



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“El benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y  
Convenciones, Tarapoto 2018”

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES:

María Gracia de Jesús Del Aguila Sunción (ORCID: 0000-0001-63750085)

Paulo Cesar Pozzo Díaz (ORCID: 0000-0002-91847527)

ASESOR:

Mtro. Robin Alexander Díaz Saavedra (ORCID: 0000-0003-2707-8193)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

TARAPOTO – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A mis padres, Julia y Luis, quienes vienen realizando el admirable esfuerzo para ser mejor cada día. Infundiendo valores claves para mi desarrollo como persona. A ellos, quienes siempre me dan su amor y apoyo incondicional, acompañándome en todo este proceso de mi vida universitaria a pesar de que estén lejos. El esfuerzo es para y por ustedes. A mi hermano Martín, por apoyarme ilimitadamente en todo, hemos aprendido muchas cosas juntos, como el valor del amor de hermanos.

*María Gracia de Jesús del Aguila Sunción*

A mis queridos padres, Bernardo y Nelly, que me han enseñado e inculcado verbos de profundo saber, como la perseverancia, la responsabilidad y el respeto que conlleva ser una persona con actitud oriunda en valores. A mis hermanos que cada día me enseñan cuál es la reflexión y la experiencia diaria en el mundo laboral. Profesionales con criterio y convicción que, cada vez que tenemos la oportunidad de estar juntos, compartimos críticas, comentarios, opiniones, finalizando con abrazos familiares. Karlo y Andreé, para ustedes.

*Paulo Cesar Pozzo Díaz*

## **Agradecimiento**

Al señor Patrick Acuña, administrador del Cumbaza Hotel y Convenciones, quien nos brindó las facilidades y la filosofía empresarial para el desarrollo de este gran proyecto, como también al señor Dennis Calcina, actual administrador del DM Hoteles y la señorita Jessica Huamán, administradora del Fatima INN Hotel; quienes nos ofrecieron y compartieron sus conocimientos. A nuestros docentes quienes nos instruyeron en cada etapa del proyecto y desarrollo.

*Los Autores*

A Dios, por darme la vida y permitirme realizar todos mis objetivos. A mis padres quienes son los que siempre me están apoyando a lo largo de mi vida. A mi hermano, quien día a día viene acompañándome.

*María Gracia de Jesús del Aguila Sunción*

A Dios, por bendecirme cada día, darme la salud y vitalidad sostenible. A mis padres por la gratitud de engrandecer mis deseos profesionales desde niño. A mis hermanos que gracias a ellos he podido contrastar lo importante del amor familiar.

*Paulo Cesar Pozzo Díaz*

## Página del jurado

	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por doña DEL AGUILA SUNCIÓN MARÍA GRACIA DE JESÚS cuyo título es:  
 "EL BENCHMARKING PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL CUMBAZA HOTEL Y CONVENCIONES, TARAPOTO 2018",

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 16, DIECISÉIS.

Tarapoto, 08 de Julio de 2019

Lic. Robin A. Diaz Saavedra  
 MARKETING N. INTERNACIONALES  
 INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA  
 -----  
 PRESIDENTE  
 Mtro. ROBIN ALEXANDER DIAZ SAAVEDRA

Lic. Adm. Miguel Salazar Hidalgo  
 CLAD N° 10633  
 -----  
 SECRETARIO  
 LIC. MIGUEL ANGEL SALAZAR HIDALGO

-----  
 Tercero Fasanando Puyo  
 Lic. en Administración  
 -----  
 MBA. TERCERO FASANANDO PUYO



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

## Página del jurado

 <p><b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO</p>	<p><b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b></p>	<p>Código : F06-PP-PR-02.02                  Versión : 10                  Fecha : 10-06-2019                  Página : 1 de 1</p>
---	--	--

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don POZZO DÍAZ PAULO CESAR cuyo título es:  
 "EL BENCHMARKING PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL CUMBAZA HOTEL Y CONVENCIONES, TARAPOTO 2018",

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 16, DIECISÉIS.

Tarapoto, 08 de Julio de 2019

  
 Lic. Robin A. Diaz Saavedra  
 MARKETING N. INTERNACIONALES  
 Mg. INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA  
 .....  
 PRESIDENTE  
 Mtro. ROBIN ALEXANDER DIAZ SAAVEDRA

  
 Lic. Adm. Miguel Salazar Hidalgo  
 CLAD N° 10633  
 .....  
 SECRETARIO  
 LIC. MIGUEL ANGEL SALAZAR HIDALGO

  
 Tercero Fasanando Puyo  
 .....  
 VOCAL  
 MBA. TERCERO FASANANDO PUYO



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	--	--------	-----------

## Declaratoria de Autenticidad

Nosotros, **MARÍA GRACIA DE JESÚS DEL AGUILA SUNCIÓN**, identificada con DNI° 71108655 y **PAULO CESAR POZZO DÍAZ**, identificado con DNI° 72126044, estudiantes del programa de Administración de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: "El benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018".

Declaramos bajo juramento que:

La Tesis es de nuestra autoría.

Hemos respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

La tesis no ha sido auto plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (presentar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, 08 de julio de 2019



---

María Gracia de Jesús del  
Aguila Sunción  
DNI° 71108655



---

Paulo Cesar Pozzo Diaz  
DNI° 72126044

## Índice

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad.....	vi
Índice .....	vii
Resumen.....	ix
Abstract .....	x
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	28
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	28
2.2. Variables, Operacionalización .....	29
2.3. Población y muestra .....	31
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	31
2.5. Métodos de análisis de datos .....	33
2.6. Aspectos éticos.....	34
III. RESULTADOS .....	35
IV. DISCUSIÓN.....	62
V. CONCLUSIONES.....	65
VI. RECOMENDACIONES .....	67
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS.....	73
Anexo N° 01: Etapas de las fases del Benchmarking.....	74
Anexo N° 02: Descripción específica de cada dimensión de la gestión estratégica.....	76
Anexo N° 03: Entrevista –Variable Benchmarking (Cumbaza Hotel y Convenciones) .....	80
Anexo N° 04: Entrevista –Variable de Gestión estrategia (Cumbaza Hotel y Convenciones).....	82
Anexo N° 05: Entrevista –Variable Benchmarking (DM Hoteles) .....	85

Anexo N° 06: Entrevista –Variable de Gestión estrategia (DM Hoteles) .....	87
Anexo N° 07: Entrevista –Variable Benchmarking (Fátima Inn) .....	90
Anexo N° 08: Entrevista –Variable de Gestión estrategia (Fátima Inn) .....	92
Anexo N° 09: Evidencia de las entrevistas .....	95
Anexo N° 10: Matriz de consistencia .....	96
Anexo N° 11: Cartas de Presentación a hoteles.....	97
Anexo N° 12: Carta de Aceptación de hoteles .....	99
Anexo N° 13: Validaciones de instrumentos .....	102
Anexo N° 14: Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	120
Anexo N° 15: Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV.....	122
Anexo N° 16: Autorización de la versión final de la tesis .....	125



## Resumen

El presente estudio de investigación tuvo como objetivo proponer un plan de Benchmarking para mejorar la Gestión Estratégica, en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018. La investigación es de tipo cualitativo porque se recogieron datos, características, rasgos y aspectos que define a cada organización indagada. El diseño de la investigación es de estudio de caso porque se observa el comportamiento del objeto de estudio. La población total fue tres hoteles, compuesta por cada administrador de su representada; en la investigación se aplicó las guías de entrevistas a cada organización. Para la variable Benchmarking se utilizó el instrumento de guía de entrevista por (Boxwell, R., 1996). y la variable Gestión Estratégica por (Prieto, A., 2003), ambos instrumentos fueron validados mediante juicio de expertos. Los resultados muestran que en diferentes aspectos tanto del Benchmarking como Gestión estratégica se evidencian algunas debilidades, como fase de acción e implementación; se concluye que analizando los diferentes fases del Benchmarking y estudiándolos e implimentándolos a través de un plan de Benchmarking, se logrará mejorar en gran porcentaje la Gestión Estratégica.

**Palabras claves:** Benchmarking, planificación, gestión estratégica.

## **Abstract**

On this investigation, the main purpose was propose a Benchmarking plan to improve the Strategic Management in Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018. The research is qualitative because it collected data, characteristics, features and aspects that defines each organization investigated. The design of the investigation is a case study because the behavior of the subject of study is observed. The total population was three hotels, composed by each manager of their represented; in the research the interview guides were applied to each organization. For the Benchmarking variable, the interview guide instrument was used by (Boxwell, R., 1996). and the variable Strategic Management by (Prieto, A., 2003), both instruments were validated by expert judgment. The results show that different aspects of both Benchmarking and Strategic Management show some weaknesses, as a phase of action and implementation; It is concluded that by analyzing the different phases of Benchmarking and studying them and implying them through a Benchmarking plan, Strategic Management will be improved in a large percentage.

**Keywords:** Benchmarking, planning, strategic management

## I. INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones como tendencia global, necesitan adaptarse a la realidad de todo el entorno en el que se desarrolla, se observa que el mundo y el mercado se encuentran cambiado, innovando, adoptando nuevos procesos y sobre todo implementando modernos sistemas de gestión en las empresas, por ello al igual que esto, las organizaciones deben encontrarse en una constante de cambios para poder diferenciarse de la competencia.

A la hora de emplear el benchmarking en la actividad turística, las empresas hoteleras tienen la posibilidad u oportunidad de poder direccionarse hacia un segmento de cliente en específico, motivo por el cual, es necesario generar un set competitivo para cada uno de estos. De esta manera, los hoteles competitivos, serán capaces de distinguirse dependiendo de su segmento. En tal sentido, el benchmarking turístico, constituye una pieza clave para la consecución de una estrategia de Revenue Management efectiva, siendo para eso necesario, poder identificar a los clientes, la competencia, y que prácticas se pueden rescatar de estos últimos, para la mejora de la organización y del servicio (Llorca, J. 2017, párr. 1-8).

El Perú posee un bajo nivel de desarrollo turístico, ya que no se explota de forma equitativa todas las ciudades turísticas que tiene en cada sector del país, es decir se suele centralizar solo algunos puntos turísticos, sin aprovechar la extensa diversidad. El World Economic Forum (WEF) posiciona al país, en el ranking de competitividad para el sector de viajes y turismo, en el puesto 58 de 140 países, lo cual nos muestra que aún existe mucho trabajo que hacer para desarrollarse turísticamente. Lo primero que se debe hacer es llegar a niveles uniformes de calidad de servicio, principalmente en el segmento de la oferta orientado al turismo interno. El experto afirma que, además, necesitamos mejorar la disponibilidad de información del sector. Existe una alta tasa de informalidad y hoteles no categorizados que hacen que la información disponible oficial sea incompleta y, en algunos destinos, poco representativa. Otro punto fundamental para potencializar el interés por el sector hotelero es facilitar los procesos y trámites burocráticos. La llegada de marcas internacionales muy reconocidas impulsará el mejoramiento general del sector, estableciendo un benchmarking al que la industria debería aspirar (Graglia, G. 2016, párr. 1-4).

En el caso de Cumbaza hotel, uno de los más reconocidos en la ciudad de Tarapoto, viene enfrentando una serie de deficiencias en cuanto al servicio que ofrece. Existe mucha dependencia del cliente corporativo, segmento del mercado hotelero caracterizado por estadías cortas; la alta rotación de personal no permite brindar un óptimo servicio. Por último, se evidencia que el personal no domina idiomas extranjeros, siendo este, uno de los requisitos obligatorios. En ese sentido se pone de manifiesto la gestión estratégica que las empresas ponen en acción, donde muchas veces estas presentan deficiencias y se basan en argumentos poco objetivos y relevantes, muchas veces explicado por la carencia de herramientas que permitan contribuir a valorar la situación de empresa. En ese sentido el benchmarking se presenta como una herramienta que contribuye a lo expuesto a través de la comparación y superación de características de los principales competidores de la organización.

Los Hoteles que se han tomado en cuenta para el presente proyecto de investigación, son empresas distinguidas en el sector Hotelero, brindando calidad y respaldo turístico a la ciudad de Tarapoto. Siendo estos, el Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles y Fátima Inn Hotel.

DM Hoteles es una cadena de establecimientos hoteleros que fue creada por parte de la Derrama Magisterial. Su calidad en el servicio ha sido restada por incongruencias que sucede en la empresa, como el equipamiento no moderno, los equipos de refrigeración (congelador, refrigerador, mini refrigerador), son antiguos y genera disconformidades, imagen negativa y relacionados. La infraestructura del hotel posee ciertos rasgos deficientes, siendo uno de los aspectos que pone en tela de juicio su calidad y servicio. El administrador del Hotel, Sr. Pedro Álvarez enfrenta problemas ante su nombre comercial que a lo largo de los años se ha ido alterando, confundiendo a la población local y turistas. Con respecto a al análisis sobre el servicio interno, el DM Hoteles solo se centra en el alojamiento y alimentos y bebidas, pero no realiza un mejor seguimiento de sus debilidades- anteriormente mencionados- y no reforzar o proponer acciones, decisiones o cambios para contrarrestar aquellos problemas que generan disgustos en los clientes.

Fátima Inn Hotel, empresa situada en un punto estratégico de la ciudad de Tarapoto, trata de hacer frente a problemas sociales e irregularidades con ocurren de manera

rutinaria en el centro de la ciudad de Tarapoto. El desbalance en los diferentes tipos de clientes que visitan las instalaciones. El análisis interno que se realizó en el Fátima Inn Hotel, se ha podido observar que al igual que el DM Hoteles, no consideran disminuir mediante diferentes recursos, su desbalance de clientela que percibe el hotel. No genera estrategias para poder equilibrar el porcentaje de dependencia ante el cliente corporativo. La falta de uso de herramientas gerenciales puede ocasionar que no conlleve un buen planteamiento estratégico, mejor dicho, aturdo a las tendencias globales, generando una desventaja competitiva en el sector. El accionar ante posibles cambios o proceso para realizar un estudio de mercado es detenido por la falta de conocimiento ante algunas materias, ya que solo se logran ejecutar las comunes, mientras las que darían un impacto positivo a la empresa, el presupuesto es recortado o, simplemente, denegado por parte de los directivos.

Los trabajos previos a nivel internacional, Silveira, Y., & Vázquez, P. (2011) en la investigación titulada: “Modelo de benchmarking para los servicios de restauración de la sucursal extra-hotelería Palmares S.A Santiago de Cuba” de Málaga. Málaga – España. Teniendo como objetivo general, el de proponer un diseño de benchmarking, el cual se de como propósito para un progreso permanente en la gestión y operacionalización en los objetos de estudio evaluados en aquella búsqueda de un desempeño empresarial superior, para lo cual se utilizó como muestra los clientes que ascienden a 426 clientes. La metodología tiene un tipo cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel descriptivo-propositivo, dentro de ella se utilizó el instrumento como el cuestionario. Se expuso la hipótesis, afirmando que el diseño utilizado para el benchmarking permitirá instaurar una mejora en los procesos o actividades de restauración de la filial estudiada. Los resultados alcanzados identificaron las prácticas que se catalogaban mejores en aspectos de procesos y atención gastronómica brindando estrategias de decisiones a tomar mediante un plan, con el fin de un progreso en la gestión, también de distinción que existe con las áreas corporativas del Restaurante de la Sucursal Palmares Santiago de Cuba además de sus lugares de atención, comparado a lo que posee las organizaciones competentes.

Se concluyó que todo el plan de benchmarking se caracteriza por ser productivo porque facilita entregar hacia el cliente, una atención excelente, mejorada y asertiva, de tal modo, que se genere una ventaja ante los competidores del mercado. La investigación que se presenta genera un importante aporte, porque se observa que introduciendo una herramienta gerencial como lo es el benchmarking, domina, influye y refuerza profesionalidad, así como también calidad de los aspectos investigados y al mismo tiempo obtener resultados favorables en las actividades en todos los departamentos.. Siendo así, uno de los componentes valiosos para mejorar el posicionamiento que está construyendo la organización, logrando ser exitosa y generando ventajas competitivas frente a otras.

