



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de Grado previo a la obtención del título
de Ingeniería Comercial

TEMA: “El Benchmarking funcional como herramienta gerencial de las PYMES”

AUTOR: Aguirre Erráez Oswaldo Alexander
Vega Valladares Cristian David

DIRECTOR: Msc. Calderón Ayala Luis C.

IBARRA-ECUADOR

2022



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

EL BENCHMARKING FUNCIONAL COMO HERRAMIENTA
GERENCIAL DELAS PYMES
TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

Aguirre Erráez Oswaldo Alexander

Vega Valladares Cristian David

APROBADO POR:

MSc. Luis Calderón

DIRECTOR

MSc. Marlon Pineda

MIEMBRO TRIBUNAL

MSc. Vinicio Guerra

MIEMBRO TRIBUNAL

FIRMA

FIRMA

FIRMA



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Oficio 055-LCA-FACAE-UTN

Ibarra 16 de diciembre del 2021

Aguirre Erráez Oswaldo Alexander
Vega Valladares Cristian David

Estudiantes del 10mo Nivel_Trabajo de Grado II

De mi consideración:

Por el presente informo, que se ha realizado la revisión de las correcciones del Informe Final de Investigación de la Materia de Trabajo de Grado II, cuyo tema es: **"El Benchmarking funcional como herramienta gerencial de las Pymes"**. Una vez que ha culminado la investigación, informo a los Señores Docentes Lectores Msc. Vinicio Guerra y Msc. Marlon Pineda para que procedan con la revisión y establezcan las observaciones pertinentes al Informe Final de Investigación adjunto.

Particular que pongo en su conocimiento para los trámites pertinentes.

Atentamente,

Luis Calderón Ayala
DOCENTE FACAE

Adjunto: Informe Final de Investigación, Trabajo de Grado II. Tema: TEMA: "El Benchmarking funcional como herramienta gerencial de las Pymes".

MISION

Formar profesionales en administración de empresas, emprendedores y con responsabilidad social para contribuir al desarrollo económico y productivo, generando investigación en el campo empresarial de la región uno y del país.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1718567579		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Aguirre Erráez Oswaldo Alexander		
DIRECCIÓN:	Av. El Retorno y Quilago		
EMAIL:	elwaldo.2297@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	(02)2669-511	TELÉFONO MÓVIL:	0992860760
DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1724867195		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Vega Valladares Cristian David		
DIRECCIÓN:	Salvador Dalí y Dávila Meza		
EMAIL:	crisdav.v30@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	(06)2603785	TELÉFONO MÓVIL:	0979338558
DATOS DE LA OBRA			
TÍTULO:	"EL BENCHMARKING FUNCIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LAS PYMES"		
AUTOR (ES):	Aguirre Erráez Oswaldo Alexander Vega Valladares Cristian David		
FECHA:	2022/03/14		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO		
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera Comercial		
ASESOR /DIRECTOR:	MSc. Luis Calderón		

2. CONSTANCIAS

Los autores manifiestan que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra, a los 07 días del mes de junio de 2022

LOS AUTORES



.....
Aguirre Erráez Oswaldo Alexander
C.I.: 1718567579



.....
Vega Valladares Cristian David
C.I.: 1724867195

REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

Guía: FACAUE-UTN

Fecha: Ibarra, 14 de marzo de 2022

Aguirre Erráez Oswaldo Alexander / Vega Valladares Cristian David "EL BENCHMARKING FUNCIONAL COMO HERRAMIENTA GERENCIAL DE LAS PYMES". / TRABAJO DE GRADO. Ingeniera Comercial Universidad Técnica del Norte, Ibarra.

DIRECTOR: MSc. Luis Clemente Calderón.

El principal objetivo de la presente investigación fue, • Analizar el benchmarking funcional como herramienta gerencial para mejorar la calidad de servicios en las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito. Entre los objetivos específicos se encuentran: Caracterizar las prácticas del benchmarking funcional en la PYMES del sector gastronómico del sector de Quito. Evaluar la Calidad percibida por los clientes de las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito. Determinar la influencia del benchmarking funcional en la calidad de servicio de los restaurantes.

Fecha: Ibarra, 14 de marzo del 2022



.....
MSc. Luis Clemente Calderón

Director


.....
Aguirre Erráez Oswaldo Alexander

C.I: 1718567579

Autor


.....
Vega Valladares Cristian David

C.I: 1724867195

Autor

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la vida por permitirme llegar hasta estas instancias en mi vida académica y personal, por haberme enseñado que el que persevera lo puede todo. De la misma manera a Dios por ser tan generoso conmigo y haberme dado las fuerzas para no decaer.

Con profundo agradecimiento a mi gran amigo David, compañero y colega de este trabajo de investigación, amigo de tristezas y alegrías llegamos a culminar nuestra meta y etapa de la vida, gracias por compartir los mejores años de amistad. A mi fiel amiga Haily y Milena por haber estado siempre en todos los aspectos posibles, por los altos y bajos que conlleva una amistad y haberlos podido sobre llevar. Los amigos son la familia que escogemos.

A mi gran amor Jhoselyn por ser mi fortaleza cuando los días son difíciles y darme aliento cada vez que lo necesito. Gracias mi vida.

El más de los gratos agradecimientos al MSc. Luis Calderón director de Trabajo de Grado, que con sus vastos conocimientos y paciencia supo guiarnos por el mejor camino de investigación y gracias a él, hoy todo esto posible. Y como no agradecer a la Phd. Adelfa La Serna que a pesar de la distancia siempre estuvo apoyándome y guiándome para hacer un buen trabajo. Muchas gracias

Aguirre Erráziz Oswaldo Alexander

Por encima de todo, quiero agradecer a Dios por darme el aguante necesario, la inteligencia y paciencia para poder llevar a cabo esta meta que en un determinado momento la concebí como inalcanzable, sin embargo, gracias a su divina generosidad me bendijo con familia y amigos que me ayudaron en el momento de angustia. A mis padres por sus palabras sabias de amor y apoyo emocional durante mi infancia, quienes fueron mi principal motivación para no desistir; les agradezco porque siempre confiaron en mi capacidad de triunfo.

De igual manera, a mi hermana Belén V. porque siempre estaba pendiente de mí y nunca me desamparó, también a su esposo Hernán que de una forma u otra me brindó los medios necesarios para financiar mis estudios; y como no, a sus hijos, quienes, en mis momentos de estrés, con sus ocurrencias me hacían reír. A Marco Vinicio, por sus cortas palabras, pero de grandes acciones me demostraba su apoyo.

A los amores de mi vida, a mi futura esposa Leydi León y Dorian, quienes me llenaron de amor y absoluta confianza en los buenos momentos y sobre todo en los más oscuros. A mi gran amiga y suegra, a sus hijos y esposo.

A mis profesores, Ing. Luis Calderón, por sus conocimientos y paciencia como director de este trabajo de grande, que siempre estuvo para solventar nuestras dudas. A la Dra. La Serna por su gran apoyo para llevar a cabo este trabajo de investigación, Al Ingeniero Vinicio Guerra por su excelente labor como docente y gran entrega a la educación. Al MSc. Marcelo Vallejos que gracias a su vasto conocimiento profesional supo transmitir el valor de ser personas proactivas y ejemplares.

A mi amigo y compañero de tesis Oswaldo Aguirre, por ser un extraordinario ser humano, a mis amigos Santiago, Carlos, Kathy, Paola, María Belén y Mélany por su apoyo y entusiasmo. A todos aquellos que los llevo en mi corazón, ¡Gracias!

Vega Valladares Cristian David

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios por haberme conducido y cuidado en cada decisión que he tomado.

A mis padres Medardo y Eugenia por darme la mejor herencia, el estudio, gracias infinitas por permitirme ser una profesional y darme la capacidad para empezar a forjar mi futuro.

A mis hermanos Damaris y Mateo. Por ser aquellos que siguen mis pasos y estar pendientes de mí, en las buenas y en las malas.

Con gran amor esta investigación la dedico a mis abuelitos, Imelda, Orfilio, Melba y Jorge quienes durante todo el trayecto académico me supieron apoyar con un granito amor cada uno. Va por Uds. los amo mucho.

Aguirre Erráziz Oswaldo Alexander

Dedicado a Dios Todo Poderoso por llenarme de dones y virtudes, a mis padres Rómulo e Hilda que desde siempre creyeron en mí. A mis hermanos por sus buenos deseos, fé en mis capacidades y apoyo manifiesto de diferentes maneras .

A Leydi, mi amor, a Dorian mi principe feliz y a mi suegra, por los buenos momento compartidos.

A mis amigos, Oswaldo, Santiago, Carlos, Bryan, Melany, Paola, y demás, que en las aulas de clases compartimos buenos momentos y los conocimientos para la vida profesional; va para ustedes por hacer de esta etapa de mi vida inolvidable.

Vega Valladares Cristian David

Contenido

RESUMEN	
INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	1
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	4
JUSTIFICACIÓN	10
OBJETIVOS	12
<i>Objetivo General</i>	12
<i>Objetivos Específicos</i>	12
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
MARCO TEÓRICO	13
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	13
<i>Teoría de la Calidad</i>	13
<i>Teoría de la Satisfacción del Cliente</i>	15
<i>Teoría de la Mejora Continua</i>	16
<i>Teoría de Tiempos y Movimientos</i>	17
MARCO CONCEPTUAL	17
<i>Calidad</i>	17
MODELOS DE LA CALIDAD	20
<i>Modelo Japonés o Premio Deming</i>	20
<i>Modelo Americano o Malcom Baldrige</i>	22
<i>Modelo EFQM</i>	23
MODELO SERVQUAL	24
HERRAMIENTAS GERENCIALES	25
CONCEPTUALIZACIÓN DEL BENCHMARKING	26
BENCHMARKING FUNCIONAL	28
<i>Dimensiones del Benchmarking Funcional</i>	28
FASES DEL BENCHMARKING	29
PYMES SECTOR SERVICIOS	33
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	33
PRESTACIÓN DE SERVICIOS GASTRONÓMICOS	34
MEJORES PRÁCTICAS	35
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	40
FUNDAMENTACIÓN EMPÍRICA	44
<i>Fundamentación Empírica Benchmarking</i>	44
<i>Fundamentación Empírica de la Calidad</i>	45
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
TIPOS DE INVESTIGACIÓN	46
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	46
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	47
<i>Instrumento (s) de Investigación</i>	47
DESCRIPCIÓN DE DATOS	48
<i>Sector Asados (Carnes-Grill-Parilla)</i>	49
<i>Sector Mariscos</i>	50
<i>Sector Internacional</i>	50
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
ANÁLISIS DE DATOS	53
PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
<i>Generalidades</i>	54

LOGRO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	62
DAR RESPUESTA A LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	63
LIMITACIONES Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES	65
ANEXOS	67
ANEXO 1. ENCUESTAS.....	67
<i>Encuesta a Gerentes</i>	67
<i>Encuesta a Clientes</i>	70
ANEXO 2	72
<i>Galería de Fotos</i>	72
REFERENCIAS	73

Índice de Tablas

TABLA 1	16
CINCO PASOS DEL KAIZEN	16
TABLA 2	22
MODELO MALCOM BALDRIGE	22
TABLA 3	23
MODELO EFQM	23
TABLA 4	25
TÉCNICAS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA MÁS USADAS POR NIVEL DE DESARROLLO DEL PAÍS.	25
TABLA 5	30
FASES DEL BENCHMARKING DE CAMP	30
TABLA 6	31
FASES DEL BENCHMARKING DE MENCÍAS Y RODRÍGUEZ 2017	31
TABLA 7	31
BENCHMARKING DE SPENDOLINI	31
FUENTE: BETANCOURT (2014)	31
TABLA 8	32
LOS 7 PASOS DE BENCHMARKING SECTOR PÚBLICO.	32
TABLA 9	32
PASOS DEL BENCHMARKING DEL SECTOR PRIVADO Y MIXTO	32
TABLA 10	36
MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS	36
TABLA 11	37
14 PRINCIPIOS DE DEMING	37
TABLA 12	40
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	40
TABLA 13	42
FACTORES NECESARIOS PARA EL ÉXITO	42
TABLA 14	48
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN	48
TABLA 15	49
EMPRESAS LÍDERES DE RESTAURANTES DE CARNES	49
TABLA 16	50
EMPRESAS LÍDERES DE RESTAURANTES DE MARISCOS	50
TABLA 17	50
EMPRESAS LÍDERES DE RESTAURANTES DE SUSHI	50
TABLA 18	52

VARIABLES DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	52
TABLA 19	53
ESTADÍSTICA DE FIABILIDAD	53

Índice de Figuras

FIGURA 1	39
<i>UNIFICACIÓN DE PHVA Y CICLO DE DEMING</i>	39
	39
FIGURA 2	43
<i>ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA CALIDAD EN EL SERVICIO EN UNA ORGANIZACIÓN</i>	43
FIGURA 3	54
<i>CARACTERIZACIÓN DE DIMENSIONES DEL BENCHMARKING FUNCIONAL</i>	54
FIGURA 4	55
<i>DIMENSIONES DE LA CALIDAD</i>	55
FIGURA 5	55
<i>INFLUENCIA DEL BENCHMARKING FUNCIONAL EN LA CALIDAD DE SERVICIO</i>	55
	56
FIGURA 6	57
<i>INFLUENCIA DEL BENCHMARKING FUNCIONAL CON FIABILIDAD</i>	57
FIGURA 7	58
<i>INFLUENCIA DEL BENCHMARKING FUNCIONAL CON CAPACIDAD DE RESPUESTA</i>	58
FIGURA 8	59
<i>INFLUENCIA DEL BENCHMARKING FUNCIONAL CON SEGURIDAD</i>	59
FIGURA 9	60
<i>INFLUENCIA DEL BENCHMARKING FUNCIONAL CON EMPATÍA</i>	60
FIGURA 10	61
<i>INFLUENCIA DEL BENCHMARKING FUNCIONAL CON ELEMENTOS TANGIBLES</i>	61

Resumen

Con la presente investigación se desea conocer y demostrar como el benchmarking funcional influye en la calidad de servicio en las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito, se utilizó el alcance de investigación descriptivo y con enfoque cuantitativo, caracterizando las mejores prácticas de los restaurantes según las dimensiones del benchmarking funcional, también se mostrará la percepción de la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes mediante el modelo SERVQUAL.

La muestra de la población fue seleccionada desde la plataforma digital *Trip Advisor*, luego se tomó a los 10 mejores restaurantes especializados en la gastronomía ecuatoriana a base de mariscos, también a 9 establecimientos expertos en comida a la parrilla, y de igual manera a 10 establecimientos que ofrecen gastronomía internacional (sushi). Para medir la calidad del servicio que brindan las PYMES gastronómicas, se evaluó la opinión de entre 5 a 10 clientes de cada uno de los negocios para determinar el nivel de calidad que ofrecen a los consumidores.

Una vez realizada la investigación se encontró que los gerentes de los restaurantes sí tiene identificadas a las dimensiones del benchmarking, priorizando unas más que otras. Mientras que los clientes valoran la calidad percibida dando más importancia a la fiabilidad apreciada. Con todo eso, se observó que la influencia del benchmarking funcional en la calidad de servicio está entre muy bueno y excelente, donde el 20,7% en muy bueno y el 13,8% es excelente, de tal manera que sí existe influencia de una variable en otra.

Introducción

Antecedentes

La globalización hace que las PYMES se enfrenten a retos que exigen mayor competitividad en cuanto a su capacidad de adaptarse a los cambios en las conductas de consumo y las necesidades del cliente, sin embargo, la contribución económica actual del sector de servicios de alojamiento y comida en el Ecuador lo ubica en el puesto 12 de 46 ramas de actividades productivas que según el Observatorio Económico y Social de Tungurahua en el 2020, este tipo de organizaciones tenía la previsión de contribuir con \$ 2.288,63 millones de dólares que representa un 2,2% del PIB. Actualmente Pichincha ocupa el segundo lugar de las provincias con más establecimientos de servicios de comida, obteniendo una participación del 22,5% a nivel nacional, alcanzando un nivel de ventas durante el 2019 de \$ 431,81 millones de dólares con lo que se pudo emplear a 14 034 personas (Sánchez, 2020).

El termino benchmarking fue introducido por primera vez gracias a Robert Camp, (1989), como tal, se imputa a una publicación “Benchmarking: The Search for industry Best Practics which Lead to Superior Performance” En esta obra literaria se muestra el resurgimiento de una compañía (Xerox) que atravesó una peligroso crisis pero, gracias a la implantación del benchmarking, fue posible ejecutar una evaluación comparativa para medir a las mejores prácticas, en la búsqueda y establecimiento de objetivos relacionados con la mejora del performance y de la calidad (Ayra, 2016). En cambio Spendolini (1992) en su obra titulada “The Benchmarking Book “, sugiere que el Benchmarking aparece en Estados Unidos en los años sesenta, llegando a ser aceptada como una herramienta de gestión empresarial desde finales de los ochenta en EE. UU; así se lo define como el conjunto de procesos sistémicos y continuos que se utilizan para valorar los productos, servicios y diferentes procesos en las organizaciones que llegan a ser reconocidas en la sociedad y

manejan prácticas ejemplares, con la finalidad de incrementar su competitividad y actualizar a su organización.

De la misma manera, Naula (2017), analiza el impacto del Benchmarking en el logro del posicionamiento en el mercado, a la vez, considera que el objetivo parte del hecho de desarrollar benchmarking para optimizar el posicionamiento de una estación de servicios en el sector de energías derivadas del petróleo y de acuerdo con las encuestas aplicadas a los 6 usuarios, no solo es necesario ofrecer el producto de buena calidad, por lo contrario, el servicio debe ser de primera, en conformidad con tal afirmación, Hernandez y Cano (2017) hicieron énfasis en la importancia que tiene el benchmarking como herramienta para lograr la calidad del servicio en una organización, a través de la cual lograr la satisfacción del cliente basándose en el hecho de que todos son sujetos de consumo. Así mismo, Olivera, (2019) comparte esta idea en su estudio titulado “Gestión de Calidad con el uso del Benchmarking de las Micro y Pequeñas Empresas” ahí señala cómo se debe gestionar la calidad del servicio mediante el benchmarking en las empresas de la ciudad de Chimbote, a través de una encuesta a 16 restaurantes se conoció que el 100% de la muestra han considerado que la gestión de la calidad ayuda a los colaboradores a tener un buen rendimiento; pero el 62,5 % de los representantes desconocen sobre el benchmarking.

Por otro lado, Espinoza y Gallegos (2019), en la investigación “¿dónde y cómo? aplicar el benchmarking”, este estudio permitió conocer en amplio campo de aplicación de la evaluación comparativa, por ejemplo se encontró que en 34 sectores productivos han aplicado el benchmarking, de ellos, únicamente 18 se han enfocado en el sector empresarial, otros 6 estudios, en administración; 3 investigaciones se realizaron en el área de ventas, 2 en sistemas, y de igual manera en producción; incluso se ha aplicado esta herramienta gerencial en el área bancaria y en otras 4 investigaciones. Por todas estas razones es evidente que el benchmarking se puede utilizar en cualquier actividad, dónde se pretenda encontrar una

mejora continua. Sin embargo en la investigación de Centurion (2019), “la gestión de calidad con el uso de técnicas modernas administrativas”, se descubrió que el 100% de los encuestados desconocen el termino Benchmarking, pero el 57,14% toma como referencia a otras empresas ya sea en el producto o servicio que brindan con el fin de tener una mejora continua y seguir siendo aceptados en el mercado. A criterio, Lima y Oliveira, (2018), hacen hincapié en que si las empresas toman en cuenta la madurez y los resultados, que se pueden alcanzar con el proceso de una evaluación comparativa podría garantizar mejores posibilidades y un buen posicionamiento.

