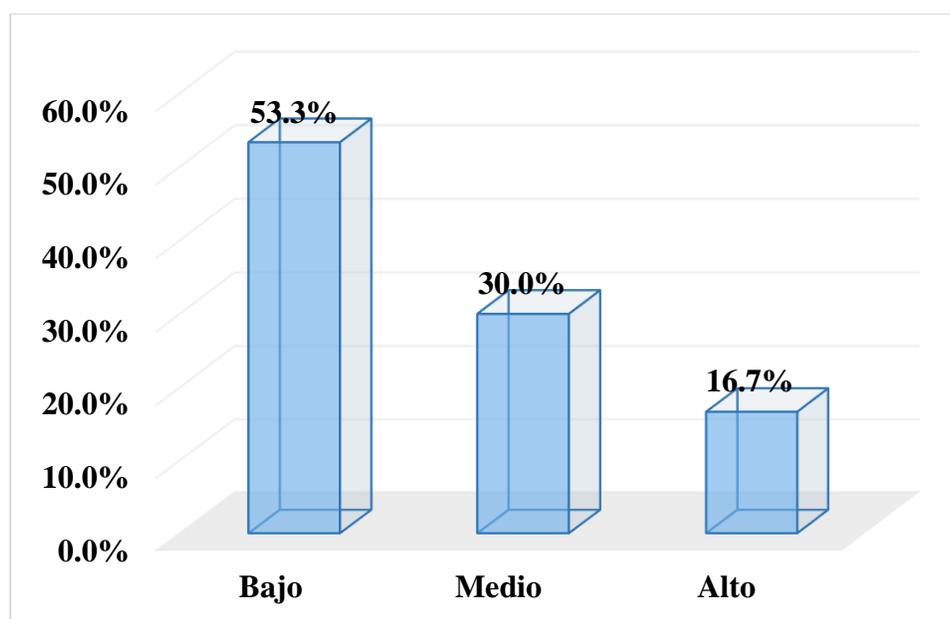
*Figura 10. Mejora de la calidad en las MYPE.*

El 40.0 % de los representantes de las MYPE comentan que tienen un nivel medio en su mejora en relación de su gestión de calidad y el 60.0% indican un nivel alto para esta variable.

Tabla 13  
*Benchmarking en las MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	53.3%	53.3%	53.3%
	Medio	3	30.0%	30.0%	83.3%
	Alto	2	16.7%	16.7%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

*Figura 11. Benchmarking en las MYPE.*

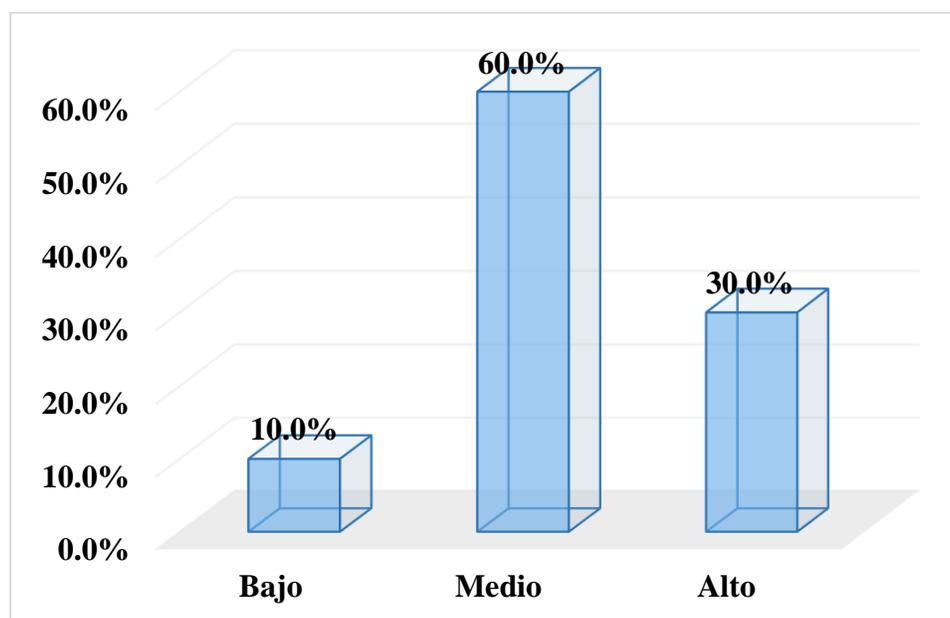
Considerando la aplicación de benchmarking, el 53.3% de los empresarios responden tener un nivel bajo, el 30.0% reconocen un nivel medio y el 16.7% afirman que manejan un nivel alto.

