



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES,
CONTABLES Y FINANCIERAS
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO, HOTELERÍA Y
GASTRONOMÍA

TESIS

“PROPUESTA DE BENCHMARKING Y SU INCIDENCIA
EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS
TURÍSTICOS LUCHO TOURS; HUARAZ, AÑO 2015”

PRESENTADO POR

BACH. KAREN PRISCILA ESTRADA TINOCO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN TURISMO HOTELERÍA Y
GASTRONOMÍA.

Huaraz, Noviembre del 2015

DEDICATORIA

A mi madre

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

*A todas mis mejores amigas,
siempre las llevaré en mi corazón.*

(G, M, P y A)

AGRADECIMIENTO

A Dios

Por haberme permitido llegar hasta este punto, y haberme dado fortaleza para seguir en la conclusión de mis objetivos

Mi más sincero agradecimiento a mi asesor de tesis Econ. Hans Ávila Foesther, por su esfuerzo y dedicación, sus conocimientos, sus orientaciones, su paciencia y su motivación para poder concluir de manera satisfactoria con la investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación “Propuesta de Benchmarking y su incidencia en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015” ha tenido como objetivo determinar la incidencia del Benchmarking en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015. Para la realización de este estudio se tomó una muestra no probabilística de 9 colaboradores permanentes de la empresa Lucho Tours y 30 clientes de servicios turísticos, determinados por oportunidad; tanto de la empresa en investigación; así como del benchmark; en este caso la empresa Mony Tours. Se recolectó la información mediante la aplicación de un cuestionario conteniendo las preguntas referentes a los indicadores de las variables estudiadas. El procesamiento de datos se hizo a través de la utilización de tablas de frecuencia, gráficos y estadísticos a fin de determinar la dependencia de las variables y probar las hipótesis de estudio planteadas.

Los resultados obtenidos dieron como conclusión que existe una correlación de 0.92 entre las variables Benchmarking y Rentabilidad de la empresa en estudio; asimismo se logró determinar la influencia directa en la rentabilidad de la calidad del servicio. Las recomendaciones planteadas están referidas a implementar de inmediato el Benchmarking en la referida empresa, reforzar aspectos de capacitación y estímulos a los colaboradores, mejorar la flota y buscar el involucramiento y la capacitación de los colaboradores; en línea de acción de los criterios que la Administración moderna exige; totalmente orientada a los resultados y que busca mejorar la calidad de vida de todos los colaboradores de la empresa e indirectamente de la población involucrada.

Palabras clave: Benchmarking. Rentabilidad Empresarial.

ABSTRACT

This research "Proposal Benchmarking and its impact on the profitability of tourist services Lucho Tours; Huaraz, 2015", has aimed to determine the incidence of Benchmarking in the profitability of tourist services Lucho Tours; Huaraz, 2015. To carry out this study a nonrandom sample of 9 permanent company employees and 30 customers Lucho Tours tourism services was made, determined by chance; both the company research; as well as the benchmark; in this case the company Mony Tours. The information was collected through a questionnaire containing questions regarding indicators of the variables studied. The data processing is done through the use of frequency tables, graphs and statistics to determine the dependence of variables and test study hypothesis raised.

The results led to conclusion that there is a correlation of 0.92 between Benchmarking and profitability variables under study; also it was determined the direct influence on the profitability of service quality. The recommendations made are referred to immediately implement benchmarking in that company , reinforcing aspects of training and incentives for employees, improve the fleet and seek the involvement and training of employees ; Online action of modern management criteria required ; fully results-oriented and seeks to improve the quality of life for all company employees and indirectly of the population involved .

Keywords: Benchmarking. Corporate profitability.

ÍNDICE

Pág.

HOJA DE RESPUESTA	
CARÁTULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
INTRODUCCIÓN	viii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	10
1.1 Descripción de la realidad problemática	10
1.2 Delimitación de la Investigación	12
1.3 Formulación del Problema	
1.3.1 Problema Principal	13
1.3.2 Problemas Secundarios	13
1.4 Objetivos de la Investigación	
1.4.1 Objetivo General	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 Hipótesis de la Investigación	
1.5.1 Hipótesis General	15
1.5.2 Hipótesis Secundarias	15
1.5.3 Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores	16
1.6 Diseño de la Investigación	
1.6.1 Tipo de Investigación	17
1.6.2 Nivel de Investigación	17
1.6.3 Método	18
1.7 Población y Muestra de la Investigación	

1.7.1	Población	18
1.7.2	Muestra	18
1.8	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	
1.8.1	Técnicas	19
1.8.2	Instrumentos	19
1.9	Justificación e importancia de la Investigación	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO		
2.1.	Antecedentes de la Investigación	22
2.2	Bases Teóricas	26
2.3	Definición de Términos Básicos	61
CAPÍTULO III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		
		66
CONCLUSIONES		
		105
RECOMENDACIONES		
		106
ANEXOS		
		107
1	Fuente de Información	
2	Grafica	
3	Matriz de Consistencia	
4	Encuesta	
5	Propuesta de Benchmarking	

INTRODUCCIÓN

En el momento actual, las empresas y el entorno han cambiado. Las empresas han experimentado un alto desarrollo tecnológico y de automatización y se enfrentan a una feroz competencia día a día. El mundo se ha globalizado, las TICs han cambiado a los consumidores; haciéndoles más informados y más exigentes. La ciencia administrativa se ha modernizado desde la publicación de los trabajos de Frederick Taylor (1911) y Henry Fayol (1916); considerados los padres de la Administración científica. Gracias al adelanto de la ciencia y de la técnica; hoy en día se cuentan con nuevas herramientas que la administración moderna hace uso para alcanzar sus objetivos que le permitan crecer en un ambiente altamente competitivo.

En este escenario se desenvuelve en la actualidad la labor gerencial, dentro de organizaciones (públicas o privadas) cada vez más modernas; que hacen uso progresivamente de herramientas que la Administración moderna facilita. Resulta pertinente entonces preguntarse si los conocimientos y/o la formación de los directores o gerentes les permiten hacer uso de tales herramientas; en esta línea de argumentación se desenvuelve el presente trabajo. El Benchmarking es una nueva herramienta de la cual hacen uso las organizaciones más competitivas y que la evidencia empírica señala que posibilitan su crecimiento y posición en el mercado, y con ello el bienestar de sus colaboradores; sin duda que la labor del director es importante dentro de las organizaciones y en estos casos y por las labores propias e inherentes a su cargo, tiene que innovar y estar en constante búsqueda de nuevas formas de competir, perfeccionar sus servicios y mejorar su rentabilidad, para lo que debe hacer uso de esta herramienta, colaborar en su difusión e implementación

y colaborar con el seguimiento para evaluar los resultados de su implementación.

Los antecedentes mostrados en esta investigación confirman de las bondades de su implementación, los resultados obtenidos por las empresas que lo implementaron, en diferentes espacios, son realmente auspiciosos, la literatura existente sobre su implementación facilita la labor del directivo interesado en usarla; es decir que todo apunta a que su implementación dependa solamente de la decisión del gerente y del compromiso de los colaboradores. El momento lo amerita, el sector turismo está creciendo a un ritmo promedio superior al promedio latinoamericano, la competencia está presente e intentando quedarse con la mayor tajada del mercado, entonces hay que adecuarse al momento y echar mano de las herramientas que la Administración moderna ofrece; tal es la implementación del Benchmarking.

La presente investigación está dividida en tres partes. En la primera parte se consigna el Planteamiento Metodológico; en esta parte se describe la realidad problemática, se plantea el problema y los objetivos de investigación y se formula las hipótesis correspondientes, luego se señala el diseño de investigación, determinando la población y muestra, así como el tratamiento de los datos recopilados mediante una técnica e instrumento pre determinado. La segunda parte contiene los antecedentes de investigación; el marco teórico y el marco referencial o conceptual. En la tercera parte se presentan los resultados y su interpretación así como la validación de las hipótesis. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y los anexos, dónde van las referencias bibliográficas empleadas, la matriz de consistencia y la encuesta empleada.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

1.1 Descripción de la realidad problemática

La solidez de la economía peruana es ejemplo para Latinoamérica, y el 2015 retornará a un crecimiento sostenido, según el director del Banco Mundial para los países andinos, Alberto Rodríguez (Gestión: 14/12/2014) quién reconoció que la situación del Perú ha sido un caso muy brillante en Latinoamérica, con un crecimiento económico sostenido por encima del 6% en los últimos años y ejemplar en el mundo. Es decir que otros países de la región también han crecido, pero no al mismo ritmo, y por ello "el caso peruano sobresale", además que el Perú ha trabajado en la creación de un ambiente más propicio para las inversiones y que tiene programas sociales interesantes. Sin embargo, se necesita mejorar algunos aspectos, como en las reformas estructurales, en el aspecto de la institucionalidad en la descentralización, porque muchas veces no permite la inversión en las

regiones. Mucha de la inversión en las regiones a veces se ve frustrada no por recursos, sino por la falta de capacidad para ejecutar y planear inversiones. Por eso muchos de los problemas de pobreza e iniquidad están muy localizados en estas jurisdicciones. Por otra parte, en los últimos 10 años el Perú ha conseguido avances enormes en la reducción de la pobreza, desde el 2002 al 2014 se disminuyó del 58% al 23% (MEF, 2014). El Perú mantiene reservas internacionales significativas (66 mil millones de US \$) según el MEF (2014) y, además, un fondo para el shock macroeconómico que le permite cierta tranquilidad, inclusive, para sortear estos difíciles momentos del contexto internacional. Noticias muy halagüeñas.

En el sector turismo se han tenido más de 3 millones de visitas en el año 2014. El sector turismo en el Perú crecerá seis por ciento anual en los próximos diez años, por encima de la media mundial que es de 4.3 por ciento, generando grandes beneficios para la economía local en términos de su contribución al PBI y generación de empleo, (World Travel & Tourism Council – WTTC, 2014). El presidente y CEO del WTTC, David Scowsill, indicó que el sector turismo en Perú mueve 53,000 millones de soles, es decir, 19,600 millones de dólares y genera 1.2 millones de empleos directos e indirectos. El crecimiento promedio anual será mucho más rápido que el mundial. Perú crecerá a la misma tasa que crecen países como Brasil y Colombia por ejemplo, que crecen al seis por ciento, también por encima de la media mundial. En lo que respecta a la zona sierra de Ancash, Huaraz se constituye como la ciudad dormitorio, y desde aquí se desplazan a diversos lugares turísticos; el arribo de turistas al Parque Nacional Huascarán, por ejemplo, tiene indicadores que manifiestan un crecimiento sostenido desde el año 2009, en el cual se tuvieron 97,349 turistas (32% extranjeros) (MINCETUR, 2015) y en el año 2014 se ha tenido más de 153 mil visitantes (25% extranjeros) si se suma los turistas registrados en el Templo Chavín; se tiene más de 220 mil visitas al año. Es decir

que el sector turismo tiene un mercado en expansión y que favorece a las empresas orientadas a atender al sector también.

Pero por otro lado subsiste la percepción de mala calidad en el servicio al turista, y esto limita el crecimiento del turismo local. Es decir que se puede crecer más pero que no se gestionan de manera moderna las empresas locales; entre ellas las empresas de transporte turístico. La empresa Lucho Tours es una empresa familiar, fundada en el año 1998, con una unidad de segunda mano y 27 pasajeros; en la actualidad cuenta con 05 buses de 30 pasajeros nuevos y 02 seminuevos; y 09 trabajadores permanentes. Su propietario el señor Lucio Cochachin Huarac, es el gerente general desde su fundación y su administrador es Lucio Cochachin Julca (hijo del propietario). La empresa no cuenta con una administración moderna; ya que los conocimientos sobre Gerencia del propietario son limitados y el crecimiento experimentado es a consecuencia del crecimiento mismo del mercado y no producto de una acertada gestión; se puede afirmar que la empresa hubiera crecido más si tuviera una gestión moderna y empleara herramientas propias de la administración moderna: como lo es el Benchmarking. De lo cual surge el problema a investigar.

1.2 Delimitación de la investigación

La presente investigación está delimitada de la siguiente manera de forma que puedan cumplirse los objetivos:

Delimitación espacial: La investigación comprende a las empresas líderes del sector de transporte turístico de la ciudad de Huaraz; principalmente a la empresa sujeta de estudio y a la principal empresa competidora Mony Tours. Igualmente se ha considerado la opinión de trabajadores permanentes de estas empresas. Estas instituciones y sus colaboradores han proporcionado información importante para concretar la investigación.

Delimitación temporal: La investigación comprende el año actual, este es el período al cual están orientados los aportes del presente trabajo.

Delimitación social.- Como parte de la investigación se establecieron relaciones y comunicaciones con el personal directivo y colaboradores de las empresas objeto de estudio y con la opinión de asesores empresariales a quienes se les ha consultado sobre la temática de la investigación.

Delimitación conceptual: los principales conceptos han sido desarrollados en función a las variables del trabajo de investigación:

- (1) Benchmarking para la competitividad de la empresa privada
- (2) Rentabilidad como indicador de gestión de la empresa privada.

1.3 Formulación del problema

1.3.1 Problema Principal

¿Cómo incide la propuesta de benchmarking en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015?

1.3.2 Problemas Secundarios

¿Cómo influye la calidad en el servicio en el margen neto de utilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015?

¿Cuál es la repercusión del desempeño del personal en los gastos de administración y ventas de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015?

¿Cómo incide el compromiso de la dirección en la rentabilidad del patrimonio de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015?

¿Cómo los esfuerzos por mejorar se reflejan en el margen operacional de utilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia del Benchmarking en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

1.4.2 Objetivos Específicos

Establecer de qué manera la calidad en el servicio influye en el margen neto de utilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

Señalar la repercusión del desempeño del personal en los gastos de administración y ventas de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

Determinar cómo el compromiso de la dirección incide en la rentabilidad del patrimonio de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

Precisar cómo los esfuerzos por mejorar se reflejan en el margen operacional de utilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

1.5 Hipótesis de la Investigación

1.5.1 Hipótesis General

La propuesta de Benchmarking incide positivamente en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

1.5.2 Hipótesis Secundarias

La calidad en el servicio contribuye en mejorar el margen neto de utilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

El buen desempeño del personal hace que disminuyan los gastos de administración y ventas de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

El compromiso de la dirección incide positivamente en la rentabilidad del patrimonio de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

Los esfuerzos por mejorar incrementan el margen operacional de utilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

1.5.3 Identificación y Clasificación de Variables e Indicadores

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Variable Independiente: Benchmarking	Es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (Spendolini,2005)	Obtener información sobre productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos para compararlos mejorar la performance de la organización.	Información Comparación Procesos Costos y tecnología	Desempeño Calidad en el servicio. Compromiso de la dirección. Esfuerzo por mejorar	Ordinal Se utilizará la escala de Likert
Variable Dependiente: Rentabilidad empresarial	La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (Gitman,2003)	Obtener la tasa de beneficios de la empresa de Transportes turísticos Lucho Tours, a partir de sus Estados Financieros.	Activos fijos Estados financieros Sueldos Gastos de mantenimiento	Rentabilidad del patrimonio Margen operacional de utilidad Gastos de administración y ventas a ventas Margen neto de Utilidad	Se utilizará la escala de Razón

Fuente: Elaboración propia

1.6 Diseño de la Investigación

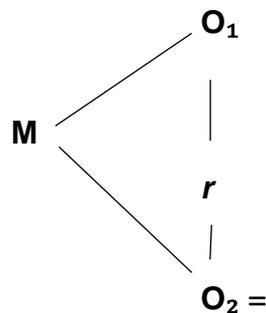
1.6.1 Tipo de Investigación

Es una investigación cuantitativa, ya que se ha usado la recolección de datos para probar la hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico. (Hernández et al., 2010), asimismo es una investigación no experimental, porque no se ha manipulado la variable independiente.

1.6.2 Nivel de Investigación

Es una Investigación descriptiva correlacional. Este nivel o profundidad de la investigación actúa en el presente y sobre dos tipos de variables. Miden y evalúan con precisión el grado de relación que existe entre dos conceptos o variables en un grupo de sujetos durante la investigación. La correlación puede ser positiva o negativa. Exigen el planteamiento de hipótesis que se comprobarán o no. Su utilidad radica en saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otra variable relacionada. (Sánchez, 2013)

Le corresponde el siguiente esquema:



Dónde:

M = Muestra.

O₁ = Variable 1

O₂ = Variable 2.

r = Relación de las variables de estudio.

1.6.3 Método

"El método es un camino, un orden, conectado directamente a la objetividad de lo que se desea estudiar.... Las demostraciones metodológicas llevan siempre de por medio una afirmación relativa a las leyes del conocimiento humano en general..." (Iglesias, 1981)

En esta investigación se ha empleado alternativamente, el método inductivo – deductivo; es decir se ha obtenido conclusiones generales a partir de premisas particulares y viceversa.

1.7 Población y Muestra de la Investigación

1.7.1 Población

El universo de la población ha estado constituida por los trabajadores permanentes de la empresa de transporte turístico "Lucho Tours"; que lo componen 09 personas y en lo que respecta a la calidad del servicio, se ha considerado a los clientes de ambas empresas.

1.7.2 Muestra

La muestra es censal en relación a la cantidad de trabajadores permanentes de la empresa de transporte turístico "Lucho Tours", es decir que coincide con el tamaño de la población por lo que se ha considerado a todos los trabajadores a fin de obtener información sobre

las variables de investigación. En relación a los clientes de ambas empresas se ha considerada (para ambas empresas) obtener una muestra usando la fórmula estadística para muestreo aleatorio para poblaciones finitas, para variable principal de estudio de tipo cuantitativa, es decir cuando se conoce el tamaño de la población; por lo que se ha considerado que cada empresa despacha 03 Coaster diariamente; lo que da 90 Coaster mensuales, ese es el tamaño de la población (N); esta fórmula fue:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

Dónde:

n = tamaño de la muestra

Z = 1.96 valor de la distribución normal

N = Población de los usuarios de servicios de transporte turístico, se considera 90 Coaster, que salen diarios de cada empresa.

E = 4% de error de tolerancia

p = 81% de usuarios satisfechos con los servicios de transportes de la empresa Lucho Tours. Encuesta piloto realizada a 31 usuarios, de los cuales 25 usuarios están satisfechos con los servicios que presta la empresa.

q = 19% de usuarios no satisfechos con los servicios de transporte que presta la empresa Lucho Tours

Remplazando los valores, la muestra definitiva por cada tipo de usuario quedó establecida de la siguiente manera:

$$n = \frac{1.96^2 (0.19 \cdot 0.81) 90}{0.04^2 (90 - 1) + 1.96^2 0.19 \cdot 0.81}$$

n = 73 Coaster de cada empresa.

Nota: Cada Coaster sale en promedio con 20 pasajeros como mínimo y 30 como máximo

1.8 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

1.8.1 Técnicas

Se han empleado las siguientes técnicas:

- i. **Encuesta.-** que se ha aplicado a todos los trabajadores de la empresa de transporte turístico Lucho Tours. Adicionalmente se aplicó la misma encuesta de calidad a los clientes del Benchmark (Mony Tours) en N° de 30, fueron encuestas de oportunidad, se encuestó a los clientes que se encontraron dispuestos a responder el cuestionario.
- ii. **Entrevista.-** al personal administrativo de la empresa Lucho Tours y también de la empresa Mony Tours (empresa líder del mercado local de transporte turístico).

1.8.2 Instrumentos

Cuestionario.- con las preguntas pertinentes relacionadas con las variables de estudio. La elaboración del cuestionario responde a las necesidades de la investigación y contiene preguntas relacionadas a los indicadores, tanto de la variable independiente así como de la variable dependiente; distribuida en tres Ítems: Datos generales, Preguntas del dominio de la Variable Independiente y preguntas del dominio de la

Variable Dependiente. Se utilizará la escala de Likert; con un rango del 1 al 5, en escala ordinal; dónde 1 es muy malo y 5 es muy bueno.

Guía de entrevista.- estructurada ad hoc, con la finalidad de obtener información relevante sobre productos, servicios, políticas de fidelización, procesos de prestación del servicio turístico.

1.9 Justificación e importancia de la Investigación

A nivel teórico se justifica la investigación por el renovado interés que diversas herramientas de la administración moderna han despertado en la comunidad académica nacional, en el esfuerzo de hacer más competitivas a sus organizaciones. El Benchmarking no es de uso común en el ámbito empresarial peruano, sin embargo en los últimos años se ha visto como progresivamente, las organizaciones están mirando aplicar esta herramienta a la luz de los auspiciosos resultados obtenidos por organizaciones en el mundo entero y la evidencia empírica existente; las conclusiones a las que se arriben por el presente estudio van a aportar a incrementar el cuerpo teórico existente sobre las variables investigadas.

Se justifica en la novedad teórica, al abordar el estudio de estas variables se está avanzando en señalar nuevos temas de investigación; para contribuir con nueva evidencia empírica en la cuantificación de la importancia real que el Benchmarking tiene en la rentabilidad y el crecimiento económico de las empresas en el contexto regional y local. El poco interés existente por el estudio de esta herramienta, por los líderes de las organizaciones no es impedimento para abordar este estudio y contribuir con la clase gerencial en despejar dudas sobre las bondades del benchmarking. Al dar mayores luces sobre la importancia que el Benchmarking tiene en las organizaciones, se estará contribuyendo con el empresariado peruano, toda cuenta que en un pensamiento sistémico, es posible replicar las experiencias exitosas y

adecuarlas a otras realidades y otros espacios. Dado el actual crecimiento económico peruano hay que tomar muy en serio la modernización de la administración privada y pública; esta investigación es una contribución en tal esfuerzo.

