

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**BENCHMARKING EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE COMIDA RÁPIDA DE LA ZONA 3 DE LA
CIUDAD DE QUETZALTENANGO
TESIS DE GRADO**

RICARDO ANTONIO MARTÍNEZ SOBERANIS
CARNET 15243-08

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BENCHMARKING EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE COMIDA RÁPIDA DE LA ZONA 3 DE LA
CIUDAD DE QUETZALTENANGO
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR
RICARDO ANTONIO MARTÍNEZ SOBERANIS

PREVIO A CONFERÍRSELE
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADO

QUETZALTENANGO, AGOSTO DE 2017
CAMPUS DE QUETZALTENANGO

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

LIC. GRETA MARGARITA HERNÁNDEZ VELA

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. JOSÉ EDUARDO SOLÓRZANO GUILLÉN
MGTR. RAÚL ESTUARDO PÉREZ GODINEZ
LIC. NANCY IRENE MENÉNDEZ YOTZ DE SILIEZAR

AUTORIDADES DEL CAMPUS DE QUETZALTENANGO

DIRECTOR DE CAMPUS: P. MYNOR RODOLFO PINTO SOLIS, S.J.

SUBDIRECTORA ACADÉMICA: MGTR. NIVIA DEL ROSARIO CALDERÓN

SUBDIRECTORA DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: MGTR. MAGALY MARIA SAENZ GUTIERREZ

SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO: MGTR. ALBERTO AXT RODRÍGUEZ

SUBDIRECTOR DE GESTIÓN GENERAL: MGTR. CÉSAR RICARDO BARRERA LÓPEZ



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Quetzaltenango, 19 de mayo de 2017

Maestro
Wilson Villanueva
Coordinador Área de Administración de Empresa
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Campus de Quetzaltenango

Respetable Coordinador:

En atención a la asesoría de tesis del alumno **Ricardo Antonio Martínez Soberanis**, carné **1524308**. Quien realizó la investigación titulada: "**Benchmarking en pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango**", al respecto me permito hacer de su conocimiento lo siguiente:

1. Que el estudiante siguió los lineamientos metodológicos sugeridos en el proceso de elaboración del trabajo de investigación al rigor científico exigido por la universidad.
2. El contenido del trabajo se ajusta a los requerimientos plasmados en el planteamiento del problema, por lo que doy como FINALIZADA la asesoría.

Por lo anterior expuesto, recomiendo sea sometida la investigación a la fase de análisis y revisión correspondiente, para sustentación y posteriores publicaciones.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

Greta Hernández Vela
Asesora

c.c. archivo ghv



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
No. 01388-2017

Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado del estudiante RICARDO ANTONIO MARTÍNEZ SOBERANIS, Carnet 15243-08 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus de Quetzaltenango, que consta en el Acta No. 01635-2017 de fecha 23 de agosto de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

BENCHMARKING EN PEQUEÑAS EMPRESAS DE COMIDA RÁPIDA DE LA ZONA 3 DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADO.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 25 días del mes de agosto del año 2017.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Universidad Rafael Landívar**

INDICE

| | Pág. |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| I. MARCO DE REFERENCIA | 2 |
| 1.1 Marco contextual | 2 |
| 1.2 Marco teórico | 5 |
| 1.2.1 <i>Benchmarking</i> | 5 |
| 1.2.2 Empresas de comida rápida | 12 |
| II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 15 |
| 2.1 Objetivos | 16 |
| 2.1.1 Objetivo general..... | 16 |
| 2.1.2 Objetivos específicos..... | 16 |
| 2.2 Variable e indicadores | 16 |
| III. MÉTODO | 19 |
| 3.1 Sujetos..... | 19 |
| 3.2 Población y muestra | 19 |
| 3.3 Instrumento..... | 19 |
| 3.4 Procedimiento | 20 |
| IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS | 21 |
| V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS | 37 |
| VI. CONCLUSIONES | 43 |
| VII. RECOMENDACIONES | 44 |
| VIII BIBLIOGRAFÍA | 45 |
| ANEXOS | 46 |
| ANEXO I..... | 47 |
| ANEXO II Cuadro de operacionalización de variables..... | 54 |
| ANEXO III Guías de entrevistas..... | 63 |

RESUMEN

El *benchmarking* consiste en aprender de otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido; su función es guiar a personas que emprenden o dirigen un negocio, por medio de un análisis comparativo de otras empresas, a modo de obtener nuevas ideas que puedan implementarse con éxito y obtener mejoras.

El objetivo de esta investigación fue determinar el uso de la herramienta de *benchmarking* en las pequeñas empresas de comida rápida de la zona tres de la ciudad de Quetzaltenango.

El trabajo de campo se realizó por medio de entrevistas estructuradas a propietarios, gerentes de empresas potenciales y especialistas en *benchmarking*. Se concluye que los propietarios aplican la herramienta de *benchmarking* de una manera empírica y experimental; por lo que no puede considerarse como un proceso administrativo formal, imposibilitando tener certeza de los resultados obtenidos. Se identificaron personas especializadas en esta herramienta, al igual que empresas anuentes a participar en un proceso de *benchmarking*, con la finalidad de establecer alianzas estratégicas.

La propuesta consiste en la creación de una guía básica para hacer *benchmarking*, ya que los propietarios de las pequeñas empresas de comida rápida desconocen teóricamente la técnica y las categorías de esta herramienta administrativa. La finalidad de esta guía es facilitar la adquisición de conocimientos básicos para poder hacer *benchmarking* y de ésta manera poder contribuir al crecimiento económico de las pequeñas empresas de comida rápida de la zona tres de Quetzaltenango.

INTRODUCCIÓN

El *benchmarking* es una herramienta administrativa que permite la identificación y comparación de productos, servicios y procesos de trabajo, en organizaciones que podrían ser o no competidoras directas de la organización, con la finalidad de obtener una mejoría en aspectos deficientes.

La iniciativa de este proceso investigativo, surge por el deseo de mejorar las pequeñas empresas de comida rápida en aquellas áreas que lo necesitan, incrementando de esta forma su competitividad y ganancias. El objetivo fue identificar la utilización de la herramienta de *benchmarking* en las pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango.

La información por parte de propietarios, gerentes de empresas potenciales y especialistas en *benchmarking*, se obtuvo de manera asertiva por medio de entrevistas estructuradas, en donde se expuso el criterio y conocimiento de cada una de las 12 personas entrevistadas. Los resultados denotan que la mayoría de propietarios y gerentes conocen el término “*benchmarking*”, sin embargo no dominan lo que implica como proceso; la mayoría de propietarios manifiestan interés por aprender a utilizar esta herramienta, mientras que las empresas líderes en el mercado entrevistadas, proporcionarían la apertura de ser sometidas a un proceso de *benchmarking*.

Se propone una explicación detallada de un proceso de *benchmarking* el cual permite que los propietarios de las pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de la ciudad Quetzaltenango tengan conocimientos técnicos de la herramienta. Por último, se presenta la bibliografía en donde se detallan las fuentes utilizadas para la extracción de la información que a continuación se presenta.

MARCO DE REFERENCIA

1.1 Marco contextual

Mejía (2013) en la página Explorando Guatemala, en el artículo titulado “Quetzaltenango” disponible en <http://xplorandoguatemala.com/Viajando/07-07-2013-Quetzaltenango.htm> nos indica que Quetzaltenango es la segunda ciudad más importante de Guatemala, encontrándose a 205 km. de la capital. Cuenta con un clima frío, excelentes accesos viales y es un destino visitado por extranjeros debido a su arquitectura y tranquilidad, que a muchos les recuerda a Europa, al igual que por los centros para aprender español.

La ciudad de Quetzaltenango ha alcanzado un importante nivel económico, esto se debe no solo a la producción agrícola, sino también a la actividad industrial y comercial que en ella se desarrolla. A lo largo de los años se han desarrollado diferentes actividades comerciales entre las que se encuentra una diversidad de productos y servicios, pudiendo mencionar las pequeñas empresas de comida rápida.

A continuación se presentan los antecedentes relacionados con el tema *benchmarking*.

Ayra (2016) en la tesis titulada “*Benchmarking* y la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánaco-2016”, detalla que el objetivo de la investigación fue analizar de qué manera influye el *benchmarking* en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánaco, asimismo justifica que la necesidad de identificar la función de la herramienta *benchmarking* para los empresarios de los restaurantes; es que conozcan la herramienta y las expectativas de los clientes ante sus competencia, mejorando así la calidad de servicio. Utilizó un diseño no experimental de corte transversal correlacional, ya que era necesaria la manipulación deliberada de las variables y la observación de los fenómenos en su ambiente natural. La población estuvo conformada por los 50 restaurantes de la ciudad de Huánaco y por 50 clientes acordes a cada establecimiento. Para el trabajo de campo se utilizaron encuestas y cuestionarios como instrumentos recolectores de datos. Se concluye que el *benchmarking* y sus categorías, siendo estas: interno, competitivo y funcional, influyen significativamente en los restaurantes de dicha provincia, debido a la apertura que mostraron los gerentes de los restaurantes, para participar en un proceso de *benchmarking*; de igual forma la referencia de los clientes sobre la importancia de una constante innovación.

Pastrana (2013) en la nota titulada “¿Qué es el *benchmarking*? y su aplicación”, indica que es una técnica que se basa en investigar qué están haciendo bien otras empresas del sector y comparar sus modelos y prácticas empresariales con las propias.

Aunque su objetivo está enfocado a ofrecer lo mejor a los clientes, el *benchmarking* también puede aplicarse internamente a través de los Recursos Humanos de una organización. ¿Tiene sentido mejorar nuestros productos si la base de nuestra empresa no funciona? La respuesta es rotunda: no. Así, esta técnica de investigación gira en dos sentidos. El término anglosajón “*benchmarking*” podríamos traducirlo como “medida de calidad” y tiene su origen en el siglo XIX, cuando agrimensores realizaban una marca o corte en una piedra para medir la altura de una extensión de tierra, el cual servía para asegurar un soporte (bench) sobre el que se apoyaba el instrumento de medición.

El *benchmarking* es una herramienta de calidad, un proceso continuo mediante el cual evaluamos y medimos los productos, servicios y procesos de una determinada marca con el objetivo de compararla con otras y obtener así las mejores prácticas del sector. ¿Qué pretende esta técnica? Conseguir la máxima competitividad posible. Aquí también tiene cabida la organización interna. Toda empresa quiere ocupar una posición de liderazgo y para ello es imprescindible detectar cuáles son las mejores prácticas en cuanto a la gestión de personas. El *benchmarking* sirve de punto de inicio para compararnos con otras empresas y medirnos para identificar errores y aciertos que nos permitan mejorar.