Guerrero, H., & Vélez, W. (2013) en su investigación titulada “Propuesta de un modelo de Gestión Estratégica e indicadores para mediana empresa de Guayaquil Caso Omaconsa S.A.”, Universidad Politécnica Salesiana – Ecuador. Tendiendo como objetivo determinar las primordiales orígenes que limitan el proceso de la planificación estratégica. Se concluyó, que el modelo de administración en su mayoría escasea de una planeación, disminuyendo la gestión gerencial a un ejercicio reactivo ante las contingencias que se muestran en el día a día. En este contexto, se puede decir que el éxito empresarial se encuentra altamente relacionado con la buena fortuna que con una administración sistemática y al mismo tiempo estratégica Esta investigación que se llevó a cabo se malinterpreta a la administración estratégica con la suerte empresarial, ya que las medianas empresas se basan en ventas que porcentajes de los diferentes procesos.

Larrín, S. (2008) en su investigación titulada “Aplicación metodológica de benchmarking para la determinación del desempeño energético en hoteles”, Universidad de Chile. Santiago de Chile – Chile. Tendiendo como objetivo establecer indicadores de consumos diferenciados, mediante la evaluación precisa de la situación energética de diversas tipologías de edificios se pretende, que ayuden a generar estándares de acuerdo a cada tipo de edificación teniendo en cuenta la función de los mismos, para lo cual se utilizó como muestra los 12 hoteles. La metodología tiene un tipo cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel propositivo, dentro de ella se utilizó el instrumento

como el cuestionario. Se planteó la hipótesis que afirma que la aplicación metodológica de benchmarking ayudará a determinar del desempeño energético dentro de los hoteles. Los resultados fueron trabajados a partir del desarrollo de indicadores de desempeño energético, basados en la metodología de Benchmarking. El autor concluye que algunos de los indicadores empleados en la actualidad, no cuentan con la capacidad suficiente como para poder evaluar la eficiencia energética, alto desempeño de los hoteles, por lo que no pueden ser empleados como herramientas de control. El estudio, muestra que aplicando una buena estrategia de benchmarking, ampliamente estudiada y analizada con anterioridad, es posible lograr mayor alto de desempeño, mejorar la integración de los sistemas y de las operaciones, como también que el cuidado del medio ambiente es hacer uso de un desarrollo sostenible para el beneficio en el hotel generando una ventaja competitiva.

A nivel nacional, Uriarte, J. (2018), en su tesis “Propuesta de benchmarking para mejorar el posicionamiento de marca Lucky Star Apart Hotel”. Universidad de Lambayeque. Chiclayo – Perú. Cuya investigación tuvo como propósito proponer una estrategia de benchmarking para la mejora en el Posicionamiento de marca del Lucky Star Apart Hotel, para lo cual se utilizó como muestra 400 personas entre clientes internos y externos del hotel. La metodología tiene un tipo cuantitativo, con un diseño no experimental de nivel descriptivo-propositivo, dentro de ella se utilizaron instrumentos como el cuestionario y la guía de análisis documental. Se planteó la hipótesis que una propuesta de benchmarking beneficiará el posicionamiento de marca en el Lucky Star Apart Hotel. Los resultados de la investigación distinguen que el hotel Lucky Star es recordada por la marca, posicionándolo así en el cuarto lugar. Gracias a los medios que utiliza para publicitarse como el televisivo y la captación de calidad que hace referencia a la opinión global que el cliente tiene respecto a la excelencia que ofrece el Hotel Lucky Star en base a su servicio de alojamiento, la captación global se compone por varios elementos siendo los primordiales los siguientes: la experiencia que tiene el cliente con el hotel o con el servicio recibido. Se concluyó que la propuesta de Benchmarking permitirá la evolución de la marca Lucky Star Apart Hotel, de tal manera que pueda ser contemplada en el mercado chiclayano, logrando incrementar su posicionamiento.

Barretos, N., & Parco, K. (2014), en su investigación titulada “Gestión estratégica mediante el Balanced Scorecard para incrementar la rentabilidad de los minimarkets de la ciudad de Huancayo”. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo- Perú. Teniendo como objetivo determinar y analizar, cómo una gestión estratégica por medio del uso del Balanced Scorecard, incide en la rentabilidad de los Minimarkets de la ciudad de Huancayo. Concluyó que los minimarkets de la ciudad de Huancayo no hacen uso del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral para una herramienta de gestión estratégica, por ende al aplicarse en el minimarket Merkalindo SAC definió estrategias de formación y crecimiento. La gestión estratégica ayudó a Merkalindo a dar estructura, orden y procesos mejores organizados, donde los colaboradores de la empresa tienen un alto grado de compromiso, motivación, haciendo que la experiencia del cliente sea satisfactoria.

Vásquez, H. (2017), en su tesis “El benchmarking y su influencia en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016” (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración). Universidad Señor de Sipán. Chiclayo- Perú. Cuyo objetivo general fue determinar si el benchmarking presenta influencia sobre la competitividad de la Empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016; para lo cual, la muestra estuvo conformada por un total de 10 colaboradores de la empresa. La metodología de la investigación fue cuantitativa, con un diseño no experimental, de corte transversal, y explicativa causal, para la investigación se utilizó el instrumento del cuestionario. La hipótesis fue: El benchmarking influye de manera positiva en la competitividad de la empresa que se está realizando el estudio. El investigador concluye que el benchmarking presenta una influencia significativa sobre la competitividad de la empresa estudiada, aceptando de esta manera la hipótesis. Los resultados indican que es posible generar aprendizaje permitiéndole mejorar la competitividad de la empresa en mención. Los colaboradores son el punto de partida para llevar a cabo acciones estratégicas, por ello tienen que encontrarse sumamente capacitados, para general un alto nivel de competitividad. Esta investigación se tomó en consideración debido que se hace uso del benchmarking aplicado a una empresa es por ello que servirá como antecedente.



Chávez, D. (2017), en su tesis titulada “Propuesta de Benchmarking para mejorar la Gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C. 2017” (Tesis para optar el título de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales) Universidad Privada Norbert Wiener. Lima – Perú. Cuyo objetivo es proponer un plan de benchmarking competitivo para mejorar la gestión de la Empresa de Servicios Generales (EMPSERGE) Raraz S.A.C. 2017, cuya muestra lo conforman 30 colaboradores de la empresa. Se utilizará el sintagma holístico y enfoque mixto, de tipo de la investigación es proyectiva, con diseño no experimental, cuyos instrumentos utilizados fueron el cuestionario y al guía de entrevista. No contiene hipótesis por la naturaleza de la investigación. Los resultados indicaron que los trabajadores carecen de una adecuada información respecto al desarrollo de la organización, además, existe carencia de un control por sobre las tareas que el personal se encuentra desempeñando. El investigador concluye que: el benchmarking como herramienta de continua investigación y medición de los procesos, busca que la empresa logre llegar a los niveles más altos en cuanto a estándares de servicio brindados. La empresa Raraz, tuvo un cierto nivel de aceptación de los servicios prestados a los clientes en general, ya que no alcanzaban al grado de los líderes de su sector, por no realizar estudio de mercado, mecanismos correctos de sus procesos, lo cual, el benchmarking no solo evidenciará la comparación con empresas competidoras de la mencionada, también incluirá rasgos del mercado, el cual influirá en los distintos factores que influyen en cada área de la empresa.

A nivel regional, Ruiz, H. (2016), en su trabajo de investigación “Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas Operadoras Turísticas del Distrito de Tarapoto, 2016”. Universidad César Vallejo. Tesis Posgrado. Tarapoto-Perú. Tendiendo como objetivo establecer la relación entre planificación estratégica y eficacia en empresas operadoras turísticas del distrito de Tarapoto, 2016. Concluyó que, el 72% de las organizaciones poseen un diagnostico como evaluación para su gestión, por ello, simplifica a una autoevaluación para concretar los proceso y actividades en un periodo de tiempo corto, el cual es considerado como fase de planificación. El trabajo de investigación realizado concluye la realidad que se vive hoy en día, no solo en Tarapoto, si no, en toda la nación. La autoevaluación no solo debe hacerse en resultados negativos

o ventas bajas, también es fundamental para el mantenimiento y equilibrio de algunos procesos que auguran rentabilidad y producción efectiva a la organización.

Debido a la naturaleza de la investigación no se encontraron investigaciones a nivel Regional sobre benchmarking, lo cual traerá un punto de partida positivo a nivel Regional debido que será esta una investigación pilar para futuras otras investigaciones.

A nivel Local, Villacorta, C. (2015), en su tesis “El benchmarking y su influencia en la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015” (Tesis para optar el título de Licenciado Administración). Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto – Perú. Que se propuso el objetivo de determinar cómo influye el Benchmarking en la Ventaja Competitiva de las Micro y Pequeñas Empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015, con una muestra de 64 empresas. La metodología utilizada fue de tipo cuantitativo con un diseño no experimental y con nivel descriptivo, para lo cual se utilizó cuestionario y ficha de revisión bibliográfica. Se planteó la hipótesis existe influencia significativa entre el benchmarking y la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de prendas vestir en la ciudad de Tarapoto-2015. De acuerdo con los resultados encontrados vemos que para medir la influencia de una y otra variable cómo podemos apreciar en el análisis de correlación de Pearson es de 0.834, este es mayor que 0.05, se encontró una correlación alta, directa y significativa entre el benchmarking y la ventaja competitiva, esto nos dice que mientras mayor sea el benchmarking mejor será las ventajas competitivas. Se concluyó que, a fin de valorar el nivel de benchmarking, se observa en dicho sector, en su dimensión de determinación del enfoque, entendimiento de la organización, establecimiento de los aspectos a estudiar, determinación del objeto de comparación, en su dimensión de realización y en su dimensión de mejora del desempeño se posiciona en un nivel regular. Las micro y pequeñas empresas en todo el Perú tienen el 80% de contribución tributaria al Estado, el cual significa un porcentaje altísimo y mercado suficiente para profundizar las diferentes herramientas a utilizar, de acuerdo al alcance que poseen.

Teorías relacionadas al tema, Definición del Benchmarking. “El Benchmarking es sencilla y unicamente, aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar a partir de los conocimientos ya adquiridos” (Boxwell, R. 1996, p.15) *El Benchmarking se basa en identificar, analizar, estudiar y adoptar (a la realidad de la empresa), las mejores prácticas, para generar ventaja altamente competitiva frente a otras organizaciones. Identificar dentro o fuera de la competencia, quienes poseen las mejores prácticas que generen más y mejores resultados.*

“Proponerse metas y objetivos haciendo uso de normas externas y objetivas, aprendiendo siempre de los otros-aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más primordial, aprendiendo como” (Boxwell, R. 1996, p.15). *La forma en como se quieren llegar a los objetivos que se plantean, es de suma importancia porque guía y orienta hacia donde se quiere llegar, tomando como muestra a “los mejores”.*

"El benchmarking es un procedimiento sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procedimientos de trabajo de diferentes organizaciones que se contemplan como representantes de las mejores prácticas" (Spendolini; 1992). *La virtud empresarial que brinda el Benchmarking a una organización es el aspirar a un mejor proceso, producto o servicio para incrementar los niveles de productividad, rentabilidad o eficiencia en los múltiples sistemas que maneja una empresa.*

El benchmarking se refiere a una práctica de análisis y evaluación empresarial que permite ser útil a la economía. Existen diferentes variantes de análisis, pero tradicionalmente se comienza del análisis comparado de resultados para después abordar los procesos que los explican. (Alarco, 2013, p.75). *El benchmarking es una herramienta gerencial, en la que influye proporcionalmente las buenas prácticas que se obtienen gracias al análisis del mercado, identificando a los competidores directos o líderes del sector en donde se está realizando la investigación*

De manera integral éste comprende la comparación de resultados y la determinación de las brechas de desempeño; posteriormente se deben analizar los procesos que los explican y por último se definen las acciones que se deben hacer de forma clave, para mejorar el desempeño de nuestra organización en una perspectiva comparada. (Alarco, 2013, p.75) *A lo largo de la gestión gerencial de las empresas, en reiteradas ocasiones se ha visto involucrados problemas, situaciones críticas, inconvenientes, complicaciones que han afectado procesos, productividad y hasta la rentabilidad de la organización, en donde, al hacer un análisis imprevisto, sin bases metodológicas o de acuerdo a un estudio estratégico no estructurado, no se encuentra cuál es el por qué, el motivo o el sustancial argumento por el cual ha ocurrido tal circunstancia. Por ello, el Benchmarking ayuda a descifrar las falencias con exactitud, en qué áreas se encuentran y el punto débil de la empresa.*

El Benchmarking constituye un proceso sistemático y continuo que permite evaluar los productos, servicios y los procesos de trabajo de las empresas que son identificadas como representantes de las mejores prácticas en el mercado, con el fin de realizar mejoras organizacionales (Alarco, 2013, p.84). *En muchas empresas conocidas dentro de sus mercados en donde se han establecido, como Starbucks, Nestlé, Coca-Cola y demás, el Benchmarking ha sido un aliado para recopilar información de sus competidores, de un modo en el cuál, ha mejorado y dar un alce importante tanto de manera interna como externa, ya que el Benchmarking no solo evalúa la competencia, también, el ámbito externo, es también propiedad de la herramienta gerencial, así como también el análisis interno y conocer cuál es el proceso y las falencias que se encuentran en las diferentes áreas de trabajo de la compañía.*

Un modo riguroso de actuar para determinar, en base a un análisis comparativo, cuáles son los aspectos claves en los que se debe mejorar, adaptar y sobresalir en una organización (Alarco, 2013, p.84). *Existen diferentes tipos de benchmarking que en la continuación de las teorías se detallará con precisión los conceptos de aquellos y cuáles son las diferencias y aspectos que gesticulan cada uno. El Benchmarking comparativo*

*es empleado para contrastar los procesos, sistemas, actividades entre una empresa contra sus principales competidores o los líderes del mercado donde se ha posicionado.*

Tipos de Benchmarking, Benchmarking Interno. Se relaciona con un Benchmarking colaborador, es decir realizada dentro de la misma organización, gran parte de las empresas en primera instancia realizan este tipo de Benchmarking, para determinar las prácticas <<del mejor en casa>>, para luego extenderlas hacia todos los grupos de la organización (Boxwell, R. 1996, p.29). *Es importante estudiar primero dentro de la organización, mirar hacia los grupos o departamentos existentes dentro de esta, para así poder identificar debilidades y sobre todo las mejores prácticas, ya sean procesos, organización o forma de trabajo. Esto permite trabajar de manera plena, sin misterios y con información cien por ciento real, ya que son datos propios de la empresa.*

“Permite al equipo de Benchmarking, desarrollar y acrecentar la base de conocimientos, con ayuda de colegas de la misma organización, quienes no tendrán reservas sobre el hecho de compartir información”. (Boxwell, R. 1996, p.29). *Este tipo de estudio genera un tipo de retroalimentación, dentro de la empresa, porque se estudian diversos casos, se evidencian múltiples fortalezas como también debilidades y se posee información veraz.*

Se apega a los diferentes modos de funcionamiento interno de los servicios de la empresa. En este primer tipo, la organización pone en base a los análisis comparativos en sus diferentes áreas o departamentos que existen en la empresa, para definir como mejores estrategias pernotadas en la empresa, con visión para generalizar en el ámbito de estas. Tomando como ejemplo, dentro del área de recursos humanos se ajustará un modelo eficiente de catalogación de aquellos archivos dentro del área de Contabilidad. (50minutos.es, 2016, p.7). *Es el tipo de Benchmarking que conlleva mayor facilidad en su realización. Esta clase de la herramienta gerencial investigada brinda grandes y diversas ventajas a la empresa como un alto grado de conocimiento interno, fluidez de la comunicación, etc. Para especificar, es el análisis de las técnicas empleadas por los distintas áreas de la empresa que ejecutarán actividades similares, pero con resultados*

*diversos. La ventaja que posee el benchmarking interno es la no existencia de confidencialidad, ya que sirve para la eficacia de la organización.*

Benchmarking Competitivo. Este tipo de Benchmarking se dice que es el más complejo porque, como su nombre lo menciona, las empresas que se escogen como objeto de estudio, no se encuentran normalmente interesadas en apoyar brindando información sobre sus procesos, sistemas, funciones, etc., al equipo de investigadores del benchmarking. (...) Por tanto el benchmarking competitivo connotiza la evaluación de funciones, procesos, así como también actividades, incluso, productos que una empresa ofrece al mercado, así como organizaciones de servicios, midiéndolos a la par con sus competidores y por tal motivo, incrementar los existentes en la organización con estructura homogénea o superior de los objetos de estudio. (Boxwell, R. 1996, p.26). *El benchmarking tiene una ventaja muy competente para la alineación y la mejora de los procesos y diversos sistemas que conlleva una organización. Pero para poder medir y saber la aceptación y la posible introducción a la empresa, debe ser catalogado de acuerdo con las competencias organizacionales, investigar exhaustivamente las fortalezas y debilidades que podría tener la aplicación del benchmarking en la compañía, para no finalizar en una resistencia al cambio por parte de trabajadores, generando inestabilidad aún más los procesos de trabajo y se vea afectado negativamente la rentabilidad de la organización.*