Tabla 14

*Benchmarking Interno en las MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	1	10.0%	10.0%	10.0%
	Medio	6	60.0%	60.0%	70.0%
	Alto	3	30.0%	30.0%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

*Figura 12. Benchmarking Interno en las MYPE.*

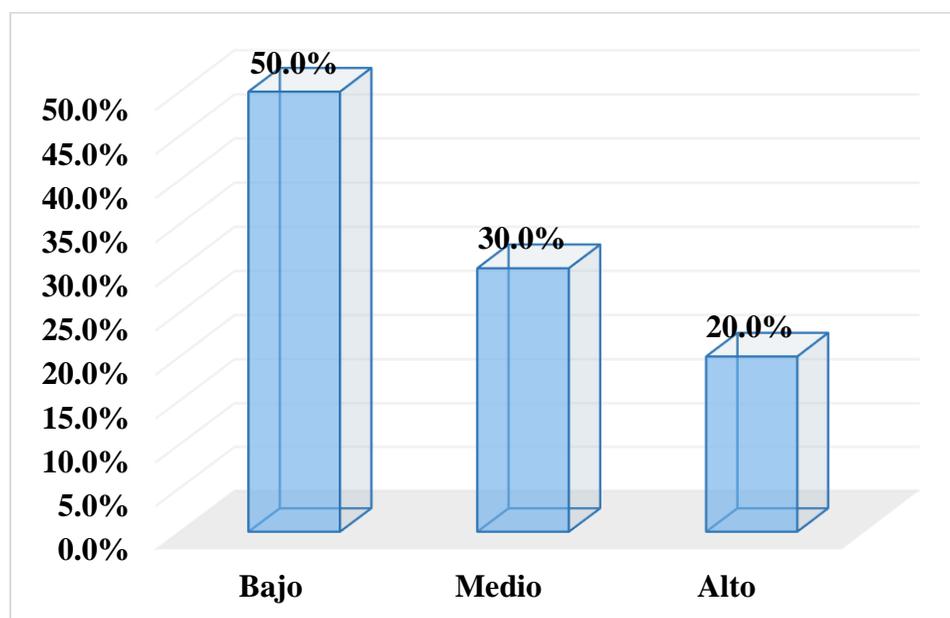
El 10.0% de los empresarios dicen que su nivel de aplicación del benchmarking interno en su organización es bajo, mientras que el 60.0% indican un nivel medio y el 30.0% señalan un nivel alto.

Tabla 15

*Benchmarking Competitivo en las MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	50.0%	50.0%	50.0%
	Medio	3	30.0%	30.0%	80.0%
	Alto	2	20.0%	20.0%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

*Figura 13. Benchmarking competitivo en las MYPE.*

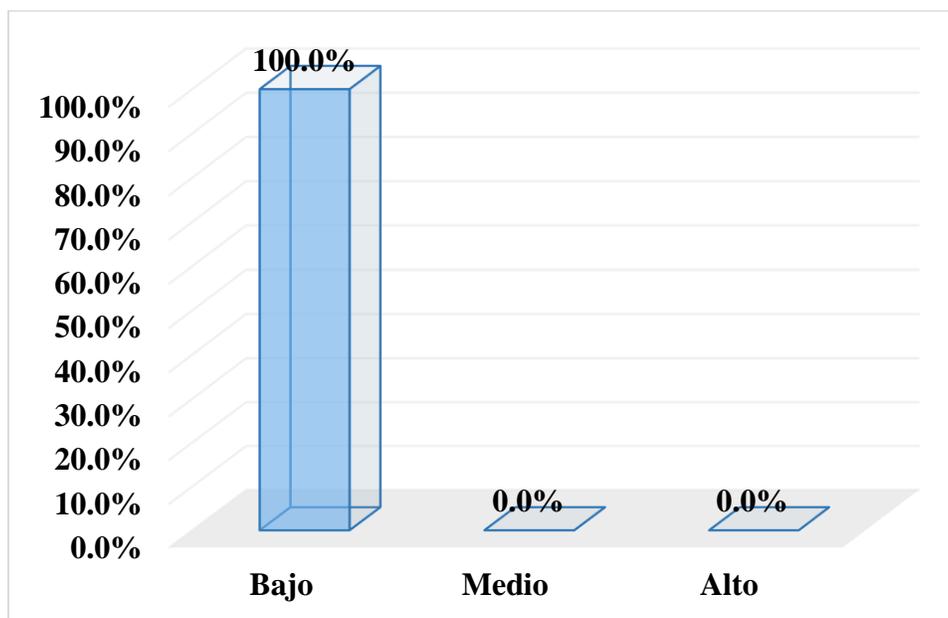
Según la información recabada de las encuestas a los representantes de las MYPE, se evidencia conforme los resultados presentados, que el 50.0% tienen un nivel bajo de aplicación del benchmarking competitivo, el 30.0% tienen un nivel medio y el 20.0% un nivel alto.