Manene (2011) indica que el *benchmarking* es el proceso sistemático de investigar, identificar, comparar y aprender de las mejores prácticas de otras organizaciones, sean del mismo sector o no, analizando ordenadamente el conjunto de factores que inciden en el éxito de las mismas, aprender de sus logros y aplicarlos en nuestros propios procesos de mejora.

Esta posible definición que reconoce no solamente que el *benchmarking* no puede estar centrado en la comparación dentro de un solo tipo de industria o sector de cara a un adecuado análisis comparativo, implica además, la presencia de diferentes tipologías de *Benchmarking* en dependencia de su objeto y los criterios de selección de referentes competitivos.

El *benchmarking* es una herramienta que implica un proceso continuo con el fin de analizar los productos, servicios y procesos de trabajo de las compañías que son reconocidas como las mejores en su ramo, con el fin de hacer comparaciones con los de nuestra empresa y de esa manera encaminarse a realizar mejoras en la organización. El *benchmarking* es una técnica empresarial en la que se hace un estudio comparativo de las normas, metodologías, tecnologías, prácticas, procesos y otros agentes importantes en sectores de empresas competidoras con la finalidad de lograr objetivos específicos en pro del mejoramiento de la organización.

Crivellini (2010) indica en la nota titulada *¿Qué es el benchmarking?* que el *benchmarking* es una terminología anglicana, y que puede definirse como la comparación entre dos o más productos o servicios con características similares. Sin embargo el *benchmarking* no es un proceso o una práctica nueva en el mundo empresarial, sino que por el contrario desde hace años existe, quizás con un nombre menos glamoroso, pero no menos real: el copiar.

Las empresas con menor disponibilidad de recursos han copiado estructuras, productos, servicios, técnicas y políticas a las empresas más innovadoras y que han tenido éxito. Esto es lo que se conoce como empresas líderes y empresas de segunda línea, aunque no siempre se note la diferencia. El *benchmarking* puede ser útil a la hora de comparar la evolución de nuestra gestión, pero no debería limitarse a copiar a la competencia, sino que debería servir como punto de referencia y no como modelo a seguir.

Tomás (2009) en el trabajo de tesis titulado “*Benchmarking para el Desarrollo Económico de los Restaurantes de la Cabecera Departamental de Huehuetenango*”, especifica que el objetivo de la investigación fue determinar el conocimiento y aplicación del *benchmarking* en los restaurantes de la cabecera departamental de Huehuetenango y conocer las principales causas por las que se crea o no este proceso. El trabajo de campo fue realizado con encuestas, en donde se entrevistó a los gerentes, administradores y propietarios de los restaurantes. Se concluye que el 83% de los encuestados desconoce la herramienta *benchmarking*, sin embargo el 85% manifiesta interés por implementarlo en los restaurantes que se encuentran a su cargo.

1.2 Marco teórico

1.2.1 *Benchmarking*

a) Definición

Morales (2009) indica que el *benchmarking* es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. Esta definición presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, ya que *benchmarking* no sólo es un proceso que se hace una vez y se olvida, sino que es un proceso continuo y constante. Otro aspecto es el de la medición, ya que esta está implicada en el proceso de *benchmarking*, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos. También se puede ver en esta definición que se puede aplicar *benchmarking* a todas las facetas del negocio. Y finalmente la definición implica que el *benchmarking* se debe dirigir hacia aquellas empresas y funciones de negocios dentro de las empresas que son reconocidas como las mejores o como los líderes de la industria.

A continuación se determina que es y que no es el *benchmarking*:

- *Benchmarking* no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos se asignarán a la forma más efectiva de apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.
- *Benchmarking* no es una panacea o un programa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante – la recopilación y selección constante de las mejores prácticas y desempeño externos para incorporarlos a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio. Tiene que tener una metodología estructurada para la obtención de información, sin embargo debe ser flexible para incorporar formas nuevas e innovadoras.
- *Benchmarking* no es un proceso de recetas de libros de cocina que sólo requieran buscar los ingredientes y utilizarlos para tener éxito.

- *Benchmarking* es un proceso y experiencia de aprendizaje.
- *Benchmarking* no sólo es una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.
- *Benchmarking* es una nueva forma de hacer negocios. Obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos.
- Es un nuevo enfoque administrativo. Obliga a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos de las prácticas de la industria.
- Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para permanecer competitivos más bien que en el interés personal, individual. Elimina la subjetividad de la toma de decisiones.

b) Categorías del *benchmarking*

Morales (2009) indica que existen cuatro categorías de *benchmarking*, los cuales se definen a continuación:

- *Benchmarking* interno: en la mayor parte de las grandes empresas con múltiples divisiones o internacionales hay funciones similares en diferentes unidades de operación. Una de las investigaciones de *benchmarking* más fácil es comparar estas operaciones internas. Debe contarse con facilidad de datos e información y no existir problemas de confidencialidad. Los datos y la información pueden ser tan amplios y completos como se desee. Este primer paso en las investigaciones de *benchmarking* es una base excelente no sólo para descubrir diferencias de interés sino también para centrar la atención en los temas críticos a que se enfrentará o que sean de interés para comprender las prácticas provenientes de investigaciones externas. También pueden ayudar a definir el alcance de un estudio externo.

- *Benchmarking* competitivo: los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el *benchmarking*. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de *benchmarking* debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.
- *Benchmarking* funcional: no es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el *benchmarking* incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de *benchmarking* ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un *benchmarking* con la misma industria.
- *Benchmarking* genérico: algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de *benchmarking*, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El *benchmarking* genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico.

c) Beneficios del *benchmarking*

Manene (2011) indica que para lograr una medición de los beneficios del *benchmarking* la dinámica de los productos y servicios objeto de análisis. Se debe lograr un mayor entendimiento acerca de las necesidades de los consumidores (usuarios / clientes) y las expectativas frente al servicio. Maximizar los objetivos y niveles de desempeño acorde con estas expectativas. Generar incentivos a los equipos profesionales que se orienten a la búsqueda de niveles de desempeño superior. Sensibilizar a los equipos de trabajo institucionales en materia de ganar una mayor comprensión sobre los procesos internos objeto de mejora y las repercusiones en la calidad de los servicios y del propio prestigio profesional. Lograr una mayor conciencia sobre la dinámica de los cambios que afectan las organizaciones del sector y de otros sectores, así como sobre la capacidad de adaptación de la organización a los mismos. Alcanzar un mayor conocimiento y comprensión sobre los competidores y la dinámica de la industria en el sector. Obtener un mayor conocimiento sobre la posición de la organización frente a las mejores de su clase.

Morales (2009) indica que los beneficios que ofrece el *benchmarking* en una empresa son numerosos; la búsqueda de la eficiencia es esencial para asegurar la perpetuidad de la empresa, ya que las posibilidades de implantación son casi infinitas. Se pueden enumerar varias entre ellas:

- Los procesos más eficaces: gracias a las buenas practicas transmitidas entre las empresas y los departamentos, el conjunto de los procedimientos puede mejorarse para volver más eficaces, menos costosos y más rápidos según qué casos.
- Los costes de concepción limitados: con la autorización del *benchmarking*, no se reinventan los procedimientos, es decir, se basa en lo que ya existe, lo que permite invertir sumas que se ahorran en otros proyectos.
- Los procedimientos que han demostrado eficiencia y que asegura el éxito: al basarse en estrategias que han permitido el éxito en otras empresas, se aseguran de que sean eficaces y que permitan mejorar los servicios interesados. Cabe señalar que en ciertos casos, la gran diferencia de la cultura y los valores entre dos empresas no siempre lo permite.

- Una voluntad de mejora continua: poco importa la naturaleza del *benchmarking*, los departamentos podrán transmitir las buenas prácticas. Además, este ejercicio influye en la motivación de los colaboradores, que se sienten considerados puestos que su método de trabajo competente contribuyen a la búsqueda y al apoyo de una mejora constante de la empresa.
- Los puntos débiles excluidos desde el principio: al analizar los procedimientos de unos y otros, o incluso los productos disponibles en el mercado, una empresa puede rápidamente darse cuenta de los puntos débiles de cada uno y así evitar la reproducción de los mismos errores.

d) Proceso del *benchmarking*

Morales (2009) indica que el proceso de *benchmarking* consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

Fase de planeación: el objetivo de esta fase es planear las investigaciones de *benchmarking*. Los pasos esenciales son los mismos que los de cualquier desarrollo de planes - qué, quién y cómo.

- Identificar que se va a someter a *benchmarking*: en este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a *benchmarking* que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar *benchmarking*. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de *benchmarking*.
- Identificar compañías comparables: en este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de *benchmarking* se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con qué compañía no se debe de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para

identificar a esas empresas se necesita auxiliar con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y otras fuentes limitadas tan sólo por el ingenio del investigador.

- Determinar el método para recolectar datos y recopilar los datos: la obtención de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:
 - Información interna: resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
 - Información del dominio público: proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
 - Búsqueda e investigaciones originales: la información se obtiene por medio de cuestionario directo o por correo, encuestas realizadas por teléfono.
 - Visitas directas en la ubicación: son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que se debe hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.

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

- Determinar la brecha de desempeño actual: en este paso se determina la diferencia de las operaciones con las de los socios de *benchmarking* y se determina la brecha existente entre las mismas. Existen tres posibles resultados que son:
 - Brecha negativa: significa que las operaciones externas son el *benchmarking*. Significa que las prácticas externas son mejores.
 - Operaciones en paridad: significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.
 - Brecha positiva: las prácticas internas son superiores por lo que el *benchmarking* se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

- Proyectar los niveles de desempeño futuros: ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. La integración es el proceso de usar los hallazgos de *benchmarking* para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

Comunicar los hallazgos de *benchmarking* y obtener aceptación: los hallazgos de *benchmarking* se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a *benchmarking* como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

- Establecer metas funcionales: en este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de *benchmarking*, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente. Acción Se tiene que convertir en acción los hallazgos de *benchmarking* y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.
- Desarrollar planes de acción: en este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.
 - Especificación de la tarea.
 - Poner en orden la tarea.
 - Asignación de las necesidades de recursos.
 - Establecimiento del programa.

- Determinación de las responsabilidades.
- Resultados esperados.
- Supervisión: la segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.
- Implementar acciones específicas y supervisar el progreso: dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo; y por último la alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del *benchmarking*.
- Recalibrar los benchmarks: este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de *benchmarking*, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de *benchmarking* dentro de la empresa para ver qué aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del *benchmarking*.

1.2.2 Empresas de comida rápida

Empresas

Thompson (2012) indica que el concepto de empresa es la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Esta definición hace referencia a una forma de organización cuya finalidad es la producción o realización de algo con fines de lucro.