El benchmarking es un medio óptimo el cual contribuye al perfeccionamiento y a la mejora continua, puesto que en el proceso fomenta el aprendizaje a través de la observación de las prácticas de referencias conocidas, es una excelente herramienta gerencial que se puede aplicar a diferentes sectores donde se desee comparar la competitividad, especialmente la de las PYMES que no tienen la posibilidad de desarrollar sus propios métodos, en resumidas palabras, es mucho más fácil y eficaz tomar prestadas las tecnologías o métodos más avanzados para imitar las prácticas de las empresas exitosas (Goncharuk, 2015; Ortega y Quintana, 2013; Silveira y Cabeza, 2015)

Para Sánchez (2020), la globalización conducen a que las PYMES se enfrenten a retos cada vez mayores, sin embargo, la contribución al PIB del sector de servicios de alojamiento y comida en el Ecuador lo ubica en el puesto 12 de 46 ramas de actividades productivas y de acuerdo con el Observatorio Económico y Social de Tungurahua en el 2020, tenía la previsión de contribuir con \$ 2.288,63 millones de dólares que representa un 2,2% del PIB. Actualmente Pichincha ocupa el segundo lugar de las provincias con más establecimientos de servicios de comida, obteniendo una participación del 22,5% a nivel nacional a la vez que pudo emplear a 14 034 personas. Existe mucho potencial de este sector y de acuerdo con Abreu (2006), el objetivo principal del benchmarking es generar

información, con la cual planificar y adaptar las mejores prácticas basadas en las experiencias y el éxito de empresas similares.

Mientras que Vásquez (2009), afirma que el benchmarking tiene que verse como un proceso de auto superación y administración que debe ser constante para que sea efectivo, es decir que no se puede permitir llevar a cabo una sola vez para luego olvidarse creyendo en el concepto de que ya está hecha la tarea con la primera aplicación, al contrario, se tiene que aceptar como un proceso continuo en función de que las mejores prácticas de la industria cambian constantemente. El benchmarking funcional según Ayra (2016) influyó notablemente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco, se pudo encontrar una correlación de 55,55% con eso se dio más credibilidad y queda comprobado que influye significativamente, con esto queda comprobado que el impacto del benchmarking trae consecuencias positivas, sin importar el tamaño o localización geográfica en un mundo cada vez interconectado y diverso.

Problema de la Investigación

Debido al aporte económico que generan los diferentes sectores gastronómicos de la ciudad de Quito, despierta el interés de realizar investigaciones académicas para descubrir y aprovechar el mercado creciente, para ello es necesario analizar cómo algunas las PYMES (mariscos, parrillas y sushi) han alcanzado el desarrollo, mientras que otras permanecen en un estado de letargo que no les ha permitido trascender en el tiempo. El propósito es conocer las causas que conducen al éxito o al fracaso de este tipo de empresas; si existe alguna relación con aplicación de factores claves de éxitos que las hace diferenciar unas de otras (Calderón, 2017; Chancay y Delgado, 2015; Salazar y Burbano, 2017). Sin embargo, al ser un servicio que requiere inocuidad, buena presentación de los productos para la vista y el gusto, obligan que la prestación tenga los más altos estándares de calidad para poder satisfacer las exigencias de los clientes. Tampoco se puede cuestionar que los mercados se diversifican y crecen, pero

es importante resaltar que para las PYMES alcancen un alto nivel de competitividad se deben aplicar Sistemas Integrados de Calidad, lo cual no es posible hacerlo operativamente para todas, debido a que en lugar de beneficiarse con los resultados puede suceder lo contrario interrumpiendo los procesos, que para su estructura organizacional pueden ser costoso (Armijos y Angulo, 2018).

Spendolini (1996) La evaluación competitiva se define como “un proceso ordenado y continuo que permite valorar los productos, servicios y procesos de las organizaciones que son líderes con mejores prácticas. Según De Los Santos y Valverde (2012); Benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad en Grifo San Antonio EIRL, Chiclayo, identifica la realidad de las PYMES no dista mucho entre las líderes a nivel nacional o internacional, pues muchas de ellas se han visto crecer aplicando estrategias de benchmarking, el caso más claro se da en los rubros de supermercados y estaciones de servicios. En cambio, AYRA (2016) afirma que, el benchmarking como una herramienta gerencial es muy común, pues cuya finalidad es la mejora continua de los servicios que ofrece la empresa. Así mismo, Marciniak (2016) considera que esta herramienta gerencial tiene más de 30 años siendo usado en las empresas, sin embargo Hernandez y Cano (2017) consideran al benchmarking como una alternativa de las empresas que toman en cuenta el servicio al cliente, con la finalidad de conocer las estrategias que se usan para lograrlo.

En el Ecuador las PYMES por lo general se manejan de una manera empírica en sus procesos, lo que se demuestran al momento de prestar un servicio a sus clientes, Si bien es cierto lo que diferencia a las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito son las prácticas en la prestación del servicio, que para unas ha resultado en éxito, y en otras ha sido un fracaso, AYRA (2016) Los restaurantes tienen deficiencias al brindar servicios a Turistas puesto que ellos son quienes hacen la evaluación y a su vez determinan el incremento o no del turismo por el servicio de calidad brindado, la mayoría de los dueños de los restaurantes

muestran poco interés en la opinión de su demanda y como consecuencia esto no genera satisfacción y ventas esperadas.

ISO 9001 (2015) Toda organización debe establecer, implementar y mejorar la calidad, incluyendo sus procesos y las interacciones, de acuerdo con los requisitos de la norma. Por lo que Olivera (2019) en su investigación “Gestión de la calidad con el uso del Benchmarking de las micro y pequeñas empresas rubro estaciones de servicios, distrito de Chimbote”, identifica ciertos problemas, en las PYMES, donde existe carencia de conocimientos, mal manejo económico y administrativo por parte de los representantes y personal de servicio, por lo general esto se presenta en negocios familiares, donde por lo regular desconocen las funciones y estrategias administrativas, herramientas gerenciales como el Benchmarking, generando insatisfacción en los clientes y por ende pérdidas e incluso el cierre del establecimiento.

La selección del Personal es un factor clave en el sector gastronómico que de acuerdo con Pacheco (2007), el talento humano es el principal capital de la empresa, ya que son aquellos quienes poseen habilidades y características especiales útiles para el funcionamiento de la organización, es decir con la correcta selección del personal, se obtiene grupos de trabajos competentes por consiguiente Arango (2012) concluye en su investigación “ El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)” que las PYMES no tienen un correcto sistema de contratación de personal, es decir predomina la amistad y la recomendación que un correcto proceso de selección, la cual puede afectar al servicio de la calidad. Por ende López (2010), considera que si se requiere mejorar la calidad en la organización se debe optar por un buen sistema de selección de personal, ya que, ellos pueden proporcionar conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas que permiten la mejora de productos y servicios. Teniendo en cuenta que la preparación del personal es muy importante en la organización, como lo afirma Bermúdez (2015), permite el cumplimiento de los objetivos de la organización, ya sean ventas,

producción, el control en el accionar, lo que se busca en las PYMES, es que logren enfocarse en el mercado y por ende buscar la mejora de la calidad de vida del entorno corporativo al que pertenecen, en la actualidad Sempertegui (2015), uno de los problemas que tienen las empresas es saber cómo administrar bien su personal, el conocimiento que se requiere en ciertos puestos, es muy importante al momento de seleccionar el personal, con el fin de mejorar el perfil del trabajador y la calidad de servicio que ofrece, si el personal no cumple con estas expectativas se debe preparar o capacitar al personal, con el fin de mejorar la calidad.

Para poder comprender cómo la experiencia juega un rol importante en la oferta de un restaurante, es necesario explicar que, este efecto se produce por la interacción del cliente y los trabajadores de un empresa que preparan y sirven los alimentos, y los responsables que gestionan las diversas actividades y toman decisiones para que se efectúe; en tales circunstancias existen diversos factores que pueden influir de forma positiva o negativa durante el servicio o la permanencia del cliente dentro del establecimiento (Salazar y Burbano, 2017).

Hoy en día la calidad de servicio que se ofrece va en aumento Nishizawa (2014), considera que los consumidores son cada vez más exigentes, por ende se busca brindar el mejor servicio para cubrir las diferentes necesidades y a su vez saber el nivel de calidad de servicio, desafortunadamente Rodríguez (2019), muchos de los propietarios dueños de restaurantes pasan por desapercibido la satisfacción del cliente con respecto al servicio prestado, ya que toman en cuenta otros aspectos como lo son la calidad del producto, el financiamiento, entre otros, dejando pasar por alto que el cliente busca algo más que un buen producto y esto es el buen servicio brindado por parte del restaurante. Arellano (2017) Afirma que, si no se satisface todas las expectativas y necesidades del cliente pues, no podría subsistir en el mercado. Una organización que no tiene identificado los servicios que ofrece y sus comensales, no puede obtener una mejora ya que desconoce, en que está fallando la organización; ya que no cumple con las expectativas y necesidades.

Vivar y Barragán (2018) , afirma que la identificación de Servicios es un tema de mucha relevancia a razón, de que, muestra la manera como el cliente percibe y los medios que se emplean para satisfacer los puntos vitales, con todo esto las organizaciones se mantienen en un mercado cada vez más competitivo; los clientes han dejado de preocuparse por los precios y tratan principalmente en satisfacer sus expectativas. Arellano (2017) en su investigación “La calidad en el servicio como ventaja competitiva”, identifica que el principal atributo que tienen las empresas de servicios es, la identificación de los servicios a través de sus clientes, sobre el servicio brindado, la cual lleva al éxito a corto o mediano plazo. Calero (2018) concluye en su investigación que la identificación y la especialización de los servicios permite que la sociedad reconozca el potencial que se ofrece. Dando paso a la mejora Ramírez y Álvaro (2017), quienes consideran que el uso de técnicas o herramientas permite mantener y mejorar los estándares de calidad, ya que considera que la mejora continua no solo es un beneficio económico sino que también humano. Ante esto Singh y Singh (2015) menciona que las organizaciones han demostrado que se puede lograr mejoras que resultan ser significativas en la organización, por lo que sin lugar a dudas, estas mejoras permiten a las organizaciones ser exitosas en un entorno altamente competitivo.

Lopez (2018) Comprueba que existe relación positiva entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente, es decir, si la calidad de servicio aumenta, la satisfacción del cliente aumenta, por lo que la relación es directamente proporcional.

Lara (2002), concluye en su investigación de “La gestión de la calidad en los servicios” se puede mejorar, a través del compromiso de toda la empresa, esto quiere decir que es un trabajo en equipo el cual se ve involucrado tanto niveles altos y bajos, de la organización, es decir que las empresas antes de poder mejorar la calidad de servicio se debe tener en claro que su personal es el vínculo directo de relación con el cliente, dando paso a diferentes alternativas que permiten mejorar como es el servicio de postventa la cual, Prieto (2007) considera que esta

actividad tiene su rol fundamental, porque una vez que el cliente haga su compra, la empresa podrá contar con ellos y a otros nuevos a quienes estos refieran, y así poder mantener sus niveles rentables dentro de un mercado competitivo, las empresas encuentran formas creativas para ir más allá de las expectativas de sus clientes y a su vez mejoran la retención de los mismos, el servicio postventa se considera una estrategia competitiva que genera un negocio a largo plazo, pero cabe mencionar que en la captación de nuevos clientes se puede descuidar la lealtad de los que ya tienen. Otra manera de sobrevivir en el mercado como menciona Villalba (2005), es la promoción de ventas y en los últimos años se considera una herramienta de marketing muy importante y poderosa para sobresalir en el mercado, debido a que esta herramienta permite tener un crecimiento significativo en las ventas a corto plazo debido a que se juega con el precio, y eso transmite incentivos al consumidor para acceder al mismo.

Al respecto Cruz (2011) manifiesta que el proceso de identificación del producto desempeña un rol esencial en el control de costos de producción, la mano de obra, materiales, y costos indirectos de fabricación, por lo que un bajo desempeño en la identificación y en el etiquetado, causa el incremento de costos en el producto o en el servicio, a diferencia de tener un sistema sólido y eficiente que puede generar ahorro. A criterio de Arellano (2017) actualmente el mercado es cada vez más competitivo, por ende, se constituye un elemento indispensable en toda empresa el mejoramiento continuo de la calidad de los servicios y los productos que brinda, como una de las garantías que le asegure el incremento o sostenibilidad de su negocio. Hernández y Nogueira (2009) resalta en su estudio la importancia de la mejora de procesos, identificando los procesos, ordenar los procesos, representar y medir con la finalidad de generar una oportunidad de mejora. Rodríguez (2014) señala que no todas las empresas pueden aplicar la mejora de procesos, por lo que, pueden influir diferentes razones para no lógralos, factor tiempo, recursos, disponibilidad o incluso por temor a que afecte a la eficiencia o eficacia de otros sistemas de la organización, al respecto Cabrera y Rivera (2016)

menciona que si existe un procedimiento de mejora de procesos en la empresa interno, el personal de la empresa es el principal ejecutor, pero se requiere nivel superior de preparación. Por ende aquí se daría paso a la innovación Quiroga (2014), considera que la innovación es uno de los factores más sobresalientes de la historia, es decir, ha sido el pilar del crecimiento ya sea productivo o económico, la interrelación del uso sistémico del conocimiento, de las prácticas y de las Tic generan la innovación en las empresas, según Giraldo y Otero (2017), la innovación es aquella que ayuda a las organizaciones a generar diferentes estrategias; ya sean de posicionamiento, participación en el mercado entre otros, la importancia que tiene la innovación en las organizaciones, se ve referida al producto, la facilidad de uso, también se toma en cuenta que para tener una innovación, se debe jerarquizar aquellos factores que permiten la innovación es decir se la analiza como un todo incluyendo, es decir se analiza a todos los niveles socioeconómicos, a razón de que existen diferentes grados de poder adquisitivo.

Justificación

El presente estudio tiene como propósito demostrar que el bechmarking a través de sus dimensiones (productos, procesos e identificación de servicio) influyen en la mejorar de la calidad en la prestación de los servicio, para ello es necesario generar información documental y bibliográfica con lo cual de sustentar la teoría existente.

Mencias y Rodriguez (2017) afirman que el estudio del benchmarking permite conseguir el máximo beneficio dentro de la industria, con diferentes contribuciones a procesos, toma de decisiones gerenciales, así como identificar las fortalezas y debilidades que deben ser optimizadas en las diferentes áreas. Yaya (2019) en su investigación que titula “El Benchmarking y el proceso de selección del personal” discute que el estudio de un benchmarking ayuda al posicionamiento ya que entra en juego diferentes factores que permiten mejorar, La cual tiene similitud con la investigación de Arellano (2012) en el cual busco hacer

estrategias del benchmarking con el fin de buscar un mejor posicionamiento y a su vez afirma que si se lleva a cabo un estudio de benchmarking facilita el camino para mejorar la calidad.

Acosta y Teran (2015) en su publicación de “Administración Estratégica” mencionan que el benchmarking es ampliamente utilizado por las empresas con la finalidad de resolver problemas de la actividad, comercialización, o de la dirección es decir también se puede evidenciar la aplicación de esta herramienta en el perfeccionamiento de estructuras, procesos y sistemas,

Con los resultados obtenidos se podrá identificar las mejores prácticas que han adquirido, aprendiendo de lo bueno o lo malo de las empresas que han estudiado, con todo esto se pondrá en evidencia la funcionalidad, beneficios y logros alcanzados haciendo uso de esta herramienta desconocida para algunos pero que aun así han sacado ventaja ante sus competidores del sector gastronómico de la ciudad Quito.

La presente investigación nace de la necesidad de identificar los beneficios del uso del benchmarking para los empresarios de los restaurantes, también de conocer la situación actual en las que se encuentran las PYMES, debido a las diferentes adversidades que han tenido que afrontar por la situación económica que atraviesa el país, así mismo se desea analizar la problemática del sector que impide que el benchmarking pueda ser aplicado en estos establecimientos, las diferentes estrategias que se han adoptado mejorar la prestación de sus servicios, estrategias que no solo les han permitido incrementar sus ganancias sino también, enmarcar una ventaja competitiva frente a sus competidores, y finalmente se quiere dar a conocer el procedimiento adecuado en la aplicación de esta herramienta para mejorar la calidad de la prestación de servicio y que ha llegado a influir en la decisión de consumo de sus clientes así como afirma Montero y Ramón (2010) que el sector turístico se encuentra en crisis la cual se debe buscar un medio para poder sobresalir y rediseñar procesos, productos y servicios.

Objetivos

Objetivo General

- Analizar el benchmarking funcional como herramienta gerencial para mejorar la calidad de servicios en las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito.

Objetivos Específicos

- Caracterizar las prácticas del benchmarking funcional en las PYMES del sector gastronómico del sector de Quito.
- Evaluar la Calidad percibida por los clientes de las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito.
- Determinar la influencia del benchmarking funcional en la calidad de servicio de los restaurantes.

Pregunta de Investigación

- ¿Cómo la herramienta gerencial Benchmarking Funcional influye en calidad de los servicios en las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito?

Marco Teórico

El marco teórico de la presente investigación tiene como objetivo encontrar información confiable que sirva de guía y fundamento para entender las diferentes dimensiones o factores que influyen en la calidad del servicio en las PYMES en base a estudios realizados a nivel nacional como del extranjero, bibliografía que concuerde y dan credibilidad acerca de cuáles son los factores claves de éxitos que se tomaron en cuenta para mejorar la atención al cliente. Se considera de mucha importancia emparejar los resultados de esta investigación frente a otro respecto la calidad presente en las PYMES especialmente en el sector gastronómico que es uno de los más importantes y complejos al tratarse de un segmento de venta de servicios muy sensibles al gusto del cliente.

Para la investigación se han encontrado fuentes de gran utilidad, que ayudarán a que este proyecto se pueda entender y analizar de la manera más sencilla posible para el lector, debido a que existen diferentes metodologías para medir la calidad y los procesos que se deben tomar en cuenta. Cabe recalcar que todas estas teorías están respaldadas por libros y artículos científicos que han estudiado la calidad en diferentes aspectos o ámbitos relacionados, sin embargo, el que más destaca o es la más utilizada en el sector de servicios es la metodología Servqual, porque facilita comprender de mejor maneras las dimensiones de la calidad y a la vez que permite reinventar hacia prácticas más eficiente en comparación con la competencia ya sea directo o indirecto; esta herramienta ha sido útil para determinar estrategias que permitan posicionar la marca de la empresa en la mente del consumidor ecuatoriano.