Tabla 16

*Benchmarking funcional en las MYPE*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	10	100.0%	100.0%	100.0%
	Medio	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Alto	0	0.0%	0.0%	100.0%
	Total	10	100.0%	100.0%	

Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.



Fuente. Encuesta realizada a los representantes de las MYPE, 2019.

*Figura 14. Benchmarking funcional en las MYPE.*

El 100.0% de los empresarios indican que su benchmarking funcional alcanza un nivel bajo en su organización.

## **4.2 Análisis de los resultados**

### **Sobre las características de los representantes de las MYPE**

Se puede evidencia en los resultados que el 100.0% de los representantes de los hostales tienen más de 40 años de edad. Ello significa que las personas que dirigen esas organizaciones tienen gran experiencia en el sector, pero además son personas que posiblemente por los años que tienen son sólidas económicamente. Tello (2018), también reporta un resultado similar al registrar que 66.7% de los representantes de las MYPE tienen entre 31 a 50 años de edad.

El 70.0% de los representantes de los hostales son varones, ello demuestra que en este sector la mayor parte de inversiones han sido realizadas por hombres, pero ello no quiere decir que también las damas pueden invertir en este tipo de negocio. Al contrario del resultado de Tello (2018), el 58.3% de las personas que representan el negocio son mujeres.

La totalidad de los representantes de las MYPE reportaron que tienen educación a nivel universitaria. Ello significa que para invertir en este tipo de negocio los empresarios han requerido tener conocimientos especializados. Sin embargo ello solo es una coincidencia, más no es un requisito contundente. Del mismo modo Tello (2018), también reporta que el 58.3% de los representantes de las MYPE eran profesionales en administración de empresas.

Se pudo evidenciar que las personas encuestadas en esta investigación eran administradores, pues los dueños de los hostales no se encontraban, aspecto que hace pensar que estos negocios reportan la suficiente cantidad de ganancias que permiten a los dueños contratar a una persona que administre este tipo de negocios. Sobre este tema Tello (2018), reporta que las personas encuestadas el 66.7% eran dueños de la empresa que atendían.

### **Sobre las características de las MYPE**

El 70.0% de los hostales de la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince tienen más de 11 años trabajando en el sector. Aspecto que coinciden con la edad de los empresarios, quienes han empezado con sus inversiones a muy temprana edad y han ido construyendo sus negocios. Al contrario de Tello (2018), quien reportó que el 41.75% de las MYPE tenían entre 4 a 6 años de funcionamiento en el mercado.

El 100.0% de los hostales tienen trabajadores que van en una cantidad de 6 a 10 personas, ello es porque los hostales de esta zona son de más de 5 pisos y requieren personal en las diferentes áreas y en dos turnos. Es por ello que en algunos casos incluso superan los 10 trabajadores. Al contrario de Tello (2018), quien reporta que el 58.3% de las MYPE de su estudio no tienen más de 5 trabajadores.

### **Sobre las características de la gestión de calidad**

El 46.7% de hostales de la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince perciben que tienen un nivel de gestión de calidad medio. Ello se puede explicar porque estas empresas realizan la planificación de la calidad, control de la calidad y mejora de calidad de forma rutinaria, es decir es una función que forma parte de las actividades cotidianas de las empresas. Sin embargo es necesario que se mejoren y no sean parte de la rutina. Con respecto a este punto Cedeño (2016), obtuvo un resultado adverso frente a ello, al reportar que 100% de las empresas de su estudio no cuenta con un manual de gestión. Mares (2018), también reporta un resultado diferente al manifestar que en su investigación los hoteles analizados no muestran un interés genuino en satisfacer las necesidades del cliente, aspecto que va en detrimento de del servicio y por ende de la propia empresa. Al contrario de Tello (2018), que también reporta en su investigación que las MYPE de su estudio nunca han empleado

herramientas de gestión de calidad, ello por falta de información.

El 50.0% de los hostales de la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince realizan procesos de planificación de la calidad en un nivel medio, es decir esas empresas planifican a corto plazo y algunas de ellas llegan hasta el mediano plazo, pero además también manifestaron en su mayoría que conocen las necesidades de sus clientes y en función a ello organizan sus servicios. También se evidenció en algunos casos que cuenta con un manual de procedimientos y además establecen controles estándar de calidad de los servicios. En el servicio de hoteles es importante la limpieza y servicios adicionales que permiten que el cliente pueda apreciarlo como un servicio de calidad. Al respecto Cedeño (2016), manifiesta aspectos positivos y negativos del servicio del hotel donde realizó su investigación: 61% manifestó que la infraestructura estaba en buen estado. 61% no cuenta con parqueo para autos. 48% no cuenta con área para fumador. 56% de los trabajadores no cuenta con un cronograma de limpieza. 56% no sabe cómo superar la queja del cliente. 75% nunca ha recibido capacitación. Chinchayan (2018), también agrega al respecto que para poder cumplir los objetivos planificados es necesario también tener en cuenta la misión de la empresa.