Enfoque en un producto/ servicio de la competencia. También llamado «benchmarking de competidores», en este tipo de análisis de carácter comparativo, se estructura en base de una empresa competidora que se encuentra dentro del mismo sector, con el fin de poder analizar y estudiar su estrategia, sus potenciales estrategias en los procesos, sistemas o actividades, así como también de costos y tiempo de producción, del mismo modo, la atención al cliente brindada, con aquel objetivo importante de igualar o reforzar las estrategias que exige el cliente mayor recibido en la empresa y el que podría incrementar la posición en el mercado (50minutos.es, 2016, p.9). *El tipo de Benchmarking competitivo se podría calificar como una medida de calidad mucho más directa, ya que se toma las mejores prácticas de nuestros competidores directos, los del mismo sector, para que así las mejores prácticas aplicadas en la empresa sean*

*superadas, logrando así la ventaja competitiva. El benchmarking competitivo es uno de los más conocidos. La ventaja que le predomina es la variedad tan extensa que puede tener al alcance una organización para mejorar las falencias que aquejan en su actividad comercial, financiera, administrativa, etc. Puede investigar y hacer una observación de sus procesos a los líderes del mercado en donde se ha posicionado, El benchmarking competitivo puede contener mucha información valiosa, donde se aplicaría a la empresa moldeando ciertos rasgos, en donde la organización no genere un impacto tan considerable a la gestión del cambio que conllevar a emplear esta herramienta gerencial. Se basa en el estudio de la máxima competencia y se puede apreciar que este tipo de Benchmarking es el que más se percibe, la información de otras empresas que circula se hace muy generales y evita que se realice un benchmarking más integral.*

Benchmarking Funcional. Comparación de los procesos, este último tipo de benchmarking tiene como base únicamente en los procedimientos de la empresa que, por su naturaleza genérica, son extrapolables a empresas de mercados en ocasiones muy diferentes. De este modo, las organizaciones a las que se aplicará el benchmarking funcional pueden derivar de diversos mercados, con tal de que se las califique como líderes en su ámbito. Se firma una colaboración que genere la ventaja de la facilidad de recoger información y del intercambio de las mejores prácticas (50minutos.es, 2016, p.10). *La forma del Benchmarking funcional se basa simplemente en los mejores procesos que otras empresas utilizan, son exitosas y pueden ser de interés para la compañía, si se desea realizar un Benchmarking funcional, precisamente no tiene que tomar las prácticas de las empresas del mismo sector, este es un proceso mucho más abierto a la realidad del mercado global.*

El principal inconveniente de este método es la falta de concordancia entre las estrategias, las culturas y los sectores de actividades, que pueden obstaculizar el proceso de un benchmarking eficaz (50minutos.es, 2016, p.10). *Como se estudia a organizaciones muy diferentes en cuanto a servicios, procesos, cultura, las prácticas*

*pueden ser confusas al momento de aplicarse dentro de la empresa, sin embargo, la información que se puede obtener es muy valiosa.*

Benchmarking Cooperativo. A diferencia del benchmarking competitivo, que normalmente se evalúa de manera silenciosa y sin entregar información pública, el benchmarking cooperativo es abierto hacia medios de comunicación o relacionados que deseen averiguar sobre alianzas estratégicas que busca una organización. En ese sentido, el benchmarking cooperativo, se trata de una empresa que desea mejorar un proceso, actividad en particular, contactando a las organizaciones mejores dentro de su sector y se formula la pregunta si es que se desea compartir conocimientos con el equipo de investigadores de benchmarking (Boxwell, R. 1996, p.27). *Normalmente en este tipo de benchmarking, no solo se escoge a empresas directamente competidoras, lo cual genera una ventaja al momento de recopilar información, ya que la cooperación se convertiría más accesible al momento de realizar el plan. El benchmarking cooperativo sólo se centra en una sola parte de la organización, se debe primero ayudar a encontrar el problema a mejorar, además, las actividades del plan pueden ser públicos, para posteriores estudios, aprendizaje en especializaciones empresariales.*

Benchmarking Colaborador. Al igual que el benchmarking cooperativo, aparenta ser unas de las formas menos complejas de practicar dentro de una organización. Se define como una herramienta en donde un conjunto de organizaciones colaboran conocimientos y aspectos sobre un proceso o actividad específica, esperando que todas ellas mejoren basándose en lo que van a aprender. En algunas situaciones una empresa totalmente independiente sirve como coordinadora, recolectora, distribuidora de datos y asesora de este grupo de organizaciones. (Boxwell, R. 1996, p.28). *Se tiene mucha similitud con el benchmarking cooperativo, pero en este caso, la herramienta gerencial del benchmarking de tipo colaborador, centra de manera macro sus necesidades, en donde varias empresas de un sector pueden poseer dificultades en común, pero el impacto que genere en su empresa podría variar, de igual modo, sería una amenaza para la organización. Por tal motivo, cada representante de las organizaciones se junta para debatir y buscar a una empresa externa, que podría interactuar de asesora y*



*coordinadora de las actividades de la investigación a realizar, con el fin de que cada empresa, adapte la mejora encontrada en su representada. Sin embargo, esto no tiene que ser fluido ni tampoco ser parte de una posterior alianza, ya que se supone que son empresas competidoras y cada una de ellas patenta las estrategias planteadas de acuerdo a cómo se daría la reacción al cambio, la capacidad financiera y la durabilidad que tendrá en el tiempo, con renovaciones y/o actualizaciones según el mercado.*

Objetivos del Benchmarking. “El objetivo principal del benchmarking que se podría mencionar, es indagar en un sin fin de conocimientos, en donde, la formación colectiva y el conocimiento, conjunto a la experiencia de los demás competidores, logre ser usado para ejemplo y objetivo para la mejora de las empresas” (Boxwell, R.; 1996; pág.) *Esta herramienta gerencial tiene un objetivo de carácter positivo, rentable y de mayor proyección, además de ser constantemente cambio y renovado de acuerdo a las tendencias o fluctuaciones que pueden ocurrir ya sea en el mercado laboral, en el sector establecido o por factores externos, ajenos a la organización pero que influyen, repercuten de algún modo u otro. La experiencia siempre es importante, siempre es preciso y ayuda mucho en una organización saber cómo lo hace tu competidor. Cuál es el ‘arma secreta’, cuál es ‘su jugada maestra’ dicho por muchos, pero investigado por pocos. El benchmarking no sirve para copiar lo mismo de la competencia, es, llanamente, una referencia cercana sobre la mejora que tanto se desea insertar ante una deficiencia que se ha podido esclarecer, penetrar u encontrar en la organización.*

Razones para practicar el Benchmarking. (1) Es un medio muy eficiente de insertar mejoras. *Los directivos pueden aprender más, por medio de esta herramienta, ya que pueden eliminar viejos procesos no identificados, que afecten a la organización. Beneficia a los directivos y a la organización, utilizando nuevo proceso que anteriormente se hayan aplicado en otras empresas, adaptándola a la realidad y cultura de la organización. Es importante identificar los procesos o actividades que recién directamente a la organización, para así corregirlo o tomar otras buenas prácticas ya existentes para ser adaptada a los procesos y cultura ya existentes.* (2) Genera apoyo a la empresa en insertar estartegias en el menor tiempo posible (Boxwell, R. 1996, p.17).

*El tiempo es ahora un factor tan importante en la competencia, por ello los directivos buscan estudiar y aplicar de manera constante, buscan medios para hacer mejor y rápidamente las cosas. Cada día jugamos contra el tiempo, ya que el mercado avanza a pasos agigantados, sin esperar nada, por eso es de suma importancia encontrarse en una constante de cambios, un pensamiento de Benchmarking maduro dentro de una organización, le permitirá desarrollarse mejor y más rápidamente.*

Aspectos del benchmarking. El benchmarking tiene algunos aspectos que se necesita revisarse para poder analizar mejor y por ello, sumar importancia de la herramienta para la mejora de las diversas prácticas. Los aspectos que se tiene que analizar es la calidad, la productividad y el tiempo. Según Spendolini (2005), los aspectos del benchmarking son: (a) Calidad; al momento de tomar la decisión de insertar una estrategia sobre este aspecto, se tiene en cuenta varias acciones tanto de planificación, análisis y organización. De esta manera se responde a los puntos planteados de aprendizaje, que son dirigidos para utilizar e implementar actividades estratégicas en las diferentes jefaturas de la empresa. (b) Productividad: Este aspecto hace referencia a la localización del éxito en cada departamento que son parte del control de los recursos que ingresan a la organización, también significa la cantidad de producción o el consumo para la elaboración de estos. (c) Tiempo: Significa el objetivo de desarrollo del sector en los últimos años. Influye potencialmente en todas las áreas de la organización, tales como administración, ventas, producción, logística, etc. de acuerdo a ello, se consigue una mayor productividad.

Evaluación del benchmarking. “Con el benchmarking se tiene como objetivo entregar a la empresa una superioridad ante sus competidores y traspasar la situación actual empresarial” (Boxwell, R. 1996, p.18). *Se genera competitividad a partir de la aplicación de diferentes fases que se presentan dentro del benchmarking.*

Es un proceso completo y de carácter paulatino empleado con el fin de poder valorar aquellos productos, procesos o servicios en las diferentes empresas reconocidas como las mejores en cuanto al desarrollo de prácticas de calidad, para que, a partir de estas,

poder generar mejoras organizacionales (Alarco, G., 2013, p.84; Gómez, R., & González, V., 2013, pp.11-14 y Brenes, L., 2012, p.79). *El proceso nos guía paso a paso, cuál es el procedimiento para realizar la mejora continua, especificando las acciones que se tomarán en cada fase que se presente.* (1) Fase de Planificación. La primera fase del benchmarking, necesita el poder de estudiar y analizar las actividades, proceso o sistemas que se ha identificado para realizar la herramienta gerencial, después de ello la organización depende de ciertos rasgos positivos para asegurar que la práctica de la herramienta gerencial se planifica, de modo que la ejecución sea fluida y conlleve a mejorar el aspecto que se eligió (Boxwell, R. 1996, p.48). *Planificación: Planificar es lo primero que cada organización debe plantearse, es punto importante y de partida, porque se crea un pensamiento sistémico, que analiza y estudia cualquier tipo de procesos y actividades dentro de una empresa, por medio de este análisis se identifica como se va a trabajar y que acciones se van a tomar para realizar el cambio.*

La finalidad de esta fase es la de definir lo que realmente se desea investigar de una compañía. Este objetivo debe de ser viable y factible, debido a que, si se amplía demasiado el ámbito de estudio, el margen de error se incrementa (Gómez, R., & González, V., 2013, p.11). *Esta fase es fundamental porque aquí se establecerán las bases en las que se trabajarán, si este proceso no se lleva a cabo de la manera correcta se generará complicaciones durante el todo el proceso realizado.* (2) Fase de Análisis. La fase de análisis permite observar y estudiar la información de los objetos de estudio, la adquisición y el análisis de datos en el mundo real, son un arduo trabajo, ya que no son tareas discretas y secuenciales. En esta fase, se empieza a extraer los beneficios reales del proceso del benchmarking, de tal manera que los procesos de gestión que se han logrado para determinar y detallar aquellas respuestas entregadas que son la parte más valiosa de la investigación (Boxwell, R. 1996, p.99). *Esta fase es muy importante al igual que todas, sin embargo, es donde se dimensiona las capacidades a investigar para su posterior investigación y recolección de datos. Se puede determinar que, en la segunda fase del benchmarking, se observa y se compara la información, sintetizado de acuerdo a los instrumentos que se utilizó en la investigación. Por último, se puede mencionar, que esta fase es la de mayor cuidado y contenido ético, ya que se debe*

*respetar la información brindada y asegurar que no se divulgue, ni sea utilizado para otros fines no informativos e ilegales.*

Consiste en identificar todas aquellas prácticas que realizan cada uno de los socios y los competidores, que pueda ser de utilidad para la compañía. Cada uno de los resultados que se pueden obtener, son capaces de determinar si se cuenta con aspectos negativos, al mismo tiempo, pueden ser de carácter positivo, dando así un entendimiento razonable que las prácticas del accionista superan las personales. (Gómez, R., & González, V., 2013, p.14). *Determinar lo mejor dentro de nuestra competencia, comparándolo con la realidad de la organización, es importante detallar los procesos claves que generan la competitividad para así adaptarlas y mejorarlas.* (3) Fase de Integración. Si ha planificado anteriormente y realizado adecuadamente el estudio de benchmarking, se habrá creado un sentido de cambio desde el principio del proceso. Esta implicación de personal en los procesos de benchmarking es uno de los aspectos más potenciales de la herramienta gerencial. Minimiza la resistencia al cambio, ya que los implicados en el proceso, constantemente van comunicados sobre los futuros o posibles cambios que se realizarán (Boxwell, R. 1996, p.112). *Un aspecto fundamental es el compromiso y el sentido de pertenencia por parte del todo el personal implicado. Como equipo de investigación, se tiene que evaluar, pensar y crear escenarios sobre que grupos dentro o fuera de la organización puedan verse afectados por cualquier cambio que resulte del plan que se realice, de no ser así, estos grupos pueden impedir el proceso de cambio al verse afectados.*

Dentro de este proceso se fijan cada uno de los objetivos en función a los hallazgos obtenidos en las fases anteriores. Dentro de esta fase, es importante corroborar que cuando se tenga ya formalizado y estructurado cada uno de los componentes del benchmarking, es necesario realizar un informe en el que se ponga a conocimiento del socio, acerca de las decisiones a las cuales se ha llegado. De esta manera, resulta de suma importancia el poder establecer estrategias y vías de comunicación, en el que prevalezca la iniciativa por el cambio a base del conjunto de prácticas seleccionadas, y en base a ello, poder explicar al socio, respecto de las formas con las que se esperan llegar hacia ellas (Gómez, R., & González, V., 2013, p.12). *Cuando ya se obtuvo la información, analizando toda la empresa, se prosigue con la fijación de objetivos de acuerdo a todo*

*lo encontrado, que luego serán comunicados a toda la empresa para ser implantados.*

(4) Fase de Acción. “De acuerdo con el seguimiento del plan se introduce aspectos que requiere el benchmarking: Acciones detalladas, revisiones de programas de los progresos y recompensas por ejecución por éxito” (Boxwell, R. 1996, p.114). *La fase de acción es punto clave para el cambio, ya que, se podría decir, que aquí se lleva a cabo todo el proceso, es tomar todo lo que se tiene “escrito en el papel”, a acciones claves, es decir llevar a cabo.* Dentro de la cuarta dimensión, el objetivo primordial es la de convertir todos aquellos teorías funcionales en acciones. En un comienzo, se plantearían y ejecutarían planes de acciones. Constará en la realización de planes de acción donde se detalle el método, las estrategias a utilizar y cuál es el desarrollo de estas (Gómez, R., & González, V., 2013, p.14). *Desplegar todo a acciones, todo se resume en las acciones que se realizarán, para algunas organizaciones esta fase se vuelve complicada, ya que se necesita la participación y compromiso de todos en la empresa, las acciones son puentes que nos llevarán de la situación actual a la situación deseada de la empresa.*