Metodológicamente también se justifica la investigación; el tratamiento de las variables es un antecedente para futuras investigaciones sobre temas afines. Las conclusiones, resultado de esta investigación van a servir de insumo a los directores de empresas, para elaborar políticas tendientes a la rentabilidad de sus organizaciones y esto conduce a general mayor empleo creando una situación de bienestar en la población, elevando la calidad de vida de la población; fin supremo de toda ciencia.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Se han encontrado los siguientes antecedentes a nivel internacional:

La investigación realizada por Silveira (2011) titulada *Modelo de Benchmarking para los servicios de restauración de la sucursal extra hotelera Palmares S. A. Santiago de Cuba*. En esta investigación realizada para la Universidad de Oriente, las autoras concluyen que a partir del diseño de modelo de Benchmarking propuesto, fue posible identificar las mejores prácticas en materia de servicios gastronómicos ofreciendo un plan de acción para el mejoramiento continuo de la gestión y diferenciación entre las instalaciones que conforman el restaurante de la sucursal Palmares Santiago de Cuba, con respecto a la competencia, cumpliéndose los objetivos y la hipótesis planteada en la investigación. Teniendo en cuenta las buenas prácticas desarrolladas por las instalaciones de la UEB Restaurantes de la Sucursal Palmares en relación a los procesos productivos y de atención al cliente, éstas pueden ser ofrecidas en el proceso de negociación de Benchmarking y ser consideradas ventajas competitivas. Las buenas prácticas referentes al servicio gastronómico de restauración aplicadas por la

competencia, superan cuantitativa y cualitativamente la aplicación de las mismas por parte de la UEB de Restaurante en sus principales instalaciones. Los restaurantes del Hotel Meliá Santiago de Cuba consideran importantes y aplican más del 50 % de las prácticas estudiadas, por lo que pueden considerarse el principal Benchmark en un estudio de esta naturaleza. La carencia de una caracterización de la culinaria cubana, particularmente en lo referente a la culinaria santiaguera constituye un factor que influye decisivamente en el desarrollo del turismo gastronómico en Santiago de Cuba.

Se considera además la tesis de Gurovich (2005) titulada: *Análisis del Desempeño de los Multifondos en el Sistema de Pensiones Chileno: Benchmarks por Grupos y por Clases de Activos*. Tesis para optar el grado de Magister en Economía, en este estudio perteneciente a la Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Instituto de Economía; la autora sostiene que en el análisis de benchmarks por grupos se calculó la frontera eficiente tanto restringida como no restringida para cada fondo. Una vez construida cada frontera se analizó el desempeño de cada AFP en cada fondo en el contexto media-varianza. En este contexto de análisis es posible ver que en la mayoría de los casos la incorporación de restricciones de inversión empeora las posibilidades de inversión de las AFP entregando al administrador, y por ende a los afiliados, combinaciones de riesgo-retorno inferiores a las que podría acceder si no existieran estas restricciones. En general las posibilidades de inversión se ven ubicadas al interior de la frontera no restringida variando su posición según cada fondo. El fondo que se ve más afectado con la incorporación de las restricciones es el fondo C, que tiene una frontera restringida ubicada en la parte ineficiente de la frontera no restringida. Las medidas de desempeño utilizadas en este contexto nos dicen que el retorno de los fondos comparados con un benchmark y escalados por el riesgo de esos retornos en general ha sido bueno, aunque en algunos periodos cortos el índice ha sido menor.

También se tiene la tesis de Mindreau (2000) titulada: *Sistema de Benchmarking de competencias nucleares en universidades*. Tesis de Doctoral de la Universidad Politécnica de Catalunya, Barcelona, España. El autor concluye que el proceso de evaluación comparativa en la universidades entrega buenos resultados sí las prácticas son permanentes y existe una contribución del rectorado y de las autoridades y se elabora un plan de mejoras en base a la información recogida.

Otra investigación considerada es la tesis de Quijano(2002) titulada: *Proceso de benchmarking en una mayorista de turismo*. Tesis para optar el grado de Master en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo Universidad de las Palmas de Gran Canaria. La autora concluye que los resultados obtenidos en un Benchmarking competitivo fueron favorables para la empresa mayorista objeto de estudio, quién aplicó un proceso de adecuación a los resultados, tomando información obtenida sobre los procesos de la competencia. Los indicadores de eficiencia mejoraron y se espera que se mantengan en un futuro corto si se mantienen los procesos actuales.

Asimismo se tiene la tesis de Bermúdez (2007) *Principios de clase mundial en la manufactura en redes empresariales de la confección. Un estudio de benchmarking*. Tesis de Maestría en Administración realizada para la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. La autora concluye que las empresas no referentes presentan un comportamiento y una forma de asumir el entorno globalizado diferente a las referentes, lo que ha causado un rezago frente a su competencia en el mercado internacional, lo que es reflejo de la adopción de prácticas poco metódicas, y en algunos casos inadecuadas, para la exigencia del mercado actual, no obstante, en esta materia, la solución podría inicialmente identificar las áreas clave que necesitan ser fortalecidas y a partir de allí, de un diagnóstico serio y concienzudo, determinar las herramientas que podrían ser utilizadas para la explotación de las potencialidades en pro de una mejora de la productividad y competitividad. La

comparación entonces, de las empresas referentes, que obtuvieron un Índice de Desempeño (ID) de 4.19 (alto) y no referentes, que obtuvieron un ID de 3.31 (medio), evidencia la gran brecha que existe en términos empresariales, donde la presencia de un grupo de firmas y organizaciones que han tenido un mayor acceso a las nuevas tecnologías y herramientas organizacionales, es tangible, esto les ha facilitado su inserción en el mercado internacional. El conjunto de buenas prácticas detectadas en las empresas referentes están ausentes o se aplican de manera limitada en las empresas no referentes las cuales deberán mantener alianzas entre empresas de la red, crear más valor para los clientes o abrir puertas y ampliar horizontes, sino quieren continuar con los niveles de atraso y rezago, esto en primera instancia es una necesidad prioritaria para continuar labores en el mercado.

Los antecedentes en el Perú son:

Se tiene la tesis de Hernández(2007) Titulada:*Perú: Gestión Corporativa con Benchmarking, para la Competitividad de la Banca Estatal*. El autor rescata en esta investigación hecha para la Escuela de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; Lima, que la banca estatal no presenta indicadores de crecimiento propios de la banca privada, por no realizar prácticas de Benchmarking competitivo y que la banca estatal puede tener un crecimiento espectacular si copia servicios de la banca privada, dado su monopolio en algunos servicios y su mercado cautivo.

Asimismo se tiene la tesis de Guardia (2006) titulada:*Gerenciamiento Corporativo con benchmarking para la efectividad de los Gobiernos Locales*. Tesis presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Doctor en Administración. El autor resalta que no hay efectividad en los Gobiernos Locales, es decir falta cumplimiento de metas, objetivos y la misión institucional; por tanto propone al gerenciamiento corporativo con benchmarking para solucionar dichos incumplimientos,

incidiendo especialmente en la prestación de servicios y participación vecinal activa. En cumplimiento de la Ley de Derechos de Participación y Control ciudadano- Ley No. 26300; es necesario que los vecinos tengan un papel protagónico en varios eventos municipales, porque todo lo que hacen las municipalidades les incumbe directamente.

No se han encontrado antecedentes a nivel regional y local.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Benchmarking

Se define al Benchmarking como *“...un proceso sistemático y continuo, para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras institucionales”* (Spendolini, 2005); también como un *“Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva”* (Camp. 1989). Para otros el Benchmarking *“Es la práctica de ser suficientemente humilde para admitir que alguien siempre puede ser mejor en algo y a la vez ser suficientemente sabio para aprender cómo competir y poder superarlo”* (American Productivity and Quality Center, 1993). Hasta la definen como *“...herramienta de gestión estratégica y competitiva”* (Watson, 2003). La autora considera que el Benchmarking tiene que ser comprendido, por un lado, como herramienta de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa, y por otro el Benchmarking tiene que ser visto como un proceso de aprendizaje organizacional; es decir que se tiene que considerar al Benchmarking como una oportunidad de superar a la competencia.

Definir al Benchmarking, y a sus variadas formas, no es una tarea sencilla, más bien lo contrario. Al tratarse de un fenómeno y concepto evolutivo por naturaleza, su revisión y clasificación representa un reto desde el punto de vista teórico y práctico. Así lo confirman los desarrollos más recientes sobre su contenido, tipología, ámbito de aplicación y beneficios potenciales (Spendolini, 2005, Fernández et al. 2001, Kyrö, P., 2003), en la actualidad, no existe una definición universal del término benchmarking, ni unanimidad respecto a su contenido y alcance, y la herramienta tampoco cuenta con una metodología consolidada, ni con una taxonomía que guíe su investigación. Académicos, consultores, practitioners... cada cual crea su propia definición de acuerdo a sus percepciones, conocimientos e intereses.

2.2.1.1. Orígenes del Benchmarking

Las dificultades que se encuentra para ofrecer un concepto que recoja su contenido son de diferente naturaleza. La primera de ellas está relacionada con su origen, con la dificultad de concretar su aparición y con su formalización. Algunas de las actividades fundamentales en las que se basa el benchmarking, se han utilizado desde la antigüedad, motivo por el que algunos autores argumentan que no se trata de ninguna nueva herramienta de gestión, “...sino de una nueva denominación para expresar la sistematización de viejas actividades” (Valls Roig, 1995; Finnigan, 1997). La aparición renovada de su uso en el ámbito empresarial, no ayudó en absoluto a la formalización del término. En efecto, la práctica precede a la teoría, y aún hoy, domina la bibliografía no académica, en la que muchas de las definiciones se basan en experiencias individuales, de escaso contenido científico, y muchos de los principios en el sentido común; “...un exhaustivo análisis bibliográfico sobre la materia revela una escasez absoluta de literatura académica, y abundancia de literatura publicada por practitioners, concretamente de guías prácticas para su implementación, una deficiencia de aspectos teóricos y estudios empíricos,

y exceso de casos prácticos” (Dattakumar R. y Jagadeesh R., 2003; Yasin, M.M. 2002).

Su naturaleza evolutiva y dinámica, de continua adaptación a las condiciones de la empresa (Yasin, 2002), no hace sino aumentar el complejo panorama descrito. Otra de las dificultades para delimitar el concepto, está relacionada con el ámbito potencial de aplicación. La mayoría de autores relaciona el benchmarking con la competitividad y la mejora empresarial, siendo “la empresa” su ámbito natural de aplicación. Sin embargo, los beneficios potenciales de su utilización hacen que se considere en otros ámbitos, como las “organizaciones públicas”, y a otros niveles, “sectorial” y “de entorno” (regional, nacional e internacional). Ello complica la definición del concepto, pues se trata de una herramienta que posee múltiples posibilidades de aplicación, persigue objetivos diferentes en cada caso, y utiliza una metodología propia en cada ámbito. Su expansión se debe más al éxito alcanzado por algunas empresas que lo han utilizado como herramienta de gestión, y a su relación con el movimiento de la calidad total, que a la defensa científica que algunos académicos puedan hacer de su utilización.

Como se puede apreciar, una interpretación restringida del concepto, junto con la promoción de un tipo de benchmarking de diagnóstico (por parte de organizaciones públicas y/o sin ánimo de lucro) y la aplicación, por parte de la empresa, de éste, ha llevado a una infrautilización de la herramienta y a convertirse en blanco de numerosas críticas por parte de académicos. Por el contrario, la tesista defiende la postura que es una herramienta válida para el aprendizaje organizacional, y por tanto, para competir en un entorno en el que, por sus características, el conocimiento y la capacidad para gestionarlo (el aprendizaje), parecen ser los únicos factores intangibles relevantes para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

La historia del benchmarking está ampliamente documentada por diversos autores (Camp, 1989; McNair, C.J. y Leibfried, K. 1992; Spendolini, 1992; Boxwell, 1995, Watson, 1993; Ahmed, P.K. y Rafiq, M., 1998, etc.). El término de benchmarking fue acuñado por la empresa norteamericana Xerox en 1976, y la denominación y conceptualización formal del benchmarking, con su contenido actual, se atribuye a la publicación de la obra de Camp (1989) *Benchmarking: The Search for industry Best Practics which Lead to Superior Performance*. En este libro se explican los siete años de experiencia de la compañía norteamericana Xerox con respecto a la técnica que ahora se conoce como benchmarking. La empresa atravesaba una grave crisis desde mediados de los setenta y el benchmarking fue un elemento clave en su estrategia hacia la mejora denominada “El liderazgo mediante la calidad”. A pesar de que la gran mayoría de autores coincide en señalar a esta empresa norteamericana, como la promotora del benchmarking moderno, además de relacionarla con la formalización de la actual concepción del benchmarking, un amplio grupo de autores comparte la opinión de que esta práctica se ejercitaba desde mucho tiempo atrás.

Ello se debe a que la técnica de benchmarking se basa en una serie de actividades fundamentales que no son nada novedosas. “Aprender de otros”, “imitar”, “comparar”, “evaluar”, “mejorar”, “superarse” son atributos intrínsecos a la naturaleza, no sólo de cualquier actividad organizativa y empresarial, sino humana. Indudablemente, la mayoría de las empresas ha practicado alguna de estas actividades a lo largo de su existencia. La comparación entre empresas se ha dado desde la época de la industrialización. Ya a fines del siglo XIX, Taylor en sus trabajos acerca de la aplicación del método de producción científico alentaba a la comparación de los procesos industriales (Watson, 1993; Keegan, 1998). Ahora bien, antes de la formalización metodológica de la práctica de benchmarking por parte de la Xerox, no se encuentra ningún caso documentado de empresa que haya aplicado de forma sistemática y planificada esta herramienta. Algunos autores señalan la experiencia de Toyota a finales de los años cincuenta como casos de benchmarking (Watson, 1993; Ahmed y

Rafiq, 1998; Kyrö, 2003; Finnigan, 1997, Valls Roig, A. 1995; Keegan, 1998). Sin embargo, no se trata realmente de la aplicación de benchmarking si se considera como una metodología de actuación para determinar qué aspectos clave se deben mejorar, y cómo se deben mejorar para llegar a alcanzar la excelencia empresarial.

Si bien las actividades inicialmente desarrolladas por Xerox se inspiraron en la ingeniería inversa de producto y se centraron en el análisis de los competidores, se fueron expandiendo al análisis de los procesos de cualquier empresa con prácticas excelentes, hasta definirse como un proceso metodológico que daría origen a una nueva herramienta de gestión. Cuando Xerox comenzó a aplicar lo que luego fue denominado como benchmarking, aprendió tres lecciones: uno, que es más importante conocer cómo se ha llegado a ciertos resultados (“el proceso”) que los propios resultados en sí (producto, desempeño, productividad, etc.); segundo, el benchmarking se puede aplicar en cualquier área de la empresa, y por último, la comparación se ha de realizar frente a cualquier empresa excelente, sea competidora o no.

En su periodo de aparición, se intentó legitimar el benchmarking como herramienta de mejora competitiva, diferenciándola de la imitación o del espionaje industrial; mientras que para unos es una herramienta de mejora continua, para una minoría, aunque significativa, constituye otra moda pasajera del Management (Bemowski, 1991; Boxwell, 1994, Thompson y Cox, 1997), una nueva denominación para una actividad que se viene practicando desde siempre: “la imitación”. Haciendo hincapié básicamente en dos aspectos: por una parte, en que se trata de una metodología estructurada como un proceso continuo; y por otra, se insiste en la medición de estándares contra las mejores prácticas, de forma que permita la fijación de objetivos en base a las metas que ya han sido alcanzadas por empresas excelentes, líderes o mejores en su clase.

A pesar de que se reconoce que lo más importante de los benchmarks es que señalan la dirección que se tiene que seguir, más que las mediciones específicas y operacionalmente cuantificables, se insiste en la evaluación comparativa contra las mejores prácticas a través de una serie de indicadores cuantitativos, en la búsqueda y establecimiento de objetivos, relacionados con la mejora del performance y de la calidad: *“Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente (...) Para desarrollar procesos de negocios y de trabajo que incluyan “las mejores prácticas” y establecer metas de desempeño racionales”* (Camp, 1989).

En esta etapa, también se subraya la visión externa que introduce el benchmarking a la mejora interna, al suponer una novedad conceptual frente a anteriores herramientas de planificación estratégica, que estaban orientadas al exterior o interior de la empresa (pero no hacia ambos focos) (Yasin 2002). Como afirman McNair y Leibfried (1992) *“el benchmarking es un enfoque externo de las actividades internas, funciones u operaciones para lograr una mejora continua”*. Frente a la planificación estratégica, el benchmarking ofrece la ventaja de ayudar al establecimiento de objetivos reales y mensurables, en base a lo que han realizado empresas excelentes. Su valor añadido reside en que no se centra únicamente en los resultados, sino en los procesos. Benchmarking significa *“proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros; aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo”* (Boxwell, 1995, p. 15). Además, supera el análisis competitivo, al realizar un análisis más extenso sobre el posicionamiento de la excelencia de la empresa, y permitir el acceso a conocimientos que pueden estar fuera del sector de la empresa (Valls Roig, A., 1995, Watson, 1993; Spendolini, 1992).

2.2.1.2. Benchmarking, teoría y práctica

Los modelos de evaluación comparativa fueron promocionados por agencias de desarrollo y asociaciones de apoyo a la gestión de la calidad total y de benchmarking, entre otros destaca el esfuerzo realizado el American Productivity & Quality Center que promociona activamente el benchmarking a través de “International Benchmarking Clearing House”. (En <http://www.apqc.org>.) Pero también se incrementaron los servicios de asesorías y consultoras que vieron un filón importante en torno a la promoción y aplicación del benchmarking, y con ello la publicación de análisis de casos de buenas prácticas, y un sin fin de artículos propagando las virtudes del benchmarking. Entre las empresas europeas, el benchmarking no tuvo la misma aceptación. La Unión Europea, consciente de los beneficios potenciales del benchmarking sobre la competitividad, comienza a promocionarlo a finales de los noventa a nivel empresarial, sectorial, regional, y de organizaciones públicas. La Comisión opina que la evaluación comparativa es una herramienta fundamental para las empresas, y alienta a las empresas, en particular a las Pymes, a utilizar este método para mejorar su competitividad y abordar los puntos flacos de su competitividad. La Comisión Europea entiende que es una técnica que va más lejos que el análisis tradicional de la competitividad, SEC (2000): *“Mientras que éste puede descubrir las diferencias de rendimiento, aquella se centra en explicar el porqué de tales diferencias y determina los procesos que conducen a un mejor rendimiento. Asimismo, propicia un entorno en el que pueden introducirse cambios y medirse su éxito”. Y explica, que no es una imitación de lo que otros hacen, sino “la adaptación de ideas o prácticas que han demostrado funcionar bien a las necesidades de una situación determinada. Consiste en comprender por qué ciertos comportamientos son mejores que otros, y en utilizar esa percepción para perfeccionarse”*.

Existen asimismo algunos errores interpretativos de lo que es el Benchmarking, una interpretación restringida (y a veces errónea) del concepto,

unida al tipo de benchmarking que ha sido promocionado por autoridades públicas y asociaciones de calidad, han provocado un posicionamiento escéptico y crítico por parte de muchos académicos y gestores (Thompson y Cox, 1997). La autora considera que la mayoría de las definiciones de benchmarking hacen referencia a la mejor práctica, el mejor en su clase, etc., bien por una equívoca interpretación de concepto, bien por influencia de las primeras aportaciones sobre el término, que aseguran que benchmark es *“la descripción de la mejor práctica en la industria”* (Camp, 1989). Por este motivo, es necesario aclarar varios aspectos. Para iniciar la primera de las fases de un ejercicio de benchmarking, la evaluación comparativa, es necesario contar con dos requisitos: el patrón de referencia o benchmark, y el medio o sistema para medir objetivos, actividades y resultados, así como su evolución. Pero hay que tener en cuenta que:

- El “benchmark” hace referencia al parámetro frente al que se va a medir la empresa, un nivel de logro o excelencia que se atribuye por referencias comparativas y de medición. Es decir, los “benchmarks” no designan niveles sino *“indicadores asociados a las prácticas o procesos que se pretenden emular”* (Badia y Bellido, 1999). Si se atiende al origen lexicológico del término que da nombre a la herramienta, se puede comprobar que “benchmark” significa cota o referencia conocida (Fitzenz, J., 1995, Harrington, 1996; Suárez et al., 1996), y no el mejor punto de referencia (Harrington, 1996). Hasta la irrupción del término que da nombre a esta técnica en el mundo empresarial, el término benchmark era empleado exclusivamente en las ciencias topográficas para definir un punto de referencia.
- El “benchmark” es establecido por el mejor nivel “conocido” y, *“Benchmarking es la actividad de comparar los propios procesos, las prácticas, los productos o servicios contra la mejor actividad similar que se conozca”* (Balm, 1996). Incluso suponiendo que se haya definido “la mejor práctica” a través de una métrica adecuada, existe la dificultad de

identificar los mejores benchmarks, pues siempre cabe la posibilidad de que aparezca alguien mejor. Una empresa no compite en unas Olimpiadas en las que son de sobra conocidas las marcas que deben sobrepasarse para alcanzar cualquier récord mundial, “el mejor benchmark”. Las empresas no compiten en mercados de información perfecta, no es completa, no hay transparencia, y además tiene un coste.