Sin embargo, considera que el término empresa tiene un significado más amplio, una Empresa es un sistema conformado por personas que realizan diversas actividades y hacen uso de distintos tipos de recursos para la producción de bienes y/o la prestación de

servicios con el que pretenden satisfacer alguna necesidad de la sociedad a cambio de obtener una utilidad o beneficio.

Comida rápida

Morales (2012) indica que comida preparada y servida en un corto período de tiempo; los alimentos acostumbran a estar previamente procesados y con gran cantidad de conservantes. Realizada con alimentos bajos en nutrientes, muy calóricos y ricos en grasas. En general son comidas listas para ser ingeridas, con un período de conservación muy largo, de precio económico y amplia distribución; todas estas características favorecen su consumo en detrimento de una comida elaborada con productos frescos y más sanos.

b. Características de pequeñas empresas de comida rápida

- Venta de comida elaborada en un margen de tiempo limitado.
- Venta en carritos especiales de comida.
- Venta de comida a un bajo costo.
- Comida elaborada en el instante.
- Venta de todo tipo de sodas.
- Elaboración de productos con materia prima ya elaborada.

c. Historia

Franco et al., (2016) indica que en el año 2,002 apareció la pequeña empresa móvil de comida rápida “El Burrelón” en la ciudad de Quetzaltenango, ya que la población de esta ciudad, en su mayoría estudiantes, se vio en la necesidad de tener acceso a una fuente de alimentación rápida e informal. Con el paso del tiempo emergen otras empresas como: “Los Tobitos”, “El Shuko” y “La Tobita”, gracias al aumento considerable de la demanda hacia este tipo de comida surgen las pequeñas empresas de comida rápida.

Estas empresas se caracterizan por ser llamadas ambulantes ya que no cuentan con un local comercial para poder realizar sus funciones, pero se les da la categoría de empresas ya que cuentan con las bases legales para ser una empresa, siendo estas: inscripción en la SAT (Superintendencia de Administración Tributaria), Registro Mercantil, tarjeta de sanidad y

manipulación de alimentos. En Quetzaltenango las pequeñas empresas de comida rápida que entran en esta categoría son:

| |
|---------------|
| - El Buralón |
| - Los Tobitos |
| - El Shuko |
| - La Tobita |

Fuente: Investigación propia según entrevista realizada a los propietarios de las pequeñas empresas de comida rápida de la zona tres de Quetzaltenango (2015).

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas de comida tienen que competir no sólo con comercios de la misma región, sino que se presenta una competencia cada vez mayor con empresas de otros departamentos y países. Es por eso, que las empresas deben buscar formas que las dirijan hacia un mayor desarrollo económico, productividad y calidad para lograr las metas. El empresario debe superar día a día los retos que se presentan con los competidores reconocidos como líderes, por lo que deben avocarse a herramientas que faciliten este proceso. Una de estas herramientas es el *benchmarking*, el cual consiste en un proceso de mejora continua que ayuda al empresario a conocer en donde debe mejorar y como puede mejorar.

Quetzaltenango es un departamento que cuenta con un número significativo de pequeñas empresas de comida rápida, asumiendo que algunos son líderes y otras empresas no logran posicionarse como tales, por lo que es de suma importancia determinar si aplican una herramienta como el *benchmarking*, y en caso de ser utilizada, determinar si esta herramienta produce un crecimiento económico en las pequeñas empresa de comida rápida.

Empresas pequeñas de comida rápida como las de la zona tres de Quetzaltenango, están propensas a deficiencias en sus productos, procesos o servicios ya que no cuentan con un capital que les permita invertir en asesorías de ingenieros industriales, mercadólogos o administradores de empresas. La contratación de estos servicios profesionales permite que los propietarios de las empresas puedan mejorar los productos, procesos o servicios; por lo que la falta de asesoría por parte de estos profesionales puede generar que los propietarios de las pequeñas empresas implementen estrategias o procesos de manera empírica, lo que puede provocar que los procesos no mejoren al igual que sus productos, asimismo pueden no estar regidos por medidas de higiene lo que genera desconfianza para el consumo humano. Por medio de observación los propietarios emplean prácticas de *benchmarking* en otras empresas sin saber si es de beneficio o contra productivo, esto genera que en la fase de producción se pierda tiempo y los colaboradores requieran mayor esfuerzo físico de lo normal. Se enfatiza que el *benchmarking* es una herramienta administrativa que produce numerosos beneficios en todo tipo de empresas, por lo que su utilización no debe limitarse a las organizaciones líderes; más bien implementarse y adecuarse a las requerimientos y necesidades de las pequeñas empresas, de esta manera

promueven la formación de alianzas estratégicas, siendo este el caso de las pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de Quetzaltenango.

La continua utilización de técnicas de trabajo deficientes pronostica en la industria de pequeñas empresas de comida rápida lo siguiente: cese de actividad por falta de organización, invasión del mercado local por una empresa industrializada y alteraciones gastrointestinales por falta de higiene en la elaboración de los alimentos.

Es por ello que surge la siguiente pregunta:

¿Cómo utilizan la herramienta de *benchmarking* las pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de Quetzaltenango?

2.1 Objetivos

2.1.1 Objetivo general

Identificar la utilización de la herramienta de *benchmarking* en las pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango.

2.1.2 Objetivos específicos

- Conocer la categoría de *benchmarking* que utilizan las pequeñas empresas de comida rápida.
- Determinar los beneficios que actualmente proporciona la aplicación de *benchmarking* en las empresas.
- Analizar el proceso de *benchmarking* en las pequeñas empresas de comida rápida.

2.2 Variable e indicadores

- Definición conceptual

Manene (2011) define como *benchmarking* al proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos/externos contra los de un reconocido líder de mercado, tanto interior como exterior al mercado de referencia”

- Definición operacional

Benchmarking es una herramienta administrativa la cual permite evaluar y comparar empresas respecto a las buenas aplicaciones, ya sea de productos, servicios o procedimientos, para generar una ventaja competitiva.

Véase Anexo II “Operacionalización de variables”.

- Indicadores
 - Categorías de *benchmarking*
 - Beneficios del *benchmarking*
 - Proceso del *benchmarking*

2.3 Alcances y límites

2.3.1 Alcances

El desarrollo de la presente investigación se realizó en 4 pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de Quetzaltenango, con el objetivo de establecer si el *benchmarking* es aplicado por estas empresas y así poder generar una mayor competitividad en el mercado.

2.3.2 Límites

- Negocios que no cuentan con los requisitos legales para ser tomados en cuenta como “empresas”. Por lo que únicamente se tomaron en cuenta las empresas que están constituidas como tales.
- La falta de participación de algún propietario de las pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de Quetzaltenango, al igual que algún especialista o gerente de una empresa líder en el mercado. Por lo cual se trabajó con los que sí demostraron interés por la investigación

2.4 Aporte

- Se aporta una herramienta útil y flexible que permita implementar el *benchmarking* en las pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango, para ayudar a mejorar procesos, productos y servicios de atención al cliente, creando una diferenciación con respecto a la competencia.

- Proporcionar un referente del tema *benchmarking* como fuente de consulta para los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Rafael Landívar, con la finalidad de brindar información relevante y útil en temas relacionados con la investigación.

III. MÉTODO

3.1 Sujetos

Para la investigación se tomaron en cuenta a los propietarios de pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de Quetzaltenango, especialistas en *benchmarking* y gerentes de empresas potenciales las cuáles permitan hacer *benchmarking*. Los propietarios entrevistados son los de: “El Burrelón”, “El Shuko”, “Los Tobitos,” “La Tobita”, ya que son los negocios de comida rápida de la zona 3 de Quetzaltenango que cuentan con los requisitos legales para ser considerados como empresas y que mostraron interés por participar en el estudio. Se tomaron en cuenta licenciados en administración de empresas y en mercadotecnia como especialistas, debido a que cuentan con los conocimientos que permitirán la utilización del proceso de *benchmarking* aplicado a estas pequeñas empresas. Finalmente se tomaron en cuenta cuatro empresas potenciales que permitieran realizar un proceso de *benchmarking*, siendo estas: MMG (Mercadeo y Publicidad), restaurante “El Chefsito”, restaurante “Kuitos” y restaurante “Pizza Hut” Quetzaltenango, por lo que se entrevistó a los gerentes de cada establecimiento para solicitar la información requerida.

3.2 Población y muestra

Se determina realizar un censo, debido a la población reducida, por lo que no se trabajó una muestra estadística. El total del universo consiste en 12 individuos, siendo éstos cuatro propietarios de pequeñas empresas de comida rápida, cuatro especialistas en *benchmarking* y cuatro gerentes de empresas para hacer *benchmarking*.

Tamayo (2012) define como censo al conjunto de operaciones que consisten en recopilar, resumir, valorar, analizar y publicar los datos de carácter demográfico, cultural, económico y social

3.3 Instrumento

Como instrumento recolector de datos se utilizó una guía de entrevista con preguntas abiertas adecuadas al sujeto. Siendo éstas: 16 preguntas para los propietarios de pequeñas empresas, 13 preguntas para los especialistas en *benchmarking* y 14 preguntas para los gerentes de empresas potenciales en la participación de un proceso de *benchmarking*. Cada pregunta fue diseñada con el propósito de obtener la información precisa para la investigación.

3.4 Procedimiento

- Se detectó el problema en las pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de Quetzaltenango, de donde surgieron las variables de investigación: El problema central detectado fue que estas empresas no cuentan con herramientas para ser más competitivas ya que los procesos son efectuados de una manera empírica y cada persona trabaja de manera individual y no en equipo.

Investigación de marco contextual: se procedió a verificar páginas de internet y revistas, para recopilar datos escritos e investigaciones de la variable *benchmarking* por objetivos para fundamentar teóricamente la investigación.

- Redacción del marco teórico: se fundamentó teóricamente la investigación con técnicas recientes de diferentes autores acerca de la variable *benchmarking*.
- Planteamiento del problema: se redactó el problema central y la pregunta de investigación en base a la variable y unidad de análisis.
- Redacción de objetivos: se planteó lo que se quería lograr con la realización del estudio sobre *benchmarking*.
- Diseño de investigación: antes de elegir el diseño de la investigación se analizaron las variables, el problema y se eligió el diseño descriptivo por ser el más adecuado para alcanzar los objetivos de la investigación. El diseño de investigación descriptivo busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.
- Determinación de alcances: se establecieron de acuerdo a los objetivos los alcances de la investigación.

Determinación de límites: se identificaron empresas renuentes a participar en el proceso de investigación. A su vez negocios que no cuentan con los requisitos legales para ser tomados en cuenta como “empresas”.

- Determinación de aportes: se identificaron en que o a quienes se beneficiará como aporte de la investigación.
- Redacción de método: se tomaron en cuenta cuatro pequeñas empresas de comida rápida ubicadas en la zona tres de la ciudad de Quetzaltenango, teniendo una población de 12 personas.