En cuanto a los controles de la calidad, se pudo reportar que el 50.0% de los hostales de la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince, también realizan procesos de control en sus actividades, los cuales son refrendados por informes diarios del personal de servicio, los cuales reportan a los trabajadores del segundo turno. Si bien es cierto este control es a nivel de los servicios otorgados al cliente como tendido de camas, limpieza e informes más resaltantes ocurridos en el día. También están en función de aspectos administrativos, con lo cual realizan las mejoras o las modificaciones en cuanto detectan un error o deficiencia en el servicio que no va de acuerdo con las políticas de servicio de la empresa.

El 60.0% de los hostales de la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince registró que realizan procesos de mejora continua en su servicio, ello se refiere a que la empresa a través de sus trabajadores identifican aspectos de mejora en los procesos que realizan en los hostales e inmediatamente reportan y mejoran. Pero además es necesario mencionar que en la zona existe alta competencia por lo que las empresas de este sector procuran estar siempre a la vanguardia mejorando sus servicios constantemente. Tisnado (2018), reportó un resultado similar a la investigación, al asegurar que el 82% de los hoteles objeto de estudio utilizaron la mejora continua, 71% nos refieren que evalúan a los proveedores y que tienen un sistema de buzón de quejas y sugerencias por parte del cliente, por último un 30% de los encuestados mencionan que hacen uso de la tecnología para la innovación de su negocio, todo ello con la intención de mejorar sus procesos y su servicio.

### **Sobre las características del benchmarking**

El 53.3% de los hostales de la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince reportan que el nivel de benchmarking se ha implementado en un nivel bajo. Ello responde a que los hostales de esta investigación no han realizado un proceso de benchmarking como tal, sino que lo han efectuado de manera empírica pues no conocen dicha estrategia. Por lo que los valores o niveles en los tres tipos de benchmarking tienen resultados bajos.

En cuanto al benchmarking interno, el 60.0% de los hostales de la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince, manifestaron haber identificado un proceso en sus organizaciones que realizan mejor que todos los demás procesos, entre ellos manifestaron que era la atención al cliente, el servicio interno de limpieza y la administración propiamente dicha de la empresa. Por lo que debido a que este tipo de empresas no tienen muchos procesos que puedan observarse que requieren capacidades especializadas de los trabajadores, no hay

muchas diferencias en los servicios que tienen las organizaciones. Al contrario de Alonso (2015), quien manifiesta que dentro de los servicios que brinda un Hotel se debe considerar los servicios logísticos, los cuales debe estar enfocados al cliente. Por el contrario Silva (2015), afirma que los servicios referidos a la administración del hotel es una guía para los administradores y gerente de ese hotel, por lo que considera más importante esta labor entre las que existen en dicho hotel.

El 50.0% de los hostales de la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince, tienen un nivel bajo en el benchmarking competitivo porque los encuestados manifestaron conocer a su competencia que se encuentra alrededor de su empresa, pero no conocen aspectos internos de las mismas, solo saben acerca de su infraestructura y acerca de los servicios que brindan, los cuales en este medio son estandarizados sin mucho que obtener de información para poder tomar como ejemplo. Cedeño (2016), asegura en su investigación que en los hoteles son importantes la limpieza, la comida, la atención y la infraestructura, aspectos que deben poner en consideración los hoteles.

En el benchmarking funcional, se tiene que el 100.0% de los hostales de la Urbanización Lobatón en el distrito de Lince manifestó que es de nivel bajo, ello es porque los procesos que realizan sus proveedores son distintos, pero es necesario mencionar que por cuanto son servicios se podría decir que se consideraría algunos aspectos que se pueden tomar como modelo. Para ello es importante mencionar que los servicios que requieren algunos hostales, es el lavado de sábanas, compra de artículos de limpieza y muebles.

## V. Conclusiones

**Primera.** Se identificó los factores relevantes del benchmarking para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018. Los cuales son el benchmarking interno es de nivel medio. Así también el benchmarking competitivo es de nivel bajo y el benchmarking funcional es de nivel bajo.

**Segunda.** Los factores relevantes del benchmarking para la mejora de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018. Tienen las siguientes características: el benchmarking interno es de nivel medio, debido a que se ha identificado un proceso en sus organizaciones que realizan mejor que todos los demás, entre ellos manifestaron que era la atención al cliente, el servicio interno de limpieza y la administración propiamente dicha de la empresa. Por lo que debido a que este tipo de empresas no tienen muchos procesos que puedan observarse que requieren capacidades especializadas de los trabajadores, no hay muchas diferencias en los servicios que tienen las organizaciones. En cuanto al benchmarking competitivo, los encuestados manifestaron conocer a su competencia que se encuentra alrededor de su empresa, pero no conocen aspectos internos de las mismas, solo saben acerca de su infraestructura y acerca de los servicios que brindan, los cuales en este medio son estandarizados sin mucho que obtener de información para poder tomar como ejemplo. Sobre el benchmarking funcional, se registró que la totalidad de los hostales son de nivel bajo, ello se debe a que no han realizado ningún estudio para identificar los mejores procesos en las empresas proveedoras o empresas complementarias a su rubro.