Fundamentación Teórica

Teoría de la Calidad

Según, Cubillos y Rozo (2009), la calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano, que desde el origen del hombre se ha comprobado que hacer bien las cosas genera una ventaja competitiva frente a sus similares, entre los gurús de la calidad que dieron

un realce importante en la calidad tenemos a; William Edwards Deming, Joseph M. Juran, Kaoru Ishikawa, Philip Crosby, William Ouchi y Armand V. FFeigenbaum.

Deming, (1986), las principales aportaciones, es el pionero de la calidad total (TQM), creador de los catorce puntos los cuales las compañías se mantenían a la par con los diferentes cambios del entorno económico, divulga el ciclo PHVA, (Planear, hacer, verificar y actuar) que se lo conocio como el ciclo de Deming, considerada como una estrategia de la mejora continua de la calidad en 4 sencillos pasos, se considera que es muy utilizada en los sistemas de gestión de la calidad.

Juran (2007) define a la calidad como una aptitud para ser usada y a su vez satisfacer las necesidades de los clientes, la mayor aportación a la calidad fue su triología de procesos, la cual intervienen en primer lugar, la Planeación de la calidad; cuyo resultado final es el proceso capaz e lograr metas de la calidad bajo condiciones de operación, segundo Control de la calidad; conducir las operaciones de acuerdo con el plan de la calidad, y finalmente la mejora de la calidad; marca mejores resultados de la calidad que las anteriores.

Ishikawa (1991) define a la calidad en el año 1986 el control de la calidad como el desarrollo, diseño, manufactura y el mantener un producto de calidad que sea atractivamente más económico, el útil y siempre complaciente para el consumidor, en fin tuvo una gran aportación para el entorno empresarial, porque esto dio paso a las gráficas de Pareto, al diagrama de causa-efecto, la estratificación, la hoja de verificación, histograma, además de los diagramas de dispersión y grafica de control de Shewhart, pero en este caso el control de calidad empresarial la cual enfatiza en que la calidad debe observarse y lograrse no solo en el producto sino también en el área de ventas, calidad de administración, la compañía en sí y la vida personal.

Crosby (1980) considera que la calidad es gratis, es decir que, suplanta las exigencias de un cliente cuando se cumple con todo esto se logra cero defectos, las principales

aportaciones de Crosby son; el concepto de cero defectos, la teoría de los absolutos de la calidad.

Ouchi (1981), define que la calidad es hacer las cosas bien desde un comienzo, fue quien estableció la teoría Z que pone énfasis en el trabajo en equipo de una organización fusionando las prácticas estadounidenses y japonesas.

Feigenbaum (2007), define a la calidad en el año de 1986, como el resultado total de las características del producto y servicio, las cuales son las que satisfacen las necesidades del cliente, la principal aportación frente a la calidad es son las 19 pautas para el mejoramiento de la calidad.

Teoría de la Satisfacción del Cliente

Según Kotler (2004), los clientes determinan la satisfacción comparando el resultado que se percibe de un producto frente a las expectativas preestablecidas, es decir, es la diferencia entre el rendimiento percibido y las expectativas.

Elementos de la Satisfacción del Cliente. De acuerdo con Thompson (2005) la satisfacción del cliente está compuesta por tres elementos que son;

1. Rendimiento Percibido: este elemento hace referencia al resultado que el cliente percibe luego de haber adquirido un producto o servicio.

2. Las Expectativas: son las ilusiones que los clientes esperan conseguir de un determinado producto o servicio, que vienen influenciadas a partir de las promesas que se hace al respecto a lo que las empresas oferentes afirman, o de experiencias de compras anteriores, opiniones de amistades, entre otras causas.

3. Niveles de Satisfacción: dependiendo del grado de satisfacción del cliente se puede determinar el nivel de lealtad hacia la marca, que luego de haber realizado la compra del producto, el consumidor puede sentir satisfacción, insatisfacción o complacencia.

Teoría de la Mejora Continua.

De acuerdo a Carro y Gonzalez (2018) el kaizen es el mejoramiento continuo se enfoca en la gente y la estandarización de sus procesos, cumpliendo con los objetivos ya sea en incrementar la productividad, el control de procesos, reducción de tiempos, estándares de calidad, y métodos de operacionalización, en el artículo de Alvarado y Pumisacho (2017) “Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito”, considera que cualquier producto o servicio tiende a ser mejorado, hoy en día gran parte de las técnicas de gestión de calidad, así como principios fueron transferidos por Deming y Juran, en el libro de Masaaki (1989), resume a la esencia del Kaizen de forma sencilla y directa: kaizen significa mejoramiento el cual debe ser progresivo incluyendo a todos los miembros de la organización desde el gerente hasta los trabajadores, considerando que nuestra forma de vida merece ser mejorada constantemente, tomando en consideración los 5 pasos del Kaizen que son;

Tabla 1

Cinco pasos del Kaizen

Nº Paso	Nombre	Significado
Paso 1	Seiri	Enderezar
Paso 2	Seiton	Poner las cosas en orden
Paso 3	Seiso	Limpieza
Paso 4	Seiketsu	Aseo personal
Paso 5	Seiketsuke	Disciplina

Nota: Significado de los cinco pasos del Kaizen

Teoría de Tiempos y Movimientos

Según Jananía (2008), El surgimiento acerca estudio de tiempos y movimientos se ha venido perfeccionando desde 1920 y hasta la presente fecha se considera como un instrumento necesario para el funcionamiento eficaz de las empresas. Por tanto, los profesionales de la actualidad es indispensable integrar al elemento humano en su trabajo, que deberá tener amplios conocimientos acerca del comportamiento humano, además, deberá escuchar, mostrando que respeta las opiniones e ideas del operario en estudio o de otros, además Andrade (2019), señala que las empresas pueden aplicar el método de tiempos y movimientos, con la finalidad de asignar de una manera correcta las actividades a sus trabajadores; de esta manera se podrá contar con un informe detallado de cada una de las actividades asignadas a cada uno, la cual permitiría analizar y a su vez mejorarlas a futuro, por ende Kanawaty (2014) afirma que, varias de las misiones de la organización está la revisar sus procesos por medio de la identificación y eliminación en forma gradual de las actividades que no generan valor a sus productos y procesos. Estas actividades representan costos operacionales que se traducen en despilfarros de tiempo, materiales, espacio y demás recursos organizacionales. Una de las técnicas más utilizadas para superar dichas deficiencias y elevar la productividad de los trabajadores es el estudio del trabajo, definido como el examen sistemático de los métodos para realizar actividades con el fin de mejorar la utilización eficaz de los recursos y de establecer normas de rendimiento con respecto a las actividades que se están realizando

Marco Conceptual

Calidad.

Según Olvera y Schererr (2009), la calidad busca identificar las necesidades, además de cumplir permanentemente con los requisitos del producto, generando mayor aceptación y confianza en el mercado. Aunque en la actualidad se habla mucho del tema, sin lugar a duda, también se puede decir que cada vez será tema de preocupación de todas las empresas y las

personas por ser las consumidoras del producto o servicio. Se debe aceptar que el cliente ha evolucionado y que ahora ya no gasta igual, ahora exigen bajos precios, pero con buen servicio, utilidad y funcionalidad, y es partir de esto que, cada vez se debe ofertar productos de buena calidad con precio razonable (Ayra, 2016).

La calidad del servicio es un factor imprescindible que debe existir en la empresa para tener un mayor número de clientes satisfechos, es así que, la razón de ser de todos los departamentos existe, precisamente, para atraer clientela, vender y rentabilizar el establecimiento. Pero el contacto directo con el cliente, lo tiene el personal de servicios, que debe vender lo que otros han hecho, empleando sus habilidades y conocimientos. En el estudio realizado por (Cevallos Punguil, 2019) acerca de los indicadores para medir la calidad en la prestación de servicio se encontró que un 6,2% manifestaron haber recibido un excelente servicio, un 59,37% recibió un muy buen servicio, el 28,1% recibió un servicio bueno y el 6,25% un servicio de calidad deficiente. La contribución que brinda esta investigación se concentra fundamentalmente en la percepción y expectativa del cliente sobre el servicio, lo que condujo al restaurante TAPAS & TOPES tomar decisiones en base a los resultados que ofrece la aplicación de esta herramienta. De esta forma, el modelo SERVQUAL de calidad de Servicio permite disponer de puntuaciones sobre percepción y expectativas respecto a cada característica del servicio evaluado. La diferencia entre percepción y expectativas indicará los déficits de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la percepción (Mezzoni, 2015).

De acuerdo con Gumucio, (2005) los productos y servicios que ofrecen las restaurantes deben reflejar la empatía hacia las expectativas y necesidades de los clientes, hacia todo aquello que el cliente considera importante. El grado de satisfacción radica en que el nivel cualitativo mínimo producido sea siempre superior a sus expectativas, siendo la calidad del servicio tan importante como el producto. De acuerdo con las encuestas realizadas en la playa

Bajoalto con respecto a la percepción del turista y servicio al cliente, se observa que un 69% de los clientes calificaron que la atención del personal no ha sido cordial y agradable, considerándolo en el rango pésimo – regular, precedida de un 31% en el rango de bueno, muy bueno y excelente, están de acuerdo con la atención brindada a los clientes por parte de empleados de los establecimientos, resultado que va en contra de los principios básicos del saber, el escuchar, entender, estar predispuesto a ofrecer soluciones, respetar, ayudar, apreciar y recordar al cliente, con algunas de las aptitudes para la prestación de servicios (Armijos, 2019).

La gestión del proceso de fabricación y manipulación de los alimentos es primordial para garantizar la calidad y seguridad alimentaria, siendo el manipulador de alimentos considerado como una pieza fundamental en la calidad final de los productos ofrecidos por el establecimiento y la capacidad de respuesta es el reflejo de la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para proveer el servicio ágil sin descuidar la calidad; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a los tiempo del servicio (Correia et al., 2012; Hernandez y Cano, 2017). Así se demuestra en la encuesta realizada por Cevallos Punguil, (2019) donde se pudo valorar el ítem correspondiente a “Frente algún aqueja y/o problema, el personal del restaurante ofreció solucionarlo y estuvo dispuesto ayudar”, obtuvo una calificación de Muy Buena para un 85%, seguida por el ítem 7 “El cliente percibe que lo solicitado en el servicio se le entregará según lo que ofrece el restaurante”, con un 80% de calificación Muy Buena.

De acuerdo con los resultados del estudio de Ayra, (2016) titulada: “Benchmarking Y La Calidad De Servicio De Los Restaurantes En La Ciudad De Huánuco-2016” realizada en Perú, se logró verificar que 48% de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, dijeron que los clientes casi siempre se sintieron satisfechos acorde con el servicio que recibieron en cuanto a la dimensión de confiabilidad, y el 2% respondió que nunca; por lo tanto se entiende que los clientes se sienten satisfechos al visitar los restaurantes, y este

resultado es el reflejo de las encuestas aplicadas a los gerentes de los restaurantes de Huánuco, donde el 62% de ellos afirmaron que el nivel de importancia que se le da a sus clientes es alto.

A medida que el producto o servicio, los elementos tangibles como son las instalaciones, se convierten en un modelo a seguir para las otras organizaciones, es importante aceptar que no se puede dejar de mejorar, la calidad no se puede detener, dado que cuando lo hace, realmente no se ha detenido, sino que ha retrocedido, puesto que competencia sigue mejorando continuamente (Gumucio, 2005).

El principal atractivo e instrumento de confort para los clientes siempre estará radicado en la calidad de las instalaciones de los restaurantes mayormente visitados, así lo demuestra un estudio que se realizó en el Restaurante *Tapas & Topes* para calificar los elementos tangibles se descubrió que el ítem 1 “Cuidado del aspecto interno y externo del establecimiento”, fue calificado por un 90% de los clientes como Excelente. Sin embargo, el ítem 6 “El establecimiento brinda las facilidades para acomodar el vehículo de forma segura”, fue calificado por un 87% como deficiente. Es vital aclarar que de los 10 factores correspondientes a esta dimensión 8 fueron valorados con calidad de Buena y Muy Buena por los clientes, lo cual se constituye una fortaleza para el establecimiento, pero es no quiere decir que debe descuidar elementos que son visibles y apreciados por el cliente

Modelos de la Calidad

Modelo Japones o Premio Deming.

Según (Camisón, 2006) el Deming Prize surgió a inicios de la década de los 50's y desde entonces se ha convertido en el referente para lograr el desarrollo y el control de la calidad en Japón, el propósito básico de su invención fue con el fin de construir una herramienta con la q se alcance la mejora y transformación de la gestión en las empresas japonesas. En la actualidad tal premio se entrega aquellas organizaciones que apoyan de forma significativa el crecimiento de la dirección y control de la calidad en Japón, y ha sido la principal motivación

para promover la Gestión de la Calidad en muchas compañías que hallan en el premio una esplendido momento para comenzar aprender (Mata, 2020).

Existen dos reconocimientos de este premio que son el norteamericano y el europeo, en ambos los candidatos al Deming Prize no se les exige la aplicación del modelo preestablecido sino, se pretende que las compañías se autoevalúen , reconozca su situación actual, se propongas así mismo los retos, objetivos y la senda que los lleve hacia ellos, es así que (Camisón, 2006) expone en su libro las seis categorías básicas de evaluación que se aplicaron en el 2004, que son:

1. Las políticas de la dirección y su expansión en relación con la calidad.
2. El desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos
3. El mantenimiento y mejorar de la calidad operativa y del producto.
4. El establecimiento de sistemas para tratar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, así como la seguridad y el entorno.
5. La recolección y estudio de información sobre la calidad y el uso de las tecnologías de la información.
6. El desarrollo de los recursos humanos.

De la misma manera la evaluación de los candidatos se sostiene en tres puntos:

- Reflejo de los principios de la dirección, la industria, el negocio, y el entorno. Los interesados deben establecer los objetivos y estrategias retadoras, enfocadas al cliente dirigidas desde el liderazgo directivo.
- La GCT debe haber sido implementada de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos y las estrategias arriba mencionadas.
- Para alcanzar los resultados deseados se debe haber empleado un desempeño excepcional en los objetivos y estrategias de la organización.

Modelo Americano o Malcom Baldrige.

Como respuesta al incremento de la competitividad de la industria en Japón, al igual que en Europa a través de la creación del modelo EFQM, Estados Unidos no se quiso quedar atrás, y fue así como en 1987 el gobierno creó el Premio Malcom Baldrige, en base a tres objetivos. El de mejorar las prácticas y capacidades, proveer la comunicación y la transferencia de las mejores prácticas entre compañías americanas, y el último de usarse como técnica para entender y gestionar el resultado, la planificación y la formación. Al llevarse a cabo este modelo se hizo posible unificar las prácticas de gestión de calidad en todo Estados Unidos, y de poseer un lenguaje y filosofía americana común. (Dellana & Hauser, 1999; Garvin, 1994).

La primera versión del modelo apareció en 1988 que luego de diferentes revisiones se pudo definir en 1997 enfocándose hacia la excelencia. El modelo ha evolucionado con la finalidad de reconocer y promover las prácticas ejemplares de calidad llegando a ser una estructura que es comprensiva a nivel internacional que según afirman Flynn y Saladin, (2001) quienes a la vez detallan los parámetros para la premiación:

Tabla 2

Modelo Malcom Baldrige

Modelo Malcom Baldrige			
1	Compromiso	12	Reconocimiento
2	Orientación hacia el cliente	13	Benchmarking
3	Relación con proveedores	14	Gestión por procesos
4	Formación	15	diseño
5	Aprendizaje continuo	16	Información y análisis
6	Liderazgo	17	Comunicación
7	RR.HH.	18	Mejora continua
8	Motivación	19	Responsabilidad social

9	Satisfacción de los empleados	20	Planificación estratégica
10	Involvement	21	Agilidad y flexividad
11	Empowerment	22	Trabajo en equipo

Nota; practicas ejemplares del modelo de Malcom Baldrige

Modelo EFQM

En 1988 14 representantes de las compañías más exitosas de Europa conformaron la *European Foundation for Quality Managment* (EFQM) con el fin de fortalecer la competitividad de las empresas en los mercados mundiales (García,2004). Con la principal misión consiste en llegar a ser una fuerza rectora hacia la excelencia sostenible, y con la misión que se las empresas europeas se destaquen en el mundo (EFQM,2004). Este modelo se basa en 9 criterios que tratan de examinar la evolución de la empresa en su camino en busca de la excelencia, los criterios se dividen en agentes facilitadores que representa la manera en que la organización aplica cada uno de los subcriterios, y por otro lado, en los resultados que reflejan los beneficios de la empresa en las diferentes áreas en las influye (Gutiérrez y Tamayo, 2007).

Tabla 3

Modelo EFQM

Modelo EFQM			
1	Compromiso	10	Formación
2	Liderazgo	11	Aprendizaje continuo
3	Política y estrategia	12	Involment.
4	Enfoque en el cliente	13	Reconocimiento.
5	Recursos, colaboradores	14	Infraestructura
6	Gestión de RR.HH.	15	Gestión de procesos
7	Motivación	16	Diseño de producto, servicios y proceso
8	Innovación	17	Gestión basada en hechos / Datos e información
9	Mejora continua	18	Benchmarking

Nota: Este modelo se sustenta en que la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimientos, clientes, personal, y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategias, las alianzas y los recursos.

Modelo SERVQUAL

Según Chávez y Torres (2012) argumentan que la herramienta SERVQUAL fue elaborada por Zeithaml, Parasuraman, Berry en 1988, con la finalidad de mejorar la calidad de servicio y también su idea central de diferenciar las expectativas del cliente con la percepción del servicio brindado, esta metodología se dimensiona a través de 5 pasos importantes, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles.

Para Castillo (2005) señala que la metodología SERVQUAL es una herramienta que nos ayuda a medir la calidad de servicio y la percepción del cliente con las expectativas de la empresa con respecto a la calidad, servicio, tiempo.

Nishizawa (2014) en su investigación “Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto”, considera que esta metodología proporciona información detallada de los clientes con respecto al servicio y a su vez las sugerencias de los clientes en ciertos factores, también es considerado un modelo de mejora y comparación con otras organizaciones.

El Modelo SERVQUAL se sustenta 5 dimensiones para medir la calidad de servicio
ZEITHAML y BITNER (2009)

- **Fiabilidad:** La cual hace referencia a la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, es decir, que la empresa cumpla con lo que promete, sobre entregas, suministro del servicio, solución de problemas y fijación de precios.
- **Sensibilidad (Capacidad de Respuesta):** Es la disposición para ayudar a los usuarios y para prestarles un servicio rápido y adecuado, donde la atención y prontitud al tratar las solicitudes, responder preguntas y quejas de los clientes, y solucionar problemas juegan un papel trascendental.

- Seguridad: Es el conocimiento y atención de los empleados que resultan del reflejo de habilidades para inspirar credibilidad y confianza.
- Empatía: Se refiere al nivel de atención individualizada que ofrecen las empresas a sus clientes. Se debe transmitir por medio de un servicio personalizado o adaptado al gusto del cliente.
- Elementos tangibles: Es la apariencia física de instalaciones, conformada por la infraestructura, equipos, materiales, personal.