- Determinación de instrumentos a utilizar: se eligieron guías de entrevistas como instrumento de recolección de datos con preguntas abiertas.
- Aplicación del instrumento: en esta etapa se visitaron a propietarios, especialistas y gerentes de empresas potenciales en las cuales se les hizo la entrevista, la cual fue documentada por medio de grabación.
- Presentación de resultados: parte en la cual se transcriben las respuestas de las entrevistas realizadas anteriormente.
- Discutir y confrontar los resultados: parte importante en la investigación ya que sintetiza los antecedentes, marco teórico y los resultados del trabajo de campo.
- Conclusiones: se indica lo más importante que evidencio la investigación, con respecto a lo que se quería indagar del tema.
- Recomendaciones: se realizan sugerencias las cuales sirven para solucionar los problemas que arrojó la investigación, dirigidas a los propietarios de las pequeñas empresas de comida rápida.
- Referencias bibliográficas: se realizó y ordenó cada uno de los libros, revistas, folletos, páginas de internet; clasificando todos los documentos en un orden alfabético, así como las características y medio de acceso a los mismos.
- Propuesta: se diseñó en base a los resultados del trabajo de campo una guía del proceso de *benchmarking* dirigida a los propietarios de las empresas, basada en las necesidades y problemas que pueden afrontar las pequeñas empresas de comida rápida.

IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Resultados de entrevistas dirigidas a propietarios

| PREGUNTA | “EL BURRALÓN” | “LOS TOBITOS” | “EL SHUKO” | “LA TOBITA” |
|---|--|--|--|---|
| ¿Conoce usted la herramienta de <i>benchmarking</i> ? | Sí, conozco cual es la finalidad y la función de esta herramienta. | Sí, he escuchado de ella. | Sí | He escuchado de ella, no tengo ningún conocimiento. |
| ¿Conoce las categorías de <i>benchmarking</i> ? | No | No | No | No |
| ¿Pone en práctica algún tipo de <i>benchmarking</i> ? | Sí, de una manera empírica. | Sí, de una forma empírica. | Sí, podría decirse que sí, solo que de una manera empírica. | Sí, de una manera empírica. |
| ¿Le gustaría aplicar la herramienta de <i>benchmarking</i> en la empresa? | Sí | Sí | Sí | Sí |
| ¿Al momento de implementar nuevas prácticas en que le beneficia? | En mejorar la atención al cliente, a su vez los métodos de producción. | Me beneficiaría en poder mejorar la atención al público. | Que se pueden mejorar aspectos, en cuanto a tener una referencia con la competencia. | Mejorar al momento de cobrar, despachar, o en algún proceso de la elaboración de la comida. |

| | | | | |
|---|--|----------------------------------|--|---|
| ¿Ha utilizado algún proceso para hacer <i>benchmarking</i> ? | Un proceso en sí, no se ha hecho, pero si de una manera empírica. | No | Con un método científico no lo he utilizado, pero de una manera empírica sí. | Si, por medio de observación. |
| ¿De qué forma decide que es lo que va a someter a <i>benchmarking</i> ? | Al momento que nos damos cuenta que no están funcionando las cosas, mejorar algo dentro de la empresa o cambiar las cosas. | Por observación. | Por observación. | Cuando veo que alguien más está haciendo bien algo y me gustaría hacerlo igual. |
| ¿Analiza de alguna manera empresas compatibles para hacer <i>benchmarking</i> ? | Sí, que sea de comida pero no mi competencia. | Sí, por lo regular restaurantes. | Sí. Empresas líderes en la industria. | Sí, analizo mucho a Mc Donald's |
| ¿Utiliza algún método para recolectar y recopilar datos al momento de hacer <i>benchmarking</i> ? | Sí, de una manera empírica. | No | Sí, por observación | Sí, por medio de observación y apuntes. |

| | | | | |
|--|----|--|--|---|
| ¿Al momento de comparar la empresas con otra logra determinar que similitudes y diferencias existen entre ambas? | Sí | Por simple observación sí. | Sí, pero no de una manera exacta ya que solo se analiza por medio de observación | Sí, por los comentarios de los consumidores, o por medio de una entrevista. |
| ¿Planea cuidadosamente al momento de incorporar nuevas prácticas? | No | No, todo se hace de una manera poco técnica. | No, simplemente se pone en práctica. | Si se observa y se hacen pruebas antes de modificar o incorporar algo nuevo. |
| ¿Se asegura que los hallazgos de <i>benchmarking</i> se incorporen a todo el proceso de planeación? | No | No | No, debido a que no se cuenta con procesos de planeación. | No, ya que no se cuenta con un proceso de planeación simplemente se pone en práctica. |
| ¿Establece metas funcionales que logren crear operaciones que cambien los métodos? | No | No | No | No |

| | | | | |
|---|----|----|---|--|
| ¿Desarrolla planes de acción para llevar acabo el <i>benchmarking</i> y aplicarlo a la empresa? | No | No | Si, de una manera empírica. | No, ya que no conozco ninguno. |
| ¿Implementa acciones específicas y supervisa el progreso de los nuevos métodos? | No | No | Acciones específicas no pero si se supervisa. | No implemento alguna acción pero si superviso. |
| ¿Actualiza las nuevas prácticas de una manera que asegure el desempeño del <i>benchmarking</i> realizado? | No | No | No | No |

4.2 Resultados de entrevista dirigida a especialistas en *benchmarking*

| PREGUNTA | LIC. DÍAZ | LICDA. CANORGA | LIC. VILLATORO | LIC. MUÑOZ |
|---|--|---|--|--|
| ¿Se puede aplicar <i>benchmarking</i> a las pequeñas empresas de comida rápida? | Si se puede | Sí | Si, realmente el <i>benchmarking</i> no se limita a las empresas grandes por lo contrario de las empresas grandes aprenden las pequeñas. | Si se puede. |
| ¿Según su conocimiento que categoría de <i>benchmarking</i> es la que mejor se adecua a las pequeñas empresas de comida rápida? | Genérica | Genérica | Genérica | Genérica |
| ¿Según su conocimiento que beneficios genera el <i>benchmarking</i> en las pequeñas empresas de comida rápida? | Ahorrarse el proceso de diseñar las nuevas formas ya que otras personas las han pensado y las ponen en práctica. | Eleva el aspecto competitivo dentro de las empresas, puesto que siempre se busca un valor agregado para esa mejora. | El principal beneficio es que ya se ve funcionando las prácticas en otras empresas y trasladar esas prácticas es más | Uno de los beneficios que genera el <i>benchmarking</i> es el reducir el costo y tiempo de generar o crear nuevas prácticas, formas de trabajo que son muy eficientes. |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| | | | fácil que venir y crear un nuevo modelo. | |
| ¿Qué recomienda al momento de hacer un proceso de <i>benchmarking</i> en las pequeñas empresas de comida rápida? | Primero se haga el diagnostico de que es lo que se necesita, luego buscar un equipo capacitado que va a hacer el <i>benchmarking</i> . | La objetividad de la persona que lo va a ejecutar y no buscar lo malo, aplicar las herramientas esenciales para encontrar esos puntos y esos enfoques de mejora. | Objetividad, respeto entre empresas, establecer normas y reglas para hacer <i>benchmarking</i> . | Ser objetivos, utilizar las herramientas adecuadas, conformar buenos equipos de trabajo, encontrar un buen socio de <i>benchmarking</i> . |
| ¿Según su experiencia que aspectos deben de ser tomados en cuenta para identificar qué es lo que será sometido a <i>benchmarking</i> en las pequeñas empresas de comida rápida? | Primero encontrar un buen socio que tenga buenos procesos y los quiera compartir, segundo que tenga un buen equipo que comprenda en que consiste el <i>benchmarking</i> para que lo pueda aplicar. | Depende del punto que se esté evaluando y el área a enfocarse. | Las necesidades que tenga la empresa. | Identificar las debilidades de la empresa, luego ver empresas líderes a las cuales se les pueda aprender para fortalecer esas debilidades. |

| | | | | |
|---|---|---|---|--|
| <p>¿Cómo se puede determinar que categoría de <i>benchmarking</i> se va a utilizar en las pequeñas empresas de comida rápida?</p> | <p>Depende del proceso, si la solución está dentro de la empresa, si no está dentro de la empresa se debe buscar la categoría que se adecue a lo que se quiere someter.</p> | <p>Sabiendo el rol de la empresa y al enfoque que se quiera dirigir.</p> | <p>Según el tipo de actividad que realiza la empresa.</p> | <p>Esto depende de que es lo que se quiera comparar o mejorar. Y de esta manera ver que categoría es la que se adecua a las necesidades.</p> |
| <p>¿Según su experiencia que aspectos deben ser tomados en cuenta para identificar empresas comparables con las pequeñas empresas de comida rápida?</p> | <p>Empresas que sean líderes que estén bien posicionadas en el mercado, para poder implementar los procesos que estén bien, no hay que hacer <i>benchmarking</i> con empresas que no sean exitosas.</p> | <p>En primer lugar el tipo de producto luego el servicio que se está brindando.</p> | <p>No necesariamente tiene que ver una cierta compatibilidad.</p> | <p>Empresas que sean líderes en su industria.</p> |

| | | | | |
|---|--|---|---|---|
| ¿Qué método recomienda para recolectar y recopilar datos? | Un cuestionario bien redactado y entrevistas personales | Observación siempre y cuando se cuente con una guía. | Observación y boleta de encuesta. | Observación, entrevistas. |
| ¿Qué método recomienda para determinar la brecha del desempeño actual entre las empresas de comida rápida con las empresas que se le comparo? | Si las empresas están líderes y la otra no funciona bien, es lo que da la pauta de dicha brecha. | Analizando el entorno de la empresa utilizando las cinco fuerzas de Porter. | Indicadores | Comparando una empresa con otra. |
| ¿Qué herramientas son necesarias para obtener una proyección “real” del desempeño futuro en las pequeñas empresas de comida rápida? | Las ventas | Una proyección cualitativa, o analizar desde un punto económico. | Estadísticas retrospectivas para evaluar cómo será en el futuro. | Las ventas |
| ¿Cuál sería la mejor forma de comunicar los hallazgos resultantes del <i>benchmarking</i> , | Primero con la gerencia hay que exponerles en que consiste el <i>benchmarking</i> y que | En una mesa de negocio explicándoles y con los resultados a nivel cuantitativo de los | A través de un comunicado interno en donde se les dé a conocer la | Por medio de la línea de mando, ya que ellos son lo parte importante para comunicar a los |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| <p>afianzando la aceptación de las pequeñas empresas de comida rápida involucradas?</p> | <p>ellos apoyen el proceso de <i>benchmarking</i>.</p> | <p>efectos que se tienen a la hora de aplicar las mejoras encontradas en el <i>benchmarking</i> realizado.</p> | <p>importancia del involucramiento de cada uno de ellos y cómo será el funcionamiento.</p> | <p>colaboradores.</p> |
| <p>¿Cuáles son los aspectos que según su criterio, debe incluir el plan de acción en las pequeñas empresas de comida rápida?</p> | <p>Obtener la información con la empresa socia de <i>benchmarking</i>, luego que se apliquen a la empresa y que realmente haya conciencia de aplicarlo.</p> | <p>Tomar como base toda la programación del Gantt, para poder establecer los indicadores de medición el indicador es básico para irnos midiendo.</p> | <p>Las actividades y acciones que se van a realizar, los involucrados o los encargados que estarán a cargo de llevar a cabo cada una de las acciones, un calendario para determinar en qué momento se van a llevar a cabo las acciones, también un presupuesto y los indicadores para tener un control de que las</p> | <p>Objetivos, tiempos, métodos de recolección de información, formas de supervisión y seguimiento.</p> |