**Tercera.** Se elaboró una propuesta de mejora del benchmarking para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018 (Anexo 03).

## **VI. Recomendaciones**

**Primera.** Los hostales deben identificar el proceso mejor estructurado en su empresa y partiendo de ello, analizarlo y anotar los factores críticos de éxito para poder aplicarlos en otros procesos dentro de la empresa.

**Segunda.** Los hostales deben conocer mejor a su competencia, identificando los aspectos que mejor realizan, identificando servicios, espacios, infraestructura que la competencia tienen o realizan con mayor eficiencia para tomarlo como modelo e implementarlo en la empresa.

**Tercera.** Los hostales también deben identificar los mejores procesos de sus proveedores, partiendo de ello determinar los factores críticos de éxito para poder implementarlos en el hostal y de esta manera mejorar el servicio del hostal.

## Referencias bibliográficas

- Alonso, A. (2015). Propuesta de diseño del servicio logístico al cliente en un hotel de La Habana Logistic Customer Service Design Proposal at a Hotel in Havana. Revista Cofin Habana. Vol. 9. N°2. pp. 7 – 19. Universidad de La Habana. Cuba. Recuperado de <https://n9.cl/ii3>
- Arbulú, Jorge y Otoya Juan José (2006). *La Pyme en el Perú*. Recuperado de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-journals/PAD/7/arbulu.pdf>
- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. Tercera edición. Grupo Editorial Patria.
- Bonnefoy, J y Armijo, M. (2005). Indicadores de Desempeño en el sector Público. Editorial Cepal. Chile. Recuperado de <https://n9.cl/qzhk>
- Bravo Meza, V. (2019). *La gestión de calidad con el uso de benchmarking y su influencia en la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes, de la Avenida José Leal del distrito de Lince, 2018* (Tesis de pregrado). Lima, Perú. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11741>
- Brene, L. (2002). Gestión de comercialización. Editorial Universidad Estatal a distancia. Costa Rica. Recuperado de <https://n9.cl/k5jh>
- Cedeño, F. y Tixe, J. (2016). *Manual de gestión por procesos para mejorar la calidad de servicio al cliente en el Hotel del centro de la Ciudad de Guayaquil año 2015* (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/40334>

- Cerón, A. (2008). La importancia de los sistemas de gestión de calidad en empresas agrícolas. Universidad Veracruzana Maestría en Gestión de la calidad. México. Recuperado por <https://www.uv.mx/gestion/files/2013/01/rosa-leonor-santiago-carrillo.pdf>
- Chinchayan Paredes, R. (2018). *La gestión de calidad en base al planeamiento estratégico y el compromiso del personal de las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro hoteles. Caso Hotel Ivansino Inn, Chimbote, año 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/3280>
- Espinosa Piñeros, D. y Rojas Amaya, Y. (2017). *Mejoramiento de los procesos de servicio técnicos de Kitmos Yamaha*. Trabajo de pregrado (En línea). Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga, Colombia. Recuperado de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2017/166074.pdf>
- Espinosa, R. (2017). *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. Recuperado de <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplo>
- Fernández A. (2007). *La gestión del riesgo operacional*. Editora Laviada. España. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=kR33ej859OEC&printsec=frontcover&dq=La+gestión+del+riesgo+operacional.&hl>
- Goetsch, D. (2003). *Teoría de benchmarking*. Administración. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com › teoría-del-benchmarking>
- González, C; Navas, D. y Sebastián, M. (2013). *Técnicas de mejoras de la calidad. Universidad nacional de educación a distancia*. Recuperado por <https://n9.cl/zcre>
- Griful y Canela (2005). *Gestión de la calidad*. Editorial UPC. España. Recuperado por <https://n9.cl/dq8mv>
- Isidro, G. (2019). *Caracterización del marketing y la gestión de calidad de las MYPEs del sector servicios – rubro hospedajes del distrito de Tumbes, 2019* (Tesis de pregrado).