Herramientas Gerenciales

Las diferentes investigaciones sobre las herramientas gerenciales se han focalizado en los temas que abordan como lo son: los tipos de herramientas más usadas por empresas, los motivos por la cual usan estas herramientas, los riesgos que pueden presentarse al momento de implementarlos o usarlos y los beneficios que se presentaran al momento de usar las herramientas gerenciales. León. (2020), de igual manera Ahmed y Hassan (2003) indagaron en la aplicación de herramientas de gestión de calidad en pequeñas y medianas empresas; donde los resultados demostraron que si hay falta de análisis metódico al momento de aplicar las herramientas se transforma en una debilidad en este tipo de empresas.

Boikanyo, Lotriet, & Buys (2016) indagaron la medida en que se utiliza las diferentes herramientas gerenciales en 300 empresas del sector minero, y el estudio indicó que la mitad de los encuestados no poseen herramientas de gestión que suministren información necesaria actualizada para el desarrollo de sus actividades.

Tabla 4

Técnicas de Gestión Estratégica más usadas por nivel de desarrollo del país.

Países desarrollados	Países en desarrollo	Economías en transición
----------------------	----------------------	-------------------------

1. Análisis FODA	1. Análisis FODA	1. Análisis FODA
2. Benchmarking	2. Análisis financiero del negocio	2. Métodos estadísticos y matemáticos
3. Key competencias	3. Análisis PEST	3. Análisis de Porter
4. CUSAT	4. Benchmarking	4. Análisis de cadena de valor
5. Factores críticos de éxito	5. Análisis de Porter	
6. Análisis de precios	6. Factores críticos de éxito	
7. Costo-beneficio	7. Análisis financiero de la competencia	
8. Análisis de Porter	8. Análisis de los Stakeholders	
9. Análisis PEST	9. Planificación estratégica	
10. Análisis "What if"	10. Análisis costo-beneficio	

Fuente: *Qehaja* (2017)

Nota: Herramientas gerenciales más usadas en países desarrollados en desarrollo y economías en transición.

A partir de los estudios realizados el uso de las herramientas gerenciales contribuyen a gestionar los riesgos presentes en la organización, así mismo permiten aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno para sacar ventaja frente a sus competidores, está claro que son muchas las empresas que no poseen ni hacen uso de estas herramientas, que para fines académicos se tomará en cuenta al benchmarking debido a que permite alcanzar la mejora continua a partir de una evaluación que consiste en comparar las prácticas que se están realizando en la empresa líder del sector con otras menos competitivas.

Conceptualización del Benchmarking

De acuerdo con Camp (1993), el benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada que consiste en la secuencia compuesta por varios pasos, para la mejora operacional y obtener los resultados deseados a partir de un análisis comparativo de los puntos importantes, las practicas que se usan y la medición que permite cuantificarlas. Por otro lado, Spendolini (2005), sostiene que el benchmarking es un proceso continuo y sistemático que se

utiliza para evaluar los productos, servicios y procesos de los trabajos realizados en las organizaciones más reconocidas por establecer las mejores prácticas que conducen al éxito organizacional.

Por otro lado, el Benchmarking permite contrastar una empresa en estudio con otro tipo de organizaciones que se dediquen a la misma actividad económica identificando las características fundamentales, así como, los factores claves de éxito los cuales sirven como fundamento para la toma de decisiones en un mercado dinámico y competitivo (Benavides ,2018). También se puede definir al benchmarking, como una herramienta clave para la reingeniería a partir de la identificación de las prácticas utilizadas por organizaciones que han mostrado un desempeño admirable, en cualquier industria o país, además, permite acelerar el proceso de reingeniería mediante la formulación de objetivos de desempeño (Mora, 2009)

Aunque algunos conceptos difieren de un autor con otro, el benchmarking es un herramienta gerencial o administrativo que tiene la finalidad de mejorar áreas críticas de la organización a través del aprendizaje comparativo entre las mejores empresas del sector, y a su vez poder adaptarlas en su organización.

Naula (2017) analiza el impacto que causa el Benchmarking y el logro del posicionamiento en el mercado, considera que su objetivo parte del hecho de desarrollar el benchmarking para optimizar el posicionamiento de la estación de servicios en el mercado y de acuerdo con las encuestas aplicadas a los 6 usuarios, es necesario no solo ofrecer el producto de buena calidad, sino que el servicio debe ser de primera.

Olivera (2019) en su estudio hace referencia cómo se debe gestionar la calidad del servicio mediante el benchmarking en las empresas de la ciudad de Chimbote. El método utilizado fue descriptivo, no experimental transversal; asimismo, tuvo como población a 21 empresas, como muestra se tuvo 16, se usó la técnica de la encuesta y se obtuvo que el 100% de las empresas han considerado que la gestión de la calidad ayuda a los colaboradores a tener

un buen rendimiento; pero el 62,5 % de los representantes desconocen sobre el benchmarking

Benchmarking Funcional

Es tipo de benchmarking funcional se debe llevar a cabo entre empresas de un mismo sector, pero éstas deben prestar servicios o suministrar productos que no sean competidores directamente entre sí. Este tipo de estrategia ha demostrado ser productiva, ya que fomenta un interés por la investigación en ejecutivos y conduce a compartir los datos. (Boxwell, 1994; Camp, 1993; Spendolini, 1996), Según las investigaciones realizadas en el ámbito del benchmarking Cos (2019) mencionan que no existe una regla establecida que diga que hay que concentrarse únicamente en los competidores directos de productos, por lo contrario, se amplían las posibilidades al identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking inclusive si se encuentran en industrias disímiles. Del Giorgio Solfa (2012) considera que el benchmarking funcional hace una comparación de funciones específicas de una organización, por lo que es, la herramienta más aplicada entre organismos públicos y grandes empresas de servicios.

Dimensiones del Benchmarking Funcional

También suelen contemplarse algunos terminos para describir esta clase de benchmarking, que se enfoca más en los mejores procesos o mejores prácticas de una organización o industria particular. Según Antún y Ojeda (2004) en su investigación de “Benchmarking de procesos logísticos” establece que las empresas del siglo XXI deben;

1. Controlar todas las condiciones que son necesarias para realmente ofrecer y mantener la calidad de servicio esperada por los clientes.
2. Reorganizar los procesos y rediseñar estrategias para hacerse más competitivas globalmente para responder a las demandas de la competencia internacional.

3. Formar redes estratégicas de aquellos recursos vitales para adquirir conocimientos, materiales y servicios con la velocidad y la flexibilidad necesarias para responder a las oportunidades emergentes del mercado.
4. Identificar los estándares de excelencia para productos, servicios o procesos, y realizar las mejoras necesarias en procesos propios para alcanzar la excelencia, comúnmente llamados “mejores prácticas”.

Es decir Antún y Ojeda (2004), determinaron que las mejores prácticas van de la mano con la calidad, así mismo, todas estas pueden ser identificadas, medidas y emuladas. Con eso las empresas pueden estudiar la manera como otros alcanzan el éxito, dentro y fuera de la industria con la finalidad de adoptar algunas prácticas dentro de la propia industria o mejorar sus prácticas.

Fases del Benchmarking

Con los diferentes aportes de investigaciones y criterios en base del benchmarking existen diversos modelos, pero uno de los más utilizados es el de Robert Camp quien es pionero del instrumento de aprendizaje con la contribución de algunas compañías al detectar que aspectos de la empresa se deberían profundizar para lo cual proporciona una ayuda de cómo hacerlo con la finalidad de ejecutar los procesos de benchmarking de una forma correcta.

Por lo tanto, (Gaitán Cortéz, 2005) hace uso del modelo de benchmarking de (Camp, 1993) en donde propone el proceso de Benchmarking que se siguió en su experiencia en Xerox, acentuando la clasificación de los pasos en cuatro principales etapas: Planeación, Análisis, Integración y Acción.

El proceso diseñado por Camp (1993), se compone por las siguientes Fases:

Tabla 5*Fases del Benchmarking de Camp*

Fases	Descripción
Fase de Planificación	Se llega a definir lo que se desea a investigar de la empresa seleccionada así mismo hay que establecer un objetivo viable y factible
Fase de Análisis.	Consiste en comprender como se puede adaptar a la organización aquellas prácticas que permitirán mejorar.
Fase de Integración.	El objetivo fundamental es llegar a transformar las practicas identificadas en principios de operación que transformen los métodos y acciones que causan un cierre de la brecha existente entre las compañías.
Fase de Acción.	El mejor logro seria hacer del benchmarking un instrumento de planificación en el cual no eliminen los resultados sino más bien una continuidad al estudio, el objetivo de esta fase es transformar esos principios operacionales en acciones

Fuente: Camp (1993)

Las fases llegaron a su madurez en el momento en que los procesos del negocio hayan adaptado los mejores procesos, con el que podrían asegurar un liderazgo en el mercado. En el estudio de Mencias y Rodriguez (2017) relaciona 5 pasos en la metodología de benchmarking. Esta guía comprende 5 pasos adaptados a el Benchmarking para la Gerencia Estratégica tecnológica.

Tabla 6*Fases del benchmarking de Mencias y Rodríguez 2017*

Etapa	Actividad
Planear	Identificar el proyecto Definir Alcance Identificar socios internos Establecer Dialogo Definir y validar proyecto con socios
Recopilar Información	Recopilar información de plataforma
Análisis	Realizar FODA Identificar diferencias Elaborar informe de recomendaciones
Acción y Evaluación	Realizar evaluación de resultados Generar plan de acción
Gestionar Conocimiento	Gestionar conocimiento de benchmarking

Fuente: Mencias y Rodriguez (2017)

Otro elemento clave para realizar un estudio del benchmarking, que se podría considerar como gestión estratégica, ya que consiste en analizar empresas, organizaciones, para aprender de ellas. Para Spendolini (2005) también tiene su metodología.

Tabla 7*Benchmarking de Spendolini*

Benchmarking de Spendolini
1. Determinar a que se le va a hacer Benchmarking
2. Formar un equipo de Benchmarking
3. Identificar a los socios del benchmarking
4. Recopilar y analizar Información del benchmarking
5. Actuar

Fuente: Betancourt (2014)

Existen modelos que están enfocados al sector público, privado o mixto Bruder y Gray (1994) establecen 7 pasos.

Tabla 8

Los 7 pasos de benchmarking sector público.

Fuente: Bruder y Gray (1994)

Pasos
1. Determinar que función se beneficiara más con el benchmarking
2. Identificar las medidas clave de costo, calidad y eficiencia de esas funciones
3. Llevar a cabo una encuesta de opinión de expertos y revisión de la literatura para encontrar el mejor tipo de organización para cada medida
4. Medir el mejor rendimiento de su categoría en las áreas claves identificadas
5. Comparar el rendimiento de su organización con los mejores de su clase y cuantificar la brecha
6. Especificar acciones para reducir la brecha
7. Implementar las acciones y supervisar su desempeño

El proceso de benchmarking perfeccionado por Pfeiffer (2002) desarrolla pasos para el

ámbito privado y mixto;

Tabla 9

Pasos del benchmarking del sector privado y mixto

Pasos
1. Establecer que es lo que debemos buscar en el proceso de benchmarking
2. Buscar compañías comparables
3. Determinar el método de recolección de datos
4. Comprobar que no haya deficiencias en el desempeño
5. Proyectar el futuro rendimiento
6. Comunicar los resultados y lograr aceptación
7. Fijar los objetivos en los procesos
8. Planificar las actividades
9. Iniciar las actividades y monitorear el desarrollo
10. Motivar a todos los involucrados

Fuente: Pfeiffer (2002)

PYMES Sector Servicios

Según INEC (2020) las PYMES constituyen en el Ecuador la fuente del desarrollo social con lo que respecta a producción, demanda y compra de productos o por el valor, agregado, las PYMES engloban varias opciones según la actividad económica, las PYMES de servicios en el Ecuador constituyen en total 393 273 siendo así una de las más importantes para el desarrollo económico.

Hablar del universo gastronómico es referirse a un sin fin de formas de preparar, cocinar y presentar los alimentos, de manipularlos higiénicamente y decorarlos, de fusionar sabores y aromas, de combinar ingredientes y diseñar recetas, incluso se trata de prestar servicios de calidad, de administrar los establecimientos de alimentos y bebidas. A más de todo eso, involucra investigar las tendencias de la gastronomía modernas, recuperar, conservar y promover la cultura gastronómica nacional y de crear productos gastronómicos innovadores respondiendo a las demandas de los comensales, a las condiciones económicas, políticas y sociales que sin duda tienen gran influencia en este ambiente tan amplio que abarca el campo de los alimentos, así lo sostiene, Food and Culture Encyclopedia. (Ly, 2003)

Prestación de Servicios

La gastronomía se está convirtiendo en uno de los factores clave economía debido a la atracción que genera en beneficios, tanto para definir la competitividad de los destinos turísticos como para la promoción de estos. Esto sugiere que el arte culinario de un pueblo o región puede ser el nexo que permita desarrollar actividad económica a través de la prestación de servicios gastronómicos de los destinos turísticos, aun cuando dicho destino no posea otras características típicas de los destinos más visitados, pues la gastronomía por sí sola constituye un atractivo potencial. Esto determina que la prestación de servicios gastronómicos debe considerar la importancia de la comida como contribución a la experiencia única de que el cliente quiere encontrar como parte de la expresión cultural del área geográfica que visita. Para

poder comprender cómo la experiencia juega un rol importante en la oferta de un restaurante, es necesario explicar que, este efecto se produce por la interacción del cliente y los trabajadores de un empresa que preparan y sirven los alimentos, y los responsables que gestionan las diversas actividades y toman decisiones para que se efectúe; en tales circunstancias existen diversos factores que pueden influir de forma positiva o negativa durante el servicio o la permanencia del cliente dentro del establecimiento (Salazar y Burbano, 2017).

Prestación de Servicios Gastronómicos

La actividad gastronomía se ha convertido con el pasar años un elemento sustancial del turismo, tal ha sido su influencia que hay turistas que viajan por la motivación de degustar la diversidad de comidas que existen en las diferentes ciudades. Muchos destinos utilizan este recurso para promocionarse en donde se desarrolla el denominado turismo gastronómico las representativa de un determinado lugar (Chancay y Delgado, 2015). Debido a la influencia que generan los medios de comunicación, que son sin duda, los recursos por excelencia que hacen posible la rápida diseminación de una tendencia culinaria contribuyen pueda dar a conocer lo más novedoso de la gastronomía de un determinado territorio (Hernández Heredia, 2016)

Según el Art. 43 literal b) del Reglamento General a la Ley de Turismo (2015), define a la actividad de alimentos y bebidas de las siguiente manera: “Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo”. A su vez la Constitución de la República del Ecuador (2008) señala que “las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”, además tal el Ministerio de Turismo reconoce la actividad de prestación de servicios gastronómicos de alimentos y bebidas como actividad turísticas (Ministerio de Turismo, 2018).

De igual manera en el Art. 4, literal 6 del Reglamento de Alimentos y Bebidas del (Ministerio de Turismo, 2018 p. 3) se puede ver cómo define a la comida rápida: "la oferta de alimentos y bebidas se encuentra lista para su consumo o requiere de un tiempo reducido de terminación, y donde lo habitual es que la toma de comanda, facturación y la retirada del pedido por el consumidor se realicen en el mostrador."

Mejores Prácticas

Para llevar alcanzar un buen nivel de servicio en cualquier establecimiento de alimentos o bebidas, es fundamental difundir, aplicar y ejercitar de manera sistemática las buenas prácticas. Cuando el servicio que se oferta a los clientes y consumidores está basado en Buenas Prácticas, se llegan a superar las expectativas, por un lado desde entregar un servicio confiable, fluido y constantes, y por otro, motivar a los colaboradores del establecimiento a lograr un mejor desempeños en las funciones encargadas (SERMATUR, 2017).

Las mejores prácticas que se ejecuten en un establecimiento de comida rápida se caracterizan por esta enfocadas a mejorar el desempeño y la gestión desde las diferentes áreas, yendo desde la parte de producción hasta la manera en cómo se presta el servicio en el restaurante, que una estrategia de llegar aplicarles sería mediante las políticas internas que existan o se elaboren (Chancay y Delgado, 2015).

Según el Manual de Buenas Prácticas impulsado por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile (2017), recomienda en primer lugar elaborar un programa de entrenamiento/inducción para los trabajadores nuevos considerando su rol de colaborador dentro de la empresa así como, el rol de la empresa dentro de la industria gastronómica y turística. . En segundo lugar, que todo el personal del establecimiento tiene que ser entrenado en aspectos como los estándares generales básicos, estándares sobre cómo tratar al cliente, estándares sobre el trabajo realizado, estándares sobre la comunicación telefónica, conocimientos acerca de la historia, productos, servicios y funcionamiento de la empresa.

Tabla 10*Manual de buenas prácticas*

Aspectos	Concepto
Buenas prácticas al recibir al cliente	Las empresas que se dedican a prestar servicios tienen la responsabilidad directa de recibir a sus clientes
Buenas prácticas para la atención del público	Existen diferentes prácticas que se repiten en distintos momentos, pero es importante tenerlas presentes de manera permanente
Buenas prácticas para la despedida de los clientes	La despedida del cliente es una de los instantes de mayor impacto y la última oportunidad para asegurar su satisfacción y especialmente superar las expectativas del cliente
Buenas prácticas en facturación, pagos y cobranza	Toda empresa prestadora de servicios tiene que llevar a cabo la tarea de facturar y cobrar

Fuente: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile (2017)

Al momento de establecer relaciones duradera, favorables, consistentes con los clientes, las empresas no sólo deben conocer las expectativas de los mismos o de contar con las directrices que las reflejen con exactitud, para lograr que existan vínculos duraderos con los clientes mediante detalles acerca de las buenas prácticas para generar calidad en la prestación de servicio, dichas especificaciones han de estar respaldadas por personas, sistemas y tecnologías por lo que los empleados deben ser evaluados y condecorados en función del desempeño (Coromoto y Del Valle, 2015).

Edward Deming, (1986) en su obra titulada “Out of the Crisis” desarrolló 14 principios básicos para la gestión y transformación empresarial, sus conocimientos son aplicados en diversas empresas industriales y de servicios; sus métodos incorporan el uso de herramientas

estadísticas y una transformación de la cultura empresarial para alcanzar la calidad y productividad, para mejor comprensión se presenta un cuadro resumen a continuación:

Tabla 11

14 principios de Deming

RESUMEN DE LOS 14 PRINCIPIOS DE W. DEMING	
1	<p>Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.</p> <p>Con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.</p>
2	<p>Adoptar la nueva filosofía.</p> <p>Nos encontramos en una nueva era económica y los directivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar</p>
3	<p>Dejar de depender de la inspección en masa.</p> <p>Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la calidad dentro del producto en primer lugar</p>
4	<p>Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.</p> <p>En vez de minimizar el coste total se tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.</p>
5	<p>Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio.</p> <p>Para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.</p>
6	<p>Implantar la formación.</p> <p>Implantar la formación en el trabajo</p>
7	<p>Adoptar e implantar el liderazgo.</p> <p>El objetivo de la supervisión debe consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor.</p>
8	<p>Desechar el miedo.</p> <p>De tal manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía</p>
9	<p>Derribar las barreras entre las áreas de staff.</p> <p>Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prevenir los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir,</p>

RESUMEN DE LOS 14 PRINCIPIOS DE W. DEMING

con el producto o el servicio.