- El benchmarking sólo estudia los aspectos recogidos en la métrica, y la naturaleza de los resultados de la evaluación comparativa depende de ella.
- La métrica es seleccionada en función de lo que se entienda por mejor práctica, excelencia o factores relevantes para la competitividad.
- El concepto de mejor práctica es un término relativo y dinámico, depende del contexto en el que se aplique (Cox y Thompson, 1998; Suárez et al., 1996). Se debe estudiar la relevancia de la “práctica” para el negocio de la empresa, su similitud y sus posibilidades de implementación real y su viabilidad económica. Por mejor práctica se entiende *“procesos que se consideran superiores respecto a los demás de su misma clase en cuanto a calidad, coste, flexibilidad, servicio, plazo, etc.”* (Badia, 1999) al margen del sector al que pertenezcan; lo importante es que guarden similitudes, posean elementos comunes o sean adaptables por la empresa que lleva a cabo el benchmarking.

Una vez desgranados los posibles errores relacionados con la interpretación, se debe abarcar otra cuestión: la distinción entre “benchmarking” y “evaluación comparativa”, ambos términos no son equivalentes, como se ha empleado en numerosos textos de lengua inglesa y se ha traducido al castellano en algunos libros y artículos. La “evaluación comparativa” es sólo una parte del benchmarking (Harrington H.J., 1996, p. 3), necesaria y relevante para el inicio de un ejercicio de benchmarking, pero no suficiente para la mejora de la empresa.

De interpretar así el concepto de benchmarking, se puede encontrar con lo que Fernández et al. (2001) describen como “ausencia de dirección”. Según estos autores, este ha sido un tema olvidado por la literatura de benchmarking, lo cual dificulta y pone en peligro la adopción de las mejores prácticas en la empresa. El benchmarking provee a la Dirección de un análisis situacional, dicen, pero no de un plan estratégico de mejora. El problema surge debido a una errónea interpretación de concepto, que es confundido con la evaluación comparativa. Tal es la situación, que Freytag (2001), dedican un artículo en el que transforman el término benchmarking, añadiéndole los verbos “aprender” y “acción” –“benchlearning” y “benchaction”–, para enfatizar la necesidad de aprender, y aplicar el conocimiento a un plan de acción, que dirija la empresa a la excelencia. En efecto: *“benchmarking es la actividad de comparar los propios procesos (...) contra la mejor actividad similar que se conozca, de forma que se establezcan objetivos desafiantes, verdaderos retos, pero alcanzables, y se implemente un curso de acción que permita a la organización de forma eficiente convertirse y mantenerse como el mejor”* (Balm, 1996).

La herramienta de benchmarking significa algo más que evaluación comparativa. Incluye la comparación sistemática de procesos y/o resultados entre organizaciones; sin embargo, su objetivo es el de aprender de los procesos o prácticas que permitan lograr los mejores resultados, y adaptarlos a la empresa. Es una herramienta dirigida a la acción o cambio, que implica aprendizaje, gestión del conocimiento y adaptación de prácticas excelentes. No consiste en copiar las mejores prácticas, sino *“en aprenderlas y aplicarlas mediante la adaptación, creación y rediseño a nuestra organización”* (Badia y Bellido, 1999, p. 137), y el aprendizaje es la base fundamental para obtener ventajas competitivas en el tiempo.

La potencialidad del benchmarking depende de la interpretación conceptual que se haga de la herramienta, y en consecuencia, del tipo de actuaciones que incluya su puesta en práctica. Desde un punto de vista teórico,

se distingue dos tipos generales: el benchmarking de diagnóstico, realizado mediante la evaluación comparativa de la empresa frente a una gran base de datos, y el benchmarking entendido de forma extensa, que incluiría la colaboración entre empresas, el aprendizaje de procesos y la implementación de un plan de mejora. Si se considera una forma de evaluación comparativa, un benchmarking de diagnóstico, sus beneficios se limitan a la identificación de debilidades y fortalezas internas a la empresa y a la búsqueda de benchmarks externos de excelencia. Esta información es relevante para el establecimiento de objetivos desafiantes, mensurables y alcanzables, a un alto nivel de desempeño. Este tipo de benchmarking, también genera otro tipo de beneficio más cualitativo: provoca una actitud crítica con lo que se está haciendo, al fomentar la auto evaluación o el análisis interno, con una mirada hacia el exterior; es decir, hace que la Dirección y las personas implicadas en el proceso estén atentas ante posibles mejoras, en base a lo que ocurre en otras organizaciones externas. El benchmarking de diagnóstico es una herramienta de gestión estratégica, pero “no” procura la mejora en la empresa, la innovación y la creación de ventaja competitiva sostenible, en base al aprendizaje, sino una evaluación comparativa que identifica en base a patrones externos los puntos débiles de la empresa y sus posibles áreas de mejora.

Por el contrario, si se considera el ejercicio de benchmarking como un proceso continuo que incluye: La identificación y el análisis de los procesos críticos internos con necesidades de mejora; la recogida de datos, el cálculo de diferencias y la selección de socios potenciales; la comparación y el análisis de procesos (internos/externos) en base a una relación de colaboración, que derive en el aprendizaje de procesos excelentes; la elaboración de un plan de acción (en base al conocimiento aprendido); la ejecución del plan y la implementación de cambios; y por último, la verificación, maduración y continuidad de nuevas prácticas (procesos) excelentes, sus beneficios potenciales superarían a los de la evaluación comparativa, pudiendo en este caso, derivar en mejora competitiva e innovación.

Este proceso puede ser denominado como un benchmarking extenso, tratándose en este caso de una herramienta de gestión estratégica, que procuraría la mejora en la empresa, la innovación y la creación de ventaja competitiva sostenible, en base al aprendizaje.

2.2.1.3. Beneficios del Benchmarking

Sus beneficios potenciales pueden ser diferenciados en tres bloques:

1. Como herramienta de planificación estratégica, su aplicación ayuda a establecer los objetivos a una organización y a definir los procedimientos, las políticas y estrategias que permitan alcanzarlos. Su utilización, por tanto, genera un conjunto de importantes beneficios genéricos como:

1.1. Mejora el conocimiento sobre el interior de la empresa, al que añade una visión externa mediante la evaluación comparativa y en base a indicadores de medición;

1.2. Amplía el análisis externo más allá del núcleo competitivo, ello mejora el análisis sobre el posicionamiento de la empresa, tanto frente a la competencia como frente a los niveles de excelencia;

1.3. Ayuda a identificar nuevas oportunidades de mejora, y a establecer objetivos en base a objetivos reales alcanzados por las mejores empresas en su clase, en este sentido evita el estancamiento y fomenta la innovación, además de mejorar el proceso de control, en base a los estándares establecidos y los indicadores utilizados.

1.4. Ayuda a formular el plan de acción o de mejora, en función del proceso observado en las mejores empresas en su clase;

2. Beneficios relacionados con el proceso de mejora continua que varían en función del tipo de proyecto de benchmarking, según el área, proceso, función, empresa o sector. Generalmente se concretan en: Aumento de la rentabilidad o productividad, mejora de la eficiencia de los procesos, reducción de costes, mejora de la utilización de los recursos, mejora de la satisfacción del cliente, etc.

3. Beneficios intangibles o cualitativos, derivados de la práctica de benchmarking, como pueden ser: cambio cultural, mejora de la capacidad de aprendizaje y mayor disposición a la innovación. El benchmarking promueve una cultura que premia la responsabilidad, la participación, y la creatividad de todos los miembros de la organización, mejorando la satisfacción y motivación de sus miembros, estimula la creatividad e innovación, fomenta la participación de las personas, y abre nuevos canales de comunicación.

Por otra parte, el éxito de un ejercicio de benchmarking depende de la capacidad de aprendizaje organizativo de la empresa. Existen factores clave en su desarrollo; si consideramos al benchmarking de forma extensa (aprendizaje de las mejores prácticas e implementación de cambios) el éxito de su desarrollo está condicionado por la capacidad de aprendizaje organizativo, para la gestión del conocimiento y del cambio que posea la empresa. Por el contrario, si equiparamos el benchmarking con una herramienta de diagnóstico (evaluación comparativa), aunque la capacidad de aprendizaje no deja de ser importante, existen otros factores clave.

En el primero de los casos, el benchmarking de forma extensa, el proceso comenzaría con la búsqueda e identificación de las mejores prácticas

o procesos empresariales, para medirlos y compararlos con los de la propia organización, con el objetivo de aprender y obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su performance". Este proceso incluiría la elaboración e implementación de un plan de mejora en base al conocimiento aprendido.

Su éxito depende de factores endógenos a la empresa, relacionados con la capacidad para gestionar información de forma eficaz (aprender) y hacer un uso productivo de ella (innovar). Según las teorías vigentes, esta capacidad (relacionada con la capacidad de aprendizaje) depende tanto de aspectos técnicos y estructurales (enfoque estructural), orientados a la necesidad de procesar información relevante de forma eficiente y eficaz, como de aspectos personales, sociales o culturales (enfoque de comportamiento), en relación a la capacidad de los miembros de la empresa para interpretar la información, darle un significado común, y utilizarla de forma productiva, a la vez que se desarrolla el potencial del talento humano (Prieto, I. M., 2004). El equipo de benchmarking tiene que ser capaz de gestionar de forma productiva y creativa los datos del proyecto de benchmarking, y convertirlos en conocimiento útil para la empresa. En este sentido, su éxito está relacionado con la capacidad de comprensión, de aprendizaje y de entendimiento de los fundamentos en los que se basan los procesos y actividades de performance de alto nivel, que permitan la mejora continua de los procesos de la empresa (Ahmed y Rafiq, 1998). Si la empresa, no cuenta con la existencia de estas condiciones de partida, tiene una probabilidad muy baja de lograr los beneficios de mejora que persigue el benchmarking. Es decir, un ejercicio de benchmarking implica la gestión de un proceso de cambio relacionado con la adaptación, implementación o transferencia de las prácticas estudiadas a la propia empresa.

En opinión de Fernández et al. (2001), la transferencia o adopción de las mejores prácticas por parte de una organización puede encontrarse con

numerosos obstáculos. Se trataría de analizar de antemano, si las prácticas son consistentes con la cultura, el estilo de dirección y la estructura existente en la organización. La adopción de las mejores prácticas requiere su adaptación al contexto y cultura de la empresa, su transferencia y reproducción es totalmente imperfecta, y puede verse obstaculizada por barreras internas al cambio.

Esta cuestión es tratada por Wareham (1999), quienes sugieren que para transferir prácticas o procesos de una organización a otra, se debe considerar que: Las organizaciones son diferentes; operan en entornos institucionales y culturales diferentes; y que la práctica puede ser tácita, inalienable o estar embebida socialmente en la empresa estudiada. A ello, Cox (1998) añaden varios problemas más:

- No hay un estándar universal, es técnicamente imposible establecer una medida absoluta en el proceso de benchmarking.
- La transferencia de una práctica excelente de una organización a otra no está garantizada en un proceso de benchmarking. El éxito de la adopción depende de múltiples factores, y *“lo que funciona en un entorno no tiene por qué funcionar en otro”* (Cox, 1998). Según Zairi (1994), el benchmarking, no es una cuestión metodológica únicamente, es más una cuestión de cómo las metodologías disponibles son implementadas y aplicadas a situaciones particulares.

Como puntualiza la Asociación Americana para la Calidad “el concepto de “mejor práctica” es relativo, no hay una única mejor práctica”. *El benchmarking, no es un paquete que pueda adquirirse en el mercado para la consecución de unos objetivos certeros tras su aplicación. Las compañías necesitan tener algún conocimiento sobre la aplicación y la implicación de introducir el benchmarking en la gestión del negocio* (Zairi, 1994). Cox (1998) afirma que, por una parte, las mejores prácticas desarrolladas en ciertas organizaciones de éxito no tienen por qué ser necesariamente las mejores

cuando son adoptadas por otra organización; por otra parte, añaden los autores, el desconocimiento de las circunstancias contingenciales que rodean los datos de benchmarking analizados, puede conducir a su errónea interpretación. En consecuencia, se puede estar ante el análisis de una práctica que no sea la mejor, que no sea adaptable a la empresa, o que tras ser adaptada no logre la excelencia deseada.

Por el contrario, si se interpreta que el benchmarking significa “evaluación comparativa”, se trataría de una herramienta que ayudaría a identificar posibles áreas de mejora en la empresa y benchmarks externos de excelencia, y en este caso, su éxito depende fundamentalmente del modelo y la base de datos que la empresa emplee en la evaluación comparativa y en la búsqueda de benchmarks de excelencia, en concreto: Del modelo de evaluación comparativa que se emplee: de su cuestionario de auto-evaluación - de los conceptos y criterios de evaluación sobre los que se base, del tipo de pregunta,...-; del tipo de indicadores que genere el modelo. De la base de datos frente a la que se compara la empresa: de su actualización, tamaño (representatividad), contenido (tipo de empresa, origen del país, sector de actividad)

Por tanto, una empresa que desee realizar un benchmarking de diagnóstico debe seleccionar muy cuidadosamente el modelo que vaya a utilizar, y la base de datos contra la que se vaya a comparar, ya que la información que obtenga, así como los resultados derivados de su utilización, dependen de ello. La utilización del benchmarking en la empresa genera potencialmente importantes beneficios. Estos son más cuantiosos cuando se realiza una interpretación extensa de la herramienta y la aplicamos como tal, que cuando se utiliza como herramienta de diagnóstico. Sin embargo, la investigación empírica sobre su uso demuestra, que el benchmarking de diagnóstico (o proceso de evaluación comparativa métrica) es la práctica más extendida entre las empresas europeas y americanas.

Los principales beneficios de su aplicación en las organizaciones se dan en los siguientes aspectos:

- i. Lograr un mayor entendimiento de la dinámica de los productos y servicios objeto de análisis.
- ii. Lograr un mayor entendimiento acerca de las necesidades de los consumidores (usuarios / clientes) y sus expectativas frente al servicio.
- iii. Maximizar los objetivos organizacionales y niveles de desempeño acorde con estas expectativas.
- iv. Generar incentivos a los equipos profesionales que se orienten a la búsqueda de niveles de desempeño superior.
- v. Sensibilizar a los equipos de trabajo institucionales en materia de ganar una mayor comprensión sobre los procesos internos objeto de mejora y sus repercusiones en la calidad de los servicios y de su propio prestigio profesional.
- vi. Lograr una mayor conciencia sobre la dinámica de los cambios que afectan las organizaciones del sector y de otros sectores, así como sobre la capacidad de adaptación de la organización a los mismos.
- vii. Alcanzar un mayor conocimiento y comprensión sobre los competidores y la dinámica de la industria en el sector que está la empresa.
- viii. Obtener un mayor conocimiento sobre la posición de la organización frente a las mejores de su clase.

2.2.1.4. El proceso del Benchmarking y sus fases de desarrollo.-

Como paso previo para diseñar un buen proceso de Benchmarking se recomienda seguir los siguientes pasos:

- a) Obtener el pleno respaldo de la alta gerencia.
- b) Seleccionar el equipo de trabajo correcto y el tipo y método de Benchmarking más adecuado al objetivo de mejoramiento.

- c) Ser realistas en la formulación del objetivo de búsqueda y sus potenciales resultados.
- d) Seleccionar el proceso de Benchmarking más ligado a los objetivos estratégicos de la organización y a sus procesos centrales o clave.
- e) Desarrollar una amplia búsqueda de información dentro y fuera del sector.
- f) Comunicar durante el proceso los distintos avances obtenidos.
- g) Seleccionar adecuadamente los “partners” o compañías objeto de comparación dentro y fuera del sector.
- h) Generar incentivos a las instituciones objeto de análisis (reconocimiento, publicaciones, menciones especiales, premios).
- i) Focalizarse en las mejores prácticas, no solamente en la comparación de datos.
- j) Incluir en el equipo de benchmarking tanto a defensores como escépticos del proceso.
- k) Desarrollar un código de conducta que asegure el uso transparente y objetivo de la información.

Existen varias descripciones definiendo las diferentes etapas o fases del proceso para la implementación de las técnicas de benchmarking en una organización empresarial. Se describe la más conocida, la de Robert Camp (1992) empleadas en la multinacional XEROX y las cinco propuestas por Spendolini.

A.-Proceso de Benchmarking de Robert C. Camp (XEROX).-

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planificación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.



Fuente: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. (Camp, 1989)

A.1.-Fase de Planificación.-

El objetivo de esta fase es planificar las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los de determinar qué, quién y cómo.

Identificar que hitos se van a someter a la técnica del benchmarking.- En este paso la clave es identificar el producto y/o servicio de la unidad de negocios y su cadena de valor. En este paso la organización se puede ayudar mediante la declaración de una misión para la unidad de negocios en la que se va a realizar el benchmarking, para, a continuación, dividir aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar

benchmarking. Es importante estudiar la cadena de valor del negocio y el documentar los procesos del mismo y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de benchmarking.

Identificar empresas que puedan ser comparables.- En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar: interno, externo (competitivo, o genérico), y funcional; ya que esto determinará en gran manera con qué compañía nos habremos de comparar. Es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararse con ellas. Para identificar a esas empresas la organización se puede auxiliar con herramientas como: las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes.

Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.- La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes.

La información obtenida puede ser:

1. Información interna. - Resultado de análisis de productos, de fuentes de la propia empresa, estudios de información obtenida en estudios anteriores y la obtenida a través de expertos.

2. Información del dominio público.- Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o comerciales, de consultores o de expertos y estudios o tesis externos.

3. Búsqueda e investigaciones originales.- La información se obtiene por medio de cuestionarios directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.

4. Visitas directas a otras empresas.- son de suma importancia, y por lo tanto se debe tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que se debe hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas

A.2.-Fase de Análisis.-

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios cooperadores en el benchmarking.

Determinar la brecha de desempeño actual.- En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:

1. Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores.

2. Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.

3. Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

Proyectar los niveles de desempeño futuros.- ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro. Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales. Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo. Después se muestra el tamaño de la brecha, y por último se muestra traza la productividad futura proyectada.

Productividad Histórica.- Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que muestra primero la gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha. Ver anexo.

Brecha de Benchmarking.- La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad Futura. -Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria. En el anexo se muestra una gráfica "Z".

A.3.-Integración.-

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Incluye la planificación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planificación.

Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación.- Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y motivación. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan.

Establecer metas funcionales.- En este punto se trata de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

A.4.-Acción.-

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

Desarrollar planes de acción.- En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planificación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.

Especificación de la tarea.

Poner en orden la tarea.

Asignación de las necesidades de recursos.

Establecimiento del programa.

Determinación de las responsabilidades.

Resultados esperados.

Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

Implementar acciones específicas y supervisar el progreso.- Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración de proyectos. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de trabajo o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un “líder del proceso” que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a apuntalar el éxito del benchmarking.

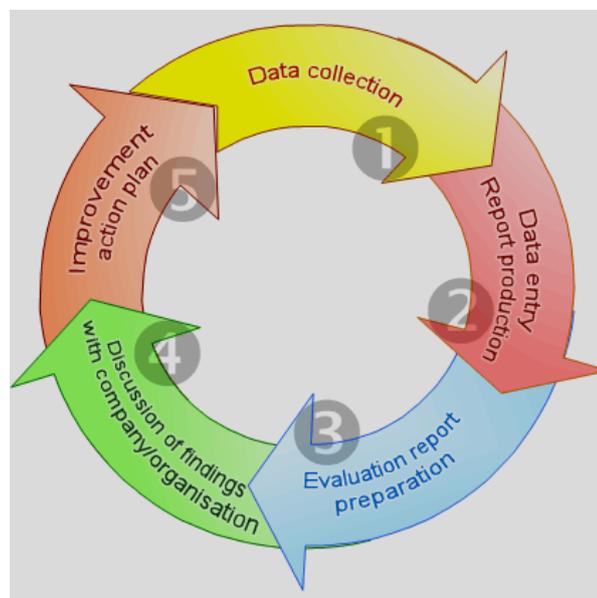
Recalificar los benchmarks.- Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure la gestión excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la

comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver qué aspecto necesita una recalificación de benchmarks por medio de una planificación bien realizada y la repetición del proceso hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

A.5.-Madurez.-

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una faceta continua, esencial y automática del proceso de administración, o sea que se institucionalice.

B.- Las cinco etapas para un benchmarking propuestas por Spendolini.



Fuente: Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. (Camp, 1989)

B.1.-Determinar a qué se le va a hacer benchmarking.- en esta etapa hay que definir quiénes son los clientes para la información del benchmarking. Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes, Identificación de factores críticos de éxito y Diagnóstico del proceso de benchmarking.

B.2.-Formación de un equipo de benchmarking.- hay que considerar los siguientes aspectos:

- El Benchmarking es una actividad de equipo.
- Tipos de equipos de benchmarking.
- Grupos funcionales de trabajo.
- Equipos interfuncionales, interdepartamentales y equipos interorganizacionales.
- Equipos ad hoc (adecuados)
- Quienes son los involucrados en el proceso de benchmarking.
- Especialistas internos.
- Especialistas externos.
- Empleados.
- Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
- Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.
- Capacitación.
- Calendarización.