- Tumbes, Perú. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/11437>
- Juran Joseph, M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=848718944X>
- Juran J, M. (1992). *Juran y la calidad por el diseño*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?isbn=8479782153>
- Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial N° 30056 (2013). *Capítulo I: medidas para el impulso al desarrollo productivo y al crecimiento empresarial*. Lima, Perú. Diario oficial El peruano. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Lluis, C y González Babón, J; (2017). *Gestión integral de la calidad*. editorial profit. España. Recuperado por <https://n9.cl/e8ar>
- López Rey, S. (2006). *Implementación de un sistema de calidad*. Editorial Ideas Propias. España. Recuperado por <https://n9.cl/xb0v>
- OCDE (2016). *Panorama estadístico de la OCDE 2015 – 2016*. Recuperada de <https://books.google.com.pe/books?isbn=926425840X>
- Organización Internacional del Trabajo (2017). *La formalización de las empresas*. Business Create Job. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---ifp\\_seed/documents/publication/wcms\\_549523.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_549523.pdf)
- Pérez, J. (1994). *Gestión de la calidad empresarial*. Editorial ESIC. España. Recuperado por <https://n9.cl/2uzr>
- Manene, L. (15, abril, 2011). *Benchmarking: definiciones, aplicaciones, tipos y fases del proceso*. Conocimiento, marketing y mejora continua. Chile. Recuperado de

<http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>

- Mejía, O. (2015). Importancia de la implementación de un sistema de gestión integral en las empresas colombianas. Editorial Universidad de san Buenaventura Cartagena. Colombia. Recuperado por [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4397/1/Importancia%20implementacion%20sistema%20gesti%C3%B3n\\_Oscar%20mej%C3%ADa%20C\\_2015.pdf](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/4397/1/Importancia%20implementacion%20sistema%20gesti%C3%B3n_Oscar%20mej%C3%ADa%20C_2015.pdf)
- Mares, A. (2018). Modelo de gestión de calidad que permita la integración de los procesos y la mejora continua de la calidad en las MYPEs del sector hotelero (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625388/Mares\\_AA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625388/Mares_AA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Renau, J. (s.f). *Gestión y control de calidad. Ingeniería de telecomunicaciones*. Revista Universidad de Valencia. Recuperado por <https://www.uv.es/dmoreno/Tema3.pdf>
- Sánchez, B. (s.f). Las MYPE en Perú: su importancia y propuesta tributaria. Lima, Perú. recuperado de [file:///C:/Users/user/Downloads/5433-Texto%20del%20art%C3%ADculo-18749-1-10-20140316%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/5433-Texto%20del%20art%C3%ADculo-18749-1-10-20140316%20(3).pdf)
- Silva, M. (2015). *Análisis y propuesta de un sistema administrativo-operativo basado en la gestión de calidad para el Hotel- Escuela Q de la ciudad de Quito, Ecuador* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/10080>
- Tello, R. (2018). *Gestión de calidad con el uso del marketing de las micro y pequeñas empresas, sector servicios, rubro hoteles del distrito de José Crespo y Castillo, Aucayacu, año 2017* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/5446>

Teruel Cabrero, M., Lapresta Domínguez, J., Rosell Martínez, N., Camas Losilla, P., Diestre Bernard, A. y Marco Pérez, J. (2006). *Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad*. Gobierno de Aragón.

Tisnado, T. (2018). Gestión de la calidad en la industria hotelera de Puno: caso hoteles de tres estrellas. *Revista Epgunapuno*. Vol. 4. N°2. pp. 50 – 66. Recuperado de <file:///C:/Users/user/Downloads/608-1957-1-PB.pdf>

ULADECH (2016). *Código de ética para la investigación*. Versión 001. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado de <https://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2016/codigo-de-etica-para-la-investigacion-v001.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 01: Lista de empresas de la investigación

N°	Nombre del hostal	Dirección
1	Hostal Aristo	Av. Pethit Thouars 2030 Lince
2	Hostal Las Vegas	Av. Pethit Thouars 1961 Lince
3	Hostal Manhathan	Jirón Candamo 315 Lince
4	Hostal Melany	Av. Militar 1681. Lince
5	Hostal Apurimac	Av. Militar 2103. Lince
6	Hostal Opera	Jr. Emilio Althaus 239. Lince
7	Hostal Virrey	Jr. Emilio Althaus 136. Lince
8	Hostal Manantial	Jr. Bernardo Alcedo 510. Lince
9	Hostal Risso	Jr. Bernardo Alcedo 226. Lince
10	Hostal Eros	Av Francisco Lazo 2205. Lince

Fuente. SUNAT 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información de las MYPE para desarrollar el trabajo de investigación denominado “Propuesta de mejora de benchmarking como factor relevante para la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, rubro hostales de la urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018”.

La información que usted nos proporcionará será utilizada sólo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración.

Encuestado (a):..... Fecha: ...../...../.....

Instrucciones: Marque solo una de las siguientes alternativas por cada interrogante de acuerdo a su opinión. Según la leyenda.