10 Eliminar los eslogans, exhortaciones y nietas para la mano de obra.	Cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de las causas de la baja calidad y productividad pertenecen al sistema y por tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.
11 Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra.	a) Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo. b) Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo
12 Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo	a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad. b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgullosos de su trabajo. Esto quiere decir, la abolición de la calificación anual o por méritos y de la gestión por objetivos
13 Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo.	Implantar un programa vigoroso de educación y automejora
14 Actuar para lograr la transformación	Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos

Fuente: Edward Deming, (1986)

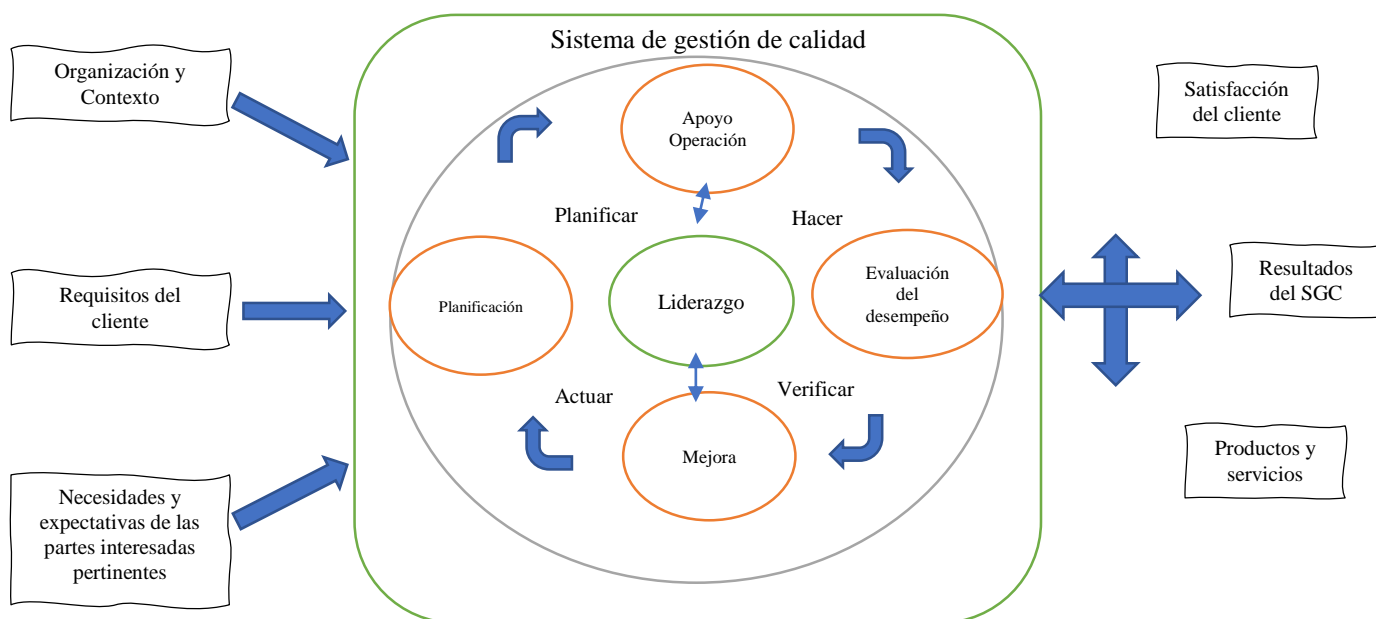
Armijos y Angulo (2018) el ciclo del PHVA permite a la organización poder determinar varios elementos que causan en los procesos y el resultado se desvíen de los resultados

planificados, también este ciclo está basado en el ciclo de Deming o también la espiral de mejora continua.

A continuación, el gráfico que mantiene la relación del PHVA que refiere de la ISO 9001:2015 y el ciclo de Deming.

Figura 1

Unificación de PHVA y ciclo de Deming



Nota: La unificación de PHVA y ciclo de Deming comprende varios aspectos como lo es la organización y el contexto, los requisitos y necesidades que presente el cliente, con esto se consigue realizar una planificación, hacer, verificar y actuar, consiguiendo con todos estos aspectos la satisfacción del cliente.

Añadiendo a lo anterior el estudio, los estándares de calidad básicos ya sean ISO 9001:2015 generan también los indicadores operativos que se podrían aplicar en las organizaciones:

1. Grado de utilización BSC
2. Grado de utilización de cuadros de mando
3. Grado de utilización de ISO: 9001
4. Grados de utilización del control interno
5. Tarifas de los servicios
6. Mercados Meta

7. Gastos fijos de los servicios

Factores Claves de Éxito

En la investigación anterior para utilizar el modelo SERVQUAL para medir la calidad puesto que la calidad prestación de servicios es un proceso que está integrado a partir de elementos, Expectativas vs. Percepciones, propuestas por Parasuraman Zaithalm, y Berry (1985) quienes, a partir de un extenso grupo de entrevistas, identificaron diez factores que determinan los factores claves de éxito de la calidad de servicio:

Tabla 12

Factores claves de éxito

	Dimensión	Concepto
1	Elementos Tangibles	Se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y los materiales de comunicación.
2	Fiabilidad	Es conocida como la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa
3	Capacidad de Respuesta	Disposición para ayudar a los clientes, y para proveerlos de un servicio rápido
4	Profesionalidad	Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio
5	Cortesía	Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto.

	Dimensión	Concepto
6	Credibilidad	Veracidad, creencia, y honestidad en el servicio que se provee.
7	Seguridad	Es la inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
8	Accesibilidad	Lo accesible y fácil de contactar.
9	Comunicación	Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos
10	Comprensión del cliente	Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.

Fuente: Parasuraman Zaithalm, y Berry (1985)

Según Coromoto y Del Valle (2015) los factores de éxito radican en establecer estas relaciones favorables, sólidas y perdurables con los clientes, por lo que las empresas no sólo deben estar al tanto las expectativas de los mismos o si viene disponer de pautas que las reflejen con exactitud, dado que ello no garantiza la prestación de servicios sea de calidad. Para fortalecer la relación con los clientes, éstos deben dar testimonio de las especificaciones sobre los factores que han determinado la calidad efectiva, dichas especificaciones han de estar respaldadas los elementos que dispone la empresa tales como, personas sistemas y tecnologías.

Mientras que a criterio de Camacho (2012) la calidad en la prestación de servicios, no sólo es una etapa del proceso, sino más bien se trata de todo el proceso en sí mismo; que inicia con expresarse la necesidad del cliente y culmina al ser está satisfecha, que en algunos casos, va más allá a expectativas del cliente.

En la investigación realizada para mejorar la calidad del servicio en el restaurante TAPAS & TOPES de la ciudad de Puyo, se utilizó el instrumento modelo de evaluación SERVQUAL, que suministró información minuciosa sobre las opiniones del cliente respecto

al servicio ofrecido por la empresa, los comentarios y sugerencias, así mismo desde las perspectivas de los empleados con respecto a la expectativa y percepción de los clientes. Bajo esta estructura, se levantaron datos requeridos en el estudio sobre cinco dimensiones o factores necesarios para el éxito: Elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Cevallos Punguil, 2019).

Tabla 13

Factores necesarios para el éxito

Dimensión /Factor	Significado
Seguridad	Conocimiento del servicio prestado por los empleados, así como su habilidad para transmitir confianza al cliente e información.
Elementos tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, empleados y facilidades.
Confiabilidad	Habilidad de prestar el servicio ofertado de forma precisa y confiable, conforme a un horario establecido según el servicio solicitado.
Capacidad de respuesta	Disposición y voluntad para ayudar a los clientes, el servicio oportuno para resolver las demandas de un cliente.
Empatía	Cortesía, atención personalizada que ofrece el restaurante a sus clientes.

Fuente: Cevallos Punguil (2019).

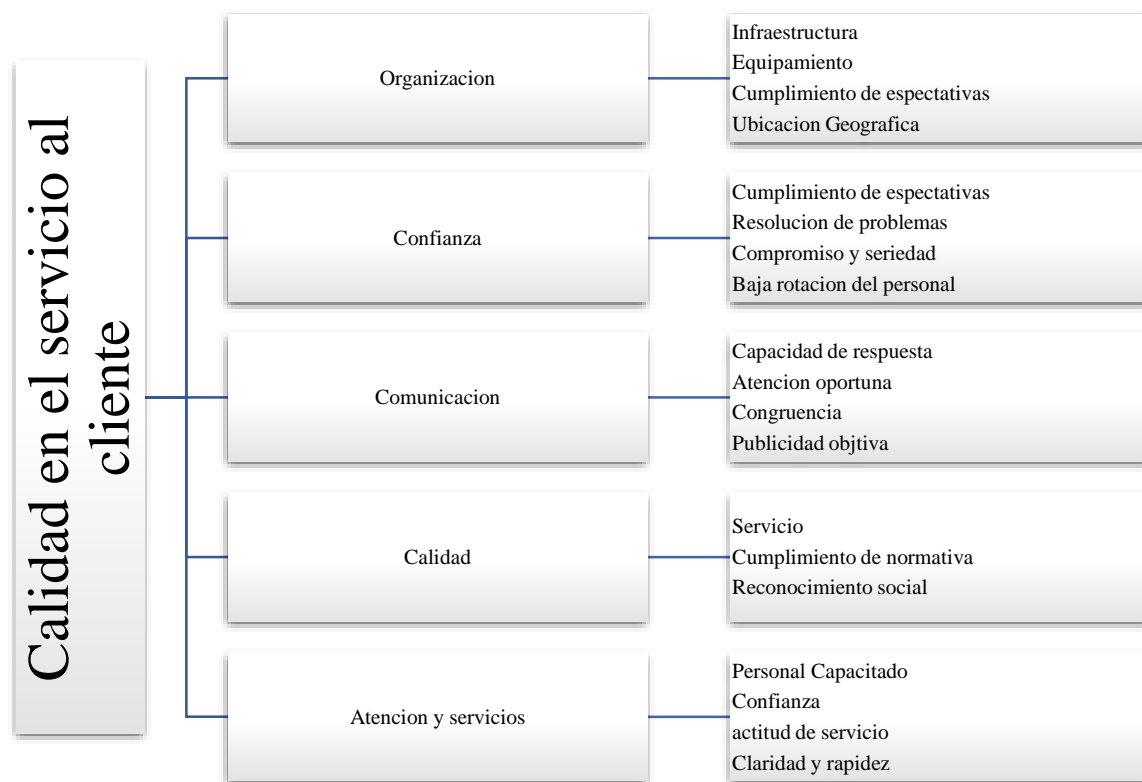
Hernandez y Cano (2017) desarrollaron un modelo para implementar el proceso de Benchmarking con el cual revisar la calidad del servicio de bibliotecas en Inglaterra y que puede utilizarse para analizar la calidad en el servicio de algunos procesos en las organizaciones. Los pasos propuestos por autores se explican a continuación:

- Identificación de los factores clave de éxito.

- Documentación/diagrama de procesos y subprocesos.
- Identificación de los procesos claves.
- Medición de los factores clave de éxito.
- Análisis de resultado/identificación de las diferencias de rendimiento.
- Selección de asociados.
- Organización de visitas.
- Identificar las mejores prácticas.

Figura 2

Elementos que integran la calidad en el servicio en una organización



Fuente: Hernandez y Cano (2017)

Nota: La calidad en el servicio del cliente en la organización, depende tanto de su capacidad instalada, la confianza a su vez debe cumplir las expectativas del cliente, capacidad para resolver problemas, la comunicación es un factor muy importante en el servicio de restaurantes, debido a que genera

positivismo en el cliente y demostrando capacidad de respuesta, atención oportuna, congruencia, dando cumplimiento a la calidad de servicio y generando un reconocimiento social, para que la atención y los servicios estén en correcta armonía debe existir el personal correctamente capacitado que influya en el crecimiento de la empresa.

Fundamentación Empírica

Fundamentación Empírica Benchmarking

Según Ayra (2016) en su Investigación de “Benchmarking Y La Calidad De Servicio De Los Restaurantes En La Ciudad De Huánuco-2016”, el Benchmarking funcional con una correlación mediana del 59,9% y el valor de significancia de 0,000 siendo menor al 0,05, la cual le permite aceptar su hipótesis de que el benchmarking funcional influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes, con un nivel de confianza del 95%.

Centurion (2019) en su investigación “La gestión de calidad con el uso de técnicas modernas administrativas en las micro y pequeñas empresas de la provincia del Santa, 2016”, el 71,43% de los representantes de las empresas manifiestan que, para ser eficientes debe aplicar la herramienta gerencial del Benchmarking, también cabe recalcar que el 57,14%, toma como referencia sobre los productos y servicios de otras empresas, y a su vez mejoran para ser aceptados en el mercado

Hernandez y Cano (2017) Concluye que el benchmarking es una alternativa de apoyo para cualquier organización para lograr de mejor manera la calidad de servicio y por ende alcanzar la satisfacción del cliente, lo que quiere decir que el servicio se ha convertido en un factor de éxito o de fracaso.

Cipriano (2015), menciona que el benchmarking busca mejorar las capacidades de los productos, servicios y procesos, de trabajo de empresas líderes, ya que son muestra a seguir ya sea como objetivo de mejora permanente. Lo que coincide con, Luzuriaga y Siguenza (2021) ya que mejorar los procesos será el camino para llegar a la meta deseada, estandarizar y

categorizar siempre y cuando se utilicen las herramientas necesarias. Lo que quiere decir que la evaluación comparativa es una herramienta innovadora, para la toma de decisiones en la empresa.

Moracho (2011) resalta que es de gran utilidad la identificación de las mejores prácticas de organizaciones externas, que sean a fines a la organización de estudio, la utilización de herramientas como el benchmarking permite crear una cultura que estimula a la mejor continua en las organizaciones.

Olivera (2019), Considera que el Benchmarking es primordial al momento de empezar en un nuevo mercado o a su vez el uso de esta herramienta permite ser eficientes en la empresa.

Silveira y Cabeza (2015), en su investigación “Benchmarking en la gestión de procesos universitarios: experiencia en universidades cubanas”, menciona que el benchmarking resulta un adecuado medio para cumplir con las metas, ya que, ayuda al perfeccionamiento o a su vez a la mejora continua, con prácticas de referencias conocidas.

Fundamentación Empírica de la Calidad

Vivar y Barragán (2018), considera que, para evaluar el servicio en los restaurantes, es necesario la implementación de un modelo que disponga mayor número de dimensiones, es decir el 68% de esas dimensiones están basadas en el modelo SERVQUAL y el 32% en nuevas dimensiones y variables propuestas.

López y Michelena (2011), considera que el diseño y la implementación de un proceso que ayude para la mejora continua en la prestación de servicios incrementaría la satisfacción del cliente y propiciaría niveles altos de percepción de la calidad, resultando muy beneficioso para la entidad.

Rodriguez (2019), discute en su investigación “Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta, Colombia”, que mediante la herramienta SERVQUAL, se puede determinar los niveles de calidad del servicio sobre todo

de restaurantes.

Nishizawa (2014), determina que el estudio de la calidad en una empresa es indispensable para lograr una ventaja competitiva, ya que, permite identificar mediante el estudio y la percepción de los clientes los puntos débiles y fuertes.

Metodología de la Investigación

Tipos de Investigación

Para esta investigación se empleó un enfoque cuantitativo, caracterizado por un diseño no experimental de corte transversal, a razón de que se recopiló los datos en una sola ocasión para precisar el uso del benchmarking funcional y la mejora calidad de servicio, mediante el cruce de tablas, debido a que el alcance de la investigación es Descriptivo.

Para Analizar la calidad de servicios prestados por las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito. Se encuestó a 30 gerentes y a 300 clientes de los restaurantes seleccionados, restaurantes que fueron escogidos a través de la página que mide la excelencia de restaurantes Trip Advisor, las preguntas que se utilizaron fueron construidas con el análisis literario de investigaciones pasadas relacionadas la cual se dividieron en dos partes, la primera estuvo dirigida a los gerentes basada en las dimensiones del benchmarking funcional que ayuda a determinar los líderes, la identificación de procesos, servicios y productos. Mientras que la segunda encuesta fue dirigida a los clientes de estos restaurantes basados en las dimensiones del modelo SERVQUAL. A partir de donde se analizaron los resultados de una forma estadística, con la ayuda de la escala de Likert para responder a la pregunta de investigación.

Métodos de Investigación

Para Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), una investigación parte desde una idea a desarrollar, por lo tanto, se han desarrollado rutas o enfoques que permiten estudiar cualquier tema. Existen tres rutas a utilizar: cuantitativa, cualitativa y mixta, además es importante conocer ciertas características que son comunes entre el enfoque cuantitativo y el

enfoque cualitativo, como también los aspectos que las diferencian para determinar su aplicación en investigaciones correspondientes.

Para llevar a cabo la investigación sobre “El benchmarking funcional como herramienta gerencial de las PYMES”, se procuró incrementar el conocimiento empírico existentes de las dos dimensiones, a través de diferentes técnicas válidas, como por ejemplo el método analítico permitió identificar las variables del benchmarking funcional, para poder tener una idea clara y precisa sobre el problema de investigación del mismo, el método sintético en la comprensión del marco teórico e identificación de dimensiones para evaluar y finalmente el método deductivo que es un medio que facilita la discusión de resultados en función de la literatura científica, empírica y la comprobación de la influencia del benchmarking funcional en la calidad de servicio de los restaurantes.

Técnicas de Recolección de Datos

El instrumento que ese eligió para levantar la información primaria fue el de la encuesta, tanto para los clientes de los restaurantes, así como para los gerentes administrativos de los mismos.

Instrumento (s) de Investigación

Para realizar el estudio de campo de la presente investigación se elaboraron dos cuestionarios con preguntas dirigidas a los gerentes para conocer acerca de cómo se ha utilizado la herramienta gerencial de evaluación comparativas para mejorar la calidad en el servicio, mientras otro cuestionario iba orientado a los clientes, quienes evaluarían a los restaurantes desde su percepción. En ambos cuestionarios se utilizó la Escala de Likert como instrumento de medición, mediante la cual se realizaron los análisis cualitativos y cuantitativos pertinentes para la discusión de resultados.

En lo que respecta a la validación de los cuestionarios antes de aplicarlos en el campo de investigación, fue revisado y aprobado previamente por dos docentes expertos en el campo

de investigación de la Universidad Técnica del Norte, que gracias a su experiencia se pudo precisar las preguntas adecuadas acorde a lo que se pretende investigar.

También se acudió al criterio y observación de dos estudiantes de décimo semestre de la carrera de Administración de empresas, quienes contribuyeron en gran manera a formular las preguntas de manera clara y sencilla de comprender, lo cual facilitó a los encuestados responderlas a posterioridad.

Descripción de Datos

De conformidad a las circunstancias en las que se realizó esta investigación, fue conveniente utilizar el muestreo no probabilístico y de conveniencia para aplicar las encuesta a los gerentes de los restaurantes que, por razones de la pandemia, muchas empresas de este sector sufrieron pérdidas económicas que ocasionaron el cierre de muchos.