B3.-Identificación de socios del benchmarking.

- Establecimiento de red de información propia.
- Identificar recursos de información.
- Buscar las mejores prácticas.
- Redes de Benchmarking.
- Otras fuentes de información.

B.4.-Recopilar y analizar la información de benchmarking.

- Conocerse.
- Recopilar la información.
- Organizar información.
- Análisis de la información.

B.5.-Actuar.

- Producir un informe de benchmarking.
- Presentación de resultados a los clientes de benchmarking.
- Identificar posibles mejoras de productos y procesos.
- Visión del proyecto en su totalidad.

C.- Tipos de Benchmarking.-

El énfasis fundamental del cliente del Benchmarking se define por el objetivo deseado en la actividad del Benchmarking. Específicamente, ¿hay una necesidad de Benchmarking interno, competitivo, o funcional (genérico), o una combinación de los tres? La intención y los objetivos del cliente del Benchmarking se pueden diagnosticar estableciendo la clase de benchmarking deseadas. Por ejemplo un foco en Benchmarking interno y competitivo indica un énfasis en el posicionamiento competitivo. La adición de las mejores prácticas desde un punto de vista funcional indica un carácter más extenso e implica un proceso más amplio de examen.

Tipos de información.-

¿Cuál es el foco de la investigación de Benchmarking definido por la necesidad demostrada? ¿Se encuentra el foco en los productos y servicios, en los procesos de trabajo, en los indicadores de desempeño organizacional o en algún otro aspecto de la organización? Las consecuencias de las actividades del Benchmarking son fuertemente afectadas por la amplitud del foco del Benchmarking. En particular, la magnitud del esfuerzo del Benchmarking se incrementa enormemente a medida que el proceso avanza. El proceso de Benchmarking es una actividad compleja que involucra un trabajo intenso y prolongado. Si se incluyen los procesos de trabajo como punto central del Benchmarking, es aconsejable trabajar con el cliente para desarrollar un objetivo de medida específico. Por ejemplo, una señal de alerta debe aparecer en su mente cuando su cliente le pida que someta a Benchmarking el proceso de distribución o el proceso de desarrollo de productos. Estos procesos son muy amplios y requerirán dos personas para realizar el informe; de lo contrario, producirán un conjunto general de hallazgos que por sí mismos no permitirán hacer recomendaciones específicas.

Usos de información.-

¿Cómo se debe utilizar la información de Benchmarking? Específicamente, ¿la información se requiere para hacer comparaciones de producto o proceso? ¿Para desarrollar planes estratégicos? ¿Cómo una fuente de estímulo y de nuevas ideas? ¿Para fijar metas? El uso que se piensa hacer de la información de Benchmarking incide en la cantidad de esfuerzo necesario para identificar y recopilar esa información. Igualmente, el uso afecta significativamente a la elección que usted haga de los socios del Benchmarking y el tipo de preguntas que usted les haga a ellos. Sí los datos del Benchmarking se van a utilizar en comparaciones de productos o procesos específicos, el nivel de especificidad de los temas del Benchmarking puede ser enfocado y objetivo. Por ejemplo, piense en un proyecto en el cual el tema de la investigación son los componentes eléctricos de una bolsa de aire protectora para la persona que viaja al lado del conductor, y compárelo con un proyecto en el cual el tema de investigación son las estrategias competitivas y de mejores prácticas en el área de seguridad del consumidor. El alcance relativo y la complejidad de estos dos proyectos son muy diferentes como lo son las implicaciones para su tiempo y sus recursos.

Cantidad de información.-

La cantidad de información que se desea es un aspecto importante de las necesidades del cliente. Por ejemplo, en una investigación exhaustiva de los mejores productos en su clase o de las mejores prácticas de un proceso se pueden invertir cientos y hasta miles de horas de investigación. Limitando una actividad del Benchmarking a una población más pequeña de organizaciones potenciales se reduce enormemente la cantidad de la información generada. Por ejemplo, si una compañía desea realizar un análisis de las prácticas competitivas de marketing en la industria aeronáutica comercial interna, la actividad de Benchmarking puede limitarse de manera realista a cuatro o cinco

productores internos que representen el noventa por ciento del mercado comercial. Si, por otra parte, uno quiere analizar lo más avanzado del sistema de reservaciones para viajes y de los sistemas contables corporativos – nacionales e internacionales- tal vez uno tendría que ocuparse en una larga investigación sobre las prácticas contables corporativas referentes a viajes, en una diversidad de industrias y países para poder descubrir lo verdaderamente más avanzado de los procesos y las prácticas. La cantidad de información generada durante las etapas de investigación de manera realista y que apoye los esfuerzos necesarios para generar la información solicitada.

Otro aspecto de la cantidad de información está relacionado con el volumen de documentación recopilada procedente de los socios del Benchmarking. Por ejemplo, una cantidad mínima de información podría incluir solamente la información registrada durante la entrevista. Por otro lado, al socio del Benchmarking se le puede solicitar que entregue cualquier clase de documentación o materiales que él considere apropiados de acuerdo con los temas del Benchmarking. Esto puede significar cientos de páginas de documentación que deberán ser revisadas o catalogadas de algún modo. Multiplique esa cantidad de datos por el número de organizaciones incluidas en su investigación, y usted podrá terminar con una gran cantidad de información. Una regla práctica es nunca pedirle al socio que le envíe toda la información. Usted puede recibir más de lo que esperaba (Spendolini, 2005)

El nivel de detalle del análisis del Benchmarking puede variar significativamente según la organización y el proyecto. El nivel de detalle que espera el cliente afecta a la cantidad de tiempo necesario para recopilar, analizar, catalogar y resumir la información de benchmarking. Por ejemplo, un análisis de los productos y los servicios competitivos puede variar desde un análisis superficial de las características de los productos hasta un análisis detallado de los procesos de diseño, de los procesos de producción, de las técnicas de control de calidad, etc. El nivel de detalle suele reflejar el interés

personal de quien hace el Benchmarking en el detalle, no en la cantidad de información realmente disponible. La cantidad de detalle en el análisis del Benchmarking puede igualmente variar, de acuerdo con el nivel de detalle que es apropiado para el cliente. Hay una gran correlación entre el nivel de detalle incluido en una investigación de benchmarking y la cantidad de tiempo y de recursos necesarios para recopilar y organizar esa información.

Calidad de la información.-

Se da por sentado que la totalidad de la información recopilada en una investigación de Benchmarking es de alta calidad. Sin embargo, se pueden hacer algunas distinciones tales como el nivel de validación y de confiabilidad. La validación comprende el uso de múltiples fuentes de información: múltiples entrevistas por sección, verificación cruzada de datos de archivo con fuentes originales, múltiples medidas de información en el tiempo de la misma fuente. Se considera un ejemplo: se identifica una compañía particular que representa las mejores prácticas en el área que se quiere analizar, igualmente se idéntica un conjunto de medidas específicas para revisar con el socio de Benchmarking: ¿Cuántas personas se debe entrevistaren esa organización antes de sentirse satisfecho porque sus datos reflejan con exactitud los productos y los procesos de esa organización? La mayor parte de las compañías que hacen benchmarking confían realmente en informes de un solo individuo para reflejar el trabajo de una sola organización. Cuando se les pregunta acerca de alguna práctica, normalmente dicen que se ha hecho todos los esfuerzos para identificar las fuentes expertas y confiables. El resto es un acto de fe y confianza, pero una cosa es cierta, que el hecho de asegurar la validez y la confiabilidad incrementa la cantidad de tiempo y de recursos necesarios para generar una base de información de Benchmarking.

Alcance de la actividad de Benchmarking.-

Se refiere a la frecuencia de esta actividad en el tiempo. Las necesidades del cliente en ese sentido cambian, pero en general forman una de estas tres categorías:

1.- Evento que ocurre una sola vez: la actividad de Benchmarking es definida como un evento único con una fecha de iniciación y una fecha de término. Con frecuencia es un solo proyecto que no se intenta repetir. A estos eventos suelen denominarlos proyectos de Benchmarking, en lugar de procesos. (Spendolini, 2005). En esta clase de Benchmarking, las necesidades de información son específicas y se concentran en un campo delimitado de información, por ejemplo si el propósito de un proyecto es posicionar el nuevo producto en relación con los mejores productos competitivos ya disponibles en el mercado. La compañía mide la reacción de los consumidores a sus estrategias de marketing, a sus precios, empaque, calidad del producto, y les pide a los consumidores que evalúen esas características en relación con los productos de los competidores. Este tipo de proyecto no se programa con regularidad, y no siempre se utiliza para cada producto que se introduce al mercado.

2.- Actividad periódica: algunas organizaciones hacen análisis de Benchmarking como una práctica empresarial común, y planifican sus actividades de Benchmarking de acuerdo con un calendario regular, muchas veces hacen una auditoría anual de calidad de sus mejores productos y servicios en relación con los de sus competidores o las compañías de mejores prácticas. El esfuerzo de Benchmarking en este caso se efectúa generalmente durante el mismo mes o trimestre cada año.

3.- Actividad continua: cuando el Benchmarking es constante y, por lo general, no se limita a un evento que se realice una sola vez o que sea periódico. Esto es típico de una organización que adoptó una perspectiva amplia de Benchmarking e incorporó esta actividad como una meta de mejoramiento continuo de un gran número de gerentes y empleados.

2.2.2. Rentabilidad (en la empresa)

Los conceptos de utilidad y rentabilidad son de amplio uso en el lenguaje económico, incluso durante mucho tiempo se ha considerado que la utilidad ha sido casi el único objetivo de la actividad empresarial; se expresa la utilidad en términos monetarios; siguiendo la idea monetaria de la utilidad, se tiene que analizar que para la obtención de la utilidad, se tiene que movilizar recursos necesarios para generar esos beneficios. Esos recursos reciben el nombre de inversión Si se quiere medir la eficiencia monetaria de la inversión se hace necesario buscar alguna forma de efectuar esta medición, y una de las maneras como se define la eficiencia es mediante el uso de ratios, y uno de ellos es la Rentabilidad.

Rentabilidad está definido por el ratio Utilidad: Inversión, y sirve para evaluar el grado de eficiencia de los recursos invertidos en cuanto a la generación de utilidades. Este concepto tiene validez tanto espacial como temporal, lo que quiere decir que es una medida que adquiere validez cuando se compara dentro de un sector específico y dentro de un tiempo determinado.

El concepto de rentabilidad es una dimensión monetaria de eficiencia que puede medir el grado de gestión de una empresa u organización. La facilidad de cuantificar el beneficio empresarial permite que el concepto de rentabilidad adquiera importancia como elemento que sirve de guía de actuación. Por otro lado al definir a la empresa como una unidad económica, es

lógico que se trate de evaluar la gestión económica financiera; sin embargo es preciso señalar que además de ser la rentabilidad un objetivo, también es un medio para materializar otros objetivos empresariales.

Se da por sentado entonces que la rentabilidad y la utilidad son elementos medibles y cuantificables que permiten evaluar la posición de una organización. Se debe buscar como elemento básico que los ingresos originados de una inversión superen a los costos provocados en dicha inversión; lo que se traduce en una relación ingreso/costo en la cual se basa la teoría económica para expresar el comportamiento del empresario. Se dice entonces que una empresa es económicamente buena cuando genera un nivel de beneficios esperado aceptable para el propietario. La rentabilidad de un negocio se mide a través del RSI, que significa Rendimiento Sobre la Inversión, refleja la tasa de ganancias que se obtiene por una determinada cantidad de inversión y dicha tasa es alta o baja si se compara con la tasa libre de riesgo que se puede obtener por ejemplo invirtiendo en bonos del estado.

$$\text{RSI} = \text{Ganancia anual} / \text{Inversión}$$

Tradicionalmente, los ratios de rentabilidad se han venido empleando con la finalidad de analizar la capacidad de generación de resultados, comparando una medida de éste (resultado contable, cash flow, o cualquier otro indicador) con una medida de dimensión (cifra de negocios, activos totales, recursos propios, etc.). No obstante, una primera cuestión que debe abordarse es si el empleo de ratios convencionales es el mejor instrumento para describir y analizar este esencial atributo corporativo o si, por el contrario, pueden emplearse otras medidas alternativas, como el crecimiento relativo del precio de mercado de las acciones, el dividendo por acción y su evolución temporal, etc. Un buen argumento en defensa del empleo los ratios lo proporciona Rees (1190, pág. 1201) cuando afirma que la utilización de éstos es una respuesta al problema de la comparabilidad entre compañías de diferente tamaño: los ratios

son el único instrumento de análisis que reduce a tamaño común la dimensión de las empresas, lo que favorece la comparación entre éstas, aspecto básico desde un punto de vista metodológico que nunca podría lograrse empleando otras técnicas alternativas.

2.2.2.1. La Rentabilidad Económica

La rentabilidad económica tiene por objetivo medir la eficacia de la empresa en la utilización de sus inversiones, comparando un indicador de beneficio (numerador del ratio) que el activo neto total, como variable descriptiva de los medios disponibles por la empresa para conseguir aquéllos (denominador del ratio). Llamando RN al resultado neto contable, AT al activo neto total y RE a la rentabilidad económica, se tiene que:

$$**RE = RN/AT**$$

2.2.2.2. La Rentabilidad Financiera

La doctrina del análisis contable guarda una notable uniformidad a la hora de definir la rentabilidad financiera, generalmente aceptada como un indicador de la capacidad de la empresa para crear riqueza a favor de sus accionistas. Por esta razón, el ratio se formula tomando en el numerador la riqueza generada en un período, esto es, el resultado neto (RN) y consignando en el denominador la aportación realizada por los accionistas para conseguirlo, los recursos propios (RP):

$$**RF= RN/ RP**$$

También es posible analizar la rentabilidad financiera desde la perspectiva de la combinación rentabilidad económica-apalancamiento. Así, las compañías cuya fuente primaria de rentabilidad financiera es la actuación sobre la rentabilidad económica más que sobre el endeudamiento, deben caracterizarse por operar con elevados beneficios sobre activos totales, y financiar sus inversiones con una proporción significativa de recursos propios, ya que la opción por estructuras financieras muy apalancadas, esto es, con recursos ajenos masivos, encarecería de tal modo el coste del pasivo que impediría la obtención de elevadas rentabilidades financieras.

Por su parte, otro grupo de compañías debe diseñar sus estrategias de rentabilidad intensificando sus políticas en base a un mayor endeudamiento, en tanto que sus márgenes no permiten rentabilidades económicas elevadas. Lógicamente, la deuda de estas empresas debe ser al menor coste financiero posible, generalmente a corto plazo, contraídas con proveedores y acreedores por operaciones de tráfico.

2.3 Definición de Términos Básicos

Administración.- “La administración consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otras personas”. (Terry, 1988)

Benchmarking.- es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizaciones. (Michael J. Spendolini). Es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Camp, 1989)

Benchmarks.- un "benchmark" es un análisis comparativo de productos o de servicios de la competencia, para un producto existente o para el diseño de un nuevo producto en un sector de actividad dado. (Robert Camp). También significa cota o referencia conocida y no el mejor punto de referencia. (Harrington, 1996)

Competitividad.- Competitividad Nacional, la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus ciudadanos. Esta definición puede adaptarse al ámbito organizacional, considerando competitividad la medida en que una organización es capaz de producir bienes y servicios de calidad, que logren éxito y aceptación en el mercado global. Añadiendo además que cumpla con las famosas tres "E": Eficiencia, eficacia y efectividad. Eficiencia en la administración de recursos, eficacia en el logro de objetivos y efectividad comprobada para generar impacto en el entorno. Una organización se considera competitiva si tiene éxito mantenido a través de la satisfacción del cliente, basándose en la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias y filosofía, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz. (Ivancevich, 1996)

Empresa u Organización.- es una unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad. (Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., 2014)

Espionaje industrial.- Es el proceso sistemático de recolección, evaluación y análisis de información, sobre productos y/o procesos de la industria, de las empresas líderes o de la competencia; cuya finalidad es producir conocimiento útil para la toma de decisiones. (Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., 2014)

Gestión Estratégica.- Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia por eso la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o la intuición que en no todas las organizaciones ni a todos los gerentes les funciona. (Drucker, 1974)

Just In Time. - (JIT), literalmente quiere decir "Justo a tiempo". Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen "justo a tiempo" a medida que son necesarios. El JIT no es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda. La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costos que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos. (Hammer, 1994)

Kanban.- El término japonés Kanban, fue empleado por Taiichi Onho (Toyota), para referirse al sistema de visualización empleado en los procesos de producción que coordinan en una cadena de montaje la entrega a tiempo de cada parte en el momento que se necesita, evitando sobreproducción y

almacenamiento innecesario de producto. Se puede traducir como tablero o tarjeta de señalización, y su origen se remonta finales de los cuarenta o principio de los cincuenta. (Kniberg, 2009).

Parámetro.- desde el punto de vista de la organización de empresas, se propone, que el concepto de parámetro pueda entenderse de la manera siguiente “Un parámetro es elemento o factor que caracteriza e identifica un aspecto susceptible de medida con el propósito de evaluar o establecer un control sobre tal aspecto” (Alfaro, J. 2000)

Planificación Estratégica.- la Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011).

Practitioners.- una persona que participa activamente en un arte, disciplina o profesión, especialmente la medicina. (Diccionario de Oxford, 2013)

Talento Humano.- se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. (RAE, 2014)

XEROX.- Xerox Corporation es el proveedor más grande del mundo de fotocopiadoras de tóner (tinta seca) y sus accesorios. Su sede principal está situada en Stamford, Connecticut, aunque la mayor parte de la compañía está situada cerca de Rochester, Nueva York, donde fue fundada. Se identifica tanto

con su producto que el término "xerox" se usa muchas veces para referirse a fotocopadoras aunque sean de otras marcas, y en inglés se utiliza como verbo con el significado de "hacer fotocopias". Llamada originalmente Haloid y comenzando como manufacturera de papel y equipo fotográficos, la compañía se hizo conocida en 1959 con la introducción de la primera fotocopadora de una pieza usando el método de xerografía, la Xerox 914. Precisamente el nombre "Xerox", determinado por su inventor Chester Carlson, diferenciaba en el mercado su tecnología de copiado en "seco" (χερός, en griego). Por entonces el copiado "mojado" era el mayormente utilizado en la industria. La compañía se expandió sustancialmente durante los años 60, convirtiendo en millonarios a algunos inversionistas que habían sostenido dolorosamente la empresa durante la lenta fase de investigación y desarrollo del producto. En muchos sentidos, este período fue similar a los primeros años de Microsoft. Los avances de la introducción de esta nueva industria permitieron a la compañía abrir el centro de investigación Xerox PARC, en Palo Alto, California en 1970 para el desarrollo de tecnología de punta. En el PARC han surgido cosas como las impresoras láser, el protocolo Ethernet, el ratón o el láser. (Wikipedia, 2015).

CAPITULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 Resultados del cuestionario aplicado al personal de la Empresa Lucho Tours.

Tabla N° 01. La escala de remuneraciones es acorde al mercado

La escala de remuneraciones es acorde al mercado		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Más o menos de acuerdo	2	22.20%
De acuerdo	7	77.80%
Completamente de acuerdo	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 01. La escala de remuneraciones es acorde al mercado.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 78% de los encuestados manifestó estar de acuerdo con la escala de remuneraciones al interno de la empresa; porque está de acuerdo al mercado; el 22% manifestó estar más o menos de acuerdo con la escala de remuneraciones. Ninguno de los encuestados señaló estar completamente de acuerdo con la escala de remuneraciones; asimismo ninguno estuvo completamente en desacuerdo con la escala de remuneraciones; tampoco ninguno de los encuestados manifestó estar en desacuerdo con la escala de remuneraciones.

Tabla N° 02. El trato recibido de la empresa es considerado

El trato recibido es considerado		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	11.11
Más o menos de acuerdo	3	33.33
De acuerdo	5	55.56
Completamente de acuerdo	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 02. El trato recibido de la empresa es considerado



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

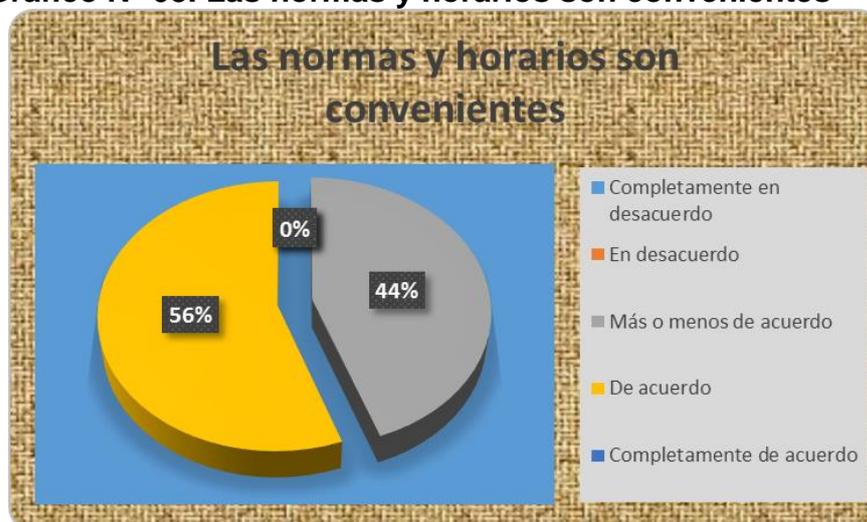
El 11% de los encuestados manifestó que está en desacuerdo respecto a que el trato recibido por la empresa es considerado, el 33% señaló que está más o menos de acuerdo con que el trato recibido por la empresa es considerado; el 56% restante manifestó estar de acuerdo con el trato recibido. Ninguno señaló estar completamente en desacuerdo, tampoco estar completamente de acuerdo.