El futuro del benchmarking. Los directivos que vienen logrando realizar un verdadero benchmarking y posean aquellos quizá algunos puntos, procesos, sistemas u área valiosa de benchmarking para compartir, tendrán una oportunidad asegurada de obtener la cooperación de las potenciales empresas objetivo que hayan elegido. Otro asunto que se convertirá muy importante y generoso es el de las comunicaciones entre organizaciones. Es imperativo que no se malemplee el benchmarking para engendrar cooperación entre empresas que supuestamente, deberían competir entre sí. (...) Lo que caracteriza al benchmarking y, además, lo convierte en una herramienta potencial, es la interacción viva y en tiempo real entre personas inteligentes con excelentes ideas. Por otro lado, el benchmarking tendrá cierto protagonismo dentro del sector público, aunque la falta de competencia esté mucho más marcada en el sector privado. Sin embargo, la necesidad de hacer las cosas, procesos o sistemas, más rápido, más barato, el benchmarking es una herramienta natural para las mejoras, promoviéndose así el impacto que conlleva el benchmarking en el sector público, notificándose que es lo que verdaderamente se puede lograr con nuestros impuestos. Es un empeño al que puede ayudar mucho el benchmarking (Boxwell, R.; 1996; pág. 144; 145). *Hace diez años, la innovación no*

*tenía un espacio autónomo dentro de la organización, no existía un jefe de innovación o un gerente de tal nombre encargado de tal área. Ahora hoy en día, la transformación digital ha logrado impactar en cada organización, se ha vuelto una tendencia global que es necesario implantar en la empresa. De igual modo, las herramientas gerenciales que se tiene hoy en día, se tiene la obligación de implementar en la organización de acuerdo a las necesidades a satisfacer o problemas que se están apareciendo. El benchmarking ha logrado por mucho tiempo corregir y mejorar aquellos procesos que se tenía con incongruencias, igualando y muchas veces hasta, superando lo estudiando y comparado con las empresas competidoras de algún sector o industria.*

Tres críticas habituales al benchmarking. (1) Espionaje. – Muchos empresarios de Norteamérica tienden a resistirse a incluir sus organizaciones lo que ellos tratan de llamar como espionaje empresarial o industrial. En el país del sol naciente, la investigación acerca de la competencia forma conceptos y es partícipe del puesto de cualquier gerente o director. Este aspecto contribuyó al disparo japonés en materia de dominio industrial, sectores como autos, electrónica equipos domésticos y muchos más. (2) Copia. – Otro mal concepto que se le da al benchmarking, mencionando que la innovación no tiene lugar y al pasar el tiempo es perjudicial, tanto para la empresa, como para el sector mismo. El benchmarking, logra que los gerentes, directores de las organizaciones aprendan, métodos totalmente nuevos, formas de pensar muy diferentes a los que poseen. Además, no se centra en los competidores, el objetivo final es cómo adaptar tales conocimientos, en acciones proyectadas. (3) No inventado aquí. - Crítica mal fundamentada que para la búsqueda y la aplicación de la herramienta gerencial del benchmarking. Muchos gerentes y directores comentan y aseguran que el término es una respuesta que poseen para conocimientos, procesos o actividades que tienen punto de partida o creación, fuera de sus empresas. Esta crítica no es una razón concreta para no practicar el benchmarking. (Boxell, R.;1996)

Gestión estratégica. La procedencia u origen también llamado de la gestión estratégica en la empresa, es el maniobro dentro del mercado de las oportunidades que se encuentran en el sector y la capacidad de involucrar y aprovechar estos. El margen de manejo en el

entorno, incluye ajustar y acoplar a la empresa de su entorno y competencias estratégicas. (Prieto, A.; 2003; pág. 8). *Se puede afirmar que la gestión estratégica es una herramienta que analiza el entorno de la organización, investiga y estudia los pros y contras que podría existir, ya sea para aprovechar o contrarrestar dichos elementos respectivamente.*

En la teoría general se define como un modelo de figura el cual muchas veces tiende a ser de rasgos gráficos, torneando un curso sobre actividades o procesos que se relacionan para llegar a un objetivo. La tal llamada gestión estratégica, posee una coordenada primordial para el cliente, por ello, se encuentra cercado de muchas cúspides que constituyen el pilar de la gestión estratégica integral, conocida como GESI (Riascos, J., 2011, p.67). *El gran reto que toda empresa debe planificar y difundir a su colaboradores, asesores externos y personas que laboran para el bienestar y productividad de la organización, es el objetivo, la misión que tiene la empresa, cuál es su propósito y el por qué ha sido creado, con requerido nombre, en distinguido sector, y qué es lo que ofrece con diferenciación en el mercado. Todo lo mencionado, debe estar estipulado en las políticas de la empresa y detallando los procesos que se requieren para el cumplimiento de su estrategia gerencial.*

Ello se encargará de sensibilizar, culturizar la filosofía estratégica, crear escenas y también un juicio estratégico, concepto en los objetivos y propósitos realizados, la elaboración y determinación de cada una de las estrategias, planes estratégicos estructura organizacional e indicadores estratégicos (Riascos, J., 2011, p.67). *Anteriormente dicho, la gestión estratégica fija objetivos que se vuelven en las consecuentes habilidades y decisiones que se tomarán para el logro de dichos objetivos. Las actitudes y las cualidades que tenga un gerente competente servirán de vital importancia para que las estrategias sean planteadas de acuerdo a la visión de la organización, hacia dónde desea llegar y cuáles son las estrategias para llegar a ella, basados tanto en la misión y valores de la empresa.*

Prieto, L. (2011) citado por Brume, M. (2017), afirma que la gestión estratégica es la herramienta fundamental para el análisis así como para la tasación de los estados reales

en la organización, causa de que facilita la dirección de la empresa, el poder progresar aquellos procesos de distinción, planteamiento y valuación de estrategias alternas gratas para la organización, de acuerdo a su visión y asemejándose a su propósito empresarial, originando la optimización de los bienes que se posee dentro del área de producción. *La variable gestión de estrategias será medida con las etapas de la gestión estratégica: Análisis de la empresa medida con (análisis interno y análisis de su entorno), Estrategias medida con (capacidad de la organización y definición de las estrategias), Planificación estratégica medida con (Toma de decisiones y Disponer de un sistema de información), Implementación medida con (Comunicar con claridad y la implicación de los profesionales) y Control y seguimiento que será medido con (gestión operativa).*

Niven, L. (2002) citado por Brume, M. (2017), opina que la popularidad y logro de la gestión estratégica ha sido determinado la falta de acuerdo de la junta directiva hacia la dirección general. También, se puede descubrir que es parte de una ayuda sistémica que tiene inicio y aceptación de la planificación estratégica y los recursos necesarios para insertar y crecer los sistemas de gestión. *Un aspecto sobresaliente para esclarecer en la resolución de la teoría relacionada al tema, radica en que la gestión estratégica es responsabilidad de la junta directiva y la gerencia. Pero no sólo es un proceso gerencial, de altos mandos, el cliente interno de la empresa está comprometido y debe estar a la par con las acciones tomadas, ya que los colaboradores son los que solucionan, realizan y perfeccionan el cambio o la implantación de la estrategia formulada, con sus diferentes puntos de vista, reclamos, críticas, opiniones, etc.*

Arroyo, L. (2012, citado por Brume, M., 2017), menciona que el coaching eficaz suministra y contrarresta debilidades, donde a los colaboradores se le ofrece una motivación que promueve a entregar mucho más, mostrando ante el público y general, como un grupo sólido, donde forma equipo de trabajo mancomunado y estratégico, yendo hacia un objetivos común, crecimiento empresarial e individual. *La gestión estratégica se simplifica en un trabajo en conjunto, en equipo, un trabajo en que, mancomunadamente, se logre los objetivos empresariales y de igual manera, obtenga una satisfacción pertinente para los colaboradores. La empresa debe dar comunicación*



*asertiva y repetitiva, siempre afianzando y reteniendo al cliente interno, ya que su prestación de servicios, si tiene resultados fructíferos, serán candidatos idóneos, para promover en sus distintas áreas de trabajo, dando participación más allegada en las decisiones estratégicas que tiene que ser tomadas para la superioridad de la empresa en el sector posicionado.*

Evaluación de la gestión estratégica. Es el instrumento empleado para el análisis y la valoración del estado en el que se encuentra actualmente una empresa, puesto que permite a la alta gerencia llevar a cabo el desarrollo de procesos de distinción, planteamiento y valuación de estrategias alternas gratas, conllevando a la generación de resultados, tales como la optimización de cada uno de los diferentes recursos con los que se encuentra dentro de su unidad productiva (Prieto, A., 2011, citado por Brume, M., 2017 y Lana, L., 2008, citado por Brume, M., 2017) *La Gestión estratégica posee una serie de fases que se deben seguir para el cumplimiento y post orden, control y evaluación que se tendrá que realizar.* Además, a través de ello, se infiere que el logro de los pasos para desarrollar una gestión estratégica, debe ser implementado en las siguientes bases, llamados como dimensiones o indicadores: (1) Análisis de la empresa. Consta del análisis en la organización, tanto de forma interna como externa. (a) El diagnóstico interno: Dentro de este punto, se manifiesta que el análisis de cada una de las actividades, tienen que convertirse en cada una de las especificaciones en la empresa, su cultura. (Prieto, A., 2003, p.15). *Basado en identificar las falencias y capacidades, para poder mejorarlas y adaptarlas al mundo empresarial competitivo, es decir mejorar puntos débiles y aprovechar las virtudes.* (b) Análisis del Entorno: Tiene como objetivo el poder definir todos los factores que podrán ser considerados como amenazas y también oportunidades. De acuerdo con las oportunidades, significa las peculiaridades que se encuentran fuera de una organización, que tengan terminación favorable con los objetivos de la empresa, mientras tanto, las amenazas, se consideran las peculiaridades que coaccionen las actividades y decisiones de la empresa. De acuerdo a los objetivos planteados y su plan empresarial, la empresa tiene que utilizar y hacer valer las oportunidades, sin embargo, las consecuencias de las amenazas deben ser contrarrestadas por la organización. (Prieto, A., 2003, p.15). *Se considera un análisis*

*basado en la matriz EFE, es fundamental identificar posibles oportunidades y amenazas ya que perite una visión del futuro con acciones a tomar para lograr la competitividad.*

(2) Estrategias. Se debe ser muy claro en que la gestión de estrategias incluiría una divulgación de la realización de estas, al mismo tiempo, debe ser ordenada, tanto como en el sector que se encuentra, como en la utilización de las herramientas gerenciales, sistemas y procesos, además de tecnología, para poder concluir en la consolidación de estrategias, de tal repercusión de alta competitividad en el mercado. (Prieto, A., 2003, p.17). *Esto significa a elegir el formato en la que, como organización, elegimos competir, las estrategias dentro de una organización generan o proporcionan dirección y es una guía de cómo se realizarán las acciones, como también que acciones no realizar, las estrategias de igual forma cuentan con un proceso que debe ser minucioso ya que éste es un intermediario para llegar a los objetivos que se propone en la organización.*

(3) Planificación estratégica. En esta antepenúltima dimesión: la formulación de estrategias, ya sean gerenciales, del mercado y de las funciones en cada área de la organización, deben ser socorridas por las herramientas de gerencia, de gestión y afines que la empresa conozca y tenga facilidad de su ejecución. En la fase de planificación estratégica, se enfatiza un próximo paso de seguimiento en la concretación de los objetivos en una organización. Tiene lugar entre los objetivos de la empresa y el concepto de los servicios que se ofrecerás. La pregunta base para contestar a todo esto es cómo realizarlo. (Prieto, A., 2003, p.19). *Se pone en práctica las actividades tomadas por decisiones gerenciales donde se escogerá cuáles estrategias son necesarias y únicas para la obtención de resultados óptimos y otorgarán rentabilidad en las empresas. Posteriormente, se ejecuta los cambios que pueden impactar en la organización. Cada cierto tiempo se debe llevar un control y una reformulación de las estrategias para que no queden en el absolutismo y no sean competentes en el mercado.*

(4) Implementación. En la fase de implementación se da una definición, del origen racionalista de la empresa, en donde se puede conceptualizar que la gestión de estrategias terminaen la fase de diseño del proceso estructural. La otra cara de la moneda es que siempre habrá, ya sea mayor, como también menor diferencia comparando la estructura realizada en un diseño organizacional con la que verdaderamente se desarrollará. Se denomina a la fase de implementación como el empiezo del plan de acción, es decir, de su planificación hacia

su funcionamiento en si. (Prieto, A., 2003, p.27) *Punto de partida de los lineamientos ya ubicados e investigados, para afrontarlos con el objetivo de efectuar estrategias que la empresa mantiene retenida. Concluyendo la implementación de la estrategia, se hace énfasis en la comunicación continua hacia el personal, ya que asesorar y capacitar al cliente interno sobre los posibles cambios que podrían repercutir en sus áreas de trabajo es fundamental para que puedan estar preparados, instruidos y tengan una mayor flexibilidad para adaptarse al cambio.* (5) Control y seguimiento. Se determinan los mecanismos de control y seguimiento. La gestión concluye con un proceso de control veraz y centrado en el área de operaciones de una empresa. Los elementos que constituyen la organización sujetan, de manera constante, decisiones tomadas que influyen al área de operaciones como así, de toda la empresa (Prieto, A., 2003, p.28). *El tema del control y seguimiento no se deja de lado ya que permite verificar si todo lo que anteriormente se realizó con éxito. El seguimiento que se debe seguir a la estructura implantada tiene que ser periódica y evaluada paulatinamente, para poder reformar, reestructurar o reformular la estrategia ya implantada. Si es que los resultados no son los esperados, se llevará a cabo una “vuelta a la partida” del proceso estratégico, en donde la organización coordinará, organizará y efectuará cambios para mejorar la estructura ya implantada.*

Formulación del problema general: ¿De qué manera logrará un plan de Benchmarking mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018?, así como los problemas específicos: ¿Cuál es el estado de planificación del benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto 2018?, ¿Cuál es el estado de análisis del benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto 2018?, ¿Cuál es el estado de integración del benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto 2018?, ¿Cuál es el estado de acción del benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto 2018? y, ¿Cuál es el estado de la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018?

El presente trabajo se justifica de manera teórica ya contribuye y reafirma las teorías de benchmarking basados en Boxwell, R. (2013) como autor principal y gestión de estrategias basándose en Prieto, A. (2003) como autor principal, con ellos se espera aportar y afirmar estas teorías que de alguna u otra dan sustento a la investigación y también da cabida a el objetivo de la presente investigación que es mejorar la gestión estratégica con la herramienta del Benchmarking, lo cual se usará para encontrar y comprender en que aspectos mejorará ya sea de manera positiva o negativa del Cumbaza hotel y convenciones, Tarapoto, 2018. Justificación práctica. Este trabajo se justifica de manera práctica, con la intención de elaborar un plan basado en la herramienta del Benchmarking (Plan de benchmarking) para mejorar la gestión estratégica, ya que existen posibilidad que esté plan posiblemente mejore las estrategias de manera adecuada del Cumbaza Hotel y convenciones SAC de la ciudad de Tarapoto; una característica en la empresa es que los problemas de rentabilidad son evidentes, es por ello que esta investigación se realiza con el objetivo mejorar las estrategias utilizada frente a los competidores. Justificación por conveniencia. Este trabajo también se usará como alternativa de solución ya que existen problemas en la gestión estratégica del Cumbaza Hotel y convenciones de la ciudad de Tarapoto, y con este plan se logrará mejorarla. Es válido y viable ya que se tendrá acceso a toda la información que servirá para el desarrollo y el cumplimiento del objetivo, ya que estos datos conseguidos valdrán a la empresa como un comienzo para ampliar la información sobre competidores, dado que actualmente no se ha hecho ninguna propuesta de benchmarking. Es posible que la propuesta sirva como solución dentro de la empresa que esta información, en cualquier momento, tener alguna mejora en las estrategias utilizadas para evitar que los competidores se proyecten más en el mercado. Justificación social. Este trabajo de investigación tiene justificación social, ya que aportará con una nueva propuesta de un plan basado en la herramienta del Benchmarking (Plan de benchmarking) para mejorar la gestión estratégica del Cumbaza Hotel y convenciones De la misma manera, esta propuesta se divulgará de forma continua para directivos y también para trabajadores del hotel, mejorando las capacidades de la empresa y sus estrategias, conllevando a esto a la mejora rentable y llegar a las metas propuestas. Justificación metodológica. El presente trabajo se sostiene de un aspecto metodológico debido a que la investigación es

cualitativa. Según Stake, R. (1995) en su libro *The Art of Case Study Research*, menciona que las investigaciones con modelo cualitativo, habitualmente necesitan que las interpretaciones de la investigación sean hechas por personas más responsables, además que estén dentro del trabajo de campo, emitiendo observaciones, al igual que juicios peculiares, realizando análisis y sintetizando toda la información, concluyendo con su conciencia, razón y sensatez para la realización certera de la investigación.