De tal modo que para el muestreo se emplearon criterios de inclusión y exclusión a partir de las cinco categorías como están agrupados los restaurantes en la ciudad de Quito, que según los establecimientos registrados en el portal del Ministerio de Turismo (2019), existían hasta el año 2020 un total de 2066 de los cuales, 24 restaurantes eran de lujo, 226 de primera, 1.113 de segunda, 350 de tercera y 353 de cuarta categoría. En el contexto de la crisis sanitaria y la restricción de movilidad, los clientes dejaron de acudir a los sitios de alimentos y bebidas, principalmente de la categoría tercera, y cuarta ocasionando su quiebra, por tal razón se ve la necesidad de excluirlas de la muestra, además de que no están consideradas como parte de las PYMES al no cumplir con los requisitos.

Tabla 14

Criterios de inclusión y exclusión

Inclusión	Exclusión
De primera	De lujos De

	Inclusión	Exclusión
Categorías de restaurantes	De segunda	tercera De cuarta
Líderes según el tipo de restaurante	Carnes Mariscos Shushi	China Mexicana Pizzerías Pollo frito Y los demás

Para determinar la unidad de análisis de restaurantes y clientes, se consideró únicamente a los gerentes administrativos de los restaurantes más representativos top 10 del segmento de la gastronomía ecuatoriana especializada en mariscos, comida internacional (sushi) y platos a la parrilla localizados dentro de la ciudad de Quito según la plataforma turística de TripAdvisor, con la finalidad de recopilar información valiosa sobre el tema, con lo que se logre dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

Se contó con la colaboración de 29 personas que administran los restaurantes para conocer acerca de las dimensiones del benchmarking funcional, mientras que determinar la calidad percibida por los clientes se evaluó a la opinión de entre 5,10,15 clientes por cada restaurante con lo cual facilitará realizar la medición de la satisfacción del servicio.

Sector Asados (Carnes-Grill-Parilla)

Tabla 15

Empresas líderes de restaurantes de carnes

N°	Representante	Empresas
1	Sebastián Becerra	Locos por el Ahumado
2	David Rojas	El chacal Parrilladas
3	Oswaldo Espinoza	El Rincón del gaucho
4	Juan Alban	Casa Res
5	Nicole Colorado	Parrilladas Don Chily
6	Elvis Vince	Bodegón Argentino

N°	Representante	Empresas
7	Anónimo	Bifés de la Vaca
8	Alejandro del Pillo	Chori Gol
9	Klever Gonzáles	SUR PARRILLADA

Fuente: Tripadvisor

Sector Mariscos

Tabla 16

Empresas líderes de restaurantes de mariscos

N°	Representante	Empresas
1	Elvis Basorto	Zazu Restaurante
2	Mayra Sandoval	Encebollados Del Triangulo
3	Jimmy Fiallos	Corvinas Don Jimmy
4	Estaban Rualez	Segundo Muelle
5	Jennifer Valle	Los Encebollado De Felipe
6	Jorge Flores	La Caleta Del Manaba
7	Andrés Rosero	Cevichería Siete Mares
8	Emmanuel Ramirez	Camarón Reventado
9	Jessica Vizcaino	Ceviches De La Rumiñahui
10	Normarys López	Saca La Resaca

Fuente: Tripadvisor

Sector Internacional

Tabla 17

Empresas líderes de restaurantes de Sushi

N°	Nombre del representante	Empresas
1	Karla Ortiz	HIBACHI SUSHI
2	Miguel Enríquez	TANOSHI
3	Angela Sánchez	MAKI SUSHI
4	Esteban Gavilánez	Nuburi SUSHI CORP
5	Liliana Narváez	Kobe by NOE
6	David Riera	Shibumi Sushi
7	Pablo Ochoa	Sushi Corp NOE
8	Israel Espinoza	TONI SUSHI
9	Miguel Galieta	SUSHI FULL TIME
10	Rodrigo Cedeño	Saku SUSHI

Fuente: Tripadvisor

Cabe señalar que, para la determinación de la muestra para los clientes, se utilizó el método de aleatorio simple, debido a que la población de los clientes que visitan los restaurantes es infinita, por ello se decidió hacerlo mediante la selección por conveniencia, además de que la pandemia actual que atraviesa el país dificulta el acercamiento con las personas.

Determinación de Variables

A través de la literatura científica se pudo determinar las diferentes Variables que serán las guías, para medir a través de sus dimensiones, así como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18*Variables Dependiente e Independiente*

Variable Dependiente	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	
Calidad de Servicio Horovitz (1991) La calidad en el servicio es considerada un tema de mucha relevancia debido a que la forma en que el cliente percibe la calidad y los medios que existen para satisfacerla son puntos vitales, para que las organizaciones se mantengan en un mercado cada vez más competitivo	La capacidad de los restaurantes de Quito, Para poder mejorar la calidad de servicio al cliente adquiriendo prácticas de los mejores.	Fiabilidad	Fidelidad	1,2	
			solución de Problemas	3	
		Capacidad de respuesta	Colaboradores	4,5	
		Seguridad	Confianza	6,7	
		empatía	atención	8,9	
	elementos tangibles	Instalaciones	10,11		
Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Benchmarking Funcional					
Kotler y Armstrong (2012) señalan como “el acto de comparar los productos y los procesos de la empresa con los de los competidores o de las compañías líderes en otras industrias para descubrir formas de mejorar la calidad	Si se desea superar a la competencia debemos realizar este tipo de benchmarking. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés.	Identificación de Procesos de la empresa	Selección de personal,	1,2,3,4	
			Preparación Servicio	4,5	
		Identificación de servicios	Mejora, servicio postventa, promociones	6,7,8,9,10,11,12,13	
			Información, Innovación	14,15	
		Líderes Competencia	Benchmarking	16,17,18,19	

Nota: Operacionalización de las variables de estudio.

Discusión de Resultados

Análisis de Datos

La información se clasificó dependiendo de las dimensiones de cada una de las variables en tablas usando la herramienta Excel, en donde se contabilizó las respuestas seleccionadas de los gerentes de los restaurantes y la de los clientes por cada uno de estos antes mencionados, posteriormente se realizaron los respectivos análisis estadísticos de las respuestas seleccionadas.

Para poder dar respuesta a uno de los objetivos planteados, además considerando que este objetivo se centra en determinar la influencia del benchmarking funcional en la calidad de servicio de los restaurantes, se tuvo la necesidad de utilizar el programa de análisis de datos SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), mediante el cual se codificaron los datos y se realizó la respectiva asociación entre los conceptos estilo de Benchmarking Funcional y Calidad de servicio, utilizando los estadísticos tablas cruzadas para determinar las mismas (Moreno, 2008).

Antes de realizar el cruce de datos de las variables de estudio se hizo el análisis pertinente para determinar el nivel de confianza del instrumento mediante el Alfa de Cronbach, resultado que alcanzó el 0,771 de fiabilidad cumpliendo con el requisito mínimo de $p > 0,70$ para los estudios descriptivos.

Tabla 19

Estadística de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,771	28

Nota; Análisis de confiabilidad del instrumento

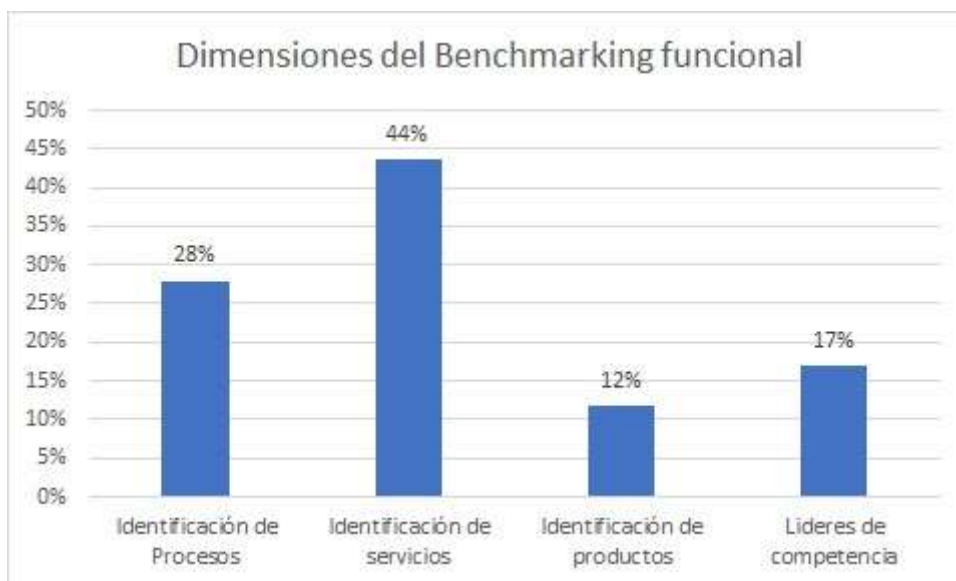
Principales Resultados Obtenidos de la Investigación

Generalidades

Dimensiones del Benchmarking

Figura 3

Caracterización de Dimensiones del Benchmarking Funcional

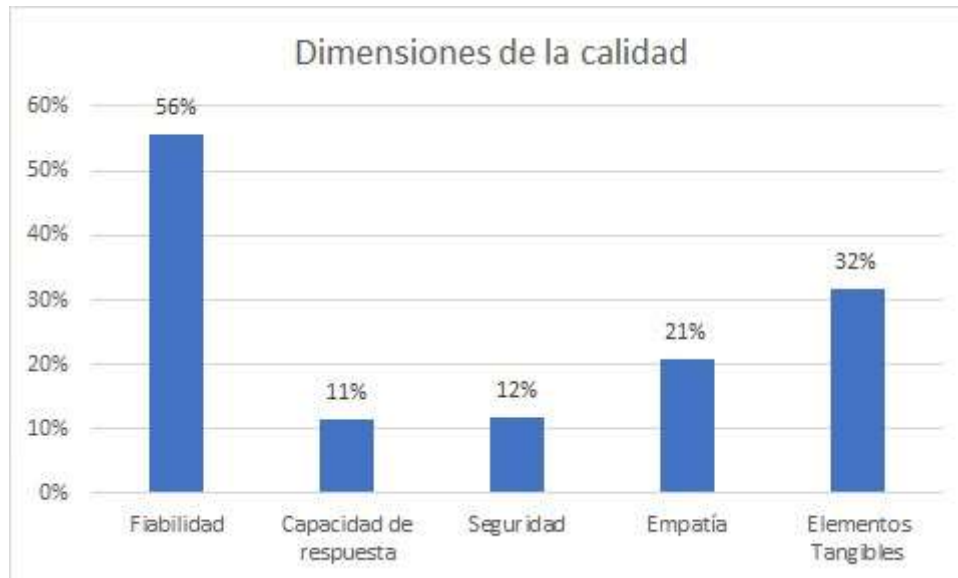


De acuerdo con la gráfica, aplicada a los gerentes de los 29 restaurantes de la ciudad de Quito refleja que el 28% de los gerentes encuestados tienen caracterizado los procesos de su negocio así mismo el 44% los servicios, el 12% respondieron que caracterizan los productos, y el 17 % de estos se basan en los líderes del sector, es decir La caracterización de las dimensiones por parte de los gerentes está claro y a su vez se basan en los líderes para identificarlos, Olivera (2019) considera que el benchmarking es primordial al momento de empezar en un nuevo mercado o a su vez el uso de esta herramienta permite ser eficientes en la empresa, Silveira y Cabeza (2015), mencionan que el benchmarking resulta un adecuado medio para cumplir con las metas, ya que, ayuda al perfeccionamiento o a su vez a la mejora continua, con prácticas de referencias conocidas.

Dimensiones de la Calidad (modelo SERVQUAL)

Figura 4

Dimensiones de la Calidad

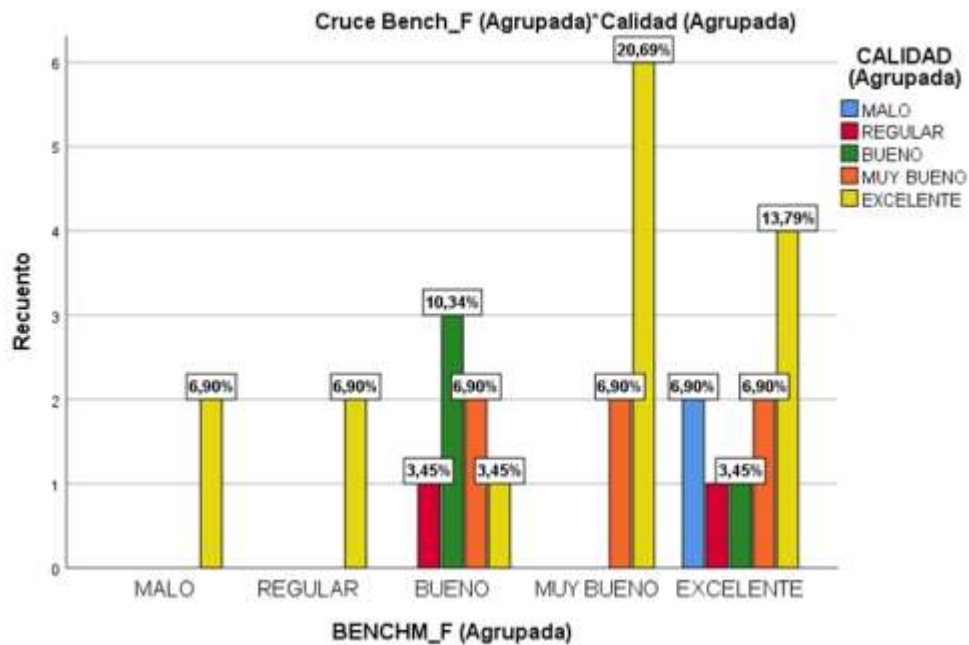


En la presente gráfica se puede observar que las respuestas que fueron mayormente puntuadas son las de la fiabilidad con un 56% y la de elementos tangibles con 32%, es decir que los clientes dan prioridad estas dos dimensiones por arriba de las demás, es decir, por la habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa, experiencia que, complementadas con la apariencia física de lugar, infraestructura, equipos y más. ZEITHAML Y BITNER (2009), así como Vivar y Barragán (2018), considera que para evaluar los servicios de restaurante, es necesario la implementación de un modelo con dimensiones que permitan evaluar a la calidad o a su vez incrementar más.

Cruce de Dimensiones de la Variable Dependiente con la Variable Independiente

Figura 5

Influencia del Benchmarking funcional en la calidad de servicio



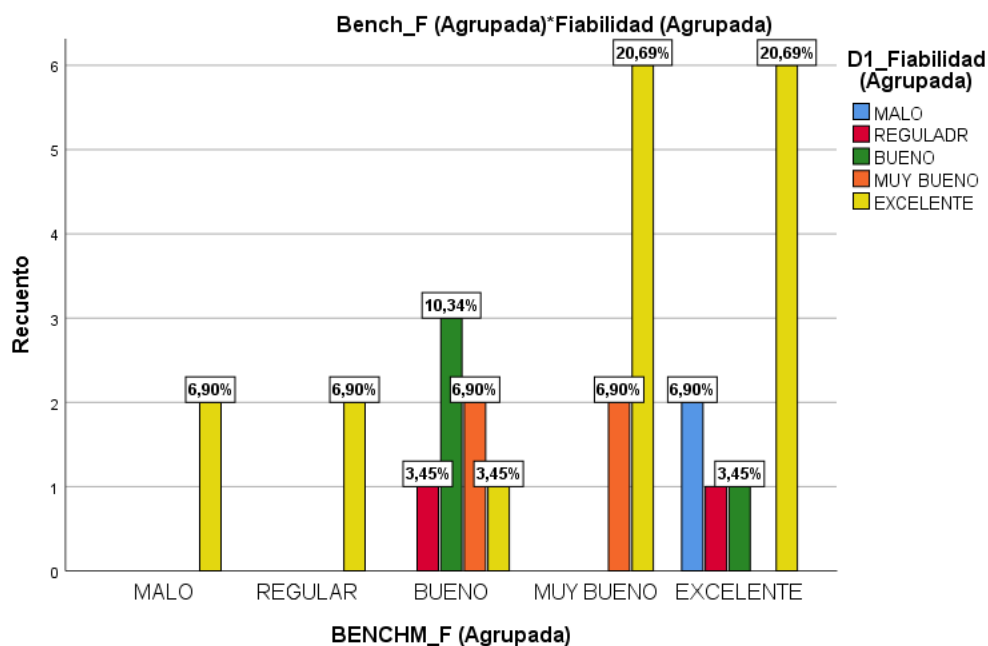
En la presente investigación determina la influencia del benchmarking funcional en la calidad de servicio, se identificó en base al gráfico **procedente** del cruce entre la variable independiente (encuestas realizadas a los gerentes de los restaurantes) y su nivel de influencia en la variable dependiente (encuestas realizadas a clientes) se puede observar que el resultado de la aplicación del benchmarking en las empresas en una escala entre “Muy bueno” y “Excelente”, a criterio de los clientes, la calidad del servicio brindada por los restaurantes es “excelente” en **una** porcentaje del 13,8% y 20,7% correspondiente a la escala. Lo que nos da a entender que, si existe influencia del benchmarking funcional en la calidad de servicio de los restaurantes de la ciudad de Quito, es decir la identificación de productos, servicios y procesos frente a los líderes, si influye en las dimensiones de la calidad de servicios, frente a lo mencionado, los resultados tienen similitud con la investigación de Ayra (2016), en la cual acepta su hipótesis con su estudio descriptivo – correlacional, en el que menciona que el benchmarking funcional influye significativamente en la calidad de servicio en los restaurantes, así también Centurion (2019) refiere que se debe aplicar un benchmarking y a su vez tomar como referencia sobre los productos y servicios de otras empresas y a su vez para mejorar, en

tal sentido se confirma que el benchmarking funcional influye o mantiene relación con la calidad de los restaurantes de la ciudad de Quito.