Tabla N° 03. Las normas y horarios son convenientes

Las normas y horarios son convenientes		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0.00
Más o menos de acuerdo	4	44.44
De acuerdo	5	55.56
Completamente de acuerdo	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 03. Las normas y horarios son convenientes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

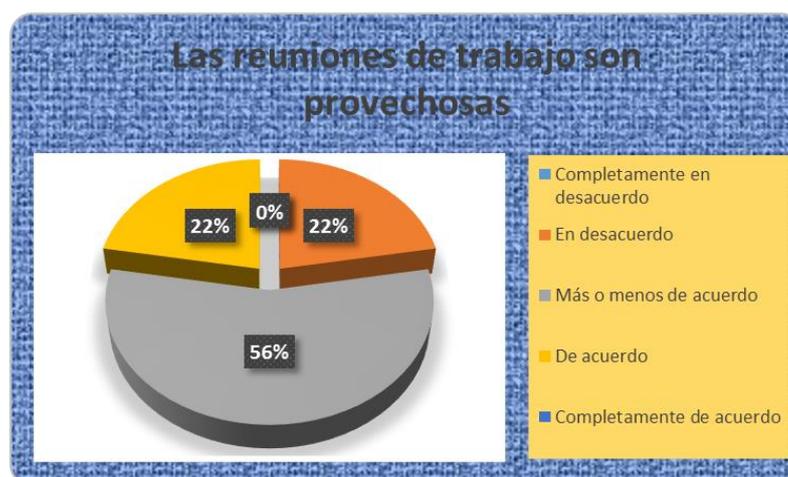
El 44% de los encuestados manifestó estar más o menos de acuerdo en que las normas y horarios son convenientes, el 56% declaró estar de acuerdo con las normas y horarios. Ninguno de los encuestados señaló estar completamente en desacuerdo ni completamente de acuerdo con las normas y horarios; tampoco nadie estuvo de en desacuerdo con las normas y horarios.

Tabla N° 04. Las reuniones de trabajo son provechosas

Las reuniones de trabajo son provechosas		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	2	22.22
Más o menos de acuerdo	5	55.56
De acuerdo	2	22.22
Completamente de acuerdo	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 04. Las reuniones de trabajo son provechosas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

El 22% de los encuestados manifestó que está en desacuerdo respecto a que las reuniones de trabajo son provechosas, otro 22% señaló que está de acuerdo con que las reuniones de trabajo son provechosas; el 56% restante manifestó estar más o menos de acuerdo con que las reuniones de trabajo son provechosas. Ninguno señaló estar completamente en desacuerdo, tampoco estar completamente de acuerdo con que las reuniones de trabajo son provechosas.

Tabla N° 05. Nuestras solicitudes sobre equipamiento y mantenimiento son atendidas oportunamente.

Equipamiento y Mantenimiento oportuno		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	33.33
Más o menos de acuerdo	4	44.44
De acuerdo	2	22.22
Completamente de acuerdo	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 05. Nuestras solicitudes sobre equipamiento y mantenimiento son atendidas oportunamente.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 22% de los encuestados manifestó que está de acuerdo con que las solicitudes sobre equipamiento y mantenimiento se atienden oportunamente, el 33% señaló su desacuerdo sobre la oportunidad de atención sobre equipamiento y mantenimiento; el 45% restante manifestó estar más o menos de acuerdo con lo señalado. Ninguno señaló estar completamente en desacuerdo, tampoco estar completamente de acuerdo.

Tabla N° 06. Los incentivos recibidos por buen desempeño son estimulantes

Los incentivos por buen desempeño son estimulantes		
	n	%
Completamente en desacuerdo	2	0
En desacuerdo	7	77.78
Más o menos de acuerdo	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Completamente de acuerdo	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 06. Los incentivos recibidos por buen desempeño son estimulantes



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 78% de los encuestados manifestó que está en desacuerdo con que los incentivos recibidos por buen desempeño son estimulantes, el 22% restante señaló que está completamente en desacuerdo con los incentivos recibidos son estimulantes. Ninguno señaló estar completamente en desacuerdo, tampoco estar completamente de acuerdo con los incentivos recibidos por buen desempeño.

Tabla N° 07. Las capacitaciones recibidas son provechosas

Las capacitaciones recibidas son provechosas		
	n	%
Completamente en desacuerdo	6	66.67
En desacuerdo	3	33.33
Más o menos de acuerdo	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Completamente de acuerdo	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 07. Las capacitaciones recibidas son provechosas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

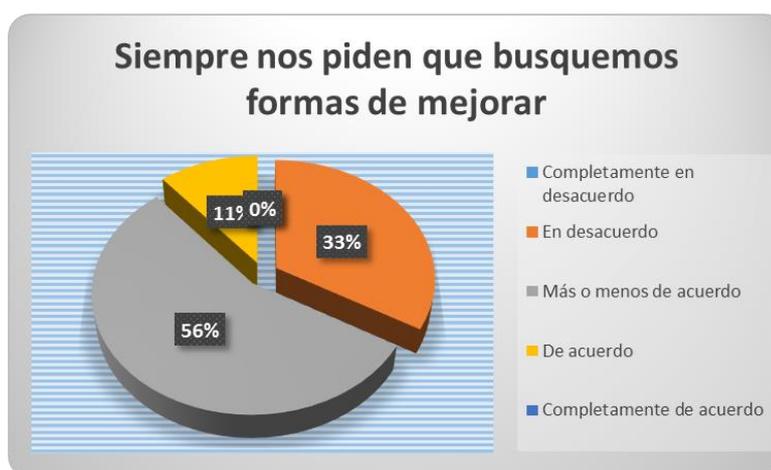
El 67% de los encuestados manifestó estar completamente en desacuerdo con las capacitaciones recibidas son provechosas, el 33% restante señaló que está en desacuerdo con lo provechosas de las capacitaciones recibidas. Ninguno señaló estar más o menos de acuerdo, tampoco ninguno señaló estar de acuerdo ni completamente de acuerdo con las capacitaciones recibidas son provechosas.

Tabla N° 08. Siempre nos piden que busquemos formas de mejorar

Siempre nos piden que busquemos formas de mejorar		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	3	33.33
Más o menos de acuerdo	5	55.56
De acuerdo	1	11.11
Completamente de acuerdo	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 08. Siempre nos piden que busquemos formas de mejorar



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 33% de los encuestados manifestó que está en desacuerdo respecto a que siempre nos piden que busquemos la forma de mejorar, el 56% señaló que está más o menos de acuerdo con siempre nos piden que busquemos la forma de mejorar; el 11% restante manifestó estar de acuerdo con buscar la forma de mejorar. Ninguno señaló estar completamente en desacuerdo, tampoco estar completamente de acuerdo.

Tabla N° 09. Se toman en cuenta nuestras ideas y sugerencias

Se toman en cuenta nuestras ideas y sugerencias		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	1	11.11
Más o menos de acuerdo	2	22.22
De acuerdo	6	66.67
Completamente de acuerdo	0	0
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 09. Se toman en cuenta nuestras ideas y sugerencias



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

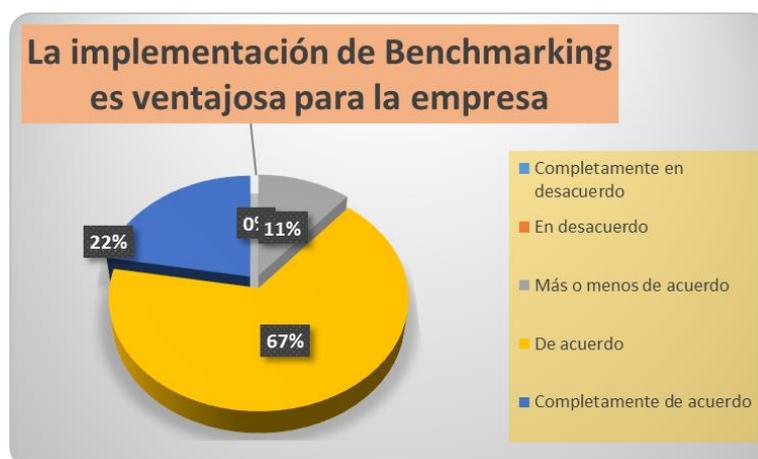
El 11% de los encuestados manifestó que está en desacuerdo respecto a que se toman en cuenta nuestras ideas y sugerencias, el 22% señaló que está más o menos de acuerdo con que se toman en cuenta las ideas y sugerencias, el 67% restante manifestó estar de acuerdo con que se toman en cuenta las ideas y sugerencias. Ninguno señaló estar completamente en desacuerdo, tampoco estar completamente de acuerdo con lo preguntado.

Tabla N° 10. La implementación de Benchmarking es ventajosa para la empresa.

La implementación de Benchmarking es ventajosa para la empresa		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0.00
Más o menos de acuerdo	1	11.11
De acuerdo	6	66.67
Completamente de acuerdo	2	22.22
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10. La implementación de Benchmarking es ventajosa para la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

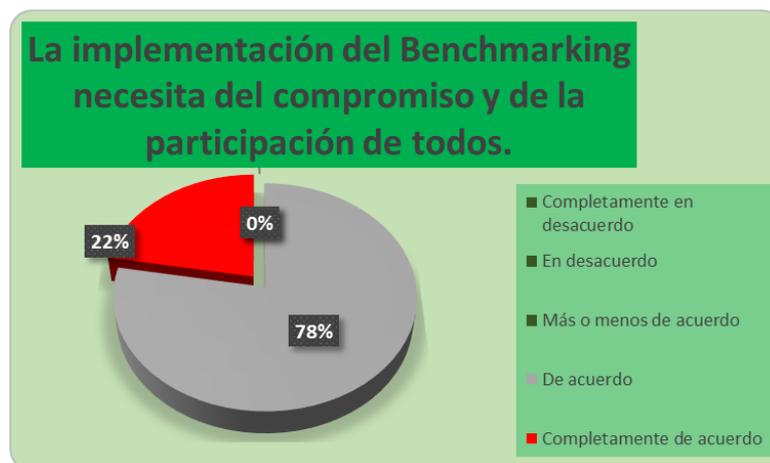
El 11% de los encuestados señaló que está más o menos de acuerdo respecto al precio pagado por el servicio, el 67% restante manifestó que está de acuerdo respecto a que la implementación del Benchmarking es ventajosa para la empresa; el 67% señaló estar de acuerdo en que la implementación del Benchmarking es ventajosa para la empresa, el 22% señaló estar completamente de acuerdo, ninguno señaló estar completamente en desacuerdo, o completamente de acuerdo con lo ventajoso del Benchmarking.

Tabla N° 11. La implementación del Benchmarking necesita del compromiso y de la participación de todos.

La implementación del Benchmarking necesita del compromiso y de la participación de todos		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0.00
Más o menos de acuerdo	0	0.00
De acuerdo	7	77.78
Completamente de acuerdo	2	22.22
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11. La implementación del Benchmarking requiere del compromiso y de la participación de todos.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

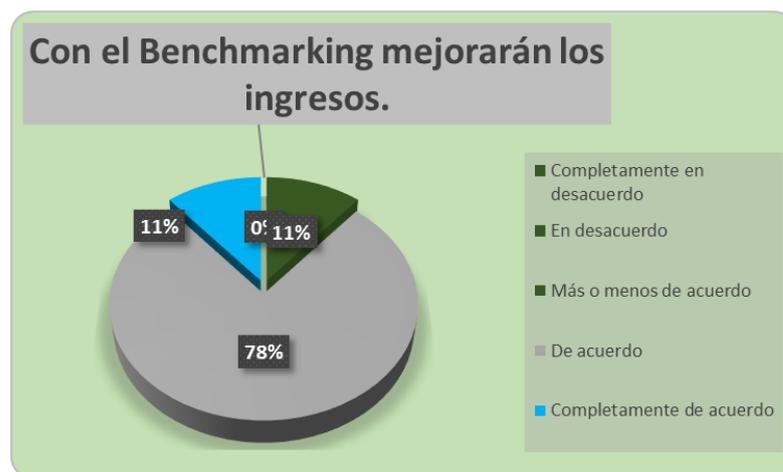
El 22 % de los encuestados señaló que está completamente de acuerdo que la implementación del Benchmarking requiere del compromiso y de la participación de todos, el 78% restante manifestó que está de acuerdo respecto al compromiso y participación de todo el personal; ninguno señaló estar completamente en desacuerdo con la necesidad del compromiso y participación de todo el personal.

Tabla N° 12. Con el Benchmarking mejorarán los ingresos

Con el Benchmarking mejorarán los ingresos		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0.00
Más o menos de acuerdo	1	11.11
De acuerdo	7	77.78
Completamente de acuerdo	1	22.22
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12. Con el Benchmarking mejorarán los ingresos



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

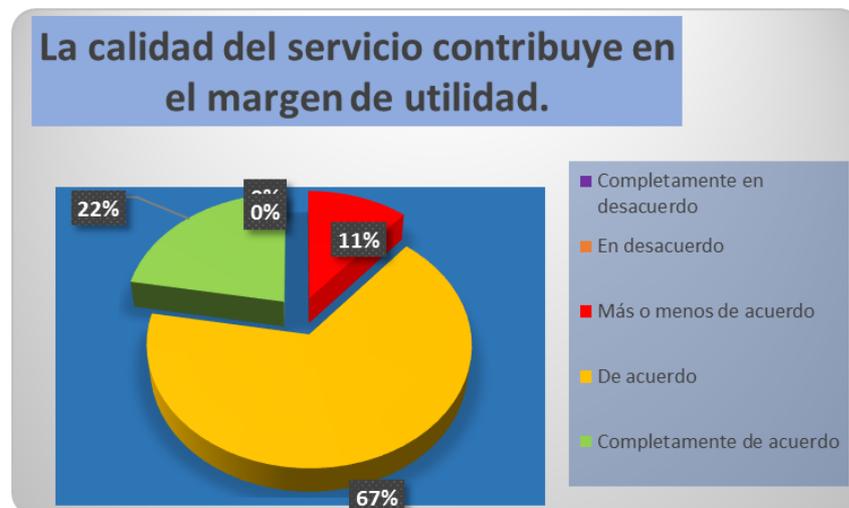
El 11% de los encuestados señaló que está más o menos de acuerdo respecto a que con el Benchmarking mejorarán los ingresos, otro 11% manifestó que está completamente de acuerdo de la mejora de los ingresos con la implementación del Benchmarking; el 78% señaló estar de acuerdo con que se mejorará los ingresos; ninguno señaló estar completamente en desacuerdo, tampoco estar en desacuerdo con la mejora de ingresos.

Tabla N° 13. La calidad en el servicio contribuye en mejorar el margen neto de utilidad de la empresa.

La calidad del servicio contribuye en mejorar el margen neto de utilidad de la empresa		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00
Más o menos de acuerdo	1	11.11
De acuerdo	6	66.67
Completamente de acuerdo	2	22.22
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13. La calidad en el servicio contribuye en mejorar el margen neto de utilidad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 67% de los encuestados manifestó estar de acuerdo en que la calidad del servicio contribuye en mejorar el margen neto de utilidad de la empresa, el 22% está completamente de acuerdo; el 11% restante manifestó estar más o menos de acuerdo; ninguno señaló estar completamente en desacuerdo.

Tabla N° 14. El buen desempeño del personal hace que disminuyan los gastos de la empresa.

El buen desempeño del personal hace que disminuyan los gastos de la empresa		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00
Más o menos de acuerdo	0	0.00
De acuerdo	5	55.56
Completamente de acuerdo	4	44.44
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14. El buen desempeño del personal hace que disminuyan los gastos de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 56% de los encuestados manifestó estar de acuerdo en que el buen desempeño del personal hace que disminuyan los gastos de la empresa, el 44% restante está completamente de acuerdo; ninguno señaló estar completamente en desacuerdo.

Tabla N° 15. El compromiso de la dirección incide positivamente en la rentabilidad del patrimonio de la empresa.

El compromiso de la dirección incide positivamente en el patrimonio de la empresa		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	0	0.00
Más o menos de acuerdo	0	0.00
De acuerdo	0	0.00
Completamente de acuerdo	9	100.00
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15. El compromiso de la dirección incide positivamente en la rentabilidad del patrimonio de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 100% de los encuestados manifestó estar completamente de acuerdo en que el compromiso de la dirección incide positivamente en el patrimonio de la empresa; ninguno señaló otra alternativa.

Tabla N° 16. Los esfuerzos por mejorar incrementan el margen operacional de utilidad de la empresa.

Los esfuerzos por mejorar incrementan el margen operacional de la empresa		
	n	%
Completamente en desacuerdo	0	0.00
En desacuerdo	1	11.11
Más o menos de acuerdo	0	0.00
De acuerdo	8	88.89
Completamente de acuerdo	0	0.00
TOTAL	9	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 16. Los esfuerzos por mejorar incrementan el margen operacional de utilidad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 89% de los encuestados manifestó estar de acuerdo en que los esfuerzos por mejorar incrementan el margen operacional de utilidad de la empresa, el 11% restante está en desacuerdo; ninguno señaló estar completamente en desacuerdo.

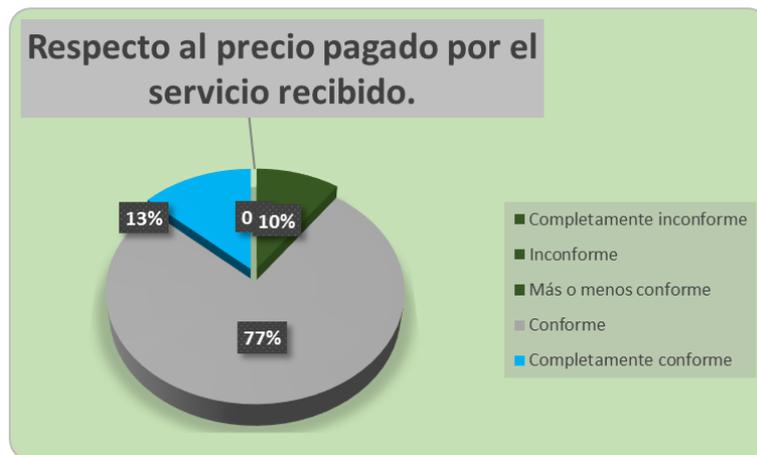
3.2 Resultados del cuestionario aplicado a los clientes de Lucho Tours

Tabla N° 17. Respecto al precio pagado por el servicio recibido; usted se encuentra

Respecto al precio pagado por el servicio recibido		
	n	%
Completamente inconforme	0	0
Inconforme	0	0.00
Más o menos conforme	3	10.00
Conforme	23	76.67
Completamente conforme	4	13.33
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 17. Respecto al precio pagado por el servicio recibido; usted se encuentra



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 10% de los encuestados señaló que está más o menos conforme respecto al precio pagado por el servicio, el 77% manifestó que está conformerespecto al precio pagado; el 13% señaló estar completamente conforme con el precio pagado; ninguno declaró estar inconforme o completamente inconforme con el precio pagado.

Tabla N° 18. Respecto a la puntualidad en los servicios, usted se encuentra.

Respecto a la puntualidad en los servicios, usted se encuentra		
	n	%
Completamente inconforme	0	0
Inconforme	6	20.00
Más o menos conforme	14	46.67
Conforme	10	33.33
Completamente conforme	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18. Respecto a la puntualidad en los servicios, usted se encuentra.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

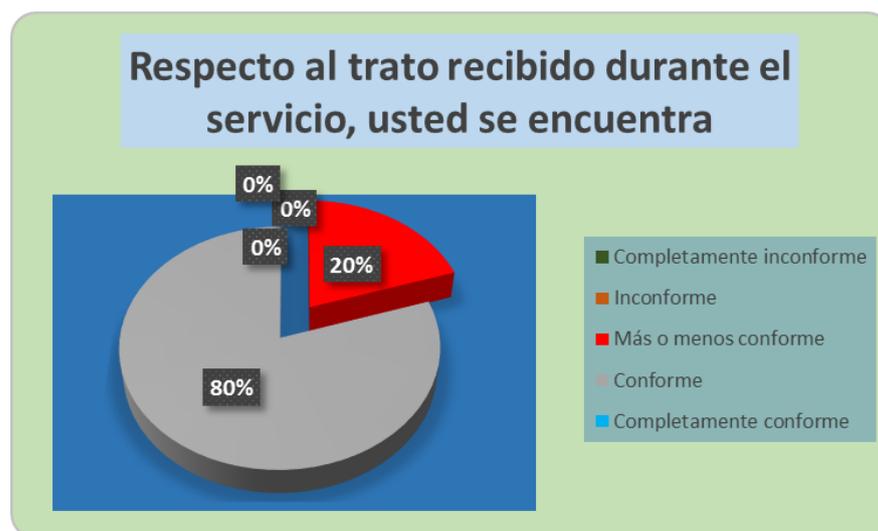
El 20% de los encuestados manifestó que está inconforme respecto a la puntualidad en los servicios, el 33% señaló que está conforme respecto a la puntualidad de los servicios; el 47% restante manifestó estar más o menos conforme respecto a la puntualidad en los servicios. Ninguno señaló estar completamente inconforme, tampoco estar completamente conforme con la puntualidad en los servicios.