| | | | | |
|---|--|--|---|---|
| | | | actividades y las acciones se estén cumpliendo. | |
| ¿Qué método sería el indicado para generar acciones de implementación específica y supervisión en las pequeñas empresas de comida rápida? | Que el equipo de <i>benchmarking</i> verifique que se ejecute lo que se fue a aprender y que se evalúe, sino lo están aplicando volver otra vez a retomarlo. | Las evaluaciones de eficiencia que son muy parecidas a las de desempeño pero la de desempeño es como me estoy desarrollando para obtener una evaluación de capacitación, la de eficiencia no ya que esta está enfocada a la productividad. | Los indicadores, ya que por medio de ellos se va supervisando si se van cumpliendo los objetivos y crear unos planes de contingencia. | Establecer metas y resultados medibles y reales para poder ver los cambios. |

4.3 Resultados de entrevista dirigida a gerentes de empresas potenciales para hacer *benchmarking*

| PREGUNTA | RESTAURANTE “KUITOS” | RESTAURANTE “EL CHEFCITO” | MMG (MERCADERO Y PUBLICIDAD) | PIZZA HUT QUETZALTENANGO |
|--|---|--|---|-------------------------------------|
| ¿Conoce usted la herramienta de <i>benchmarking</i> ? | Sí, he escuchado de ella pero, no se mucho de ella. | Sí, es una herramienta de comparación de productos o servicios entre empresas. | Sí, es una herramienta que nos permite tomar como referencia algún producto o servicio. | Sí |
| ¿Conoce las categorías de <i>benchmarking</i> ? | No | No | No | Si |
| ¿En la empresa que trabaja estarían dispuestos en que se practiqué algún tipo de <i>benchmarking</i> ? | Sí | Si | Sí | Sí |
| ¿Han recibido capacitación sobre que otra empresa emplee alguna categoría del <i>benchmarking</i> ? | No | No | No | No |
| ¿Alguna empresa ha utilizado alguna categoría de <i>benchmarking</i> ? | No | No | No | No |

| | | | | |
|--|---|---|---|--|
| <p>¿Al momento de que otra empresa implementará un tipo de <i>benchmarking</i> en que se beneficiaría la empresa para la que labora?</p> | <p>Como es un análisis entre empresas, las ideas de una como de la otra empresa crean mejoras en los productos o servicios.</p> | <p>Al momento que nos sometan a <i>benchmarking</i>, la empresa se beneficia en que se detectan fallas y a su vez se implementa algo que ya está establecido.</p> | <p>Nos beneficia que al momento que evalúan nuestros productos y servicios sirve para compararlas y detectar fallas las cuales podemos mejorar.</p> | <p>Se beneficia en que al momento de verificar que es lo que se está haciendo bien y si se puede mejorar, a su vez detectar fallas en nuestros procesos o servicios.</p> |
| <p>¿Qué recomienda al momento de hacer un proceso de <i>benchmarking</i>?</p> | <p>La lealtad, respeto y generar un convenio el cual genere garantías para las empresas.</p> | <p>Determinar qué aspectos queremos mejorar y que es lo que se quiere aprender de otra empresa.</p> | <p>Evaluar que se adapte a las necesidades que tenemos.</p> | <p>Encontrar una empresa líder para hacer <i>benchmarking</i>, establecer normas y reglas.</p> |
| <p>¿Qué aspectos deben de ser tomados en cuenta para que la empresa en la que labora autorice y pueda identificar qué es lo que será sometido a <i>benchmarking</i>?</p> | <p>Deben establecerse reglas y parámetros los cuales nos permitan como empresa identificar hasta qué punto se puede compartir los procesos. Y determinar cuáles</p> | <p>Que haya procesos bien establecidos.</p> | <p>Un plan bien elaborado con tiempos, responsabilidad, respeto.</p> | <p>La empresa da apertura a otras empresas para hacer un <i>benchmarking</i> media vez no aplique a recetas.</p> |

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| | serán los límites de la empresa que nos someterá a un <i>benchmarking</i> . | | | |
| ¿En el momento que autorizan hacer <i>benchmarking</i> cómo determinan que categoría de <i>benchmarking</i> se va a utilizar? | Tendría que evaluar que, cada tipo de <i>benchmarking</i> , y tomar uno en función a lo que sea requerido. | Al no conocer algún tipo de <i>benchmarking</i> no sabría determinar cuál sería. | No tengo ningún conocimiento de categorías como para determinar cuál será empleada. | Esto no depende de nosotros, sino que de los que nos someterán a <i>benchmarking</i> . |
| ¿Qué aspectos toman en cuenta para identificar que la empresa que les va a hacer <i>benchmarking</i> es comparable a la empresa para la que labora? | De preferencia que sean similares más no una competencia directa. | Procesos que se tengan si son parecidos o no, y si los procesos que se han aplicado se pueden compaginar bien entre una y otra empresa. | Que no sea líder en el mercado y se pueda aportar algo a la empresa sin que nos perjudique a nosotros. | Todas las empresas pueden ser comparables sin importar a la industria que se dedique. |

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| <p>¿De qué manera colaborarían para que la empresa que los sometan a <i>benchmarking</i> pueda recolectar y recopilar datos?</p> | <p>La empresa se apertura de tal manera que se les facilita la información, se permite que se entrevisten a colaboradores de todos los niveles, teniendo en cuenta ciertos parámetros.</p> | <p>A través de la presentación de la empresa, entrevistas, cuestionarios de preguntas.</p> | <p>Estamos en toda la disposición para que lo puedan hacer.</p> | <p>Creamos un equipo capacitado el cual facilita el flujo de información que requieran.</p> |
| <p>¿Hasta qué punto darían información para determinar la brecha del desempeño actual entre dos empresas?</p> | <p>Como le mencionaba la empresa proporciona necesaria, para que pueda determinarse dicha brecha.</p> | <p>Se les da por lo menos un cincuenta por ciento de la información.</p> | <p>En el momento que no nos pueda afectar económicamente o afectar secretos industriales.</p> | <p>La empresa da apertura a otras empresas para hacer un <i>benchmarking</i> media vez no aplique a recetas.</p> |

| | | | | |
|---|---|---|--|---|
| <p>¿Al momento de ser sometidos a <i>benchmarking</i> qué requisitos podrían exigir en el plan de acción?</p> | <p>Que determinen bien su tiempo para recolectar la información, que se apeguen a normas de la empresa.</p> | <p>Establecer un convenio de trabajo en donde la información dada, no vaya a ser utilizada por terceras personas.</p> | <p>Profesionalismo, un plan de trabajo y esperar la evaluación de resultados para cerrar el proceso de adaptación del <i>benchmarking</i>.</p> | <p>Que se respeten nuestras normas, tiempos de ejecución bien establecidos.</p> |
| <p>¿Qué método utilizan para generar acciones de implementación específica y supervisión al momento de ser sometidos a <i>benchmarking</i>?</p> | <p>Un método específico no se tiene, pero se asigna personal capacitado, el cual está siempre acompañando a los que hacen el <i>benchmarking</i> y vele por cumplir con lo establecido.</p> | <p>A través de boletas opinión, cuestionarios o viendo las estadísticas de los productos si subieron o bajaron.</p> | <p>Una evaluación del anteproyecto, la ejecución y después de haber terminado la evaluación.</p> | <p>Se crea un equipo del personal de la empresa.</p> |

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presenta la confrontación de los resultados de las entrevistas realizadas a los propietarios de pequeñas empresas de comida rápida de la zona tres de Quetzaltenango, especialistas y gerentes de empresas potenciales para aplicar *benchmarking*, así como los fundamentos teóricos.

Morales (2009) define el *benchmarking* como proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria. La mayoría de propietarios de ventas de comida rápida de la zona 3 de Quetzaltenango y gerentes de empresas potenciales tienen conocimiento básico y empírico del *benchmarking*. Sin embargo todas las personas abordadas coinciden con Morales, considerando el *benchmarking* como una herramienta administrativa fundamental para generar en las empresas procesos de mejora continua para elevar la competitividad.

Morales (2009) define que existen cuatro categorías de *benchmarking* en las cuales nombra interno, funcional, competitivo y genérico. Los propietarios y gerentes indican que no conocen ninguna categoría de *benchmarking* y cuando lo han realizado lo hacen de una manera empírica. Se establece que los empresarios y gerentes no pueden seguir desconociendo las categorías de la herramienta administrativa *benchmarking*, ya que en un mercado altamente competitivo se tiene que estar en un cambio constante.

Los propietarios afirman que ponen en práctica *benchmarking* de una manera empírica y no reconocen categorías de *benchmarking*, los gerentes de las empresas indican que están en la mejor disposición de poner en práctica un tipo de *benchmarking*. Morales (2009), menciona cuatro tipos de *benchmarking* en los que hace énfasis que cada uno se aplica a la necesidad de cada empresa. Considerando lo anterior se puede determinar que no se puede seguir empleando el *benchmarking* de una manera empírica y ya que hay empresas en la disposición de entablar socios de *benchmarking*, es una oportunidad para generar crecimiento en las pequeñas empresas empleando un *benchmarking* genérico.

Morales (2009) define como *benchmarking* genérico: Esta forma de *benchmarking*, es la más pura, es en la que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar lo mejor de las

mejores prácticas. A los propietarios les gustaría aplicar la herramienta de *benchmarking*, los gerentes están de acuerdo con recibir capacitación sobre el *benchmarking* ya que ninguna empresa ha empleado el *benchmarking* para las empresas en las que laboran y a su vez los especialistas aseveran que esta herramienta se puede emplear en pequeñas empresas de comida rápida, y a su vez definen que cualquier categoría es completa puesto que cada una se adecúa a las necesidades de las empresas. Con lo anterior es evidente que esta herramienta es muy útil, y nos demuestra que están interesados en poder tener los conocimientos adecuados para poder emplear este instrumento de una manera asertiva.