Benchmarking Funcional con Fiabilidad

Figura 6

Influencia del Benchmarking funcional con Fiabilidad



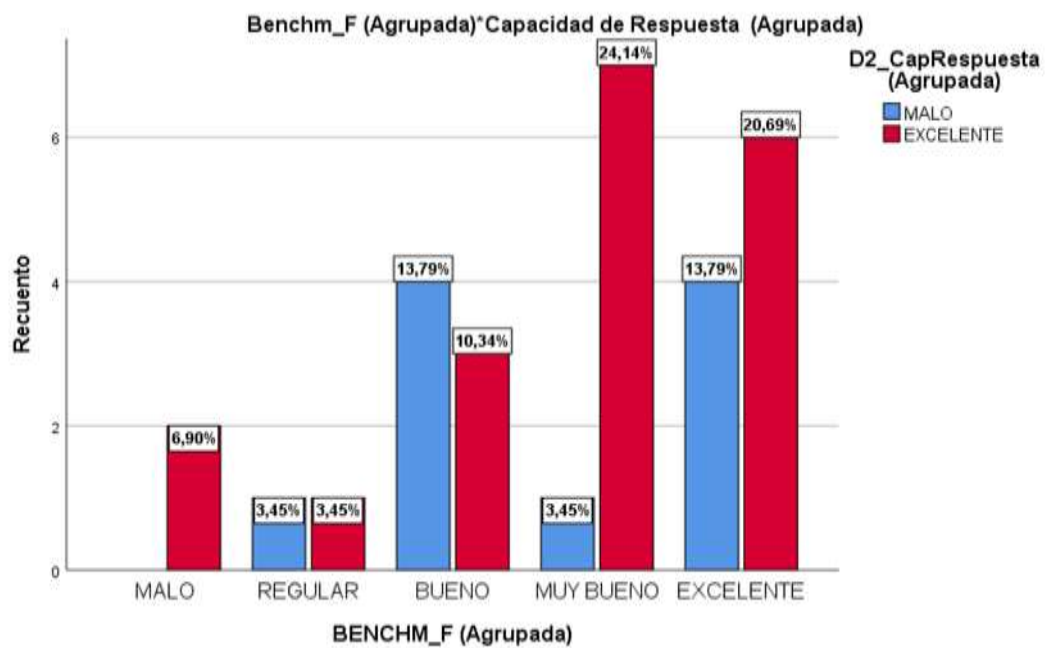
En lo que corresponde a la influencia que tiene el benchmarking funcional en la dimensión de fiabilidad (Dimensiones de la calidad) se puede observar que mientras la mejor es la aplicación de la calidad de la herramienta gerencial, los clientes sienten mayor confianza por la manera cuidadosa como son atendidos en los establecimientos en un porcentaje de 20,7% cuando el benchmarking se emplea en una escala de “muy bueno” y “excelente”, mientras que un 10,3% de la población encuestada respondió que sería buena. Lo que quiere decir que el benchmarking influye en fiabilidad e la calidad, la cual tiene similitud con Hernandez y Cano (2017) que concluye que el benchmarking es una alternativa de apoyo para cualquier organización, para lograr de mejor manera la calidad de servicio y por ende alcanzar la satisfacción del cliente lo que quiere decir que el servicio se ha convertido en un factor de éxito o de fracaso. En tal caso frente a los resultados obtenidos se puede confirmar que si se

realiza un benchmarking funcional frente a la fiabilidad que es una dimensión de la calidad va a existir relación, lo que le permite al gerente implementar y mejorar esta dimensión frente al líder del sector.

Benchmarking Funcional con Capacidad de Respuesta

Figura 7

Influencia del Benchmarking funcional con capacidad de respuesta



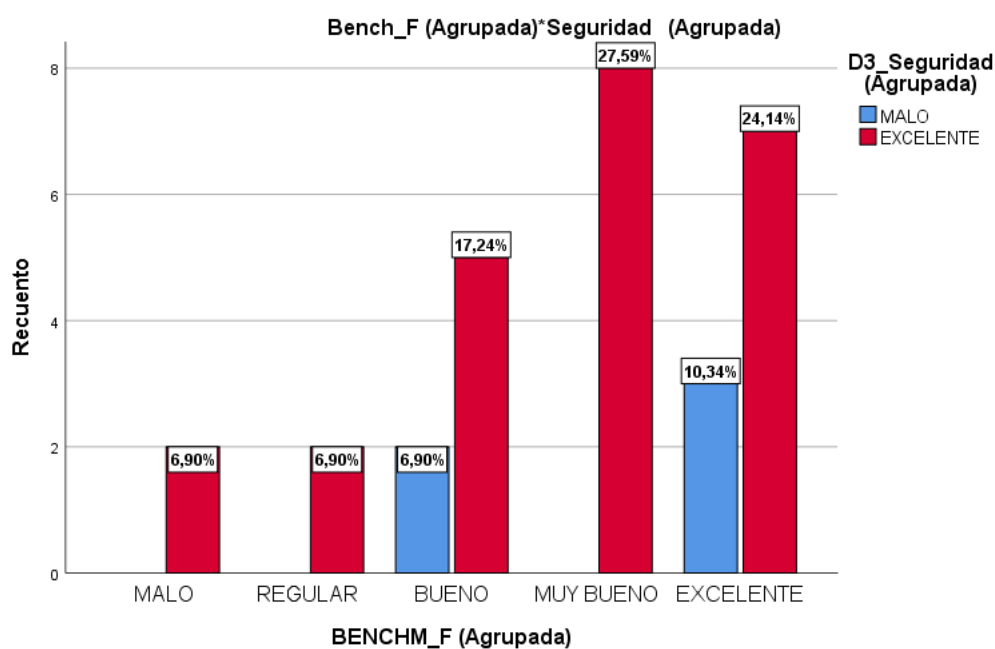
En lo que respecta a la tercera dimensión de la calidad, la capacidad de respuesta se ve influenciada por la variable independiente en un nivel “excelente” con 20,69% y en el caso de que sea “muy bueno” los clientes respondieron que la capacidad de respuesta para atender al usuario alcanza un nivel del 24,1% y frente a las demás escalas de puntuación. Lo que da a entender que si existe una relación entre la variable y la dimensión. La cual mantiene un grado de similitud con la investigación de Cipriano (2015), donde menciona que el benchmarking busca mejorar las capacidades de los productos, servicios y procesos de trabajo, con respecto a los líderes que son un modelo a seguir, López y Michelena (2011) consideran que el diseño y la implementación de un proceso que ayude para la mejora continua en la prestación de servicios incrementaría la satisfacción del cliente, en tal sentido la capacidad de respuesta se

ve influenciada por el benchmarking funcional especialmente por la dimensión con la identificación de procesos ya que en esta dimensión se capacita a sus colaboradores para el éxito del mismo.

Benchmarking Funcional con Seguridad

Figura 8

Influencia del Benchmarking Funcional con Seguridad



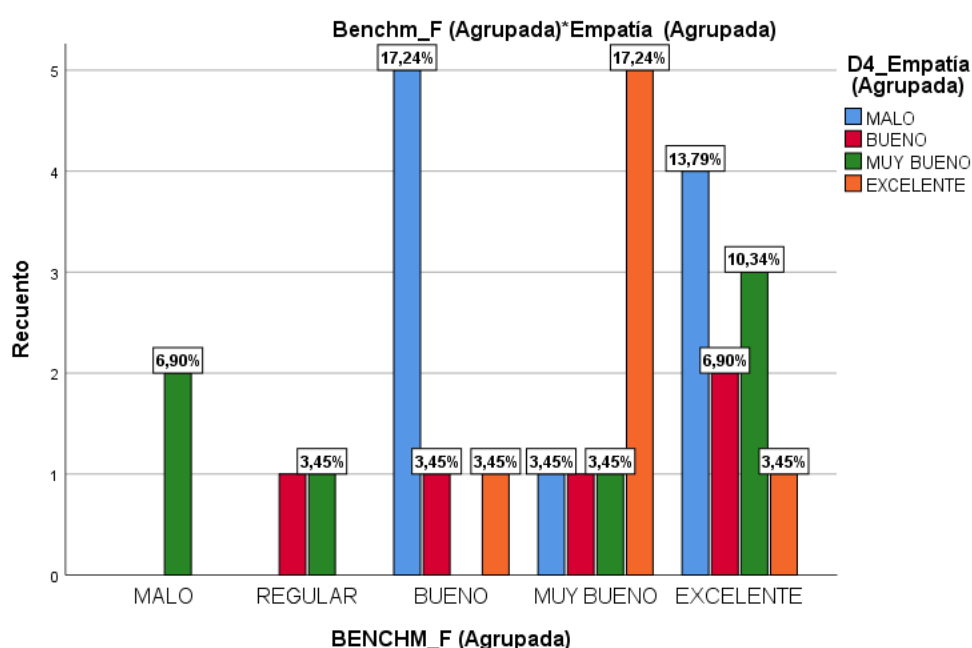
La seguridad que aprecian los clientes al momento de consumir alimentos en los restaurantes objeto de estudio, suman un total de 51,7% en la escala de “Excelente” cuando el benchmarking funcional es aplicado en los criterios de “muy bueno” y “excelente”, y esto se puede ver reflejado en los conocimientos y habilidades que posee el personal para transmitir credibilidad y confianza al usuario. Lo que quiere decir que existe influencia del benchmarking funcional en la dimensión de seguridad de la calidad, es decir en la confianza que tienen los clientes al momento de realizar cualquier acción. Luzuriaga y Siguenza (2021), consideran que mejorar los procesos será el camino para llegar a la meta deseada, estandarizar y categorizar, siempre y cuando se utilicen las herramientas necesarias, lo que quiere decir que la evaluación

comparativa es una herramienta innovadora, para la toma de decisiones de la empresa. Es decir, si las empresas al hacer el uso de las dimensiones de procesos y productos pueden generar la seguridad en el cliente al momento de consumir en el restaurante.

Benchmarking Funcional con Empatía

Figura 9

Influencia del Benchmarking funcional con empatía



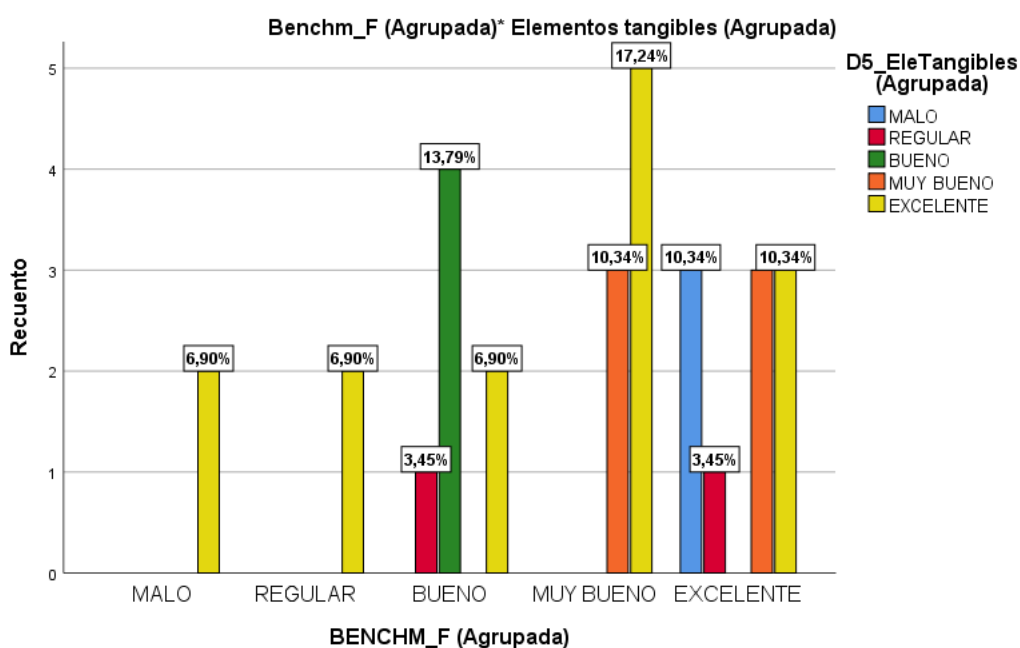
A diferencia de los cruces anteriores, en esta gráfica podemos observar que la influencia del benchmarking no ha cumplido con el resultado esperado, puesto que los clientes afirmaron en un 17,24% y 13,79% (31,1 que la empatía percibida es mala, a pesar de que los gerentes respondieron que el benchmarking que aplican en esta dimensión es “bueno” y “excelente”, esto se debe a que la cuarta dimensión de la calidad está enfocada en el servicio personalizado, y en la mayoría de los restaurantes la atención tiende a ser estandarizada para todos los clientes, a excepción de casos puntuales. Nishizawa (2014), considera que el estudio de la calidad en una empresa es indispensable para lograr una ventaja competitiva, ya que, permite identificar mediante el estudio y la percepción de los clientes los puntos débiles y fuertes. Es decir los

clientes siempre son el punto clave y si no se genera una empatía pues el cliente nunca más va a regresar, aquí como agregado cabe resaltar la atención personalizada que se evidencio, en el restaurant de comida japonesa del Swissotel Tanoshii, ya que el chef ejecutivo atiende personalmente a cada uno de sus clientes y a la vez, entrega encuestas a la entrada y salida para medir el servicio y atención con respecto a evaluar la calidad, algo que no hacen la mayoría de restaurantes, por lo cual en este cruce no se evidenciar la influencia.

Benchmarking Funcional con Elementos Tangibles

Figura 10

Influencia del Benchmarking Funcional con Elementos Tangibles



Para el análisis del cruce del benchmarking con la dimensión de elementos tangibles de la calidad, se puede evidenciar que solo uno 13,7% que es menos que regular a criterio de los clientes encuestados en lo que refiere a la apariencia de las instalaciones, equipos y personal es mal, mientras que la otra parte concuerda positivamente en que los elementos tangibles son más que buenos, por lo que se puede decir que el benchmarking influye en los elementos tangibles de la empresa con fin de mejorar su apariencia, Moracho (2011), resalta que es de gran utilidad la identificación de mejores prácticas de organizaciones externas, que sean a fines

de la organización de estudio, la utilización de herramientas como el benchmarking permite crear una cultura que estimula a la mejora continua en las organizaciones. Es decir, como el benchmarking funcional influye en los elementos tangibles la empresa siempre debe estar analizando al líder como mantiene su restaurante en función a sus elementos tangibles para así poder mejorar.

Logro de los Objetivos Planteados

Primer objetivo: *Caracterizar las prácticas del benchmarking funcional en las PYMES del sector gastronómico del sector de Quito.*

Para dar Cumplimiento a este objetivo, se hizo un estudio profundo para encontrar la literatura científica necesaria para tener el conocimiento de las dimensiones que se debe conocer sobre el benchmarking funcional, es decir, la identificación procesos, de servicios y productos frente a un líder en el sector con la finalidad de mejorar la calidad de su restaurante.

Segundo objetivo: *Evaluar la Calidad percibida por los clientes de las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito*

Para lograr Cumplir con el Objetivo 2, que trata de cuantificar la calidad percibida por los clientes de las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito, mediante la metodología SERVQUAL, que sirve para investigaciones cualitativas y a su vez también para cuantitativas, se identificó las dimensiones que se tomaron en cuenta para medir a la calidad es decir mediante la Fiabilidad, sensibilidad, Seguridad, Empatía y Elementos tangibles que los clientes valoran al momento de recibir un producto o servicio.

Tercer objetivo: *Determinar la influencia del benchmarking funcional en la calidad de servicio de los restaurantes*

Con el propósito de Cumplir con el Objetivo 3 se requirió del uso de SPSS, con la finalidad de realizar tablas cruzadas del Benchmarking Funcional (Variable independiente)

frente a las dimensiones de la calidad de servicio (Variable dependiente) y a la vez que, también se determinó la grado influencia del benchmarking en la calidad de servicio realizando la tabla cruzada de lo que se obtuvo como resultados los siguientes apartados;

Dar Respuesta a la Pregunta de Investigación

- ¿Cómo la herramienta gerencial Benchmarking Funcional influye en calidad de los servicios en las PYMES del sector gastronómico de la ciudad de Quito?

En base al estudio de campo realizado y las encuestas aplicadas, se pudo encontrar que gran parte de los restaurantes encuestados, desde los más pequeños hasta los más grandes aplican benchmarking, que gracias a esta herramienta han podido mejorar la atención y la calidad de servicios, siendo así que algunos establecimientos han ganado el reconocimiento, siéndoles entregado la certificación de TripAdvisor como los mejores del sector.

La aplicación del benchmarking, según se pudo ver en los resultados de las encuestas, está orientado para mejorar sus productos, procesos y servicios, analizando cada uno de es estos aspectos entre un restaurante con otro que es considerado un modelo a seguir debido a las buenas prácticas que ejecutan con la finalidad de mantener y atraer a más clientes; es así que, luego del estudio, los gerentes han generado estrategias para mejorar sus operaciones, con lo que han logrado incrementar los ingresos y una posición en el sector, además que, se han convertido en ejemplos a seguir a nivel nacional y de gran reconocimiento entre los turistas extranjeros.

Limitaciones y Alcance de la Investigación

Las limitaciones de la investigación se dieron en el contexto actual de la crisis sanitaria generada por el Covid-19, lo cual dificultó la movilidad y el acercamiento de las personas: **Tampoco** se pudo encontrar a todos los restaurantes, ya que algunos se vieron obligados a cerrar sus establecimientos por la difícil situación económica que se afronta; mientras que de los que

aún están operando en el sector, no se pudo visitar todos los restaurantes de la ciudad de Quito debido a las largas distancia entre unos a otros y la falta de predisposición por parte de algunos gerentes de estos, lo que conllevó a realizar un muestreo no probabilístico y por conveniencia, al no acceso a todos los negocios por efecto de la situación de pandemia.

Otra limitación con la que se tuvo que enfrentar, fue al momento de la aplicación de los cuestionarios a los clientes, ya que, por lo general no les gusta ser molestados dentro de este tipo de establecimientos, y peor aun cuando se promueve el distanciamientos social por cuestiones de bioseguridad, sin embargo, gracias a la colaboración de algunos administrativos de algunos restaurante se pudo ejecutar con éxito esta actividad, pero en los casos de los restaurantes con gran prestigio y la excelente calidad manejaba, no se pudo aplicar encuestas directas, ya que los clientes de ellos son exclusivos y difíciles de contactar, por lo que se proporcionó información de las encuestas que manejan a nivel interno, las cuales eran similares a las del cuestionario elaborado para este investigación,.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Los gerentes de los restaurantes de la ciudad de Quito demostraron que tienen caracterizados los procesos claves para el giro del negocio, la mayoría da mayor importancia a la manera de cómo se deben prestar los servicios, en segundo lugar se da atención a la calidad de los productos que ofrecen, y en tercer lugar basan sus estrategias en los líderes del sector, es decir, la caracterización de las dimensiones (Identificación de productos, servicios y procesos), por parte de los gerentes está claramente definida y a la vez prestan atención a las prácticas de los líderes para identificarlos y mejorar continuamente.

- La calidad percibida por los clientes mediante la metodología Servqual permitió evidenciar que las respuestas que fueron mayormente puntuadas son las de la fiabilidad con un 56% y la de elementos tangibles con 32%, es decir que los clientes dan prioridad a estas dos dimensiones por arriba de las demás.

- Se concluye que la influencia del benchmarking funcional en la calidad de servicio, esta entre “Muy bueno” y “Excelente”, a criterio de los clientes, la calidad del servicio brindada por los restaurantes es “excelente” en un porcentaje del 13,8% y 20,7% correspondiente a la escala, lo que demuestra que sí existe influencia del benchmarking funcional en la calidad de servicio de los restaurantes de la ciudad de Quito.

Recomendaciones

- Es conveniente realizar estudios futuros acerca de cualquier tipo de Benchmarking aplicado en el sector de servicios o de producción, que permitan conocer los beneficios adquiridos con lo cual demuestren la utilidad de esta herramienta para cualquier tipo de negocio que busca mejorar la calidad ya sea en sus productos, servicios o procesos, puesto que existen muy pocas investigaciones sobre esta temática que está en auge en los países en vías de desarrollo.

- Actualizar la base de datos de la biblioteca virtual de la UTN para acceder a documentos relacionados al tema, porque existen investigaciones muy antiguas, la cual dificulta a la investigación académica y científica.
- Considerar al momento de realizar cualquier tipo de benchmarking las diferentes metodologías o pasos para alcanzar los resultados deseados en un determinado tiempo, con eso se logrará mejorar la calidad en un emprendimiento que quiera posicionarse en el mercado.