Tabla N° 19. Respecto al trato recibido durante el servicio, usted se encuentra.

Respecto al trato recibido durante el servicio, usted se encuentra		
	n	%
Completamente inconforme	0	0
Inconforme	0	0.00
Más o menos conforme	6	20.00
Conforme	24	80.00
Completamente conforme	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19. Respecto al trato recibido durante el servicio, usted se encuentra.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

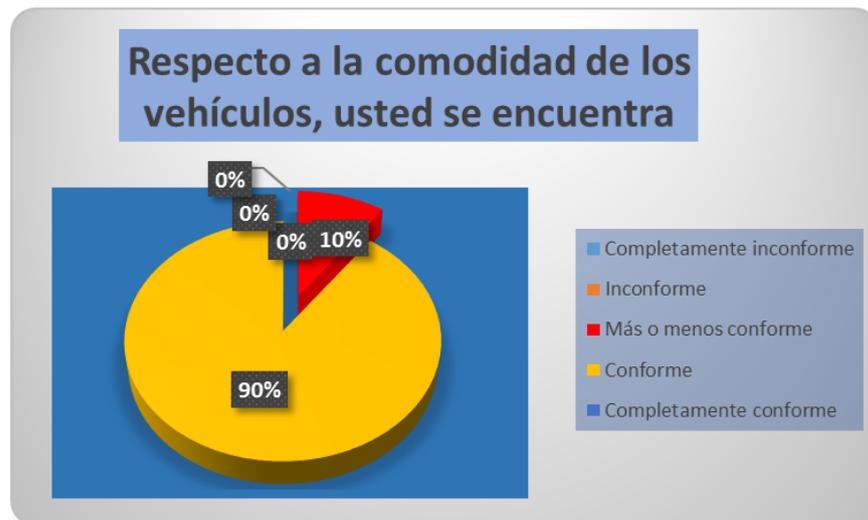
El 20% de los encuestados manifestó que está más o menos conforme respecto al trato recibido durante el servicio, el 80% restante señaló que está conforme con que el trato recibido durante el servicio; ninguno señaló estar completamente inconforme, tampoco estar completamente conforme respecto al trato recibido durante el servicio.

Tabla N° 20. Respecto a la comodidad de los vehículos, usted se encuentra.

Respecto a la comodidad de los vehículos, usted se encuentra		
	n	%
Completamente inconforme	0	0
Inconforme	0	0.00
Más o menos conforme	3	10.00
Conforme	27	90.00
Completamente conforme	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 20. Respecto a la comodidad de los vehículos, usted se encuentra.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

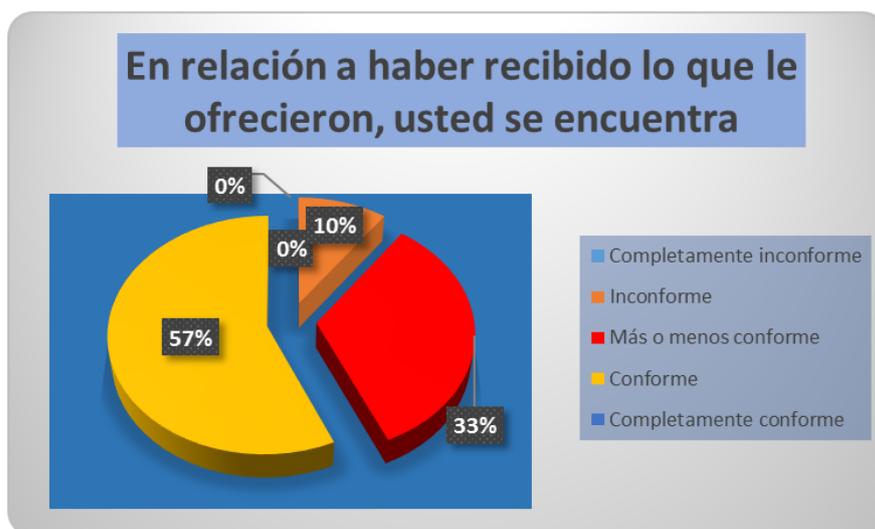
El 10% de los encuestados manifestó que está más o menos conforme respecto a la comodidad de los vehículos, el 90% restante señaló que está conforme con la comodidad de los vehículos. Ninguno señaló estar completamente inconforme, tampoco estar completamente conforme.

Tabla N° 21. En relación con haber recibido lo que le ofrecieron, usted se encuentra.

En relación a haber recibido lo que le ofrecieron, usted se encuentra		
	n	%
Completamente inconforme	0	0
Inconforme	3	10.00
Más o menos conforme	10	33.33
Conforme	17	56.67
Completamente conforme	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21. En relación con haber recibido lo que le ofrecieron, usted se encuentra.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 10% de los encuestados manifestó que está inconforme en relación de haber recibido lo que le ofrecieron, el 33% manifestó que está más o menos conforme de haber recibido lo ofrecido; el 57% señaló estar conforme con lo recibido, ninguno señaló estar completamente inconforme, tampoco estar completamente conforme respecto de haber recibido lo que le ofrecieron.

Tabla N° 22 .En relación a la oficina, servicios higiénicos, muebles y vestimenta del personal; usted se encuentra.

En relación a la oficina, los SSHH, el mobiliario y la vestimenta del personal, usted lo encuentra		
	n	%
Completamente inadecuados	0	0
Inadecuados	24	80.00
Más o menos adecuados	6	20.00
Adecuados	0	0.00
Completamente adecuados	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 22.En relación a la oficina, servicios higiénicos, muebles y vestimenta del personal; usted se encuentra.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 20% de los encuestados manifestó en relación a la oficina, los SSHH, los muebles y la vestimenta del personal que los encuentra más o menos adecuados, el 80% restante señaló que los SSHH, la oficina, el mobiliario y la vestimenta del personal los encuentra inadecuados; ninguno manifestó encontrar lo señalado adecuados, completamente adecuados o completamente inadecuados.

3.3 Resultados del cuestionario aplicado a los clientes de Mony Tours

Tabla N° 23. Respecto al precio pagado por el servicio recibido; usted se encuentra

Respecto al precio pagado por el servicio recibido, usted se encuentra		
	n	%
Completamente inconforme	0	0.00
Inconforme	1	3.33
Más o menos conforme	4	13.33
Conforme	25	83.33
Completamente conforme	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 23. Respecto al precio pagado por el servicio recibido; usted se encuentra



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

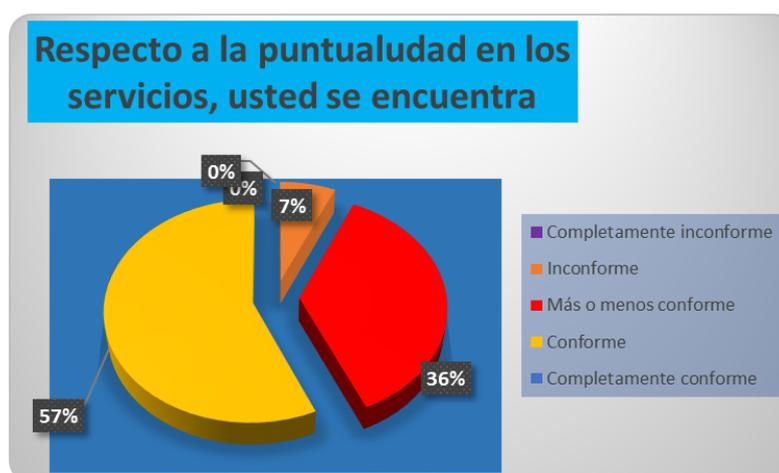
El 13% de los encuestados señaló que está más o menos conforme respecto al precio pagado por el servicio, el 83% manifestó que está conforme respecto al precio pagado; el 3% señaló estar inconforme con el precio pagado; ninguno declaró estar completamente inconforme o completamente conforme con el precio pagado.

Tabla N° 24. Respecto a la puntualidad en los servicios, usted se encuentra.

Respecto a la puntualidad en los servicios, usted se encuentra		
	n	%
Completamente inconforme	0	0.00
Inconforme	2	6.67
Más o menos conforme	11	36.67
Conforme	17	56.67
Completamente conforme	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 24. Respecto a la puntualidad en los servicios, usted se encuentra.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 7% de los encuestados manifestó que está inconforme respecto a la puntualidad en los servicios, el 57% señaló que está conforme respecto a la puntualidad de los servicios; el 37% restante manifestó estar más o menos conforme respecto a la puntualidad en los servicios. Ninguno señaló estar completamente inconforme, tampoco estar completamente conforme con la puntualidad en los servicios.

Tabla N°25. Respecto al trato recibido durante el servicio, usted se encuentra.

Respecto al trato recibido durante el servicio, usted se encuentra		
	n	%
Completamente inconforme	0	0.00
Inconforme	4	13.33
Más o menos conforme	18	60.00
Conforme	8	26.67
Completamente conforme	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 25. Respecto al trato recibido durante el servicio, usted se encuentra.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

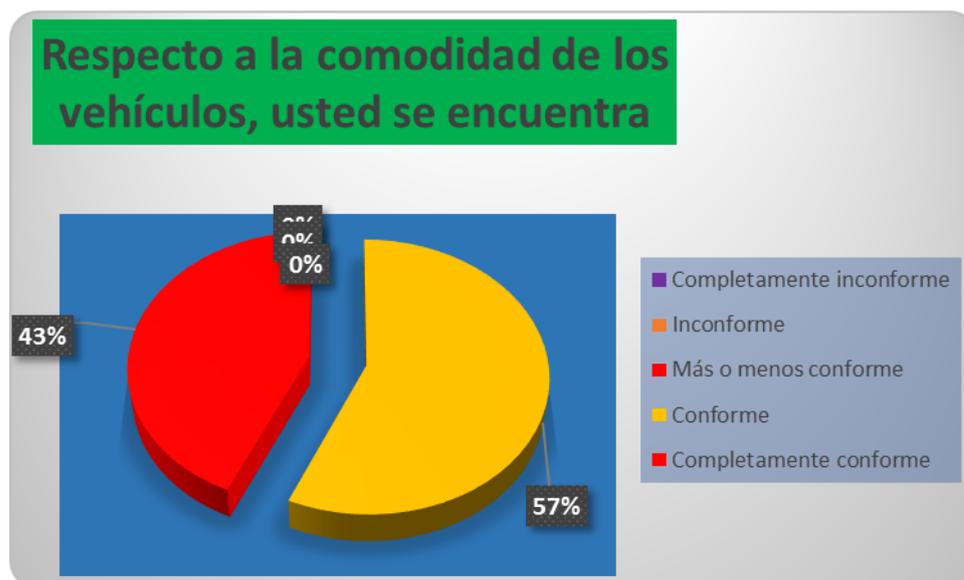
El 60% de los encuestados manifestó que está más o menos conforme respecto al trato recibido durante el servicio, el 27% restante señaló que está conforme con que el trato recibido durante el servicio; el 13% restante señaló sentirse inconforme con el trato recibido; ninguno señaló estar completamente inconforme, tampoco estar completamente conforme respecto al trato recibido durante el servicio.

Tabla N°26. Respecto a la comodidad de los vehículos, usted se encuentra.

Respecto a la comodidad de los vehículos, usted se encuentra		
	n	%
Completamente inconforme	0	0.00
Inconforme	0	0.00
Más o menos conforme	0	0.00
Conforme	17	56.67
Completamente conforme	13	43.33
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 26. Respecto a la comodidad de los vehículos, usted se encuentra.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

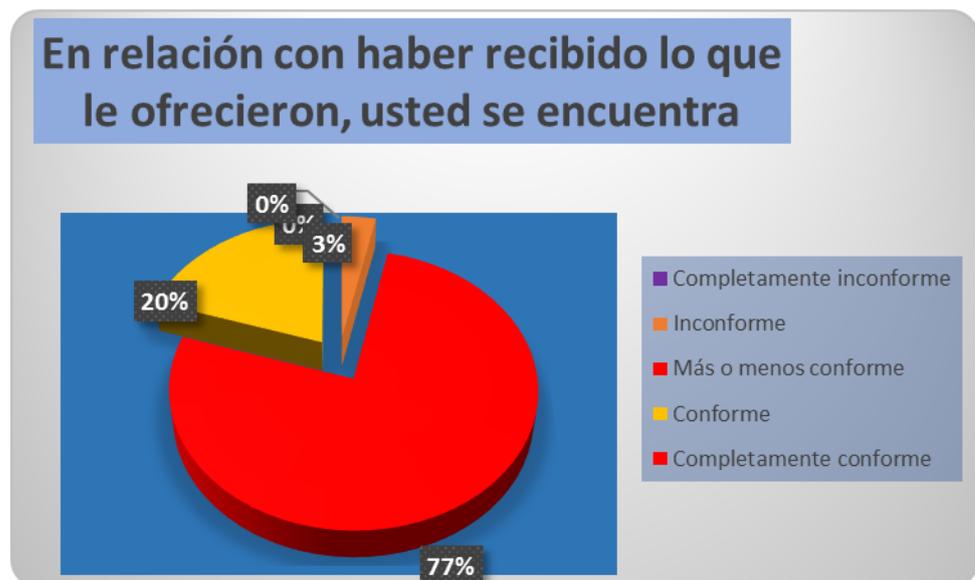
El 57% de los encuestados manifestó que está conforme respecto a la comodidad de los vehículos, el 43% restante señaló que está completamente conforme con la comodidad de los vehículos. Ninguno señaló estar completamente inconforme, tampoco estar inconforme o más o menos conforme.

Tabla N°27. En relación con haber recibido lo que le ofrecieron, usted se encuentra.

En relación con haber recibido lo que le ofrecieron, usted se encuentra		
	n	%
Completamente inconforme	0	0.00
Inconforme	1	3.33
Más o menos conforme	23	76.67
Conforme	6	20.00
Completamente conforme	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 27. En relación con haber recibido lo que le ofrecieron, usted se encuentra.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 3% de los encuestados manifestó que está inconforme en relación de haber recibido lo que le ofrecieron, el 77% manifestó que está más o menos conforme de haber recibido lo ofrecido; el 20% señaló estar conforme con lo recibido, ninguno señaló estar completamente inconforme, tampoco estar completamente conforme respecto de haber recibido lo que le ofrecieron.

Tabla N°28. En relación a la oficina, servicios higiénicos, muebles y vestimenta del personal; usted lo encuentra.

En relación a la oficina, los SSHH, el mobiliario y la vestimenta del personal, usted se encuentra		
	n	%
Completamente inadecuado	2	6.67
Inadecuado	22	73.33
Más o menos adecuado	6	20.00
Adecuado	0	0.00
Completamente adecuados	0	0.00
TOTAL	30	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 28. En relación a la oficina, servicios higiénicos, muebles y vestimenta del personal; usted lo encuentra.



Fuente: Elaboración propia

Interpretación

El 6% de los encuestados manifestó en relación a la oficina, los SSHH, los muebles y la vestimenta del personal que los encuentra más o menos adecuados, el 73% señaló que los SSHH, la oficina, el mobiliario y la vestimenta del personal los encuentra inadecuados; el 7% manifestó encontrar lo señalado completamente inadecuados; ninguno señaló encontrarlo completamente adecuados.

Tabla N° 29. Matriz comparativa con el Benchmark (Mony Tours) en aspectos de calidad

Percepción de calidad	Lucho Tours	Mony Tours	Posición de Lucho Tours
Precio del servicio	23% conforme 13% Completamente Conforme	83% conforme 0% Completamente conforme	Ventaja
Puntualidad	33% conforme	56% conforme	Desventaja
Trato al usuario	80% conforme	27% conforme	Gran Ventaja
Comodidad de los vehículos	90% conforme 0% Completamente Conforme	57% conforme 43 % Completamente conforme	Gran Desventaja
Cumplimiento de lo ofrecido	57% conforme	20% conforme	Gran ventaja
Aspectos físicos: oficina. Mobiliario, SSHH, uniformes.	80% inadecuado	73% inadecuado 7% completamente Inadecuado	Ligera Ventaja

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Existe aspectos en que el Benchmark; tiene ventajas, tales como puntualidad y comodidad de sus vehículos; es probable que por esa calidad de sus vehículos cobre una pequeña diferencia más; sin embargo el tener mayores servicios y una mejor flota, lo convierte en líder y de allí se debe aprender; esta matriz comparativa es parte del Benchmarking, no lo es todo.

Tabla N° 30. Coeficientes de Correlación.

Items	Benchmarking	Rentabilidad de la empresa Lucho Tours
Normas y horarios	4	4
Equipamiento y mantenimiento	3	2
Incentivos recibidos	2	2
Reuniones de trabajo provechosas	2	2
Esfuerzos por mejorar	3	3
Ideas y sugerencias son tomadas en cuenta	4	4
Precio pagado por el servicio	4	5
Trato recibido	4	4
Puntualidad	3	3
Comodidad de los vehículos	4	4
Haber recibido lo ofrecido	3	3
Ambientes, muebles, SSHH, vestimenta	2	2
Compromiso con la empresa	4	4
Fuente: encuesta aplicada		
0.920478187		
Leyenda:		
1= totalmente en desacuerdo/ muy malo		
2= en desacuerdo/malo		
3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo/regular		
4= de acuerdo/bueno		
5= totalmente de acuerdo/muy bueno		

Fuente: encuestas aplicadas. Elaboración propia

Contrastación de las hipótesis:

Hipótesis General:

H1 La propuesta de Benchmarking incide positivamente en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

H0 La propuesta de Benchmarking no incide positivamente en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

TABLA N°31: Propuesta de Benchmarking, asociado a la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours, año 2015.

		Propuesta de Benchmarking				
		Alta	Media	Baja	Total	
Rentabilidad de la empresa Lucho Tours	Alta	Count	4	8	18	30
		Expected Count	1.1	5.2	19.7	26.0
		% of Total	0.8%	4.2%	10.0%	7.3%
	Media	Count	15	45	39	99
		Expected Count	9.4	28.8	60.8	99.0
		% of Total	1.8%	29.4%	45.5%	27.8%
	Baja	Count	7	15	210	232
		Expected Count	1.5	5.0	21.5	232.0
		% of Total	2.0%	22.6%	93.7%	64.9%
Total	Count	30	60	63	357	
	Expected Count	14.0	80.0	263.0	357.0	
	% of Total	1.6%	7.2%	91.2%	100.0%	
Pearson Chi-Square = 90.362		DF = 4	$p = 0.000$			

Fuente: Encuesta de opinión

En la Tabla N° N° 31, se muestra el resumen (frecuencias observadas, esperadas y el porcentaje total), para la propuesta de Benchmarking y la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours, año 2015, con el

objetivo de demostrar si es que existe alguna relación entre estas dos variables, mostrando para ello la prueba Chi Cuadrado (estadístico de prueba, los grados de libertad y la probabilidad para el estadístico de prueba).

Se puede observar en la Tabla N° 31, que existen diferencias significativas entre las frecuencias observadas y esperadas, la Prueba Chi-cuadrado, para la propuesta de Benchmarking y la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours, contrastando la hipótesis nula de independencia o no asociación de las dos variables, con una significancia de $\alpha = 0.05$, muestra un valor de $p = 0.000$ para la prueba, como p es menor que α ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$), se concluye que las dos variables son dependientes o se encuentran asociadas (se rechaza la hipótesis nula).

Hipótesis específicas

He1.-La calidad en el servicio contribuye en mejorar el margen neto de utilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

He0.-La calidad en el servicio no contribuye en mejorar el margen neto de utilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

TABLA N°32: Calidad de los servicios y el margen neto de utilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours, año 2015.

		Calidad de los servicios				
		Precio	puntualidad	Trato	Total	
Margen neto de utilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours.	Si	Count	101	141	115	322
		Expected Count	23.9	47.8	50.2	122.0
		% of Total	9.8%	32.0%	37.9%	79.7%
	No	Count	15	11	9	35
		Expected Count	6.1	12.2	12.8	31.0
		% of Total	9.8%	7.2%	3.3%	20.3%
Total	Count	116	152	178	357	
	Expected Count	30.0	60.0	63.0	357.0	
	% of Total	19.6%	39.2%	41.2%	100.0%	
Pearson Chi-Square = 22.483		DF = 4		<i>P</i> = 0.000		

Fuente: Encuesta de opinión

En la Tabla N° N° 32, se muestra el resumen (frecuencias observadas, esperadas y el porcentaje total), para la calidad de los servicios que brinda la empresa de servicios turísticos Lucho Tours y el Margen neto de utilidad de la misma empresa, año 2015, con el objetivo de demostrar si es que existe alguna relación entre estas dos variables, mostrando para ello la prueba Chi Cuadrado (el estadístico de prueba, los grados de libertad y la probabilidad para el estadístico de prueba).