Manene (2011) indica que los beneficios que ofrece el *benchmarking* en una empresa son numerosos; la búsqueda de la eficiencia es esencial para asegurar la perpetuidad de la empresa, ya que las posibilidades de implantación son casi infinitas. Los propietarios coinciden que uno de los principales beneficios es el mejoramiento del funcionamiento de las empresas ya sea también el producto o servicio, la mayoría de especialistas indican que es el ahorro de tiempo y recursos al implementar en las empresas prácticas que ya están funcionando en otras empresas que son líderes en el mercado, a su vez los gerentes definen que los beneficios que conlleva emplear *benchmarking* mejorar productos y servicios, detectar fallas en los procesos y la comparación de la empresa con otras. Considerando lo anterior el *benchmarking* aplicándolo de una manera adecuada y estructurada genera mayor productividad, competitividad, diferenciación y esto va a ser determinado en base a que enfoque se le dé a la herramienta.

Morales (2009) hace mención que el proceso de *benchmarking* se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez. Los propietarios hacen mención que un proceso en si no hacen solo lo aplican de una manera empírica, los especialistas recomiendan que al momento de hacer un proceso de *benchmarking* sea objetivo, bien estructurado, una buena planeación y la conformación de equipo capacitado para hacer *benchmarking*, los gerentes recomiendan que se determine los aspectos a mejorar, que se adapte a las necesidades de la empresa y establecer normas y reglas para hacer *benchmarking*. Establecido lo anterior las herramientas se tienen a la mano, las personas tienen la disposición de aprender, solo queda estructurar bien un proceso adecuado de *benchmarking* primero en el cual se integren bien los objetivos de la empresa a la investigación.

Morales (2009) indica que para identificar qué es lo que será sometido a *benchmarking* se puede ayudar mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a *benchmarking* que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar *benchmarking*. Los propietarios mencionan que los deciden por simple observación, los especialistas recomiendan que en base a las necesidades que se tengan, los puntos que se quieran evaluar e identificar empresas líderes para poder llevar a cabo el *benchmarking*, los gerentes decidan que va a ser sometido a *benchmarking* media vez haya un plan bien elaborado, responsabilidad y respeto. Tomando en cuenta lo anterior para poder determinar qué es lo que será sometido a *benchmarking* hay que utilizar un análisis de la empresa mediante un FODA, el cual permite conocer bien la empresa y así se evalúa que es lo que se puede mejorar o cambiar.

Morales (2009) hace mención que es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de *benchmarking* se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con qué compañía no se debe de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para comparar la empresa con ellas. Los propietarios afirman que analizan empresa potenciales para hacer *benchmarking*, los especialistas indican que toda empresa es compatible ya sea de la misma industria o no, lo que se necesita es determinar bien en base a las necesidades que categoría de *benchmarking* es la que se va a emplear. Los gerentes indican que para identificar empresas compatibles de preferencia tengan procesos similares que las empresas no sean líderes en el mercado y al desconocer las categorías de *benchmarking* no pueden determinar cuál puede ser empleada. Analizando lo anterior se puede definir que realmente el *benchmarking* genérico es bueno, lo único que se necesita es determinar bien para que sirve y de esta manera se aplica a las necesidades de la investigación, a su vez toda empresa es comparable con otra lo único es determinar que sea líder.

Morales (2009) indica que la obtención de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. Los propietarios hacen mención que al momento de recolectar datos lo hacen por medio de observación, los especialistas en su mayoría determinan que por observación y entrevistas, los gerentes de las empresas potenciales indican que por

medio de entrevistas y un cuestionario de preguntas. Definido lo anterior se puede determinar que cada método de recolección y recopilación de datos se va a determinar en base a la estructura de la investigación y como el investigador lo prefiera hacer, ya que todos los métodos media vez sean bien estructurados son efectivos.

Morales (2009) hace mención que en este paso se determina la diferencia de las operaciones con las de los socios de *benchmarking* y se determina la brecha existente entre las mismas. Define tres tipos de brecha las cuales son: Brecha negativa. Operaciones en paridad. Brecha positiva. Los propietarios indican que determinan la brecha por simple observación, los especialistas definen que lo hacen mediante un análisis del entorno de las empresas para determinar si son líderes y en base a indicadores. Los gerentes de empresas potenciales dan apertura de información para que las empresas que hacen *benchmarking* puedan determinar bien la brecha que existe entre ambas empresa. No obstante es una parte fundamental debido a que indica si realmente la empresa hace mejor las cosas o si las operaciones son iguales o definitivamente a la empresa que se le hace *benchmarking* realiza mejores operaciones.

Morales (2009) indica que ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación. Los propietarios indican que no planean cuidadosamente al momento de incorporar nuevas prácticas. Los especialistas indican que para obtener una proyección real a futuro puede hacerse por medio de las ventas hacer una proyección económica y por medio de estadísticas retrospectivas. Los gerentes de empresas potenciales determinan que se deben incluir en el plan de acción un convenio de trabajo en el cual se establezcan normas y tiempos bien definidos. Todo debe planearse meticulosamente en un plan de acción en el cual se integren proyecciones reales del desempeño a futuro el cual debe ser medible y real para obtener los mejores resultados.

Morales (2009) los hallazgos de *benchmarking* se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y las necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. Los propietarios niegan que comuniquen los hallazgos de *benchmarking* e indican que no establecen metas funcionales que logren crear operaciones que cambien los métodos, a su vez los especialistas hacen mención que primero debe comunicarse a la alta gerencia para que ellos apoyen el proceso de *benchmarking* y se comunique a través de la línea de mando por medio de un comunicado interno. A su vez los hallazgos de *benchmarking* son esenciales y fundamentales en el proceso pero más importante aún el cómo comunicarlos debido a que tiene que quedar todo en claro para poder seguir con el proceso de *benchmarking*.

Morales (2009) indica que en este punto se incluyen consideraciones principales. Que tienen que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales se integran con que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Los propietarios no desarrollan ningún plan de acción al momento de hacer *benchmarking*, los especialistas indican que deben incluir una programación real por medio del Gantt, a su vez objetivos, métodos de recolección de información, formas de supervisión y seguimiento. Los gerentes indican que para hacerles *benchmarking* deben incluir tiempos, normas, un plan adecuado de trabajo y evaluación de resultados. Determinado lo anterior se pueden especificar que el plan de acción es la parte principal de la investigación debido a que se tienen que especificar y ordenar las tareas, se asignan las necesidades de recursos, establecer un programa, determinar las responsabilidades, asignar los resultados esperados y supervisión.

Morales (2009) determina que la implementación de acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración en línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo. Los propietarios niegan implementar acciones específicas y de supervisión en las empresas, los especialistas hacen mención de que hay varios métodos tales como evaluaciones de eficiencia, los indicadores y establecer metas y

resultados medibles y reales, los gerentes de empresas potenciales creando un equipo capacitado de la empresa para supervisar, también mediante boletas de opinión, cuestionarios. Determinado lo anterior es importante para el control y medición de los hallazgos de *benchmarking*, lo cual demuestra que las mejoras que se están realizando y que tan funcionales son.

VI. CONCLUSIONES

1. Las pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de la ciudad de Quetzaltenango, utilizan el *benchmarking* como herramienta administrativa pero no lo llevan a cabo como un proceso administrativo formal; sin embargo, refieren interés en la observación de los productos, servicios y procesos de trabajos de otras empresas, para implementar mejoras.
2. Los propietarios entrevistados desconocen las categorías y técnicas de la herramienta administrativa *benchmarking*, sin embargo, en base al trabajo de campo se detecta que hacen el intento de aplicar lo que se conoce técnicamente como *benchmarking* funcional, por consiguiente su utilización es empírica.
3. Actualmente las pequeñas empresas de comida rápida no pueden establecer si han sido beneficiadas con las técnicas de trabajo adoptadas, ya que solamente realizan prácticas empíricas de *benchmarking* por medio de observación, sin implementar herramientas que permitan cuantificar la presencia o ausencia de beneficios en su desempeño.
4. Actualmente las pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de Quetzaltenango no llevan a cabo una secuencia lógica y medible de pasos que permitan determinar un proceso de *benchmarking* como tal; ya que se limitan a una observación de la competencia, de la cual surgen anotaciones que les sirven de guías ante carencias que desean subsanar. Sin embargo, los propietarios de las empresas refieren interés por conocer el proceso e implementar esta herramienta administrativa de manera técnica, al verla como una posibilidad de generar mejoras en los productos, servicios y procesos.

VII. RECOMENDACIONES

1. Al denotar que los propietarios refieren interés por los productos, servicios y procesos de trabajo de otras empresas, se recomienda enfocar esa iniciativa hacia un proceso técnico y sistemático de *benchmarking*.
2. Los propietarios deben conocer las necesidades específicas de su empresa, para así buscar la asesoría de un especialista, que les induzca en la categoría de *benchmarking* que subsane sus requerimientos.
3. Para que los propietarios puedan determinar los beneficios que el *benchmarking* genera, deben implementar herramientas que cuantifiquen de manera tangible y objetiva los aspectos positivos y negativos de los productos, servicios y procesos de trabajo que se evalúan, con la finalidad de obtener una mejoría.
4. Se recomienda a las pequeñas empresas de comida rápida, para poder implementar un proceso de *benchmarking*, contratar a especialistas que puedan diseñar un proceso de *benchmarking*, ya que la investigación demostró que hay empresas que están en la mejor disposición de que sean sometidos a *benchmarking* y hay personas especializadas que pueden ser contratados para este tipo de consultorías.

VIII BIBLIOGRAFÍA

- Ajanel, C., Franco, J., Martínez, S., y Sanchinelli, L. (2015). Historia de pequeñas empresas de comida rápida de la zona 3 de Quetzaltenango, (comunicación personal, 17 de febrero de 2015).
- Ayra, N. (2016). *Benchmarking* y la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco. Universidad de Huánuco, Perú.
- Crivellini, J. (2010). ¿Qué es el *benchmarking*? Disponible en <http://finanbolsa.com/2010/07/06/que-es-el-benchmarking/>
- Manene, L. (2011). Definiciones, aplicaciones, tipos y frases del proceso. Disponible en <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>
- Morales, G. (2009). *Benchmarking*, primera edición, El Cid Editor, México.
- Morales, J. (2012). Comida rápida. Disponible en <http://elfastfood.blogspot.com/>
- Pastrana, C. (2013). ¿Qué es el *benchmarking*? Disponible en <http://comunidad.iebschool.com/iebs/recursos-humanos-2-0/que-es-el-benchmarking/>
- Thompson, I. (2012). ¿Qué es empresa? Disponible en <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-una-empresa.html>
- Tamayo, G. (2012). Población y muestra, segunda edición, El Cid Editor, México.
- Tomás, I. (2009). *Benchmarking* para el desarrollo económico de los restaurantes de la cabecera departamental de Huehuetenango. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

ANEXOS

ANEXO I

PROPUESTA

Nombre de la propuesta: Guía básica de *benchmarking*

Dirigida a: Pequeñas empresas móviles de comida rápida de la zona tres de Quetzaltenango.