<b>Escala valorativa</b>				
<b>Nunca</b>	<b>Muy pocas veces</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Siempre</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

## Características del empresario

1	Edad del empresario	20 - 30	31- 40	Más de 40 años	
2	Género	Femenino		Masculino	
3	Grado de instrucción	Primaria	Secundaria	Técnica	Superior
4	Cargo en la empresa	Dueño		Administrador	

## Características de las MYPE

5	Tiempo en el mercado	1 a 5 años	6 a 10 años	11 a más
6	Número de trabajadores	1 a 5		6 a 10

## Características de la gestión de calidad

Variable 1: Gestión de la calidad						
Planificación de la calidad		N	CN	AV	CS	S
7	La empresa elabora planes operativos anualmente	1	2	3	4	5
8	La empresa conoce las necesidades del cliente	1	2	3	4	5
9	La empresa cuenta con un Manual de procesos	1	2	3	4	5
10	La empresa establece controles para mejorar la calidad	1	2	3	4	5
Control de la calidad		N	CN	AV	CS	S
11	La empresa evalúa los procesos de atención integral	1	2	3	4	5
12	La empresa compara los procesos administrativos	1	2	3	4	5
13	La empresa compara los resultados con lo planificado	1	2	3	4	5
14	La empresas efectúa modificación cuando encuentra desviaciones en el proceso	1	2	3	4	5
Mejora de la calidad		N	CN	AV	CS	S
15	La empresa cuenta con una infraestructura para asegurar la mejora de la calidad del servicio.	1	2	3	4	5
16	La empresa organiza a los trabajadores para ejecutar mejoras	1	2	3	4	5
17	La empresa proporciona los recursos necesarios para la mejora del servicio.	1	2	3	4	5
18	La empresa motiva a los empleados a realizar las acciones de mejora del servicio.	1	2	3	4	5
19	La empresa capacita al personal para obtener resultados óptimos en la mejora.	1	2	3	4	5

## Características de la formalización

N°		Variable 2: Benchmarking				
<b>Benchmarking interno</b>		N	CN	AV	CS	S
20	La empresa ha identificado el área que realiza el mejor proceso dentro de la organización	1	2	3	4	5
21	La empresa cuenta con más de un local	1	2	3	4	5
<b>Benchmarking competitivo</b>		N	CN	AV	CS	S
22	La empresa identifica su competencia	1	2	3	4	5
23	La empresa conoce el mejor proceso que realiza sus competidores	1	2	3	4	5
24	La empresa cuenta con información acerca de la competencia	1	2	3	4	5
25	La empresa monitorea a su competencia	1	2	3	4	5
<b>Benchmarking funcional</b>		N	CN	AV	CS	S
26	La empresa ha identificado las empresas complementarias o relacionadas que no son su competencia	1	2	3	4	5
27	La empresa ha identificado las mejores prácticas en las empresas complementarias que puede implementar en la empresa	1	2	3	4	5

### **Anexo 03. Propuesta de mejora**

Propuesta de mejora de benchmarking como factor relevante para la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios, rubro hostales de la Urbanización Lobatón del distrito de Lince 2018.

#### **Diagnóstico**

En la Urbanización Lobatón del distrito de Lince, existen 10 hostales los cuales están dedicados al hospedaje de clientes cuya necesidad es pasar una noche o algunos días ocupando sus servicios. El servicio de estos hostales es básico, muchos de ellos no cuentan con servicios adicionales como área de fumadores, expendio de alimentos, servicio de tragos a la habitación. Teniendo en cuenta que este rubro de negocios es sobre servicio y es intangible, el cliente lo que aprecia es precisamente la forma como se desarrolla el servicio y las facilidades que da la empresa. En tal sentido, en este rubro de los hostales se ha identificado algunas deficiencias en el servicio y en la infraestructura de los hostales.

#### **Propuesta**

Identificar el hotel más representativo y emplear los siguientes pasos para tomar las mejores prácticas del hotel.

El Benchmarking en el mundo hotelero se aplica para analizar nuestro establecimiento en comparación con la competencia, tanto a nivel de composición del producto como de resultados obtenidos.

#### **Criterios a tomar en cuenta**

- Tamaño del establecimiento. Referido al número de habitaciones del hotel.
- Instalaciones Tipo de habitaciones que tiene el hotel y los servicios que brinda.
- Precios. Qué precios tiene de acuerdo al servicio que brinda

- Calidad de Servicio. Referido específicamente al servicio que realiza.
- Comodidad. El perfil del cliente de hostales busca siempre la comodidad para su descanso, por eso gusta que la cama sea suave y está bien limpia, pero además el cuarto debe estar decorado y debe tener un televisor con cable para que puedan ver películas y se sientan a gusto, también requieren una buena ventilación.
- Wifi. En esta época de las tecnologías de información y las redes sociales, es importante que todo hostel cuenta con el servicio de wifi y éste tenga su clave a la vista para poder ser usada por los clientes.
- Servicio de alimentación. Aunque no se estima que los hostales por sus características tenga el servicio de comida o alimentación a la cama, es importante que el cliente tenga alternativas en caso despierte de madrugada y tenga hambre, lo importante es que el cliente se sienta satisfecho de haber optado por el servicio.