Además, tiene un diseño de investigación de estudio de caso. Según Yin, R. (1994), menciona que un estudio de caso normalmente se considera que es una investigación mucho más práctica, en la cual estudia fenómenos actuales y modernos de acorde al contexto de la existencia real, especificando si no son tan claros los límites entre aquellos fenómenos y el contexto mismo. La investigación sobre estudio de casos, da un término totalmente distinto en donde existen variables mucho más centradas en el interés, dando como resultado, diversas fuentes de las evidencias, con información que deberían juntarse, coincidir en una forma triangular. El estudio de caso se aprovecha de un anterior desarrollo en sugerencias teóricas en la cual la recolección así como el análisis de datos, se interpretan en aspecto de guía para la investigación.

Objetivo general, propuesta de un plan de Benchmarking para mejorar la gestión estratégica del Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto, 2018. Como objetivos específicos, (1) Análisis y propuesta de planificación de Benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto, 2018. (2) Estudio y propuesta de análisis de Benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto, 2018. (3) Análisis y propuesta de integración de Benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto, 2018. (4) Análisis y propuesta de acción de Benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto, 2018. (5) Análisis de la gestión estratégica en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto, 2018.

## II. MÉTODO

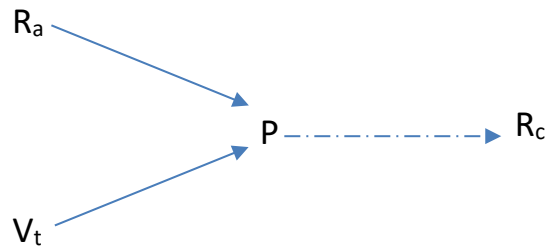
### 2.1. Tipo y diseño de investigación

El presente trabajo se sostiene de un aspecto metodológico debido a que la investigación es cualitativa. Según Stake, R. (1995) en su libro *The Art of Case Study Research*, menciona que las investigaciones con modelo cualitativo, habitualmente necesitan que las interpretaciones de la investigación sean hechas por personas más responsables, además que estén dentro del trabajo de campo, emitiendo observaciones, al igual que juicios peculiares, realizando análisis y sintetizando toda la información, concluyendo con su conciencia, razón y sensatez para la realización certera de la investigación. *Lo que podríamos mencionar que caracteriza a un estudio de modelo cualitativo es que las preguntas de la investigación, son dirigidas a casos, fenómenos; buscando relaciones previstas. Las variables tienden a poseer o se definen mejor dicho por criterios de la propia experiencia del investigador que por algún criterio de operatividad. Por otro lado, las situaciones, opiniones y condiciones para la realización de la investigación, no se controlan por los investigadores. Finalmente, la principal definición y variación ante una investigación cuantitativa, es que un estudio cualitativo, el investigador implementa relatos para entregar a la persona que visualiza la investigación, una oportunidad de comprensión del estudio de caso mucho más ordenada, fácil de entendimiento, ya que se basa mucho más en la experiencia.*

Además, tiene un diseño de investigación de estudio de caso. Según Yin, R. (1994), menciona que un estudio de caso normalmente se considera que es una investigación mucho más práctica, en la cual estudia fenómenos actuales y modernos de acorde al contexto de la existencia real, especificando si no son tan claros los límites entre aquellos fenómenos y el contexto mismo. La investigación sobre estudio de casos, da un término totalmente distinto en donde existen variables mucho más centradas en el interés, dando como resultado, diversas fuentes de las evidencias, con información que deberían juntarse, coincidir en una forma triangular. El estudio de caso se aprovecha de un anterior desarrollo en sugerencias teóricas en la cual la recolección así como el análisis de datos, se interpretan en aspecto de guía para la investigación. *Este estudio se centra únicamente en el objeto de estudio, observa directamente en su forma natural al*

*problema, así poder identificar características y recopilar información verídica, para llevar a cabo el análisis de dicha información, es importante mencionar que este diseño tiene múltiples fuentes de evidencias por ello se debe realizar de forma objetiva.*

**Su esquema puede representarse de la siguiente manera:**



En donde:

$R_a$  = Gestión Estratégica

$V_t$  = Teoría de cómo implementar un plan de Benchmarking para mejorar la Gestión Estratégica (Boxwell 1996).

$P$  = Propuesta del plan para mejorar la gestión estratégica

$R_c$  = Mejora de la Gestión Estratégica

## **2.2. Variables, Operacionalización**

### **Variables**

#### **Benchmarking**

“El Benchmarking es sencilla y unicamente, aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar a partir de los conocimientos ya adquiridos” (Boxwell, R. 1996, p.15)

#### **Gestión estratégica**

La procedencia u origen también llamado de la gestión estratégica en la empresa, es el maniobro dentro del mercado de las oportunidades que se encuentran en el sector y la capacidad de involucrar y aprovechar estos. El margen de manejo en el entorno, incluye ajustar y acoplar a la empresa de su entorno y competencias estratégicas. (Prieto, A.; 2003; pág. 8).

**Tabla 1. Operacionalización de las variables**

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Benchmarking</b>	“El Benchmarking es sencilla y unicamente, aprender de los otros. Identificarlos, estudiarlos y mejorar a partir de los conocimientos ya adquiridos” (Boxwell, R. 1996, p.15)	La variable Benchmarking será medida con las etapas: Fase de Planificación medida con (Determinar a qué se le va a efectuar el benchmarking y formar un equipo), Fase de análisis medida con (Mitificar los socios), Fase de integración medida con (Recopilar y analizar la información) Fase de acción medida con (Propuesta de plan de acción).	Fase de Planificación	Determinar en dónde y cuál será el objeto a estudiar el benchmarking. Crear un equipo de trabajo.	Nominal
			Fase de análisis	Recopilar y analizar la información	
			Fase de integración	Integrar a los socios	
			Fase de acción	Propuesta de plan de acción	
<b>Gestión estratégica</b>	La procedencia u origen también llamado de la gestión estratégica en la empresa, es el maniobro dentro del mercado de las oportunidades que se encuentran en el sector y la capacidad de involucrar y aprovechar estos. El margen de manejo en el entorno, incluye ajustar y acoplar a la empresa de su entorno y competencias estratégicas. (Prieto, A.; 2003; pág. 8).	La variable Gestión de estrategias será medida con las etapas de la gestión estratégica: Análisis de la empresa medida con (análisis interno y análisis de su entorno), Estrategias medida con (capacidad de la organización y definición de las estrategias), Planificación estratégica medida con (Toma de decisiones y Disponer de un sistema de información), Implementación medida con ( Comunicar con claridad y la implicación de los profesionales) y Control y seguimiento que será medido con (gestión operativa).	Análisis de la empresa	Análisis interno. Análisis de su entorno.	Nominal
			Estrategias	Capacidad de la organización. Definición de las estrategias.	
			Planificación estratégica	Toma de decisiones. Sistema de información.	
			Implementación	Comunicar con claridad. La implicación de los profesionales.	
			Control y seguimiento	Gestión operativa	

Fuente. Bases teóricas  
Elaboración: Propia



## **2.3. Población y muestra**

### **Población**

Su población del presente trabajo fueron 3 hoteles, 2 de estas son competidoras de la empresa del Cumbaza hotel y convenciones, Tarapoto, 2018, siendo estos: DM Hoteles y Fátima Inn Hotel, así como también la empresa a investigar.

### **Muestra**

La muestra fue de forma censal ya que es una población finita que fueron 2 hoteles competidores del Cumbaza Hotel y Convenciones, así como también la empresa a investigar. Así mismo estuvo conformado por los administradores de cada hotel.

### **Criterios de inclusión**

- Hoteles que compiten directamente con Cumbaza Hotel
- Hoteles que estén dentro de la Región Tarapoto.

### **Criterios de exclusión**

- Hoteles que no compiten directamente con Cumbaza Hotel
- Hoteles que no estén dentro de la Región Tarapoto.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.**

### **TÉCNICA**

Como estrategia en el estudio, las técnicas que presentaron el presente proyecto fueron entrevista y la observación directa, estas técnicas son en realidad métodos particulares que se aplican en cada paso de la estructura de investigación científica y puede variar la naturaleza de esta según su enfoque y los instrumentos que se utilizó para cuantificar ambos factores de estudio fueron la guía de entrevista y la guía de análisis documental (Ñaupas, Mejía, Novoa, & Villagómez, 2014, p. 135).

### **Entrevista**

La entrevista es una técnica de exploración que necesitan reconocer desde el principio las preguntas que deben hacerse, la cual fue dirigida de manera específica a cierto número limitado de personas, lo cual este instrumento

contara preguntas abiertas donde el entrevistado se explayara con sus respuestas las cuales fueron procesadas debidamente para lograr con el objetivo de la investigación. Esta técnica se utilizó para recopilar información de la variable benchmarking, mediante la aplicación de la entrevista a los representantes de cada hotel competidor. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 217).

### **Observación directa**

Se basa específicamente en la observación que realiza el investigador respecto a una serie de ítems propuestos en base a la teoría analizada. Fue de carácter objetivo, pues, el investigador trabaja de forma imparcial, motivado por la búsqueda de la verdad, sin necesidad de mentir para favorecer a alguien (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

## **INSTRUMENTO**

### **Guía de entrevista**

La entrevista es una gran herramienta para adquirir y registrar información. Su manera de estar estructurada permite ser utilizado como un instrumento de exploración y como un aparato para evaluar personas de alto cargos. Es una estrategia de evaluación que puede cubrir tantos puntos de los sujetos entrevistados. Su elemento es registrar los datos en temas particulares, lo que sucede de una manera significativa y personal, mientras tanto, permite asesorar a un grupo muy reducido de personas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 217).

El instrumento mencionado a utilizar estuvo conformado por preguntas abiertas referidas a la variable de Benchmarking la cual se divide en dimensiones e indicadores cada uno estos tuvo sus respectivas preguntas, debidamente formulados en base al marco teórico, las cuales fueron extraídas de la Operacionalización.

### **Validez**

Según lo indicado por Hernández, Fernández & Baptista (2014), advierte que "la legitimidad, en todos los términos, alude a cuánto mide realmente un instrumento la variable que significa medir" (p. 241).

La estrategia de aprobación del instrumento, se confirma el instrumento, el instrumento está físicamente incluido, es utilizado por tres especialistas, a quienes se les da un indicador para que el instrumento sea aprobado. Las señales que se obtuvieron de la mayoría de los especialistas se consideraron, evaluaron y equilibraron, con el objetivo de que una vez que se haya completado toda la estrategia, se respalde la presentación general.

Después de que los instrumentos hayan sido preparados, se tomó una decisión sobre quién favoreció o, independientemente, se buscó las rectificaciones para la aprobación de los instrumentos.

Una vez que se haya otorgado el visto bueno, las percepciones hechas por los jueces se levantaron, después de que se haya completado la legitimidad, los sistemas de recolección de información se utilizaron con los dos instrumentos, esta aplicación tomó en cuenta datos exactos sobre los factores a ser estimado. Por lo tanto, es la importancia de la legitimidad de un instrumento, ya que con eso uno tiene luz verde para el uso de procedimientos.

### **Confiabilidad**

Según lo indicado por Hernández, Fernández & Baptista (2014), revela sobre confiabilidad, mencionando: "la calidad es perenne en el nivel que el instrumento fabrica potenciales efectos con cierto nivel de certeza y confiabilidad". (p.240) En el caso de la presente investigación, no fue necesario el uso de una prueba para dar confiabilidad los instrumentos, ya que solo fue necesaria la validación de los mismos por medio de expertos.

### **2.5. Métodos de análisis de datos**

Para esta investigación, lo que se empleó fue una medición de estudio de caso para descubrir esa conexión que tiene con respecto a estos factores y qué hará derivar en la conducta convencional de los factores para el avance de la investigación. Se solicitará al propietario supervisor de la empresa Cumbaza Hotel y Convenciones de la ciudad de Tarapoto, la aprobación correspondiente para el avance de la investigación se solicitará a los responsables del área relacionada con la administración por su colaboración para realizar la investigación. La información

se manejará de forma mecanizada debido a que se deberá interpretar debidamente cada punto de la entrevista.

## **2.6. Aspectos éticos**

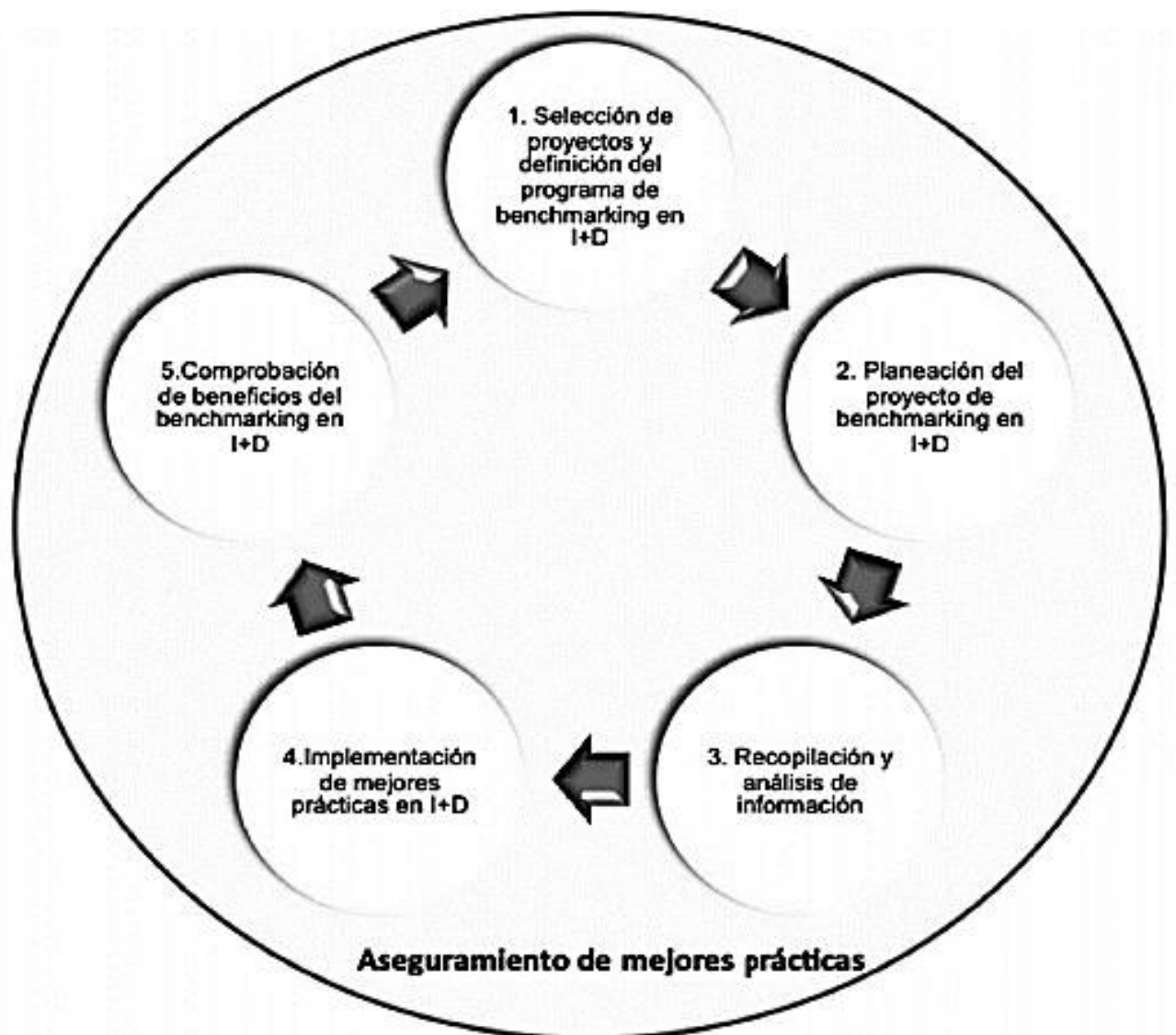
Los aspectos éticos son una conexión de seguridad en la mejora de una tarea de exploración y tienen una tendencia a estudiar un uso confiable y lógico de las técnicas de examen y las filosofías de investigación para el procedimiento de la información a analizar. Cuando se habla de la moral en un examen, hay hipótesis que ayudan a diferentes perspectivas, algunas que van desde no llevar una vela a la situación actual, medidas de valoración a la propiedad y otras que apuntan a la evaluación con los juicios que el examen. Los puntos de vista morales, algunos creadores recomiendan que es buscar calidad, en sí mismo podría generar una preferencia por exhibirlo, lo que lo hace demasiado serio. El tema de evaluación de la exploración, a veces, es tener una propuesta de planos de las investigaciones sin delicada calidad y meticulosidad, poniendo en peligro el pensamiento, lo adaptable y lo delicado para contextualizar las maravillas del estudio. Esto influye en la meticulosidad para obtener una evaluación, ya que no solo se cumple con establecer pautas y controles, sino que se identifica con la protección y la confiabilidad de la posibilidad de que el trabajo de exploración lo haga único y excepcional. (Noreña, Alcaráz, Rojas, & Rebolledo, 2012, pp. 3-4).