Introducción:

Terminada la investigación de campo en las pequeñas empresas móviles de comida rápida de la zona tres de Quetzaltenango, se determinó que los propietarios de pequeñas empresas móviles de comida rápida tienen muy poco conocimiento de la herramienta administrativa de *benchmarking* en lo que a teoría se refiere. A su vez se detectó que lo ponen en práctica de una manera empírica, la investigación también arrojó que hay empresas que están en la disposición de colaborar para hacer *benchmarking* y que si existen especialistas en *benchmarking* para asesorar dicho proceso.

El objetivo de esta propuesta es aportar a los propietarios de las pequeñas empresas de comida rápida una guía básica para implementar *benchmarking* de una manera adecuada en las pequeñas empresas, ya que una buena ejecución de *benchmarking* en proceso de producción y servicio al cliente puede atraer un aumento significativo en la rentabilidad de la empresa.

Justificación:

Como se hace mención anteriormente, no se tiene un conocimiento técnico acerca de *benchmarking*. Esto conlleva a que las pequeñas empresas de comida rápida de la zona tres de Quetzaltenango, empleen nuevas prácticas sin tener una medición que les permita determinar si son funcionales o no. Se toma en cuenta cada necesidad de las pequeñas empresas de comida rápida para elaborar esta propuesta como parte de la investigación para tecnificar la aplicación de esta herramienta.

Objetivos

Objetivo general:

Guiar a los propietarios en la implementación del proceso de *benchmarking* en las pequeñas empresas de comida rápida de la zona tres de Quetzaltenango.

Objetivos específicos:

- Enseñar e inducir de una manera técnica, mediante esta guía práctica del proceso de *benchmarking* a las personas interesadas en este tema.
- Facilitar a los propietarios la implementación de la herramienta administrativa de *benchmarking* en las pequeñas empresas de comida rápida de la zona tres de Quetzaltenango, en una manera sencilla y práctica.

Procedimiento:

- Crear una propuesta del diseño e impresión de la guía.
- Seleccionara la empresa para que se encargue del diseño y la impresión para que realice el trabajo de la guía.
- Imprimir la guía en la imprenta.
- Distribuir a los propietarios de pequeñas empresas móviles de comida rápida de la zona tres de Quetzaltenango.

Presupuesto de guía básica para realizar *benchmarking*

| | |
|--|---|
| Documento | Guía básica de proceso de <i>benchmarking</i> |
| Tamaño | Carta |
| No. de hojas | 5 |
| Descripción | Texto en blanco y negro |
| Tiraje | 4 ejemplares |
| Costo por unidad | Q.10.00 por 4 total Q.40.00 |
| Costo total | Q.40.00 |
| Entrega y capacitación (lugar, hora y fecha) | 1era calle 2-43zona 7 de Quetzaltenango, el 9/9/2017 a las 18:00 hrs. |
| Instructor | Ricardo Antonio Martínez Soberanis |
| Dirigido | Propietarios de las pequeñas empresas de la zona 3 de Quetzaltenango. |

El costo será sorbido por los propietarios de las pequeñas empresas de comida rápida.

Guía de proceso de *Benchmarking*

METODOLOGÍA PARA REALIZAR EL PROCESO DE *BENCHMARKING*

De acuerdo al estudio realizado, se detectó que los propietarios de las pequeñas empresas de comida rápida necesitan aplicar un proceso de *benchmarking*, de acuerdo a sus necesidades y objetivos. Para lograrlo se elabora una guía de proceso de *benchmarking* detallado en seis pasos.

Paso 1 – Determinar los aspectos que van a ser sometidos a *benchmarking*

El primer paso para aplicar el *benchmarking* en pequeñas empresas de comida rápida consiste en determinar los aspectos que van a ser sometidos al estudio, es decir, los aspectos en donde se quiere mejorar y que, por tanto, se van a tomar como referencia la competencia. Para determinar estos aspectos se puede realizar un FODA, herramienta que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A continuación se ejemplifica esta herramienta



Algunos ejemplos de los aspectos que suelen ser objeto de *benchmarking* son: el producto (diseño, funcionabilidad), el servicio al cliente, los procesos productivos, los métodos de trabajo, las estrategias comerciales, las políticas empresariales. Determinados los aspectos que serán sometidos al proceso de *benchmarking* se procede al siguiente paso.

Paso 2 – Seleccionar las empresas que se van a analizar

Una vez que se han determinado los aspectos de las pequeñas empresas de comida rápida que se someterán a *benchmarking*, se seleccionan las empresas que se van a analizar, las cuales serían aquellas empresas, competidoras directas o indirectas, que tengan las mejores prácticas en los aspectos que se quieren mejorar. A continuación se ejemplifica un cuadro comparativo de las posibles empresas seleccionadas, a modo de ponderar en una escala de valoración de 1 a 5, en donde 1 representa el mínimo y 5 el máximo desempeño de cada aspecto evaluado. De esta forma se simplifica la selección de la empresa adecuada para el proceso de *benchmarking*.

| ASPECTOS A ANALIZAR | EMPRESA “A” | EMPRESA “B” | EMPRESA “C” |
|----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Producto | 2 | 2 | 4 |
| Higiene | 4 | 3 | 5 |
| Servicio | 4 | 5 | 4 |
| Publicidad | 3 | 2 | 5 |
| | 13 / 20 | 12 / 20 | 18 / 20 |

Tras la valoración de los aspectos a analizar, se determina que la empresa “C” es la que presenta mayor ponderación, siendo ésta la seleccionada para realizar el proceso de *benchmarking*.

Las pequeñas empresas de comida rápida de la zona tres de Quetzaltenango pueden utilizar como referencia el restaurante Pizza Hut o cualquier otra empresa que esté utilizando mejores estrategias de ventas para producto.

Paso 3- Determinar la información que se va a recolectar

Al seleccionar la empresa que será sometida a *benchmarking*, se determina la información que se va a recolectar, la cual sería aquella relacionada con los aspectos que serán evaluados.

Por ejemplo, si las ventas de la empresa líder son proporcionales a los procesos de producción que manejan; la información que se pretende recolectar a través del *benchmarking* puede estar conformada por: distribución en planta, ergonomía de trabajo, movimientos de trabajo.

Paso 4- Recolectar la información

Determinada la información que se va a recolectar se hace efectiva su recolección acudiendo a las fuentes y utilizando los métodos adecuados dependiendo del tipo de información a recolectar. Dentro de los instrumentos recolectores de datos se encuentran: encuestas, cuestionarios, guía de entrevista, observación, grupos focales, técnicas proyectivas y grabaciones en audio y video.

Ejemplo de encuesta

- 1.- ¿Qué procesos utilizan?
- 2.- ¿De qué manera transmiten los procesos a los colaboradores?
- 3.- ¿Cómo miden que los procesos funcionen adecuadamente?
- 4.- ¿Cuándo no se emplean bien los procesos que acciones toman?
- 5.- ¿Con que frecuencia capacitan al personal?
- 6.- ¿Cómo diseñan sus procesos?
7. ¿Qué aspectos son tomados en cuenta para la distribución del área de trabajo?

Por ejemplo, si queremos recolectar información acerca de los procesos de producción manejados por las empresas que se ha seleccionado, se realiza una visita al local comercial con la finalidad de obtener notas relevantes a través del departamento de producción.

Paso 5- Analizar la información

Una vez recolectada la información se procede a realizar un análisis comparativo entre los aspectos de las empresas seleccionadas, los propios y los de otras empresas. Se identifican los aspectos positivos y negativos que pueden ser tomados en cuenta para su aplicación en la propia empresa.

| Empresa propia | | Empresa “C” | |
|------------------------------|---|---|------------------------------|
| Aspectos positivos | Aspectos negativos | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
| Presentación del producto | Corto tiempo para la elaboración del producto | Corto tiempo para la elaboración del producto | Desperdicio de materia prima |
| Línea continua de producción | Movimientos de trabajo innecesarios | Diseño de proceso de producción | |

Por ejemplo, en caso de analizar el proceso de producción, se compararan los procedimientos en el área de producción de las empresas seleccionadas y la propia; identificando las mejoras que podrían implementarse con los recursos y capacitación necesaria.

Paso 6- Adaptar los mejores aspectos

Una vez analizada la información se procede a tomar como referencia los mejores aspectos de las empresas seleccionadas, y se crea un plan de adaptación en donde se prevean los recursos y la capacitación necesaria para su implementación.

Por ejemplo, una vez analizada la información e identificados los mejores procesos de producción de la empresa seleccionada, se toman como referencia los aspectos que generan un buen y mejor proceso de producción y se adaptan a los proceso que ya maneja la empresa propia, tratando de superarlos y agregarles algo más que genere diferenciación.

Paso 7- Evaluación de las mejoras

Adaptadas las mejores prácticas se procede a verificar el funcionamiento de las mismas, para poder determinar si su implementación está siendo la adecuada y alcanzando los objetivos trazados, a su vez si no están alcanzando las metas establecidas, hay que recalibrar los procesos empleados, en este paso deben ser tomados en cuenta otros aspectos tales como el desperdicio, la presentación del producto final.

| Proceso | Tiempo anterior (hr:min.sec) | Tiempo actual (hr:min.sec) | Tiempo deseado (hr:min.sec) |
|------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| Cocimiento de embutidos | 00:01.00 | 00:00.55 | 00:00.45 |
| Corte de pan y elaboración | 00:00.50 | 00:00.45 | 00:00.40 |
| Tueste del pan y empaquetado | 00:00.40 | 00:00.35 | 00:00.30 |
| Total de tiempo | 00:02.30 | 00:02.15 | 00:01.55 |

Por ejemplo en el proceso de producción se pueden tomar los tiempos de elaboración y se comparan con los anteriores a manera de analizar si estos se han reducido considerablemente o no, pero hay que tomar en cuenta otros aspectos ya que debido a la rapidez de la elaboración se pueden desviar por ejemplo en la presentación del producto final o el desperdicio de materia prima.