Con los factores críticos se procede hacer una matriz de perfil competitivo de todo el grupo de hostales de este estudio con un Hostal Modelo denominado Gloriet,

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	Hostal GLORIET		Hostal Ariso		Hostal Las Vegas		Hostal Manhathan		Hostal Melany		Hostal Apurimac		Hostal Opera		Hostal Virrey		Hostal Manantial		Hostal Risso		Hostal Eros	
		Clasi f.	Resu lt	Cla sif.	Res ult	Clasi f.	Resu lt	Clasi f.	Resu lt	Clasi f.	Resu lt	Clas if.	Resu lt	Clas if.	Res ult	Clas if.	Res ult	Clasi f.	Resu lt	Clas if.	Res ult	Clasi f.	Res ult
Tamaño del establecimiento	0.15	4.0	0.6	3.0	0.5	4.0	0.6	3.0	0.5	2.0	0.3	3.0	0.5	4.0	0.6	3.0	0.5	4.0	0.6	1.0	0.2	4.0	0.6
Instalaciones	0.10	4.0	0.4	2.0	0.2	3.0	0.3	3.0	0.3	3.0	0.3	3.0	0.3	4.0	0.4	2.0	0.2	3.0	0.3	1.0	0.1	3.0	0.3
Precios	0.15	4.0	0.6	4.0	0.6	3.0	0.5	3.0	0.5	3.0	0.5	3.0	0.5	3.0	0.5	2.0	0.3	2.0	0.3	4.0	0.6	3.0	0.5
Calidad del servicio	0.20	4.0	0.8	2.0	0.4	3.0	0.6	2.0	0.4	2.0	0.4	3.0	0.6	3.0	0.6	2.0	0.4	4.0	0.8	2.0	0.4	3.0	0.6
Comodidad	0.15	4.0	0.6	2.0	0.3	3.0	0.5	3.0	0.5	2.0	0.3	2.0	0.3	3.0	0.5	2.0	0.3	2.0	0.3	1.0	0.2	3.0	0.5
Wifi	0.10	4.0	0.4	3.0	0.3	3.0	0.3	3.0	0.3	2.0	0.2	3.0	0.3	3.0	0.3	2.0	0.2	3.0	0.3	1.0	0.1	3.0	0.3
Servicio de alimentación	0.15	4.0	0.6	1.0	0.2	2.0	0.3	2.0	0.3	2.0	0.3	3.0	0.5	3.0	0.5	1.0	0.2	1.0	0.2	1.0	0.2	4.0	0.6
<b>TOTAL RESULTADO PONDERADO</b>	<b>1.00</b>	--	<b>4.0</b>	--	<b>2.4</b>	--	<b>3.0</b>	--	<b>2.7</b>	--	<b>2.3</b>	--	<b>2.9</b>	--	<b>3.3</b>	--	<b>2.0</b>	--	<b>2.8</b>	--	<b>1.7</b>	--	<b>3.3</b>

Se puede apreciar que los hostales de la zona con respecto al Hostal Modelo Gloriet se encuentra en un promedio menor, por lo que es necesario mejorar en factores como el tamaño del establecimiento, refiriéndose al tamaño de habitaciones, la cual como son construcciones de cemento y no pueden ser modificadas se pueden mejorar en los demás factores. Sin embargo sí se puede mejorar las instalaciones en cuanto a camas, tv, ambientación y otras comodidades. Así también otro de los aspectos que se pueden mejorar es la calidad del servicio relacionado a la rapidez en la respuesta, amabilidad, trato cortés, información adecuada, servicio a la habitación en cuanto a comida, tragos y otros servicios.

Del mismo modo, en estos tipos de servicio es importante contar con el wifi, aunque el servicio no es muy costoso, es necesario mencionar que la falta de éste, causa malestar en el cliente porque el perfil del cliente actual es una persona instruida en las redes sociales, las cuales las visita de manera frecuente.

Así también otro aspecto importante es la alimentación, por lo general los clientes llegan cansados de una reunión o quieren estar cómodos antes de iniciar la jornada o en su defecto el cliente se encuentra en ese lugar con su pareja. Y tiene deseos de alimentarse y el hostel no cuenta con el servicio, el cliente se va a sentir insatisfecho en dicho aspecto.

De todo este grupo de hostales el que obtuvo menor porcentaje es el Hostal Riso, por tener instalaciones antigua y es un hostel pequeño y el que alcanzó un resultado superior en comparación con el Hostal Gloriet son los hostales Eros y Opera, quienes cuentan con las condiciones para dar un buen servicio.