### III. RESULTADOS

Se propone un Plan de Benchmarking que se elaborará a partir de la información obtenida de las entrevistas.

#### 3.1. PLAN DE BENCHMARKING

Basándose en el autor Martínez, N. (2010) en su artículo “Propuesta metodológica de un modelo de Benchmarking para centros de investigación y desarrollo tecnológico (I+D) del sector petrolero”, nos muestra un proceso y modelo que conlleva un proyecto de Benchmarking, este esquema servirá como guía para realizar nuestro plan de Benchmarking.



**Fuente:** Martínez, N. (2010)

Por ende, para el Plan de Benchmarking utilizaremos el modelo de Martinez, N., que será adaptado a la investigación.



### **Etapa 1: Selección y definición del proyecto de Benchmarking**

Como punto de Partida de la Investigación y para el posterior Plan de Benchmarking, los investigadores analizaron diferentes hoteles existentes dentro de la ciudad de Tarapoto, identificando cuales eran las fortalezas y debilidades de cada una de ellas, y que factores hacían que estas sean más exitosas que otras; como también que prácticas serían las que estarían utilizando, es decir un análisis externo, también relacionándolo y comparándolo de acuerdo al mercado hotelero internacional. Como resultado final se obtuvieron cuatro hoteles, basándose principalmente en Cumbaza Hotel y Convenciones, ya que se observó factores que podrían no estar alineados para obtener competitividad de acuerdo a otros hoteles (DM Hoteles, Fátima Inn). A partir de ello se elaboró una matriz de perfil competitivo, especificando aquellos elementos idóneos de éxito.

### **MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO**

En los años sesenta, Charles Kepner, junto a Benjamin B. Tregoe, desarrollaron la matriz de Perfil Competitivo, basándose en los elementos idóneos de éxito que posee el sector, de igual manera, las mejores organizaciones que se encuentran en el sector planteado. Es decir, se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenaza en los potenciales competidores de la compañía con relación a la empresa.

Factores Claves del Éxito	Ponderación	Cumbaza Hotel y Convenciones		DM HOTELES		FATIMA INN	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
<b>Infraestructura</b>	0.18	3	0.54	2	0.36	3	0.54
<b>Servicio al cliente</b>	0.23	4	0.92	4	0.92	3	0.69
<b>Equipo Moderno</b>	0.16	3	0.48	2	0.32	2	0.32
<b>Ubicación</b>	0.15	2	0.30	4	0.6	4	0.6
<b>Dominio del personal en idiomas extranjeros</b>	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13
<b>Servicios complementarios</b>	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
	<b>1</b>		<b>2.67</b>		<b>2.78</b>		<b>2.58</b>



## Etapa 2: Planeación del proyecto de Benchmarking

Equipo de trabajo	Objetivos del Plan de Benchmarking	Actividades del Plan de Benchmarking	Funciones	Responsabilidades
Investigadores y asesores de la Universidad César Vallejo.	Mejorar la Gestión estratégica del Cumbaza Hotel y Convenciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de información</li> <li>- Identificación de factores claves de éxito</li> <li>- Visita a hoteles para presentación de la investigación y los investigadores</li> <li>- Elaboración de las guías de entrevistas</li> <li>- Aplicación de las guías de entrevistas</li> <li>- Recopilación de datos específicos</li> <li>- Comparación de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observación y recopilación de información de manera general</li> <li>- Visita a cada hotel para obtener aprobación para la investigación</li> <li>- Realización de las entrevistas a cada administrador de los hoteles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detalle óptimo de toda la información relevante</li> <li>- Informar detalladamente el propósito y proceso de la investigación</li> <li>- Escucha activa a las respuestas de cada administrador, mantener información reservada.</li> </ul>

- **Cronograma del Plan de Benchmarking**

<b>Actividades</b>	<b>Octubre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>
1. Análisis de información									
2. Identificación de factores claves de éxito									
3. Visita a hoteles para presentación de la investigación y los investigadores									
4. Elaboración de la guías de entrevistas									
5. Aplicación de las guías de entrevistas									
6. Recopilación de datos específicos									
7. Comparación de información									

- **Presupuesto**

<b>Clasificador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Monto</b>
<b>23.11.11</b>	<b>Alimentos y bebidas</b>	<b>S/ 130.00</b>
<b>23.13.11</b>	<b>Combustibles y carburantes</b>	<b>S/ 70.00</b>
<b>23.15.12</b>	<b>Papelería en general, útiles y materiales de oficina</b>	<b>S/ 150.00</b>
<b>23.19.11</b>	<b>Libros, textos y otros materiales impresos</b>	<b>S/ 160.00</b>
<b>23.21.21</b>	<b>Pasajes y gastos de transporte</b>	<b>S/ 30.00</b>
<b>23.22.23</b>	<b>Servicio de internet</b>	<b>S/ 490.00</b>
<b>23.27.199</b>	<b>Otros servicios similares (Pago por cartas de presentación)</b>	<b>S/ 100.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>S/.1130.00</b>

- **Declaración de asuntos éticos y legales**

Los aspectos éticos son una conexión de seguridad en la mejora de una tarea de exploración y tienen una tendencia a estudiar un uso confiable y lógico de las técnicas de examen y las filosofías de investigación para el procedimiento de la información a analizar. Esto influye en la meticulosidad para obtener una evaluación, ya que no solo se cumple con establecer pautas y controles, sino que se identifica con la protección y la confiabilidad de la posibilidad de que el trabajo de exploración lo haga único y excepcional. (Noreña, Alcaráz, Rojas, & Rebolledo, 2012, pp. 3-4).

### **Etapas 3: Recopilación y análisis de Información**

- **Entrevistas aplicadas a administradores**

## Entrevista – CUMBAZA HOTEL Y CONVENCIONES



### Entrevista –Variable Benchmarking (Cumbaza Hotel y Convenciones)

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en el Cumbaza Hotel y Convenciones Tarapoto, en cuanto al benchmarking se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

#### Dimensión 1: Fase de planificación

1. ¿Define usted como administrador del hotel, evaluar progresivamente los aspectos sobre la competencia para la mejora continua?

Se está en constante monitoreo de la competencia, para destacar valores aceptados, darnos cuenta de que nosotros ellos fidelizan a sus clientes, realizan mejoras en sus procesos, etc. No es copiar, sino saber contra qué estás compitiendo.

2. Al finalizar cada año, ¿se planifican estrategias de mejora continua para el hotel?

En cada término de año, se evalúa la situación actual de la empresa; las mismas que van de la mano de estrategias de mejora constante. El mercado es muy cambiante y en hotelería hay que innovar en cada momento.

#### Dimensión 2: Fase de análisis

3. ¿Qué aspectos, considera usted de análisis sobre el servicio interno del hotel para su posterior mejora?

Se evalúa el desempeño del personal, los indicadores en el proceso nos permiten saber si el personal es apto para el puesto y de esa manera realizar mejoras constantes como incremento de sueldo o promoción.

#### Dimensión 3: Fase de integración

4. ¿Se recurre al conocimiento de los socios y gerente para realizar estudios de Benchmarking?

En ocasiones sí, los mismos que permiten definir estrategia frente a la competencia.

5. ¿Cuál es el grado de aceptación sobre el aporte de un plan de Benchmarking?

Es aceptable en la organización, contando con un presupuesto anual para el refinamiento de estrategias y nuevos cambios en la empresa.

#### Dimensión 4: Fase de acción

6. ¿Se cuenta con fuentes de información confiables respecto a la situación de la empresa y de sus competidores? ¿Quién(es) es esa fuente?

En ocasiones son colaboradores de la misma empresa, la gerencia o administradores; o pagar "mystery guests" siendo esa la manera más objetiva de obtener la información del servicio de la competencia.

7. ¿Cuáles son los instrumentos que emplean para saber el estado en el que se encuentra el hotel respecto a su calidad? Describalos.

Encuestas de satisfacción de los clientes; el feedback de cliente - manager, presentado referente al servicio.

8. ¿Se dispone de un presupuesto para la realización de un plan de benchmarking ¿Cuál es el monto aproximado a destinar?

El año 2017 se realizó un plan de benchmarking presentado a PromPerú. No se tiene destinado un monto específico hacia la realización de un plan de benchmarking.

## Entrevista – Variable de Gestión estrategia (Cumbaza Hotel y Convenciones)

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto, en cuanto a la gestión estratégica se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

### Dimensión 1: Análisis de la empresa

1. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa del Cumbaza Hotel y Convenciones?  
*Excelente infraestructura, 53 habitaciones modernas y equipadas, centro de convenciones con 5 salas con buen mobiliario y equipamiento audiovisual, piscina, restaurante. Grupo*
2. ¿Cuáles consideraría las debilidades del Cumbaza Hotel y Convenciones?  
*económicamente solo El personal no domina idiomas extranjeros, el acceso a la piscina es complicado debido a que se encuentra en el 2º piso del centro de convenciones. Alta rotación de personal. Dependencia del cliente corporativo.*
3. ¿Cuál es la misión, visión, valores y la estructura directiva de la organización?  
*Misión: Brindar servicios hoteleros de calidad, enfocándonos en la plena satisfacción del cliente. Visión: Ser la corporación hotelera líder y la más destacada del departamento de San Martín, contando con procesos de excelencia.*
4. ¿Cuáles son los factores externos que intervienen en la situación financiera de la empresa?  
*Apertura de hoteles con precios bajos - competencia. Crecimiento desordenado de la ciudad, meteoferos (vientos molestos). Mala calidad en los servicios básicos como agua, internet, telefonía y electrificación.*
5. ¿Cómo sintetiza los objetivos de la empresa para que respondan a las oportunidades del entorno?  
*El mercado hotelero en Tarapoto ha crecido significativamente, el mercado nacional y parte del extranjero generan una gran oportunidad para todos, sin embargo, ha y mucho demandado en aspectos como el servicio, que va más allá de tener una excelente y moderna infraestructura.*

### Dimensión 2: Estrategias

6. ¿Considera usted que la capacidad financiera es de utilidad para el avance en la tecnología de la empresa?  
*Aquella empresa que no utilice herramientas tecnológicas en la actualidad, no tendrá un gran resultado, tratamos al máximo de hacer de la tecnología nuestro aliado como búsqueda de modernización y optimización de procesos internos.*
7. ¿Qué herramientas de gestión se utiliza para la organización de las actividades empresariales?  
*Contamos con un sistema hotelero que nos permiten ver nuestros niveles de ocupabilidad estadísticas, finanzas, entre otros aspectos, de ese modo nos permite auditar muchos factores administrativos para la toma de decisiones empresariales.*



8. ¿Qué estrategias utilizaría frente al análisis PESTEL (Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales)?

Mediante la comunicación, el diálogo, la escucha constante y el acompañamiento en el proceso.

### Dimensión 3: Planificación estratégica

9. ¿Cómo define las acciones determinadas a corto, mediano y largo plazo?

Existen acciones inmediatas que nos permiten tener resultados inmediatos, aquellos que son a largo plazo demandan de tiempo y dinero, por lo tanto, muchos más análisis que dependerán mucho de la demanda y el mercado.

10. ¿Realiza una formulación de estrategias para incrementar la competitividad de la empresa? ¿De qué manera realiza estas estrategias?

Las estrategias forman parte del resultado del análisis interno de la empresa, realizar una retrospectiva de cada área y ver puntos positivos y negativos en las mismas.

11. ¿Qué factores intervienen al priorizar un servicio según sus estrategias?

Se prioriza las áreas críticas o los aspectos más urgentes por mejorar. Las necesidades de los clientes son un aspecto fundamental.

### Dimensión 4: Implementación

12. ¿Cuál es el método o procedimiento que utiliza usted para implementar las acciones estratégicas?

Mediante plazos y cronogramas de trabajo.

13. ¿Cuál es el método que se utiliza como estrategia para información, capacitación e introducción de cambio en colaboradores?

Mediante capacitación, la motivación es importante para que los colaboradores interioricen la importancia de hacer bien el trabajo.

14. ¿Cómo se realiza la designación de actividades estratégicas en los colaboradores de la empresa?

Se establece la administración y gerencia, dependiendo de las responsabilidades, asignadas se determinan posibles mejoras salariales o bonos.

### Dimensión 5: Control y seguimiento

15. ¿Cómo se plantean las estrategias de acuerdo al tiempo (mensuales, trimestrales, anuales)?

Cada año el grupo Cumbrasa realiza reuniones para plantear estrategias de acuerdo a estudios de mercado realizados. De manera mensual se actualizan datos que repercuten ante algún factor interno o externo hacia la organización.



16. ¿Cuál es el cumplimiento a seguir de las estrategias planteadas?

Es un proceso que el cronograma deberá cumplirse, al finalizar tiene un aspecto importante que es el estado de la ejecución, el resultado y la evaluación, este último nos permite determinar si se ha tenido el resultado esperado.

17. ¿Qué estrategias planificadas dio mejores resultados?

Las mayores ventas fueron de manera directa, por call center, correo; el cual vislumbra la falta de digitalización de nuestros servicios para aumentar las ventas por las OTAs.



## Entrevista – DM HOTELES



### Entrevista –Variable Benchmarking (DM Hoteles)

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en el DM Hoteles, Tarapoto, en cuanto al benchmarking se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

#### Dimensión 1: Fase de planificación

1. ¿Define usted como administrador del hotel, evaluar progresivamente los aspectos sobre la competencia para la mejora continua?

Si, siempre viendo el movimiento de la competencia para las mejoras

2. Al finalizar cada año, ¿se planifican estrategias de mejora continua para el hotel?

Si, se hace un plan de marketing para el siguiente año.

#### Dimensión 2: Fase de análisis

3. ¿Qué aspectos, considera usted de análisis sobre el servicio interno del hotel para su posterior mejora?

Los procesos de alojamiento y alimentos y bebidas.

#### Dimensión 3: Fase de integración

4. ¿Se recurre al conocimiento de los socios y gerente para realizar estudios de Benchmarking?

Si, se reporta cuando hay un movimiento fuerte en mercados o para tomar decisiones.

5. ¿Cuál es el grado de aceptación sobre el aporte de un plan de Benchmarking?

Para la empresa tiene un gran porcentaje de aceptación del plan.

**Dimensión 4: Fase de acción**

6. ¿Se cuenta con fuentes de información confiables respecto a la situación de la empresa y de sus competidores? ¿Quién(es) es esa fuente?

Si, la fuente son los mismos dueños o administradores que nos facilitan los datos reales

7. ¿Cuáles son los instrumentos que emplean para saber el estado en el que se encuentra el hotel respecto a su calidad? Descríbalos

Encuestas físicas y Virtuales, los comentarios de las OTA's.

8. ¿Se dispone de un presupuesto para la realización de un plan de benchmarking? ¿Cuál es el monto aproximado a destinar?

Si tenemos presupuesto, un aproximado de 20.000 soles.

### Entrevista – Variable de Gestión estrategia (DM Hoteles)

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en el DM Hoteles, Tarapoto, en cuanto a la gestión estrategia se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

#### Dimensión 1: Análisis de la empresa

1. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa del Cumbaza hotel y convenciones?  
✓ Lugar estratégico y buena ubicación. ✓ Salarios de los empleados  
✓ Personal calificado las 24 horas. ✓ Full water heater.
2. ¿Cuáles consideraría las debilidades del Cumbaza hotel y convenciones?  
✓ Infraestructura ✓ nombre comercial  
✓ equipamiento moderno (Aires acondicionados y frigoblastos)
3. ¿Cuál es la misión, visión, valores y la estructura directiva de la organización?  
Admisión dependiente.
4. ¿Cuáles son los factores externos que intervienen en la situación financiera de la empresa?  
✓ Situación política del país, de la región y el distrito.  
✓ Situación social y natural (terremotos, etc)
5. ¿Cómo sintetiza los objetivos de la empresa para que respondan a las oportunidades del entorno?  
Se trabaja según el plan implementado un año atrás

#### Dimensión 2: Estrategias

6. ¿Considera usted que la capacidad financiera es de utilidad para el avance en la tecnología de la empresa?  
Sí, debe estar siempre al par con la tecnología.
7. ¿Qué herramientas de gestión se utiliza para la organización de las actividades empresariales?  
Estrategias de ventas y marketing.