ANEXO II

Cuadro de operacionalización de variables

| Variable | Indicadores | Objetivos | Preguntas | Sujetos | Instrumentos |
|---------------------|-----------------------------------|--|--|--------------|--------------------|
| <i>Benchmarking</i> | Categorías de <i>benchmarking</i> | Identificar la categoría de <i>benchmarking</i> que utilizan las pequeñas empresas de comida rápida. | ¿Conoce usted la herramienta de <i>benchmarking</i> ? ¿Conoce las categorías de <i>benchmarking</i> ? ¿Pone en práctica algún tipo de <i>benchmarking</i> ? ¿Le gustaría aplicar la herramienta de <i>benchmarking</i> en la empresa? | Propietarios | Guía de entrevista |
| | | | ¿Se puede aplicar <i>benchmarking</i> a las pequeñas empresas de comida rápida? ¿Según su conocimiento que categoría de <i>benchmarking</i> es la que mejor se adecua a las pequeñas empresas de comida rápida? | Especialista | Guía de entrevista |

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | <p>¿Conoce usted la herramienta de <i>benchmarking</i>?</p> <p>¿Conoce las categorías de <i>benchmarking</i>?</p> <p>¿En la empresa que trabaja estarían dispuestos en que se practiqué algún tipo de <i>benchmarking</i>?</p> <p>¿Han recibido capacitación sobre que otra empresa emplee alguna categoría del <i>benchmarking</i>?</p> <p>¿Alguna empresa ha utilizado alguna categoría de <i>benchmarking</i>?</p> | <p>Gerente de empresa para hacer <i>benchmarking</i></p> | |
|--|--|--|---|--|--|

| | | | | | |
|--|------------------------------------|--|--|---|--------------------|
| | Beneficios del <i>benchmarking</i> | Determinar los beneficios que proporciona la aplicación de <i>benchmarking</i> . | ¿Al momento de implementar nuevas prácticas en que le beneficia? | Propietarios | Guía de entrevista |
| | | | ¿Según su conocimiento que beneficios genera el <i>benchmarking</i> a las pequeñas empresas de comida rápida? | Especialista | Guía de entrevista |
| | | | ¿Al momento de que otra empresa implementa un tipo de <i>benchmarking</i> en que se ha beneficiado la empresa para la que labora? | Gerente de empresa para hacer <i>benchmarking</i> | |
| | Procesos de <i>benchmarking</i> | Analizar el proceso de <i>benchmarking</i> en las pequeñas empresas de comida rápida para adoptar nuevas técnicas, que le ayuden mejorar el mercadeo de sus productos. | ¿Ha utilizado algún proceso para hacer <i>benchmarking</i> ? ¿De qué forma decide que es lo que va a someter a <i>benchmarking</i> ? ¿Analiza de alguna manera empresas compatibles para | Propietario | Guía de entrevista |

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | <p>hacer <i>benchmarking</i>?</p> <p>¿Utiliza algún método para recolectar y recopilar datos al momento de hacer <i>benchmarking</i>?</p> <p>¿Al momento de comparar la empresas con otra logra determinar que similitudes y diferencias existen entre ambas?</p> <p>¿Planea cuidadosamente al momento de incorporar nuevas prácticas?</p> <p>¿Se asegura que los hallazgos de <i>benchmarking</i> se incorporen a todo el proceso de planeación?</p> <p>¿Establece metas funcionales, que logren crear operaciones que cambien los métodos?</p> <p>¿Desarrolla planes de acción para llevar acabo el</p> | | |
|--|--|--|---|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--------------|--------------------|
| | | | <p><i>benchmarking</i> y aplicarlo a la empresa?</p> <p>¿Implementa acciones específicas y supervisa el progreso de los nuevos métodos?</p> <p>¿Actualiza las nuevas prácticas de una manera que asegure el desempeño del <i>benchmarking</i> realizado?</p> | | |
| | | | <p>¿Qué recomienda al momento de hacer un proceso de <i>benchmarking</i> en las pequeñas empresas de comida rápida?</p> <p>¿Según su experiencia que aspectos deben de ser tomados en cuenta para identificar qué es lo que será sometido a <i>benchmarking</i> en las pequeñas empresas de comida rápida?</p> | Especialista | Guía de entrevista |

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| | | | <p>¿Cómo se puede determinar que categoría de <i>benchmarking</i> se va a utilizar en las pequeñas empresas de comida rápida?</p> <p>¿Según su experiencia que aspectos deben ser tomados en cuenta para identificar empresas comparables con las pequeñas empresas de comida rápida?</p> <p>¿Qué método recomienda para recolectar y recopilar datos?</p> <p>¿Qué método recomienda para determinar la brecha del desempeño actual entre las pequeñas empresas de comida rápida y la empresa con la que se comparó?</p> <p>¿Qué herramientas son necesarias para obtener una</p> | | |
|--|--|--|---|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | <p>proyección “real” del desempeño futuro en las pequeñas empresas de comida rápida?</p> <p>¿Cuál sería la mejor forma de comunicar los hallazgos resultantes del <i>benchmarking</i>, afianzando la aceptación en las pequeñas empresas de comida rápida?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos que según su criterio, debe incluir el plan de acción en las pequeñas empresas de comida rápida?</p> <p>¿Qué método sería el indicado para generar acciones de implementación específica y supervisión en las pequeñas empresas de comida rápida?</p> | | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|---------------------------|
| | | | <p>¿Qué recomienda al momento de hacer un proceso de <i>benchmarking</i>?</p> <p>¿Qué aspectos deben de ser tomados en cuenta para que la empresa en la que labora autorice y pueda identificar qué es lo que será sometido a <i>benchmarking</i>?</p> <p>¿En el momento que autorizan hacer <i>benchmarking</i> cómo determinan que categoría de <i>benchmarking</i> se va a utilizar?</p> <p>¿Qué aspectos toman en cuenta para identificar que la empresa que les va a hacer <i>benchmarking</i> es comparable a la empresa para la que labora?</p> <p>¿De qué manera colaborarían</p> | <p>Gerentes de empresas para hacer <i>benchmarking</i></p> | <p>Guía de entrevista</p> |
|--|--|--|---|--|---------------------------|

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | <p>para que la empresa que los sometan a <i>benchmarking</i> pueda recolectar y recopilar datos?</p> <p>¿Hasta qué punto darían información para determinar la brecha del desempeño actual entre dos empresas?</p> <p>¿Al momento de ser sometidos a <i>benchmarking</i> qué requisitos podrían exigir en el plan de acción?</p> <p>¿Qué método utilizan para generar acciones de implementación específica y supervisión al momento de ser sometidos a <i>benchmarking</i>?</p> | | |
|--|--|--|--|--|--|

ANEXO III

Guías de entrevistas



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

Guía de entrevista para propietarios

1. ¿Conoce usted la herramienta de *benchmarking*?
2. ¿Conoce las categorías de *benchmarking*?
3. ¿Pone en práctica algún tipo de *benchmarking*?
4. ¿Le gustaría aplicar la herramienta de *benchmarking* en la empresa?
5. ¿Al momento de implementar nuevas prácticas en que le beneficia?
6. ¿Ha utilizado algún proceso para hacer *benchmarking*?
7. ¿De qué forma decide que es lo que va a someter a *benchmarking*?
8. ¿Analiza de alguna manera empresas compatibles para hacer *benchmarking*?
9. ¿Utiliza algún método para recolectar y recopilar datos al momento de hacer *benchmarking*?
10. ¿Al momento de comparar la empresas con otra logra determinar que similitudes y diferencias existen entre ambas?
11. ¿Planea cuidadosamente al momento de incorporar nuevas prácticas?
12. ¿Se asegura que los hallazgos de *benchmarking* se incorporen a todo el proceso de planeación?
13. ¿Establece metas funcionales, que logren crear operaciones que cambien los métodos?
14. ¿Desarrolla planes de acción para llevar acabo el *benchmarking* y aplicarlo a la empresa?
15. ¿Implementa acciones específicas y supervisa el progreso de los nuevos métodos?
16. ¿Actualiza las nuevas prácticas de una manera que asegure el desempeño del *benchmarking* realizado?



1. ¿Se puede aplicar *benchmarking* a las pequeñas empresas de comida rápida?
2. ¿Según su conocimiento que categoría de *benchmarking* es la que mejor se adecua a las pequeñas empresas de comida rápida?
3. ¿Según su conocimiento que beneficios genera el *benchmarking* a las pequeñas empresas de comida rápida?
4. ¿Qué recomienda al momento de hacer un proceso de *benchmarking* en las pequeñas empresas?
5. ¿Según su experiencia que aspectos deben de ser tomados en cuenta para identificar qué es lo que será sometido a *benchmarking* en las pequeñas empresas de comida rápida?
6. ¿Cómo se puede determinar que categoría de *benchmarking* se va a utilizar en las pequeñas empresas de comida rápida?
7. ¿Según su experiencia que aspectos deben ser tomados en cuenta para identificar empresas comparables con las pequeñas empresas de comida rápida?
8. ¿Qué método recomienda para recolectar y recopilar datos?
9. ¿Qué método recomienda para determinar la brecha del desempeño actual entre en las pequeñas empresas de comida rápida y la empresas con la se comparó?
10. ¿Qué herramientas son necesarias para obtener una proyección “real” del desempeño futuro, en las pequeñas empresas de comida rápida?
11. ¿Cuál sería la mejor forma de comunicar los hallazgos resultantes del *benchmarking*, afianzando la aceptación en las pequeñas empresas de comida rápida involucradas?
12. ¿Cuáles son los aspectos que según su criterio, debe incluir el plan de acción en las pequeñas empresas de comida rápida?
13. ¿Qué método sería el indicado para generar acciones de implementación específica y supervisión en las pequeñas empresas de comida rápida?



1. ¿Conoce usted la herramienta de *benchmarking*?
2. ¿Conoce las categorías de *benchmarking*?
3. ¿En la empresa que trabaja estarían dispuestos en que se practique algún tipo de *benchmarking*?
4. ¿Han recibido capacitación sobre que otra empresa emplee alguna categoría del *benchmarking*?
5. ¿Alguna empresa ha utilizado alguna categoría de *benchmarking*?
6. ¿Al momento de que otra empresa implementa un tipo de *benchmarking* en que se ha beneficiado la empresa para la que labora?
7. ¿Qué recomienda al momento de hacer un proceso de *benchmarking*?
8. ¿Qué aspectos deben de ser tomados en cuenta para que la empresa en la que labora autorice y pueda identificar qué es lo que será sometido a *benchmarking*?
9. ¿En el momento que autorizan hacer *benchmarking* cómo determinan que categoría de *benchmarking* se va a utilizar?
10. ¿Qué aspectos toman en cuenta para identificar que la empresa que les va a hacer *benchmarking* es comparable a la empresa para la que labora?
11. ¿De qué manera colaborarían para que la empresa que los sometan a *benchmarking* pueda recolectar y recopilar datos?
12. ¿Hasta qué punto darían información para determinar la brecha del desempeño actual entre dos empresas?
13. ¿Al momento de ser sometidos a *benchmarking* qué requisitos podrían exigir en el plan de acción?
14. ¿Qué método utilizan para generar acciones de implementación específica y supervisión al momento de ser sometidos a *benchmarking*?