Se puede observar en la Tabla N° 32, que existen diferencias significativas entre las frecuencias observadas y esperadas, la Prueba Chi-cuadrado, para la calidad de los servicios que brinda la empresa de servicios turísticos Lucho Tours y el Margen neto de utilidad de la misma empresa, año 2015, contrastando la hipótesis nula de independencia o no asociación de las dos variables, con una significancia de $\alpha = 0.05$, muestra un valor de $p = 0.000$ para la prueba, como p es menor que α (

$p = 0.000 < \alpha = 0.05$), se concluye que la Calidad de los servicios que brinda la empresa de servicios turísticos Lucho Tours, año 2015; que influyen en el Margen Neto son: trato, precio y puntualidad (se rechaza la hipótesis nula).

He2.-El buen desempeño del personal hace que disminuyan los gastos de administración y ventas de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

He0.-El buen desempeño del personal no hace que disminuyan los gastos de administración y ventas de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

TABLA N° 33: Buen desempeño del personal y disminución de gastos de la empresa Lucho Tours, año 2015.

			Desempeño del personal			Total
			Alto	Medio	Bajo	
Disminución de gastos de administración y ventas de la empresa Lucho Tours.	Si	Count	9	13	244	266
		Expected Count	22.4	44.7	46.9	114.0
		% of Total	5.9%	33.3%	35.3%	74.5%
	No	Count	15	7	69	91
		Expected Count	7.6	15.3	16.1	39.0
		% of Total	13.7%	5.9%	5.9%	25.5%
Total		Count	21	20	307	357
		Expected Count	30.0	60.0	63.0	153.0
		% of Total	19.6%	39.2%	41.2%	100.0%
Pearson Chi-Square = 88.934			DF = 2		$p = 0.000$	

Fuente: Encuesta de opinión

En la Tabla N° N° 33, se muestra el resumen (frecuencias observadas, esperadas y el porcentaje total), para el buen desempeño del personal y la disminución de gastos de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours, año 2015, con el objetivo de demostrar si es que existe alguna relación entre estas dos variables, mostrando para ello la prueba Chi Cuadrado (el estadístico de prueba, los grados de libertad y la probabilidad para el estadístico de prueba).

Se puede observar en la Tabla N° 33, que existen diferencias significativas entre las frecuencias observadas y esperadas, la Prueba Chi-cuadrado, para el buen desempeño del personal y la disminución de gastos de la empresa en estudio, año 2015, contrastando la hipótesis nula de independencia o no asociación de las dos variables, con una significancia de $\alpha = 0.05$, muestra un valor de $P = 0.000$ para la prueba, como P es menor que α ($P = 0.000 < \alpha = 0.05$), se concluye que el buen desempeño del personal hace que disminuya los gastos en la empresa Lucho Tours (se rechaza la hipótesis nula).

He4.-Los esfuerzos por mejorar incrementan el margen operacional de utilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

He0.-Los esfuerzos por mejorar no incrementan el margen operacional de utilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015.

TABLA N° 34: Esfuerzos por mejorar y el margen operacional de utilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours, año 2015.

			Factores que determinan el esfuerzo por mejorar		Total
			Servicios según lo establecido	Búsqueda de nuevas formas de mejorar	
Incremento del margen operacional de la empresa Lucho Tours.	Si	Count	22	258	280
		Expected Count	23.5	49.4	120.0
		% of Total	33.1%	45.3%	78.4%
	No	Count	12	65	77
		Expected Count	6.5	13.6	33.0
		% of Total	6.5%	15.1%	21.6%
Total	Count	34	323	357	
	Expected Count	30.0	63.0	153.0	
	% of Total	39.6%	60.4%	100.0%	
		Pearson Chi-Square = 11.897	DF = 2	$p = 0.003$	

Fuente: Encuesta de opinión

En la Tabla N° N° 34, se muestra el resumen (frecuencias observadas, esperadas y el porcentaje total), para los esfuerzos por mejorar y el margen operacional de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours, año 2015, con el objetivo de demostrar si es que existe alguna relación entre estas dos variables, mostrando para ello la prueba Chi Cuadrado (el estadístico de prueba, los grados de libertad y la probabilidad para el estadístico de prueba).

Se puede observar en la Tabla N° 34, que existen diferencias significativas entre las frecuencias observadas y esperadas, la Prueba Chi-

cuadrado, para los esfuerzos por mejorar y el margen operacional de la empresa Lucho Tours, año 2015, contrastando la hipótesis nula de independencia o no asociación de las dos variables, con una significancia de $\alpha = 0.05$, muestra un valor de $P = 0.003$ para la prueba, como P es menor que α ($P = 0.003 < \alpha = 0.05$), se concluye que los esfuerzos por mejorar, que determinan un mayor margen operacional año 2015, son: cumplir con lo ofrecido y la búsqueda de nuevas formas de mejorar (se rechaza la hipótesis nula).

La hipótesis específica “El compromiso de la dirección incide positivamente en la rentabilidad del patrimonio de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015”. Se constituye en un axioma, es decir una verdad que no necesita mayor comprobación que la lógica elemental; por lo que no se ha hecho la prueba de correlación.

CONCLUSIONES

Los resultados prueban que existe una relación positiva entre la propuesta de Benchmarking y la rentabilidad de la empresa de transportes turísticos Lucho Tours, con un Coeficiente de Correlación de 0.92, es decir una alta correlación directa; por lo que a medida que se implemente el Benchmarking la rentabilidad de la empresa se incrementará.

Existen factores relativos a la calidad del servicio en las que el Benchmark (Mony Tours) tiene ventajas y en los cuales hay que trabajar para ser más competitivos y mejorar la rentabilidad de la empresa.

En la medida que se implemente el Benchmarking en el menor tiempo posible, la empresa se hará más rentable, dado que ha quedado establecida la relación positiva existente entre la calidad en el servicio y la rentabilidad de la empresa. Se ha cumplido con los objetivos de la investigación.

RECOMENDACIONES

Implementar de inmediato el Benchmarking en la empresa Lucho Tours, ya que cualquier delación en su implementación significa desperdiciar oportunidad de mayor ingreso y dar tiempo a la competencia de mejorar en sus servicios y mejorar su posición competitiva.

Mejorar la flota para neutralizar a la competencia en calidad de servicios, reforzar el trato al cliente y mejorar las capacitaciones al personal

Establecer estímulos al personal, contra resultados, es un lado que se ha descuidado en la empresa.

Profundizar el estudio de Benchmarking por parte de la dirección para facilitar su implementación.

ANEXOS

1. Fuentes de información

Referencias Bibliográficas

- Ahmed, P.K. & Rafiq, M., (1998) *Benchmarking integrado: un examen holístico de las selectas técnicas para un análisis del Benchmarking*. Madrid: Tecnos S.A.
- Alfaro, J. J. (2000) *Modelos de medición del rendimiento*, Madrid:Reporte InternoUPV.
- American Productivity and Quality Center (1993): *The benchmarking management guide*. Cambridge, Massachusetts: Productivity Press.
- Badia, A. y Bellido, S. (1999): *Técnicas para la gestión de la calidad: control de la calidad-ISO 9000, gestión por procesos, Diagramas de proceso, gestión de la calidad total, benchmarking, reingeniería*. Madrid: Tecnos S.A.
- Balm, G. J. (1996) *Benchmarking and gap analysis: what is the next milestone?* New York: Deusto Business.
- Bemowski, K. (1991) *The Benchmarking Bandwagon*. Nueva York: Quality Progress.
- Bermúdez, O. M. C. (2007) *Principios de clase mundial en la manufactura en redes empresariales de la confección. Un estudio de benchmarking*. Tesis de Maestría en Administración realizada para la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.
- Boxwell, R. J. (1995) *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid: Mc Graw – Hill.
- Camp, R. C. (1989): *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. Wisconsin:ASQC Press.
- CIDEM (2002): *Guías de gestión de la innovación*. Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departamento de Trabajo, Industria, Comercio y Turismo.

- Cox, A. y Thompson, I. (1998) *On The Appropriatenes of Benchmarking*. Chicago: Journal of General Management. Vol. 23 N° 03.
- Dattakumar, R. y Jagadeesh, R. (2003) *Una revisión sobre literatura de Benchmarking*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Drucker, P. F. (1974) *La sociedad Post Capitalista*. Madrid. : DEUSTO.
- Fernandez, P., McCarthy, I.P. & Rakotobe, J. T. (2001), *An evolutionary approach to benchmarking*. New York: John Wiley and Sons, Inc. Benchmarking, Vol. 8 No. 4, pp. 281-98.
- Finnigan, J.P. (1997) *Guía de Benchmarking Empresarial: técnicas esenciales para la nueva economía competitiva – cooperativa*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Fitz - enz, J., (1995) *Benchmarking Staff. Ventajas competitivas y servicio al cliente*. Madrid: Deusto S.A.
- Freytag, P. V.; y Hollensen, S. (2001) *El proceso de benchmarking, benchlearning y benchaction*. New York: The TQM Magazine.
- Gitman, J. L. (2003) *Principios de Administración Financiera*. México: Prentice Hall
- Guardia, H. J. M. (2006) *Gerenciamiento Corporativo con benchmarking para la efectividad de los Gobiernos Locales*. Tesis presentada en la Universidad Nacional Federico Villarreal para optar el Grado de Doctor en Administración.
- Gurovich, C. G. (2005) *Análisis del Desempeño de los Multifondos en el Sistema de Pensiones Chileno: Benchmarks por Grupos y por Clases de Activos*. Tesis para optar el grado de Magister en Economía. Pontificia Universidad Católica de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Instituto de Economía.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994) *Reingeniería*. Bogotá: NORMA.
- Harrington, H. J. (1996) *The complete Benchmarking implementation guide: Total Benchmarking Management*. New York: Mc Graw – Hill.

- Hernández, C. D. (2007) *Perú: Gestión Corporativa con Benchmarking, para la Competitividad de la Banca Estatal*. Tesis de la Escuela de Administración de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.Lima.
- Iglesias, S. (2010) *Principios del método de la investigación científica*. México: Tiempo y Obra.
- Ivancevich, I. (1996) *Gestión, calidad y competitividad*. Madrid: Deusto S.A.
- Keegan, R. (1998) *Benchmarking facts, a European perspective*. Dublin: Oak tree Press.
- Kniberg, H., & Skarin, M. (2009) *Kanban and Scrum, making the most of both*. New York: Mc Graw – Hill.
- Kyrö, P. (2003): *Revising the concept and forms of benchmarking*. EE UU: Benchmarking: An International Journal, Vol. 10 No. 3, 2003, pp. 210-225.
- Liebfried, K. H. J. & Mc Nair, C. J. McNair. (1992) *Benchmarking: A tool for continuous improvement*. New York: Harper Business.
- Mindreau, S. J. E. (2000) *Sistema de Benchmarking de competencias nucleares en universidades*.Tesis Doctoral de la Universidad Politécnica de Catalunya. Barcelona, España.
- Ohno, T. (1991) *El sistema de producción Toyota*. Barcelona: Gestión 2000.
- Quijano, V. H. C. (2002) *Proceso de benchmarking en una mayorista de turismo*. Tesis para optar el grado de Master en la Facultad de Economía, Empresa y Turismo Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España
- Rees, B. (1990) *Financial Analysis*. Londres: McGraw-Hill.
- Sánchez, C. H., & Reyes M. C. (2013) *Metodología y diseño de la Investigación Científica*. Lima. Perú: AMC editores
- Spendolini, M. J. (1992) *The Benchmarking book*. Bogotá: Grupo Editorial Norma
- Spendolini, M. J. (2005) *Benchmarking*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

- Suarez J. L. (1996) *Benchmarking de la función financiera*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Thompson, I. & Cox, A. (1997) *Don't Imitate, Innovate*. EE UU: Supply Management.
- Terry, G.R., & Franklin, S. G. (2003) *Principios de Administración*. Bogotá: CECSA.
- Valls R. A. (1995) *Guía práctica del Benchmarking: Cómo lograr el liderazgo en su empresa o en su unidad de negocio*. Madrid: Gestión 2000.
- Wareham, J. Y., & Gerrits, H. (1999) *De-contextualising competence: can business best practice be bundled and sold?* Londres:European Management Journal, Vol. 17 No. 1, pp. 39-49.
- Watson, G.H. (2003) *Strategic Benchmarking*. EE. UU: John Wiley and Sons, Inc.
- Yasin, M.M. (2002) *Teoría y práctica de benchmarking entonces y ahora*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Silveira, P. Y., & Vázquez, D. P. (2011)*Modelo de Benchmarking para los servicios de restauración de la sucursal extra hotelera Palmares S. A.* Santiago de Cuba: TURyDES
- Zairi, M. y Leonard, P. (1994) *Practical Benchmarking: The Complete Guide*. Londres: Chapman & Hall.

Página electrónica

(<http://www.apqc.org>)

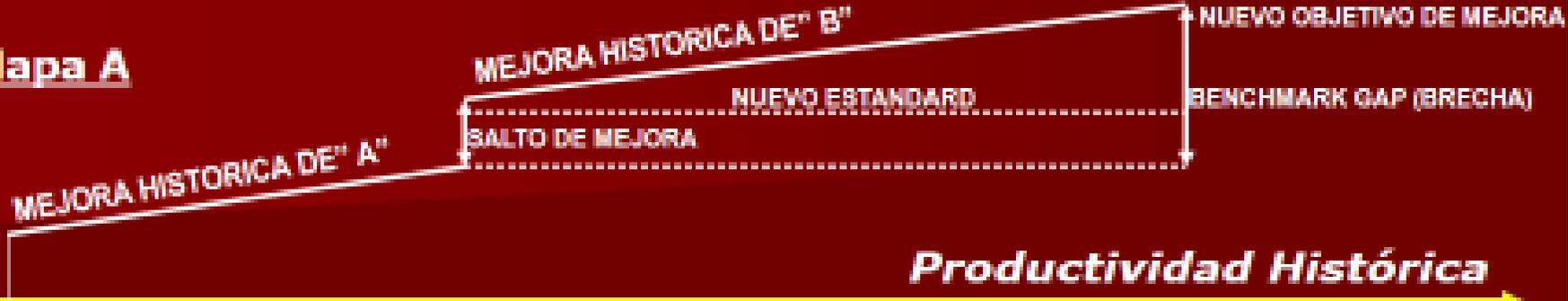
2. GRAFICA



Grafica "Z" de las brechas en el Benchmarking

MEJORA

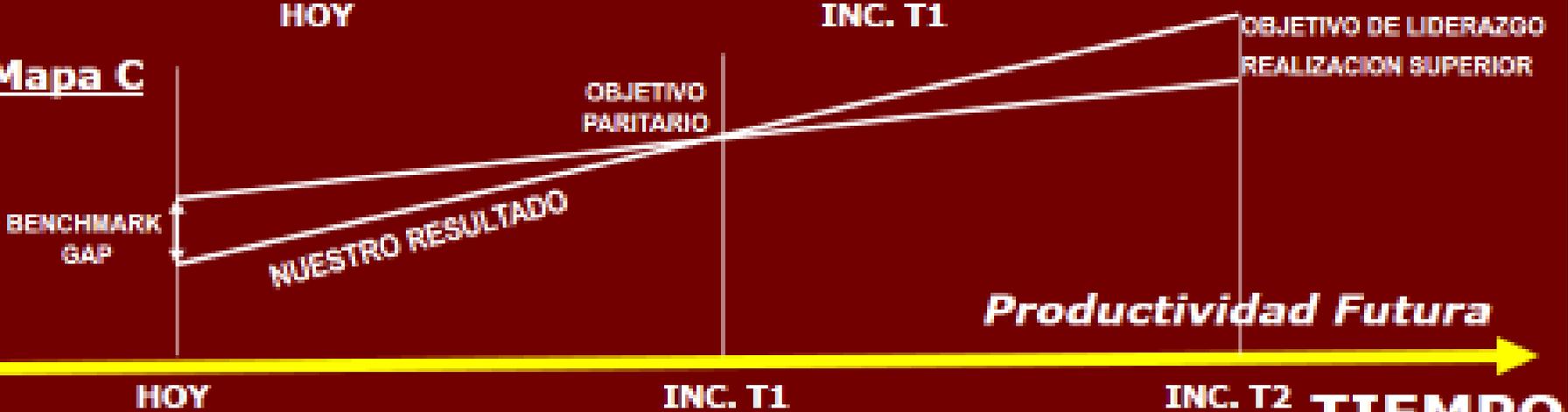
Mapa A



Mapa B



Mapa C



FASE DE ANALISIS: Proyectar los niveles de desempeño futuros

TIEMPO

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “PROPUESTA DE BENCHMARKING Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS LUCHO TOURS; HUARAZ, AÑO 2015”

AUTOR: Bach.: KAREN PRISCILA ESTRADA TINOCO

DURACIÓN: Siete meses

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS	FUENTE	MÉTODOLOGIA
<p>PG= ¿Cómo incide la propuesta de benchmarking en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015?</p>	<p>OG =Determinar la incidencia del benchmarking en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.</p>	<p>HG=La propuesta de Benchmarking incide positivamente en la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.</p>	<p>INDEPENDIENTE: Benchmarking</p>	<p>Desarrollo de nuevos productos</p> <p>Capacitación al personal</p>	<p>X1. Desempeño</p> <p>X2. Calidad en el servicio.</p> <p>X3. Compromiso de la dirección.</p> <p>X4. Esfuerzos por mejorar.</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Personal permanente Clientes</p>	<p>Tipo de investigación: Cuantitativa y según su fin: Explicativa</p> <p>Diseño: No experimental correlacional</p>
<p>Pe1=¿Cómo influye la calidad en el servicio en el margen neto de utilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015?</p> <p>Pe2=¿Cuál es la repercusión del desempeño del personal en los gastos de administración y ventas de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015?</p> <p>Pe3 =¿Cómo incide el compromiso de la dirección en la rentabilidad del patrimonio de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015?</p> <p>Pe4 =¿Cómo los esfuerzos por mejorar se reflejan en el margen operacional de utilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015?</p>	<p>Oe1=Establecer de qué manera la calidad en el servicio influye en el margen neto de utilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.</p> <p>Oe2=Señalar la repercusión del desempeño del personal en los gastos de administración y ventas de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.</p> <p>Oe3=Determinar como el compromiso de la dirección incide en la rentabilidad del patrimonio de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015.</p> <p>Oe4=Precisar cómo los esfuerzos por mejorar se reflejan en el margen operacional de utilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015.</p>	<p>Hs1 = La calidad en el servicio contribuye en mejorar el margen neto de utilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.</p> <p>Hs2 = El buen desempeño del personal hace que disminuyan los gastos de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours; Huaraz, año 2015.</p> <p>Hs3= El compromiso de la dirección incide positivamente en la rentabilidad del patrimonio de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015.</p> <p>Hs4=Los esfuerzos por mejorar incrementan el margen operacional de utilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours; Huaraz, año 2015.</p>	<p>DEPENDIENTE: Rentabilidad de la Empresa de Servicios Turísticos Lucho Tours.</p>	<p>Económica</p> <p>Financiera</p>	<p>Y1 Rentabilidad del patrimonio</p> <p>Y2 Margen operacional de utilidad</p> <p>Y3 Gastos de administración y ventas.</p> <p>Y4 Margen neto de Utilidad.</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Personal permanente</p>	<p>Población: Clientes, directivos y personal permanente de la empresa Lucho Tours.</p> <p>Procesamiento de datos: SPSS y el estadígrafo de coeficiente de correlación de Pearson. Métodos a utilizarse: Inductivo y deductivo</p>

4. ENCUESTA



ENCUESTA DE OPINIÓN – PERSONAL DE SERVICIO

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por objetivo analizar la “PROPUESTA DE BENCHMARKING Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS LUCHO TOURS; HUARAZ, AÑO 2015”

INSTRUCCIONES: Tenga la gentileza de leer cuidadosamente las preguntas y contestarlas en el espacio correspondiente; la información requerida es con fines de investigación, por lo que se le solicita responder con absoluta veracidad. De la veracidad de los datos depende el éxito del presente estudio.

FECHA:/...../.....

INSTRUCCIONES: Marque con un aspa la respuesta que considere correcta.

I. RELACIONADO CON EL DESEMPEÑO.

1.1 La escala de remuneraciones es la del mercado

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

1.2 El trato recibido de la empresa es considerado

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

1.3 Las normas y horarios son convenientes

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

II. RELACIONADO CON EL COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN.

2.1 Las reuniones de trabajo son provechosas

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

2.2 Nuestras solicitudes sobre equipamiento y mantenimiento son atendidas oportunamente.

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

2.3 Los incentivos por buen desempeño son estimulantes

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

III. RELACIONADO CON LOS ESFUERZOS POR MEJORAR DESEMPEÑO.

3.1 Las capacitaciones recibidas son provechosas

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

3.2 Siempre nos piden que busquemos formas de mejorar

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

3.3 Se toman en cuenta nuestras ideas y sugerencias

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

IV. RELACIONADO CON LA IMPLEMENTACIÓN DE BENCHMARKING.

4.1 La implementación de Benchmarking es ventajosa para la empresa.

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

4.2 La implementación del Benchmarking necesita del compromiso y de la participación de todos.

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

4.3 Con el Benchmarking mejorarán los ingresos

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

4.4 La calidad en el servicio contribuye en mejorar el margen neto de utilidad de la empresa.

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

4.5 El buen desempeño del personal hace que disminuyan los gastos de la empresa.

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

4.6 El compromiso de la dirección incide positivamente en la rentabilidad del patrimonio de la empresa.

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo

4.7 Los esfuerzos por mejorar incrementan el margen operacional de utilidad de la empresa.

- a) Completamente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Más o menos de acuerdo
- d) De acuerdo
- e) Completamente de acuerdo



ENCUESTA DE OPINIÓN - CLIENTES

OBJETIVO: La presente encuesta tiene por objetivo analizar la “PROPUESTA DE BENCHMARKING Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS LUCHO TOURS; HUARAZ, AÑO 2015”

INSTRUCCIONES: Tenga la gentileza de leer cuidadosamente las preguntas y contestarlas en el espacio correspondiente; la información requerida es con fines de investigación, por lo que se le solicita responder con absoluta veracidad. De la veracidad de los datos depende el éxito del presente estudio.