8. ¿Qué estrategias utilizaría frente al análisis PESTEL (Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales)?

Un pequeño plan de contingencia al plan estratégico que ya se tiene en los diversos factores.

### Dimensión 3: Planificación estratégica

9. ¿Cómo define las acciones determinadas a corto, mediano y largo plazo?

Se trabaja a largo plazo, según las bases por departamento de ventas y marketing y con seguimiento continuo

10. ¿Realiza una formulación de estrategias para incrementar la competitividad de la empresa? ¿De qué manera realiza estas estrategias?

Estrategia de ventas y promoción, en los principales ferias al país como el PTH, Avit App, Muchi Tropi.

11. ¿Qué factores intervienen al priorizar un servicio según sus estrategias?

Servicio al cliente en alojamiento (Recepción a los huéspedes en la recepción).

### Dimensión 4: Implementación

12. ¿Cuál es el método o procedimiento que utiliza usted para implementar las acciones estratégicas?

Reuniones físicas y virtuales, para consenso y cumplimiento de las acciones que se debe hacer diariamente.

13. ¿Cuál es el método que se utiliza como estrategia para información, capacitación e introducción de cambio en colaboradores?

Reuniones y talleres, en la localidad o en la sede de Lima.

14. ¿Cómo se realiza la designación de actividades estratégicas en los colaboradores de la empresa?

Mediante un documento o memorando informático, también vía correo electrónico y whatsapp.

### Dimensión 5: Control y seguimiento

15. ¿Cómo se plantean las estrategias de acuerdo al tiempo (mensuales, trimestrales, anuales)?


En operación del hotel se trabaja los planes operativos de forma mensual.

16. ¿Cuál es el cumplimiento a seguir de las estrategias planteadas?

El alineamiento según los roles y responsabilidades para  
llegar a objetivo y la meta, según el BSC.

17. ¿Qué estrategias planificadas dio mejores resultados?

Mejora de 11 procesos de abastecimiento y a y b para la  
automatización del servicio de la cadena  
hoteles.

  
dm hoteles

Dennis Calcina Asillo  
ADMINISTRADOR RESIDENTE

## Entrevista - FÁTIMA INN HOTEL



### Entrevista –Variable Benchmarking (Fátima Inn Hotel)

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en el Fátima Inn Hotel, Tarapoto, en cuanto al benchmarking se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

#### Dimensión 1: Fase de planificación

1. ¿Define usted como administrador del hotel, evaluar progresivamente los aspectos sobre la competencia para la mejora continua?

*No solamente lo evalúa administración, tanto los directores como accionistas se encargan de tomar decisiones estratégicas ante los competidores del mercado.*

2. Al finalizar cada año, ¿se planifican estrategias de mejora continua para el hotel?

*Si se planifica de acuerdo a información actual que se tiene del sector y de la competencia.*

#### Dimensión 2: Fase de análisis

3. ¿Qué aspectos, considera usted de análisis sobre el servicio interno del hotel para su posterior mejora?

*Los servicios complementarios y la recepción de los clientes.*

#### Dimensión 3: Fase de integración

4. ¿Se recurre al conocimiento de los socios y gerente para realizar estudios de Benchmarking?

*Siempre se mantiene la comunicación constante con los directores y accionista ante posibles amenazas como oportunidades.*

5. ¿Cuál es el grado de aceptación sobre el aporte de un plan de Benchmarking?

*Solo se tiene conocimiento dentro de gestión de proyectos. No existe presupuesto para tal plan.*

**Dimensión 4: Fase de acción**

6. ¿Se cuenta con fuentes de información confiables respecto a la situación de la empresa y de sus competidores? ¿Quién(es) es esa fuente?

*Las personas que a veces nos ayudan a recopilar información por medio de las experiencias recibidas en las empresas competitivas, así como notas, investigaciones hechas por el Mincetur, etc.*

7. ¿Cuáles son los instrumentos que emplean para saber el estado en el que se encuentra el hotel respecto a su calidad? Descríbalos.

*Encuestas a nuestros visitantes, así como las recomendaciones y comentarios en general de las personas en nuestras redes sociales.*

8. ¿Se dispone de un presupuesto para la realización de un plan de benchmarking? ¿Cuál es el monto aproximado a destinar?

*No existe un presupuesto destinado para un plan de Benchmarking pero sí para una gestión de proyectos.*



### Entrevista – Variable de Gestión estrategia (Fátima Inn Hotel)

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en el Fátima Inn Hotel, Tarapoto, en cuanto a la gestión estratégica se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

#### Dimensión 1: Análisis de la empresa

1. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa del Fátima Inn Hotel?  
*La fortaleza más importante que tenemos es la zona de confort que nuestros clientes perciben en las instalaciones. Buena ubicación, en el centro de Tarapoto.*
2. ¿Cuáles consideraría las debilidades del Fátima Inn Hotel?  
*Una de las debilidades que preocupa dentro del directorio, es la falta de algunos servicios complementarios, como piscinas, que no se cuenta dentro del Fátima Inn. Además, la falta de ascensor y múltiples pisos.*
3. ¿Cuál es la misión, visión, valores y la estructura directiva de la organización?  
*Misión: Brindar una experiencia inolvidable, basada en el servicio, atención al cliente, hospitalidad, bienestar y tranquilidad en un entorno agradable. Visión: Ser la empresa de la región en brindar un servicio hotelero con experiencia única, apoyado de servicios complementarios y alianzas estratégicas.*
4. ¿Cuáles son los factores externos que intervienen en la situación financiera de la empresa?  
*Los desastres naturales cerca a la ciudad, caída de la moneda nacional, recesión financiera.*
5. ¿Cómo sintetiza los objetivos de la empresa para que respondan a las oportunidades del entorno?  
*Tarapoto es un mercado donde se puede emprender fácilmente. Fátima Inn aprovecha las oportunidades de la región realizando un estudio de mercado en donde se detalla las expectativas positivas del año entrante.*

#### Dimensión 2: Estrategias

6. ¿Considera usted que la capacidad financiera es de utilidad para el avance en la tecnología de la empresa?  
*Sí, sin una organización financieramente sólida, no logra presupuestar, sus planes de estudio, mejoras, compras de insumo de calidad y tecnología.*
7. ¿Qué herramientas de gestión se utiliza para la organización de las actividades empresariales?  
*Análisis FODA, PESTEL, MPC, PORTER, MEFI, MEFE. Estrategias de marketing, inversión financiera por aliado empresarial.*





8. ¿Qué estrategias utilizaría frente al análisis PESTEL (Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales)?

De acuerdo al factor externo afectado potencialmente, no logra presupuestar para planes de estudio

### Dimensión 3: Planificación estratégica

9. ¿Cómo define las acciones determinadas a corto, mediano y largo plazo?

En Fatima Inn trabajamos a largo plazo lo que concierne a las acciones y estrategias.

10. ¿Realiza una formulación de estrategias para incrementar la competitividad de la empresa? ¿De qué manera realiza estas estrategias?

Mediante estudio de competitividad realizado por el Estado. Se evalúa capacidad financiera y programación requerida de actividad a realizar.

11. ¿Qué factores intervienen al priorizar un servicio según sus estrategias?

Atención al cliente y servicios adicionales al alojamiento.

### Dimensión 4: Implementación,

12. ¿Cuál es el método o procedimiento que utiliza usted para implementar las acciones estratégicas?

Se instala un proceso de cambio en la empresa, previa capacitación y evaluación piloto. Se realiza de manera interna. Para estudios, se evalúa presupuesto, causa y efecto en la empresa.

13. ¿Cuál es el método que se utiliza como estrategia para información, capacitación e introducción de cambio en colaboradores?

Reuniones mensuales con el personal de nuevos cambios o situaciones que están para evaluar o eliminar. Capacitación sobre la mejora de los cambios organizacionales.

14. ¿Cómo se realiza la designación de actividades estratégicas en los colaboradores de la empresa?

De acuerdo a sus funciones del cargo, evaluando competencias blandas, resiliencia al cambio en los trabajadores.

### Dimensión 5: Control y seguimiento

15. ¿Cómo se plantean las estrategias de acuerdo al tiempo (mensuales, trimestrales, anuales)?

Las estrategias se realizan de manera anual en el Fatima Inn, de acuerdo al plan realizado.



16. ¿Cuál es el cumplimiento a seguir de las estrategias planteadas?

Evaluación sobre el cambio implantado, resultados y recomendaciones para subsanar variaciones.

17. ¿Qué estrategias planificadas dio mejores resultados?

Fuerzas de Porter, se definió quiénes son nuestros competidores directos y quien es el cliente más fuerte en el Fatima Ton, siendo el cliente corporativo. Además de las estrategias de Marketing y la inyección financiera por parte de socio empresarial.

**PLAN DE ACCIÓN (MPC)**  
**PERSONAL NO DOMINA IDIOMAS EXTRANJEROS**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Incrementar conocimiento en idiomas extranjeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos intensivos en idiomas extranjeros.</li> <li>• Introducir documentos con idioma extranjero (encuestas, servicios complementarios, etc.).</li> <li>• Talleres de Speaking junto al administrador y encargado de cursos intensivos de idiomas extranjeros.</li> </ul>	Directivos y el administrador	3 meses	S/ 610.00

**PLAN DE ACCION (DIMENSIONES DE BENCHMARKING)**  
**FASE DE PLANIFICACIÓN**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Mejora de procesos o actividades que son deficientes en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un plan de benchmarking.</li> <li>• Identificar a qué se le va a efectuar el plan (proceso, sistema, actividad, etc.).</li> <li>• Determinar qué método de benchmarking se utilizará para realizar el plan.</li> <li>• Realizar un estudio de mercado, investigando las empresas con mejores prácticas en la actividad u proceso a perfeccionar.</li> </ul>	Directivos y el administrador	4 meses	S/ 1,000

*\*En caso de necesitar asesoría externa, contratar a un equipo de investigadores profesionales en el rubro.*

### FASE DE ANÁLISIS

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Contrarrestar debilidades de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar matriz FODA, fuerzas de PORTER, análisis PESTEL</li> <li>• Sintetizar los problemas existentes y proponer soluciones claves.</li> </ul>	Directivos y administrador	15 días	S/ 100

### FASE DE INTEGRACIÓN

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Personal con conocimientos sobre mejoras a efectuar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar reuniones mensuales y cuatrimestrales.</li> <li>• Realizar talleres de información, capacitación e inducción sobre cambios a efectuar.</li> <li>• Proyectar el dinamismo sobre la mejora a implantar en la actividad u proceso a perfeccionar.</li> </ul>	Directivos y administrador	1 mes	S/ 400

### FASE DE ACCIÓN

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLES	TIEMPO	PRESUPUESTO
Destinar un presupuesto para un plan de Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar detalladamente los costos.</li> <li>• Negociación con proveedores de alimentos y productos de limpieza.</li> <li>• Reducir costos en los servicios brindados para optimizar.</li> </ul>	Directivos y el administrador	1 mes	S/ 10.000

**CUADRO COMPARATIVO (DIMENSIONES DE GESTIÓN DE ESTRATÉGICA)**

<b>Fases de gestión estratégica</b>	<b>CUMBAZA HOTEL Y CONVENCIONES</b>	<b>DM HOTELES</b>	<b>FATIMA INN</b>
<b>Fase de análisis de la empresa</b>	<b>Infraestructura y servicios complementarios óptimos, siendo fundamentales en la empresa.</b>	<b>El personal calificado y la naturaleza son primordiales para la organización.</b>	<b>Ubicación estratégica y zona de confort para clientes, tecnología moderna. Gran dependencia del cliente corporativo</b>
<b>Fase de estrategias</b>	<b>Equipamiento moderno, facturación electrónica y sistema hotelero</b>	<b>Utiliza herramientas de ventas y marketing basado en un plan estratégico general anual.</b>	<b>Uso de herramientas básicas de administración: FODA, PORTER, MEFI, MEFE, PESTEL. Estrategias de marketing, inyección financiera por parte de aliado empresarial.</b>
<b>Fase de planificación estratégica</b>	<b>Las estrategias son comunicadas al directorio, planificadas a mediano plazo.</b>	<b>Toda planificación es a largo plazo.</b>	<b>Planificación a largo plazo dentro de la organización. Atención al cliente es su prioridad estratégica.</b>

<b>Fase de implementación</b>	<b>Mediante plazos y cronogramas de pago.</b>	<b>Implementan estrategias por medio de reuniones físicas y virtuales, capacitaciones a través de talleres y lo realizan en Lima.</b>	<b>Evaluación piloto de cambio a integrar en la empresa. Reuniones mensuales con el personal.</b>
<b>Fase de control y seguimiento</b>	<b>Actualización de datos de acuerdo a cambios en el sector y factores externos, mayores ventas de manera directa</b>	<b>Operaciones del hotel de forma mensual. Se alinea mediante el Balance Score Card. Ventas en mayoría por medio de OTAs.</b>	<b>Estrategias anuales. Evaluación paulatina de cambios implantados. Fuerzas de Porter su mayor aliado, al igual que las estrategias de marketing..</b>

#### Recomendación del plan de benchmarking

Elevar una buena gestión estratégica depende en gran parte del compromiso e inversión de los directivos que, utilizando las herramientas gerenciales adecuadas, mejoran la actividades u proceso a cambiar o repotenciar. Por ello, se recomienda a los directivos del Cumbaza Hotel y Convenciones a implementar este plan de benchmarking que mejorará diversos aspectos de la gestión estratégica.

#### **IV. DISCUSIÓN**

Según los planes de acción que se definieron en base a información obtenida de las entrevistas, en cuanto a la variable benchmarking, se propuso una mejora en los procesos o actividades, que son, deficientes en las organizaciones, a partir de la elaboración de plan de benchmarking e identificando a qué se va efectuar (procesos, sistema, actividad, etc.). Este aspecto, al ser comparado con Silveira, Y., & Vásquez, P. (2011) en su investigación titulada “Modelo de benchmarking para los servicios de restauración de la sucursal extra hotelera Palmares S.A.” Santiago de Cuba, que concluye, que se puso identificar las mejores prácticas en materia de servicios gastronómicos, ofreciendo un plan de acción para el mejoramiento continuo de la gestión y diferenciación con la competencia, nos presenta gran similitud con la investigación ya que se busca mejorar procesos o actividades por medio de un plan, en este caso, para Silveira y Vásquez en el aspecto de servicios gastronómicos.

De acuerdo al plan de acción basado a la fase de análisis de benchmarking, se fijó como objetivo el contrarrestar las debilidades de la organización. En el Cumbaza Hotel y Convenciones, se ha puesto al descubierto las falencias que están tentado a disminuir la calidad del servicio que brinda la organización. Este aspecto, relacionado con el trabajo de investigación de Uriarte, J. (2018), en su tesis “Propuesta de benchmarking para mejorar el posicionamiento de marca Lucky Star Apart Hotel”, Universidad de Lambayeque, Chiclayo – Perú. Donde concluye que el benchmarking permite mejorar el posicionamiento de marca en el Lucky Star Apart Hotel. Agrega, que, ayuda en la evolución de la marca Lucky Star Apart Hotel, de tal forma que pueda ser reconocida en el mercado chiclayano, logrando su posicionamiento. Es así, que el grado de similitud con los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas en este trabajo de investigación, arrojaron que el análisis exhaustivo y autoevaluación en los procesos u actividades que se ejecutan día a día, son necesarios para contrarrestar y realizar estrategias ante las debilidades que se están presentes en la organización. Por ello, se concuerda con las conclusiones del autor que se compara la investigación. Las herramientas de administración para una autoevaluación asertiva son fundamentales dentro de la empresa, son estratégicamente necesarias.