Anexos

Anexo 1. Encuestas

Encuesta a Gerentes



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
 Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
 Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

CÓDIGO
 OADV_001

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“El Benchmarking Funcional como herramienta gerencial para las PYMES”

Datos informativos:

Nombre: _____ Empresa: _____ Cargo: _____

El objetivo de esta entrevista es recopilar información acerca de uso del benchmarking en el proceso producto y servicios frente a los líderes.

Instrucción: **El Benchmarking Funcional** es un proceso continuo en el cual se comparan resultados de la propia entidad con los de entidades de mejores resultados. Para aplicarlo se identifica qué proceso, área o producto se pretende mejorar; se identifican las organizaciones que posean las mejores prácticas y si son aplicables a la entidad. Para ello se definen los indicadores a medir y cómo recopilar datos propios y de los que se obtienen con mejores resultados, para su comparación.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica del Norte.

Por favor, agradecemos responda lo solicitado.

1 ¿El personal cumple con las competencias requeridas por la empresa?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

2 ¿El personal ha sido capacitado antes de realizar sus funciones?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

3 ¿Los procesos de producción están definidos en la empresa?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

4. ¿Se revisan y mejoran continuamente los procesos de la empresa?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

5. ¿La empresa identifica, las experiencias exitosas de establecimientos similares para analizarlos y compararlos con los propios?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

6. ¿Utiliza indicadores para comparar sus resultados con los de los mejores de su actividad? (como: precios, cantidad de producto por ración, tiempo de espera del servicio, temperatura de los alimentos servidos, relación calidad precio según sus clientes)

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

7. ¿Los clientes evalúan satisfactoriamente los servicios del restaurante?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

8. ¿Tienen identificados los procesos e indicadores que pueden ser mejorados para lograr mejores resultados ya sea en la calidad o en indicadores económicos?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

9. ¿Considera las mejores prácticas de la empresa líder del sector, como un modelo a seguir o considera que su empresa es la líder?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

Si su respuesta es Siempre cuales son estas empresas como modelo a seguir:

10. ¿Utiliza estrategias de marketing digital para atraer clientes, por medio de las diferentes

plataformas (Instagram, Facebook, TIK-TOK, otras)?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

11 ¿Considera importante a sus clientes para el crecimiento del negocio?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

12 ¿La empresa ofrece servicios de mejor calidad con respecto a la competencia?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

13 ¿La empresa ofrece servicios complementarios o alternativos como envíos a domicilio, organización de actividades en el restaurante, catering para servicios fuera del restaurante, etc., que generan valor agregado frente a la competencia?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

14 ¿Los platos que ofrece están debidamente descritos con sus ingredientes en la carta (estos cumplen con las expectativas)?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

15 ¿Existe innovación para mejorar la calidad o variedad de los productos que ofrece?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

16 ¿Considera fundamental para la aplicación del Benchmarking, la calidad, productividad y tiempo?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

17 ¿Se examinan los resultados alcanzados por la organización?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 18 ¿Sus acciones de promoción incluyen las redes sociales como las instalaciones de su actividad?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

Encuesta a Clientes



UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
 Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.
 Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

CÓDIGO
OADV_001

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“El Benchmarking Funcional como herramienta gerencial para las PYMES”

El objetivo de este cuestionario es recopilar información de clientes frecuentes acerca de la calidad de los servicios brindados.

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica del Norte.

Instrucción: Si Ud. ha visitado en varias ocasiones la instalación, por favor responda las preguntas.

- 1 ¿Cree que el restaurante realiza acciones que incitan a que sea visitado?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 2 ¿Considera que el servicio que brindan ha sido satisfactorio?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 3 ¿La calidad del servicio ofrecido por el restaurante se ha mantenido estable?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 4 De acuerdo con su apreciación. ¿Considera que los productos del restaurante

cumplen con las expectativas?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 5 ¿Frente alguna queja y/o problema, el personal del restaurante ha dado respuesta inmediata y adecuada a las observaciones de los clientes?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 6 ¿Considera que el personal del restaurante está suficientemente capacitado e inspira confianza, al momento de ser atendido?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 7 ¿Tiene confianza al momento de realizar el pago ya sea en efectivo, tarjeta u otros medios?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 8 ¿Cómo Ud. es cliente frecuente, recibe atención personalizada por parte del personal de servicio?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 9 ¿El personal es receptivo ante inquietudes o sugerencias de los clientes?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 10 ¿Usted se siente cómodo con las instalaciones de esta empresa?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 11 ¿Considera que el aspecto y el ambiente de las instalaciones sean adecuadas?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

- 12 ¿Están a disposición los mecanismos que le permitan hacer sugerencias?

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca

Anexo 2

Galería de Fotos

https://utneduec-my.sharepoint.com/:f/g/personal/aoaguirree_utn_edu_ec/ElgyY-f98ShLpBsDRFQaDuwB-dEZhM5M9BEA8Js3s47srw?e=uQnHP8



Referencias

- Abreu, F., Guiliani, A., Pizzinatto, K., & Correa, D. A. (2006). *BENCHMARKING COMO INSTRUMENTO DIRIGIDO AL CLIENTE*. 9(17), 77–94.
- Acosta, C., & Teran, M. (2015). *Administración estratégica*.
- AHMED, Shamsuddin; HASSAN, M. (2003). *Survey and case investigations on application of quality management tools and techniques in SMIs*.
- Alvarado, K., & Pumisacho, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del distrito metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479–497. <https://doi.org/10.3926/ic.901>
- Andrade, A., Del Río, C., & Alvear, D. (2019). A study on time and motion to increase the efficiency of a shoe manufacturing company. *Informacion Tecnologica*, 30(3), 83–94. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000300083>
- Antún, J., & Ojeda, L. (2004). “Benchmarking” de procesos logísticos. *Ingeniería Investigación y Tecnología*, 5(1), 59–76. <https://doi.org/10.22201/fi.25940732e.2004.05n1.005>
- Arango, R. N. (2012). El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 32, 83–114.
- Arellano, H. (2017). La calidad en el servicio como ventaja competitiva. *Dominio de Las Ciencias*, 3(3), 689–713. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i3>
- Arellano, M. (2012). *Benchmarking Para La Empresa Barrerautos Del Cantón Antonio Ante*. 81.
- Armijos, J., Bustamante, K., & Calle, M. (2019). *Percepción del turista sobre el servicio de*. 15, 93–102.
- Armijos, S. M. E., & Angulo, B. E. R. (2018). Principios de calidad en las pequeñas y medianas empresas ecuatorianas. *Espacio*, 39 (N°48), 22. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n48/a18v39n48p22.pdf>
- Ayra, N. (2016). “*Benchmarking Y La Calidad De Servicio De Los Restaurantes En La Ciudad De Huánuco-2016*.” 99.
- Benavides Sánchez, E., Corrales Castillo, E. J., & Betancourt Guerrero, B. (2018). Estudio de benchmarking competitivo aplicado a cuatro empresas del sector avícola colombiano. *Libre Empresa*, 15(1), 9–28. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n1.3155>
- Bermúdez, L. (2015). Capacitación: Una Herramienta De Fortalecimiento De Las PYMES. *InterSedes*, 16(33). <https://doi.org/10.15517/isucr.v16i33.19022>
- BETANCOURT. (2014). *Análisis sectorial y Competitividad*. Cali: Facultad de Ciencias de la Administración. Vicerrectoría de Investigaciones (Ecoe Edici).
- BOIKANYO, Dinko Herman; LOTRIET, Ronnie; BUYS, P. W. (2016). *Investigating the use of business, competitive and marketing intelligence as management tools in the mining industry*. *Problems and Perspectives in Management*.
- Boxwell, R. (1994). *El benchmarking para ompetir con ventaja* (McGraw Hil).
- Bruder, K., & Gray, E. (1994). *Public sector benchmarking*. 9–14.
- Cabrera, H. R., & Rivera, D. N. (2016). Procedimiento para la Identificación y Evaluación de las oportunidades de mejora: medición de la factibilidad e impacto. *Ingeniería Industrial*, 37(1), 104–111.
- Calderon, J. (2017). *UNA INTRODUCCIÓN AL TURISMO GASTRONÓMICO DEL CANTÓN MANTA-ECUADOR An introduction to Gastronomic Tourism of Manta Canton-Ecuador*. 25–32.
- Calero, D. (2018). *Identificación De Servicios Ecosistémicos Del Bosque De Zárate* ,

- Deming, W. E. (1986). Calidad, productividad y competitividad. In *Calidad Total y productividad*.
- Espinoza, M. A., & Gallegos, D. del P. (2019). Benchmarking, how and from where?: A systematic review of literature. *Espacios*, 40(37).
- Feigenbaum, A. (2007). *Control total de la calidad* (G. P. Cultural (ed.); 3rd ed.).
- Flynn, B. B., & Saladín, R. G. (2001). Further evidence on the validity of the theoretical models underlying the Baldrige Criteria. *Journal of Operations Management*, 11, 617–652.
- Gaitán Cortéz, Y. C. (2005). *APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA BENCHMARKING EN LA OCV MONTERREY*.
- Garvin, D. . (1994). How the Baldrige award really works. *Harvard Business Review*, 69, 80–93.
- Giraldo, W., & Otero, M. (2017). La importancia de la innovación en el producto para generar posicionamiento en los jóvenes. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 25(2), 179–192. <https://doi.org/10.18359/rfce.3072>
- Goncharuk, A. (2015). Benchmarking as a performance management method. *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)*, 17(1), 1–12.
- Gumucio, R. L. (2005). La Calidad Total En La Empresa Moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67–81.
- Gutiérrez Gutiérrez, L., & Tamayo Torres, I. (2007). Los modelos de la gestión de la calidad como medios facilitadores para la obtención de flexibilidad estratégica en la organización. *Decisiones Basadas En El Conocimiento y En El Papel Social de La Empresa: XX Congreso Anual de AEDEM*, 34.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación - Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=6443>.
- Hernández, A., & Nogueira, D. (2009). Procedimiento de gestión por procesos en instalaciones hospitalarias. Caso Cuba. *Journal of Agricultural and Food Chemistry*, 54(1), 3–21.
- Hernandez, C., & Cano, M. (2017). La Importancia del Benchmarking Como Herramienta Para Incrementar la Calidad en el Servicio en las Organizaciones. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Las Ciencias Administrativas de La Universidad Veracruzana*, 5(954678), 31–42. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- Hernández Heredia, C., Tamayo Salcedo, A. L., Castro Ricalde, D., & Muñoz Muñoz, I. (2016). Main Culinary Trends in Scientific Journals Production of Ibero-American States Abstract. *CIENCIA Ergo-Sum*, 23(1), 76–84. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/46513>
- Hernandez y Cano. (2017). La Importancia del Benchmarking Como Herramienta Para Incrementar la Calidad en el Servicio en las Organizaciones. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Las Ciencias Administrativas de La Universidad Veracruzana*, 5(954678), 31–42.
- INEC. (2019). Directorio de Empresas y Establecimientos 2019. *Ecuador En Cifras*, 22. www.ecuadorencifras.gob.ec
- Ishikawa, K., & Cárdenas, M. (1991). *!Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa Norma*. *Empresas y Empresarios* (Norma).
- ISO 9001. (2015). Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. *Norma Internacional, Quinta Edi*, 29.
- Jananía, C. (2008). Manual de tiempos y movimientos. In G. N. EDITORES (Ed.), *Estudio de movimientos - Ingeniería de metodos* (EDITORIAL).
- Juran, J. (2007). *Método Juran Análisis y planteamiento de la calidad*.

- Kanawaty, G. (2014). Introducción al estudio del trabajo. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
- Kotler, P. (2004). Dirección de mercadotecnia. In *Pearson* (Octava).
- Lara, R. (2002). La gestión de la calidad en los servicios. *Conciencia Tecnológica*, 19, 0.
- León, R., Gallegos, M., Vallejos, M., Guerrero, W., & Acosta, B. (2020). Herramientas Gerenciales: Usos, Beneficios Y Dificultades En Su Implementación En Organizaciones De Economía Popular Y Solidaria. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(2), 03. <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i2.2014>
- Lima, A., & Oliveira, A. (2018). *PROCESO DE BENCHMARKING: UN ESTUDIO EN EMPRESAS DE COMSTRUCCION CIVIL*. 13–35. <https://doi.org/1853-2055>
- Lopez, D. (2018). *Universidad Católica De Santiago De Guayaquil*.
- López, R. (2010). LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA EFICACIA ORGANIZACIONAL. *The Journal of Physiology*, 166(3), 514–529. <https://doi.org/10.1113/jphysiol.1963.sp007120>
- López, Z., & Michelena, E. (2014). Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. *Ingeniería Industrial*, XXXV(1), 34–44.
- Luzuriaga, A., & Siguenza, L. (2021). Modelo genérico de procesos para empresas de ensamblaje como estrategia de evaluación comparativa para la toma de decisiones. *RISTI (Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação)*, 1646–9895, 579–592.
- Ly, S. C. R. I. B. N. E. R. L. I. B. R. A. R. Y. O. F. D. A. I. L. I. F. E. (2003). Encyclopedia of food and culture. In *Choice Reviews Online* (Vol. 40, Issue 10). <https://doi.org/10.5860/choice.40-5524>
- Marciniak, R. (2016). El «benchmarking» como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Educación*, 53(1), 171. <https://doi.org/10.5565/rev/educar.788>
- Masaaki, I. (1989). *KAIZEN la clave de la ventaja competitiva japonesa* (Random Hou, Vol. 148).
- Mata, F. X., Mata, D. A., & Terranova, J. E. (2020). Modelo Deming Prize de Gestión de calidad para la productividad de las PYMES Ecuatorianas. *Polo Del Conocimiento*, 5(03), 1033–1053. <https://doi.org/10.23857/pc.v5i3.1539>
- Mencías, N., & Rodríguez, G. (2017). GERENCIA ESTRATÉGICA TECNOLÓGICA BASADA EN BENCHMARKING EN LA INDUSTRIA PETROLERA VENEZOLANA, REGIÓN OCCIDENTE. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- REGLAMENTO GENERAL A LA LEY DE TURISMO Estado: Vigente, 29 (2015). <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2015/04/REGLAMENTO-GENERAL-LEY-TURISMO.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2018). Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas. *Lexis Finder*, 1–17. www.lexis.com.ec
- Montero, I., & Ramón, J. (2010). Benchmarking Interno En Una Central De Compras De Agencias De Viajes. *Cuadernos de Turismo*, 0(26), 177–199.
- Mora, F. (2009). *Outsourcing & Benchmarking* (El Cid Edi).
- Moracho, O. (2011). Benchmarking and Cotilleing: Efficiency in action. *Revista de Calidad Asistencial*, 26(5), 278–280. <https://doi.org/10.1016/j.cali.2011.08.001>
- Moreno, E. (2008). Manual de Uso de SPSS. *Instituto Universitario de Educación a Distancia.*, 279.
- Naula, S. (2017). *El Benchmarking y su impacto en el posicionamiento del mercado de la estación San Francisco de Salcedo*. niversidad Técnica de Ambato.
- Nishizawa, M. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *Revista Perspectivas*, 34, 181–209.

- Olivera, C. (2019). Facultad De Ciencias Contables, Financieras Y Administrativas Escuela Profesional De Administración Autora. *Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote*, 67.
- Olivera, N. (2019). *Gestión de la calidad con el uso del Benchmarking de las micro y pequeñas empresas rubro estaciones de servicios, distrito de Chimbote*. Universidad Los Ángeles de Chimbote.
- Olvera, R., & Schererr, L. (2009). *El cliente y la calidad en el servicio* (E. Trillas (ed.)).
- Ortega, M., & Quintana, L. (2013). Benchmarking territorial del sector industrial en la provincia de Loja. Territorial benchmarking of the industrial sector in the province of Loja. *Retos*, 3(5), 16–33. <https://doi.org/10.17163/ret.n5.2013.01>
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. (Industry W).
- Pacheco, A. (2007). Sistema para la gestión del desarrollo del talento humano. *Lexus*, 4(None), 37. <https://doi.org/https://doi.org/10.17268/sel.mat.2015.01.05>
- Parasuraman, A., Zaithalm, V., & Berry, L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Pfeiffer, R. (2002). *Innovationmanagement in deutschen und britischen produzierenden unternehmen*.
- Prieto, A. (2007). *Importancia de la posventa en la mezcla de mercadeo actual*. 47–64.
- QEHAJA, A. B. (2017). *Strategic Management Tools and Techniques : A Comparative Analysis of Empirical Studies*. 67–99.
- Quiroga, D. (2014). La innovación de productos en las empresas: Caso empresa América Latina. *Cuadernos Del Cendes*, 31(87), 63–85. <https://doi.org/1012-2508>
- Rodríguez, C., Charris, A., & Guerrero, E. (2019). Mejora Continua del Servicio al Cliente Mediante ServQual y Red de Petri en un Restaurante de Santa Marta, Colombia. *Informacion Tecnologica*, 30(2), 73–84. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000200073>
- Rodríguez, C. R. C., León, C. A. M., Rivera, C. D. N., Bartutis, F. R., & Rodríguez, M. L. (2014). La evaluación del alineamiento estratégico en las organizaciones. *IX Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública y El V Taller Internacional de Escuelas y Facultades de Capacitación de Directivos. GESEMAP, December 2019*.
- Salazar, D., & Burbano, C. (2017). Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador. *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*, 13, 2–14.
- Sánchez, A. M., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). Sector Turístico Ecuador: Alojamiento y Servicios de Comida. *Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2019*, 2–5.
- Sempertegui, H. (2015). Selección De Personal Por Competencias Para La Gestion Del Talento Humano. *Horizonte Empresarial*, 2(2), 2313–3414.
- SERMATUR, M. de E. F. y T. (Chile). (2017). *Manual de Hospiralidad Establecimientos de Alimentos y Bebidas*. <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/11/MDH-Alimentos-y-Bebidas-2.pdf>
- Silveira, Y., & Cabeza, D. (2015). Benchmarking en la gestión de procesos universitarios: experiencia en universidades cubanas. *Revista Iberoamericana de Educación*, 69(3), 43–60. <https://doi.org/10.35362/rie693111>
- Singh, J., & Singh, H. (2015). Continuous improvement philosophy – literature review and directions. In *Benchmarking* (Vol. 22, Issue 1). <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2012-0038>
- Spendolini, M. (1996). *Benchmarking*. (Grupo Edit).

- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking* (Grupo Edit).
- Thompson, I. (2005). *La Satisfacción del Cliente*. <https://www.promonegocios.net/>.
- Torres, A., Alvarado, G., & González, L. (2012). *Violencia y seguridad ciudadana: algunas reflexiones* (Issue November).
- Vásquez, J. (2009). *Análisis de la aplicación del benchmarking en empresas comerciales de la ciudad de Guatemala*.
- Villalba, F. (2005). La promoción de ventas y los beneficios percibidos por el consumidor. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 14(3), 209–222.
- Vivar Mora, J., & Barragán Landy, M. (2018). Elaboración de un modelo de evaluación para la calidad del servicio en restaurantes en Cuenca. *Revista de La Facultad de Ciencias Químicas*, 1(16).
- Yaya, G. (2019). *El Benchmarking y el proceso de selección del personal en la empresa EVERIS BPO PERÚ S.A.C., Magdalena de Mar 2019*.
- ZEITHAML, V., & BITNER, M. J. (2009). *Marketing de servicios* (M. G. Hill (ed.); Quinta edi).