FECHA: /...../.....

INSTRUCCIONES: Marque con un aspa la respuesta que considere correcta.

I. RELACIONADO CON LA CALIDAD DEL SERVICIO.

1.1 Respecto al precio pagado por el servicio recibido; usted se encuentra

- a) Completamente inconforme
- b) Inconforme
- c) Más o menos conforme
- d) Conforme
- e) Completamente conforme

1.2. Respecto a la puntualidad en los servicios, usted se encuentra.

- a) Completamente inconforme
- b) Inconforme
- c) Más o menos conforme
- d) Conforme
- e) Completamente conforme

1.3. Respecto al trato recibido durante el servicio, usted se encuentra.

- a) Completamente inconforme
- b) Inconforme
- c) Más o menos conforme
- d) Conforme
- e) Completamente conforme

1.4. Respecto a la comodidad de los vehículos, usted se encuentra.

- a) Completamente inconforme
- b) Inconforme
- c) Más o menos conforme
- d) Conforme
- e) Completamente conforme

1.5. En relación con haber recibido lo que le ofrecieron, usted se encuentra.

- a) Completamente inconforme
- b) Inconforme
- c) Más o menos conforme
- d) Conforme
- e) Completamente conforme

1.6. En relación a la oficina, servicios higiénicos, muebles y vestimenta del personal; usted lo encuentra.

- a) Completamente inadecuados
- b) Inadecuados
- c) Más o menos adecuados
- d) Adecuados
- e) Completamente adecuados

5. Propuesta de Benchmarking

PROPUESTA DE BENCHMARKING PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS LUCHO TOURS; HUARAZ.

La evidencia empírica demuestra que las organizaciones que han implementado el Benchmarking en sus organizaciones, han obtenido mejores resultados. Sí bien esta herramienta ha sido empleada por empresas de gran magnitud, también los resultados son auspiciosos en pequeñas y medianas empresas. La autora recomienda a la luz de los resultados de esta investigación, que las empresas locales hagan uso de esta herramienta de la Administración moderna, que el empleo del Benchmarking va a contribuir en incrementar sus utilidades, sobre todo en el sector turismo, donde la autora centra su compromiso.

La implementación del Benchmarking es un proceso y como tal tiene un inicio y un final, para lo cual se tiene que realizar los siguientes pasos:

1.- De acuerdo a la Misión de la empresa estudiar la cadena de valor del negocio y documentar los procesos, en este caso, el servicio de Transporte turístico en la ciudad de Huaraz. Es decir se tienen que disponer de los documentos (elaborarlos si no se tienen) de las fases de captación de turistas, prestación del servicio y evaluación del mismo. De acuerdo a esto se debe asignar un presupuesto para este fin, y luego definir a que fases se este proceso se debe aplicar el Benchmarking.

2.- El segundo paso es identificar la empresa que es comparable; para obtener el estándar de referencia; en este caso ya se ha determinado la empresa líder del mercado: Mony Tours. Ahora queda determinar el tipo de estudio a aplicar: interno, externo, o funcional, o los tres, ya que no son excluyentes y, dada la dimensión del estudio, realizable. Es allí que se debe determinar la manera como se van a obtener los datos; las bases de datos disponibles no son confiables y en la mayoría de casos no existen.

3.- Esta es la realidad, respecto a la recopilación de datos, es necesario crear un método o mecanismo de levantamiento de la información, de manera tal que estos datos sean confiables.

En base a esta información y mediante una matriz comparativa y un análisis FODA, se pueden establecer las maneras de reforzar o implementar ciertos factores que posibiliten un servicio de calidad y superior. Esto se hace después de obtener una brecha de desempeño entre las dos empresas. Esto da lugar a la obtención de la Brecha de Benchmarking, que es necesario cerrar para alcanzar la igualdad de oportunidades de desempeño.

La productividad futura se ofrece como alternativa luego, en los anexos se muestra la gráfica Z que explica mejor este paso.

Todos los hallazgos de Benchmarking permiten fijar nuevos objetivos a la organización, se debe planificar para obtener estos objetivos en el plazo previsto y luego traducir estos objetivos en planes de acción, que deben contar con el pleno respaldo de la dirección y el compromiso de todos los colaboradores.

La supervisión del progreso en el alcance de los objetivos señalados debe ser permanente y esto va a dar como resultado establecer nuevos Benchmarks, más idóneos a la realidad del mercado. Finalmente se debe decidir si esta práctica debe ser instaurada como una práctica continua o esporádica, de acuerdo a la posición que ocupe la empresa en el mercado.

Cuando se incorporen las mejores prácticas en la propia empresa se van a obtener mejores resultados en los niveles considerados, esto va a alentar que esta práctica de Benchmarking, se institucionalice.

A. Generalidades

En este apartado se presenta la propuesta de Benchmarking, con la intención de que pueda la aplicación del mismo permita mejorar la rentabilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours, de la ciudad de Huaraz.

El propósito de esta propuesta de Benchmarking es poder contribuir con la empresa en estudio en mejorar el servicio que brinda en la ciudad de Huaraz, departamento de Ancash, para que tenga una mayor cantidad de clientes y de esta manera contribuir con mejorar la calidad de los servicios turísticos, atraer más turistas y generar más dinamismo económico que repercutirá en una sustantiva mejora de la economía huaracina, pues el turismo genera ingresos en los comercios de la ciudad.

Asimismo esta propuesta ayudará a desarrollar las economías de los destinos turísticos del Callejón de Huaylas y de la zona de los Conchucos, lugares de destino turístico de los visitantes que llegan a Huaraz. Contribuir también a que las demás empresas mejoren sus servicios, por efecto imitación, y se genere un mayor empleo. Los resultados deben observarse en el corto y mediano plazo.

B. Objetivos de la propuesta

Objetivo General

- Mejorar la rentabilidad de la empresa de servicios turísticos Lucho Tours, mediante una mejora de los procesos y del servicio en general, lo cual permitirá a la empresa tener mayores clientes, por desplazamiento y brindar un servicio integral con altos estándares de calidad.

Objetivos Específicos

- Proporcionar una valiosa herramienta de administración que mejore la capacidad de gestión de los directivos de esta empresa.
- Estimular al empresariado huaracino (por efecto imitación) que adopte las nuevas herramientas que la administración moderna ofrece y de esta manera generar mayor empleo que permita mejorar la calidad de vida de la población de Huaraz
- Mediante un pensamiento sistémico replicar esta experiencia en otras empresas huaracinas y de esta forma elevar la competitividad del empresariado local
- Estimular a los propietarios de otras empresas a innovar y buscar nuevos mercados, de esta manera se estará contribuyendo al desarrollo de la ciudad.

C. Importancia y beneficios de la propuesta

Al entregar esta propuesta de Benchmarking, se contribuye a propiciar un cambio en la actitud de los administradores de esta empresa, la propuesta les permitirá conocer su situación actual frente a la competencia, sus fortalezas y debilidades y cambiar el conformismo de quedarse con las ganancias actuales y no esforzarse en tener mayores ingresos. A su vez con esta propuesta se logrará un mayor control de la información proveniente de la competencia, identificando aquellas situaciones que puedan afectar positiva o negativamente a la empresa y en base

en ello desarrollar acciones tendientes a la mejora de la rentabilidad de la empresa.

En resumen esta propuesta, es importante; puesto que se trata de conocer el lugar exacto de ubicación de la empresa en el mercado y frente a la competencia, este conocimiento va a permitir plantear mejores estrategias de crecimiento a la empresa y mejorar sus servicios de manera competitiva y sólida, sin duda que este conocimiento es una ventaja frente a la competencia.

1. Importancia para los destinos Turísticos

La propuesta es importante para los destinos turísticos, ya que directamente se beneficiarán con un mayor flujo de turistas, queda entendido que una mayor calidad del servicio atrae una mayor cantidad de turistas y esto genera un efecto positivo en la población, beneficiándose todos los agentes involucrados en esta actividad. Los operadores turísticos en los destinos tendrán que adecuar sus servicios a este nuevo estándar de calidad.

2. Importancia para la economía local

En la medida en que el sector turístico regional y local obtenga mayores ingresos, mayores beneficios; tendrá un mayor crecimiento y desarrollo con lo que la economía local y de la región se verá beneficiada, ya que se generará nuevas fuentes de empleo, mayores ingresos y también impuestos para las arcas del estado, mayor desarrollo local, incremento de inversiones tanto de origen nacional como extranjero en el ámbito turístico. Con todo lo mencionado, se evidencia la importancia y beneficios que esta propuesta de Benchmarking puede otorgar a la economía.

3. Importancia para el turista

Para el turista tiene gran importancia esta propuesta, pues va a tener mayores y mejores opciones de elección, mejor estándar de calidad en el servicio de transporte, y además va a recibir un mejor servicio por el mismo precio. El servicio de transporte turístico tiene un enorme potencial, paralelo al crecimiento del sector, el potencial turístico de la región es impresionante tanto para el visitante nacional como para el extranjero, esta propuesta favorece directamente al turista, pues en lo que respecta al servicio de transporte va a tener un servicio de mayor calidad.

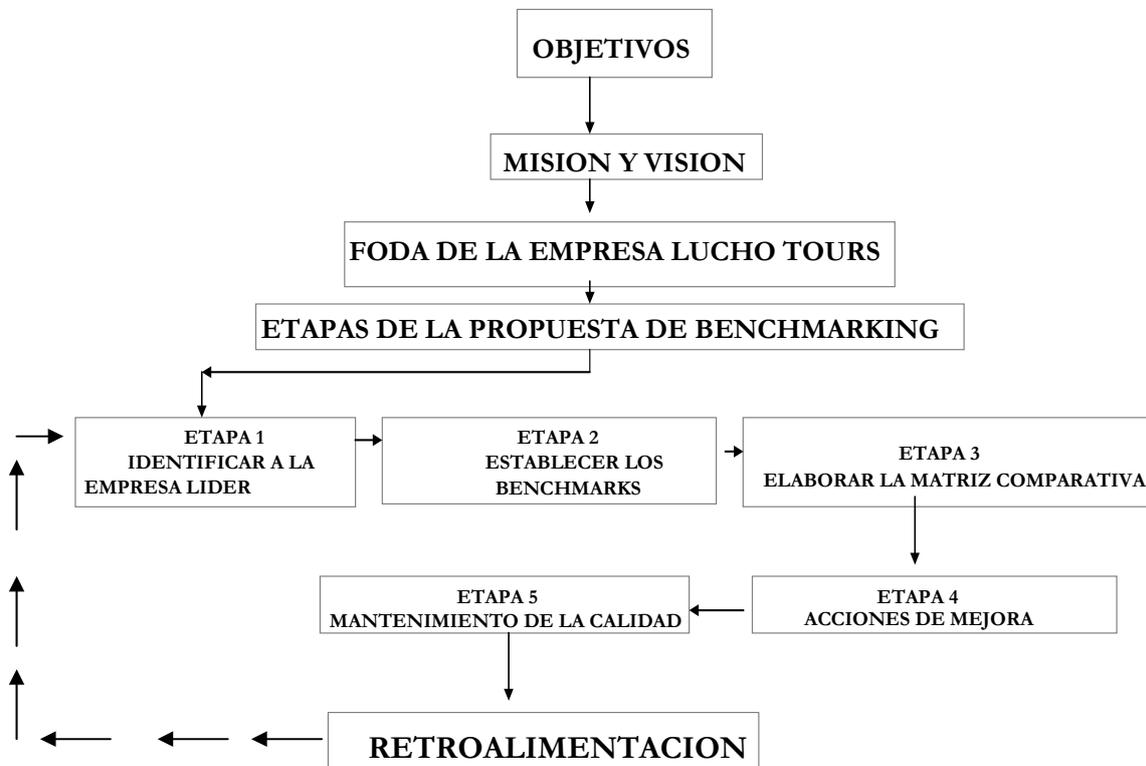
D. Alcance de la propuesta

El alcance de la propuesta estará en función de los intereses, posibilidades y necesidades de la empresa en estudio, enmarcado en el sector de transporte turístico, sector hacia el cual se dirigió el esfuerzo académico e investigativo de la propuesta. La propuesta se ha diseñado de tal forma que pueda ser utilizado por las distintas empresas de la capital del departamento de Ancash, independientemente de la actividad específica a que se dediquen, puesto que la propuesta puede adaptarse a las diferentes situaciones, necesidades y problemáticas de las empresas que presten servicios y deseen mejorar su relación con la atención al cliente y mejorar su rentabilidad.

Su aplicación se facilita, tomando en cuenta que de acuerdo a la investigación realizada, la mayoría de las acciones son perfectamente realizables y lo único que se necesita es la voluntad para empezar y continuar con la aplicación, luego los resultados obtenidos y la mejora observada va a ser un aliciente para implantarla como práctica habitual de la empresa.

E. Diseño de la propuesta de Benchmarking.

Esquema de la propuesta de Benchmarking.



FUENTE: elaboración propia.

1. Desarrollo de la propuesta de Benchmarking.

2.1. Objetivos

Objetivo General

Contribuir a la mejora de la rentabilidad de la empresa de transporte turístico Lucho Tours mediante la prestación de un servicio de calidad; que les permita incrementar la cantidad de clientes.

2.2 Definición de Misión

Prestar servicios de transporte turístico con el más alto estándar de calidad y al mejor precio del mercado.

2.3 Definición de Visión

La empresa al tercer año del establecimiento del Benchmarking, es la empresa líder en transportes turísticos de la ciudad de Huaraz.

2.4. FODA de la empresa de transportes turísticos Lucho Tours.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">☞ Personal calificado y con experiencia.☞ Horarios convenientes y adecuados.☞ Buena ubicación.☞ Flota propia, moderna y equipada.☞ Trato personalizado.☞ Precios acordes al mercado☞ Administración comprometida con el cambio y la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none">☞ Crecimiento sostenido del nivel ingreso de la población.☞ Construcción de la carretera longitudinal nor centro del Perú.☞ Incremento del turismo nacional y extranjero.☞ Promoción del turismo local por las agencias del gobierno.☞ Existencia de profesionales egresados de la carrera de Administración en turismo.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Falta de incentivos a los colaboradores. ☞ Administrador sin formación académica y profesional. ☞ Ausencia de programas de capacitación para el personal. ☞ Local sin atractivo y buen mobiliario. ☞ Personal sin uniformes. 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Llegada de nuevas empresas formales e informales al sector de transporte turístico. ☞ Incremento de la delincuencia en la ciudad de Huaraz. ☞ Llegada del fenómeno del niño que puede destruir carreteras, puentes e infraestructura turística.

2.5 Desarrollo de las Etapas de Benchmarking

ETAPA N. 1 Identificar a la empresa líder del mercado

En el proceso de Benchmarking, es importante e indispensable conocer quién es la empresa líder del mercado. La empresa que es comparable; para obtener el estándar de referencia; en este caso ya se ha determinado que la empresa líder del mercado es Mony Tours. Ahora queda determinar el tipo de estudio a aplicar: interno, externo, o funcional, o los tres, ya que no son excluyentes y, dada la dimensión del estudio, realizable. Es allí que se debe determinar la manera como se van a obtener los datos; las bases de datos disponibles no son confiables y en la mayoría de casos no existen, respecto a la recopilación de datos, es necesario crear un método o mecanismo de levantamiento de la información, de manera tal que estos datos sean confiables.

ETAPA N° 2 Establecer los Benchmarks y la matriz comparativa.

En esta etapa se debe designar a las personas que van a llevar a cabo las responsabilidades de la actividad de Benchmarking, en base a la información con que se cuenta de la empresa propia y la de la competencia, mediante el análisis de la forma de trabajo de la empresa líder y de la competencia, se pueden establecer los Benchmarks.

ETAPA N° 3 Establecer la Matriz Comparativa.

Las maneras de reforzar o implementar ciertos factores que posibiliten un servicio de calidad y superior. Esto se hace después de obtener una brecha de desempeño entre las dos empresas. Esto da lugar a la obtención de la Brecha de Benchmarking, que es necesario cerrar para alcanzar la igualdad de oportunidades de desempeño.

ETAPA N.4 Implementar las acciones de mejora.

Para lo cual se debe contar con el total compromiso de los colaboradores, con la dotación oportuna de recursos por parte de la administración, y la acción inmediata en los aspectos previamente determinados. En esta etapa es importante dar a conocer los avances logrados de manera permanente, para lograr mayor motivación entre el personal y reforzar su compromiso.

4.1 Mantenimiento de la calidad

A cargo de todos los trabajadores involucrados en las mejoras.

A continuación se señalan las acciones a llevarse a cabo por la empresa de estudio.

Objetivo: Incrementar los clientes, turistas, a los diversos lugares turísticos de la región. Fijar precios competitivos

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLE
Establecer precios accesibles y acordes al servicio ofrecido, para lograr una ventaja competitiva.	Reducir y evaluar los costos actuales de los servicios que se ofrecen y así determinar el precio más económico para los visitantes Establecer promociones a diversos destinos turísticos y captar más clientes.	Administrador

4.2 Estrategia de diferenciación en servicio de atención al cliente

Objetivo: Implementar diversos servicios al cliente, servicios innovadores que ayuden a aumentar la afluencia de clientes, y de esta manera lograr atraer más clientes de la competencia.

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
<p>Implementar nuevos servicios orientados a la mejora en la atención al cliente, que satisfagan sus necesidades, gustos y expectativas de los clientes.</p>	<p>Capacitaciones sobre Atención al cliente.</p> <p>Gestionar con las entidades financieras para que den la facilidad de un cajero automático dentro de la oficina de la empresa.</p> <p>Ofrecer servicio de Internet gratuito en las instalaciones, para todos los clientes frecuentes.</p> <p>Ofrecer instalaciones idóneas para todo tipo de visitantes incapacitados.</p>	<p>Administrador y personal de la empresa.</p>

4.3 Estrategia de atención al cliente

Objetivo: Mejorar permanentemente los servicios de atención al cliente, con la finalidad de hacer una diferencia notable con la competencia.

ESTRATEGIA	ACCIONES	RESPONSABLES
Establecer, desarrollar e implementar un sistema de capacitaciones de motivación, atención al cliente y de trabajo en equipo.	Contratar personal especializado en capacitaciones de atención al cliente y motivación. Capacitación al Personal en Atención al cliente y establecer una política de motivación al personal, con incentivos, premios, monetarios y no monetarios.	Administración.

2. Equipo responsable de la implementación de la propuesta de Benchmarking

Es importante formar un equipo de personas que se responsabilicen de la divulgación, ejecución y control de la propuesta de Benchmarking, para tal efecto deben considerarse como responsables:

- Obtener el compromiso de la dirección y de los colaboradores.
- Luego de obtenido el compromiso, señalar a los responsables de llevar a cabo la implementación del Benchmarking.
- Asignación del administrador o gerente para que lleve a cabo la ejecución de la propuesta y el asigne al personal.

- El administrador o gerente verificara y controlara la puesta en práctica de la ejecución de la propuesta.
- El administrador asignado verificará que la propuesta se lleve a cabo tal y como está en el documento.

3. Responsables

Para la puesta en práctica de la propuesta, es necesario contar con la autorización respectiva de la administración (Propietarios) del negocio.

- Como primeros responsables son los propietarios y los colaboradores más antiguos.
- Como segundos responsables serán todos los trabajadores sin distinción alguna.

4. Cronograma

CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE BENCHMARKING

Nº	ACTIVIDADES	PERIODOS																								RESPONSABLE
		PRIMER MES				SEGUNDO MES				TERCER MES				CUARTO MES				QUINTO MES				SEXTO MES				
		SEMANAS																								
		1a.	2ª.	3a	4a	1a	2a	3a	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4a.	1a.	2a.	3a.	4 a.	
1	Identificación de la empresa líder.																			Administración y equipo designado.
2	Establecer los Benchmarks.																									Administración y equipo designado.

3	Elaborar la Matriz Comparativa																															Administración y equipo designado.
4	Implementación de las acciones de mejora.																															Administración y equipo designado.
5	Mantenimiento de la calidad																															Administración y equipo designado.
6	Seguimiento y evaluación de la propuesta.																															Administración y equipo designado.

5. Presupuesto de la Implementación de la Propuesta

Nombre de la estrategia		Totales
Divulgación de la propuesta		215.00
Reproducción del Documento	15.00	
Coffee Break (15 personas)	50.00	
Papelería y Útiles	50.00	
Otros	100.00	
Recursos Humanos		1 800.00
Capacitación al Personal		
(Cada Trimestre 850.00)		
Recursos Tecnológicos		3,370
Computadora	950.00	
Una impresora	120.00	
Proyector multimedia	2,000.00	
Internet	300.00	
Imprevistos 10%		550.00
Total		5,935.00

Nota: Presupuesto sujeto a variaciones de acuerdo a las necesidades propias de la implementación.