En cuanto al plan de acción, en base a la fase de integración de benchmarking, se pudo definir que el personal no posee conocimientos sobre las mejoras a efectuar. Solo se informa de forma parcial el cambio a realizar dentro de la organización, sin una debida y correcta capacitación. Trabajos relacionados a nivel nacional, Vásquez, H. (2017), en su trabajo de investigación, “El benchmarking y su influencia en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL – Bambamarca 2016” Universidad Señor de Sipán, Chiclayo – Perú, que concluye, que el benchmarking presenta una influencia potencial sobre la competitividad de la organización, mencionando que los colaboradores son el punto de partida para llevar a cabo acciones estratégicas, por ello, tienen que encontrarse sumamente capacitados, para generar un alto nivel de competitividad. Por ello, se afirma la conclusión mencionada, ya que se pone en tela de juicio el accionar de Administración del Cumbaza Hotel y Convenciones, dando así una explicación de la alta rotación de personal que se presenta en la empresa, por la falta de información sobre el cambio insertado, no previniendo la resistencia al cambio, la designación de funciones y el tiempo a acostumbrar a la mejora realizada.

Con lo que respecta a la fase de acción del benchmarking, se propuso destinar un presupuesto para un plan de benchmarking. Dentro del Cumbaza Hotel y Convenciones si se tiene conocimiento sobre la herramienta gerencial propuesta, los directivos también tienen sapiencia sobre ello, recientemente se realizó un trabajo similar presentado a PromPerú, para exponer temas de gestión estratégica, posicionamiento y crecimiento en el mercado, así como también sobre los problemas que aquejan a la organización y futuras soluciones. Trabajos relacionados de Villacorta, C. (2015), en su tesis “El benchmarking y su influencia en la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015”, Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto – Perú. Donde concluye, que evaluar el nivel de benchmarking vemos que Se concluyó que para evaluar el nivel de benchmarking se observó, que en el sector comercio de prendas de vestir, en su dimensión de determinación del enfoque, comprensión de la organización, de determinación de los aspectos a evaluar, de determinación del objeto de comparación, en su dimensión de realización y en su dimensión de mejora del desempeño se encuentra en un nivel regular. Las micro y pequeñas empresas en todo el Perú tienen el 80% de contribución tributaria al Estado, el cual significa un

porcentaje altísimo y mercado suficiente para profundizar las diferentes herramientas a utilizar, de acuerdo al alcance que poseen. Es de tal forma, que, del mismo modo, se coincide con lo concluido por el autor, ya que es indispensable utilizar este tipo de herramientas gerenciales para lograr mejoras constantes, siendo de eficiencia mayor, observando, analizando y estudiando a los competidores del sector o tal cual sea el tipo de benchmarking a utilizar, entre áreas, empresas líderes de un sector ajeno o un grupo de organizaciones logrando perfeccionar métodos que conllevan en común.

Por último, se analizaron las entrevistas realizadas y respecto a la gestión estratégica, se investigó cuáles eran las diferencias entre aquellos objetos de estudio y se procedió a efectuar un cuadro comparativo. Trabajos relacionados como de Ruiz, H. (2016), en su trabajo de investigación titulada “Planificación estratégica y Eficacia en empresas operadoras turísticas del distrito de Tarapoto, 2016” Tarapoto – Perú. Concluyó, mencionando que el 72% de las organizaciones poseen un diagnóstico como evaluación para su gestión, por ello, simplifica a una autoevaluación para concretar los procesos y actividades en un periodo de tiempo corto, el cual es considerado como fase de planificación. Siendo así, se asimila la conclusión anteriormente realizada, ya que la evaluación que se logra en la planificación de la gestión estratégica que toda organización debe realizar, además de analizar las características que influyen es decisiones o situaciones que se aparece en medio de las estrategias a ejecutar, algunas con razón de la propia empresa, u otras ajena de ella. El control después de una rigurosa autoevaluación efectuada tiene que ser continua para que la mejora implantada tenga durabilidad y la resistencia al cambio no tome protagonismo.

## V. CONCLUSIONES

Se elaboró un plan de benchmarking a partir de la información recolectada por medio de entrevistas, este es un método que permitió observar y estudiar las mejores prácticas en el mercado, es decir, de la competencia, según el tipo de benchmarking escogido en esta investigación, ya que varía el objeto de estudio según el tipo. Posteriormente, se presentó como una propuesta para mejorar la gestión estratégica dentro de la empresa Cumbaza Hotel y Convenciones (Plan de benchmarking).

Se identificó que la planificación, es la base para efectuar todo el plan de benchmarking, ya que se define lo que se desea estudiar. Dentro de esta fase se determina las bases del trabajo que se estableció una mejora de proceso o actividades, que permiten disminuir el índice de la problemática de ese mal que aqueja.

Se estudió y propuso un plan de acción enfocado a la fase de análisis del benchmarking, notándose que la recopilación de información debe ser clara y precisa, además de ello, el tiempo estimado debe ser corto, una investigación prolongada, fluctúa muchas variaciones de estrategias sobre el mercado, sobre las mismas decisiones a tomar para enfrentar el proceso u actividad que se desea mejorar.

Se analizó y propuso estrategias forjadas a través de un plan de acción, en bases teóricas de la integración del benchmarking, interpretándose a través de los datos recogidos de las empresas, el personal debe estar al día, capacitado sobre las mejoras o cambios organizacionales implantados en la organización. Las empresas competidoras analizadas entregan información a sus clientes, siendo claros de la mejora y dando un proceso al cambio; no siendo síntoma de notificación sobre la revolución del cambio; dando a ello, menos resistencia al cambio para los trabajadores, mayor entendimiento de las acciones realizadas, conocimiento enfocado. Por tanto, la alta rotación de personal se ve aminorada, ya que el colaborador reacciona con ímpetu, capacitación y actitud ante el cambio.

Se estudió y se propuso estrategias en cuanto a la fase de acción del benchmarking, mencionando que un plan de benchmarking debe tener un espacio dentro de la organización, siendo una herramienta útil y necesaria para la mejora de procesos u actividades, por tanto, la destinación de un presupuesto para la elaboración de este es crucial para el cumplimiento de sus estándares y desarrollo respectivo. Solo el 66.67%

de los entrevistados sabe y practica lo que es un plan de benchmarking y el 33.33% tiene un presupuestado fijo con destino a un plan de benchmarking.

Se analizó la gestión estratégica del Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles y Fátima Inn Hotel, concluyendo que, existe una autoevaluación por el 100% de los entrevistados, pero sólo un 33.33% acude al uso de herramientas gerenciales modernas y competentes, como el benchmarking y el Balanced Score Card. Los servicios complementarios son necesarios para organización y cuentan como fortalezas, al igual que la tecnología en los procesos y la evaluación al personal.

## **VI. RECOMENDACIONES**

Implementar un plan de benchmarking competitivo para la comparación estratégica de procesos, actividades, sistemas, etc. u afín que se desea mejorar dentro de la organización. El benchmarking aporta capacidad financiera, crecimiento en el mercado y ventaja competitiva. El aprender de los demás es necesario y bueno para saber y reconocer cuán flexible es la empresa ante cambios organizacionales que puedan ocurrir en esta. La herramienta gerencial del benchmarking aporta sapiencia, oportunidad y visión ante las estrategias por realizar.

Manejar una planificación para el benchmarking estratégicamente accionada, enfocándose si la problemática, proceso u actividad tiene la debida relevancia y repercusión para poder realizar todo un plan, con un presupuesto debido. Se debe analizar de manera alturada qué tipo de benchmarking realizar, ya que influye mucho el tipo de información obtenida a la organización, tanto que se podría desviar el curso de la investigación.

Contratar una empresa independiente para la realización del plan de benchmarking si es que de manera particular no se puede elaborar. Un grupo de investigadores, no solo recopilan información y derivan posibles recomendaciones, también actúan en condición de coordinadora y asesora en todas las funciones que concierne para el plan de benchmarking.

Proponer ante los directivos de la organización, la implementación de un área de Innovación, ya que es muy importante al momento de realizado un estudio de benchmarking. Al tener información real sobre los objetos de estudio que se evaluó y con estrategias planteadas sobre que se desea solucionar, una jefatura en Innovación aportaría grandes ideas para superar a lo comparado de la competencia, creando una ventaja competitiva y un crecimiento mucho más rápido que lo esperado.<sup>4</sup>

Realizar un seguimiento de rutina de las estrategias a implantar en la organización, ya que de esa manera también se evalúa la evolución que está teniendo el proceso u actividad que se ha decidido mejorar. Además, con un examen o estudio posterior a la implementación de la estrategia tomada, se puede concluir si beneficia o no a la organización, influyendo en los hechos posteriores.

Integrar el Balanced Score Card dentro de la gestión estratégica como herramienta para identificar puntos clave que se necesita mejorar dentro de los procesos de una organización, ya que se detalla de manera eficaz cada aspecto muy importante que se puede evaluar. Ayuda a interpretar cuál es la visión de los clientes sobre la organización, cuáles son las amenazas que acechan a la empresa y por ello, se interpreta como una mejor autoevaluación para la formulación de estrategias correctas.

## REFERENCIAS

- 50minutos.es. (2016). *El benchmarking: La importancia de analizar el mercado*. España: Economía y Empresa. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=LWPyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=benchmarking&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRgpej-5feAhWCk1kKHdnfBV4Q6AEINDAC#v=onepage&q=benchmarking&f=false>
- Alarco, G. (2013). Benchmarking de la banca central en América Latina, 1990-2010. *Investigación Económica*, 75-113. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60129406003&fbclid=IwAR1-4jfpGU7h5efKhtRH8wGoAZ666rZrdNujnJ4rZfNxfV5NCdDCRsffhyg>
- Arroyo, L. (2012). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Barretos, N., & Parco, K. (2014) Gestión estratégica mediante el Balanced Scorecard para incrementar la rentabilidad de los minimarkets de la ciudad de Huancayo”. Universidad Nacional del Centro del Perú. Huancayo- Perú.
- Boxwell, R. (1996) Benchmarking para competir con ventaja. McGraw - Hill Interamericana S.A
- Brenes, L. (2012). *Gestión de comercialización*. Costa Rica. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=r1YoZo-FFF8C&pg=PA79&dq=etapas+del+benchmarking&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjz\\_oL8ipneAhVLxVkKHXXKaAXAQ6AEIJjAA#v=onepage&q=etapas%20del%20benchmarking&f=true](https://books.google.com.pe/books?id=r1YoZo-FFF8C&pg=PA79&dq=etapas+del+benchmarking&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjz_oL8ipneAhVLxVkKHXXKaAXAQ6AEIJjAA#v=onepage&q=etapas%20del%20benchmarking&f=true)
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>

- Chávez, D. (2017). *Propuesta de Benchmarking para mejorar la Gestión de EMPSERGE Raraz S.A.C. 2017*. Lima: Universidad Privada Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/559/TITULO%20-%20CHAVEZ%20ZELAYA%20DEYSI%20JANET.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Díaz, Y., & Alfaro, M. (2015). *Relacion entre el benchmarking y la competitividad del Restaurante las Gaviotas – Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/3290/DIAZ%20CABRERA%20YANINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Guerrero Guerrero, H., & Vélez, W. (2013) Propuesta de un modelo de Gestión Estratégica e indicadores para mediana empresa de Guayaquil Caso Omaconsa S.A. Universidad Politécnica Salesiana – Ecuador.
- Gómez, R., & González, V. (2013). *BENCHMARKING*. Universidad de La Laguna Campus de Guajara. Obtenido de <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1342/Benchmarking.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Graglia, G. (19 de Septiembre de 2016). Estas son las tendencias en hotelería y turismo en el Perú. *El comercio*, pág. párr. 12. Obtenido de <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/gastronomia-turismo-hoteleria/cuales-son-ofertas-hoteleria-y-turismo-peru-1002374>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Investigación Científica*. D.F. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Lana, L. (2008). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>



- Larrín, S. (2008). *Aplicación metodológica de benchmarking para la determinación del desempeño energético en hoteles*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Obtenido de [http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/larrain\\_sv/pdf/larrain\\_sv.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/larrain_sv/pdf/larrain_sv.pdf)
- Llorca, J. (30 de Junio de 2017). Benchmarking Turístico y Revenue Management en establecimientos hoteleros. *Revista Digital Inesem*, párr. 8. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/benchmarking-turistico/>
- Moriarty, J. (2011). A theory of Benchmarking. *International journal*, 588-611. Obtenido de <http://sci-hub.tw/https://doi.org/10.1108/14635771111147650>
- Niven, L. (2002). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Noreña, A., Alcaráz, N., Rojas, G., & Rebolledo, D. (2012). *Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa* (Vol. 12). Chía, Colombia: AQUICHAN. Obtenido de <http://jbposgrado.org/icuali/Criterios%20de%20rigor%20en%20la%20Inv%20cualitativa.pdf>
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación, Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de tesis*. Bogotá: Ediciones De La U.
- Prieto, A. (2003). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA*. BARCELONA: UNIVERSITAT DE BARCELONA. Obtenido de <http://www.laplazahumana.com/mod%202/mod%202%20tema%201.pdf>
- Prieto, L. (2011). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 20. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>

- Riascos, J. (2011). La gestión estratégica integral. *Revista de la Facultad de Trabajo Social*.  
Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/trabajosocial/article/view/1057/955>
- Ruiz, H. (2016), Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas Operadoras Turísticas del Distrito de Tarapoto, 2016. Tarapoto-Perú.
- Silveira, Y., & Vázquez, P. (2011). *Modelo de Benchmarking para los servicios de restauración de la Sucursal Extrahotelera Palmares Santiago de Cuba*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Stake, R. (1995). THE ART OF CASE STUDY RESEARCH
- Uriarte, J. (2018). *Propuesta de benchmarking para mejorar el posicionamiento de marca Lucky Star Apart Hotel*. Chiclayo: Universidad de Lambayeque. Obtenido de <http://repositorio.udl.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/UDL/130/Doc.TESIS%20-%20PROPUESTA%20BENCHMARKING%20-%20MEJORAR%20POSICIONAMIENTO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez, H. (2017). *El benchmarking y su influencia en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipan. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/4377/Vasquez%20Campos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Villacorta, C. (2015). “*El benchmarking y su influencia en la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015*”. Tarapoto: Universidad Nacional de San Martín.
- Yin, R. (1994). Case Study Research design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

# **ANEXOS**

## **Anexo N° 01: Etapas de las fases del Benchmarking**

### **A) Fase de Planificación. - etapas:**

- Determinar a qué se le va a efectuar el benchmarking: Es identificar a los clientes internos para la información necesaria del benchmarking y sus necesidades, y definir los asuntos específicos a los cuales se les va a practicar el benchmarking (Brenes, L., 2012, p.79). *Importante primero dar a conocer a los colaboradores de la empresa sobre la posible introducción de una de las herramientas gerenciales que se conoce como el benchmarking. Es de suma relevancia difundir el conocimiento de esta herramienta y explicar el destacado impacto que causará en la organización. Como se mencionó anteriormente, la resistencia al cambio y la desmotivación laboral puede aparecer y revolucionar, hasta incrementar el nivel de desorganización, clima y comportamiento laboral, solo originando desventajas, amenazas y debilidades a la organización.*
- Formar un equipo: Aunque el proceso puede ser conducido por individuos, la mayor parte de los esfuerzos del benchmarking son actividades de equipo. Se introducen herramientas de manejo de proyectos para garantizar que las tareas sean claras para todas las personas involucradas y para que las etapas claves del proyecto sean identificadas. Por otra parte, la naturaleza del tema podría requerir un equipo transdisciplinario para el desarrollo (Brenes, L., 2012, p.79). *El trabajo en equipo permite que se desarrolle un mejor proceso, ya que cada persona dispone de ciertas habilidades que, en conjunto con otros individuos, crean equipos potentes para desarrollar actividades claves.*

### **B) Fase de Análisis. - etapas:**

- Mitificar los socios: La tercera etapa del proceso es identificar fuentes que se utilizarán para recopilar la información. Estas fuentes pueden ser funcionarios, gerentes de esas organizaciones en que se practica el benchmarking, asesores, analistas, etc. o bases de datos, revistas y sitios en Internet, algunos de los cuales se dedican al benchmarking exclusivamente. También se incluye en esta etapa el proceso de identificación de las mejores prácticas industriales y organizativas (Brenes, L., 2012, p.79). *La herramienta con la que se trabajará es la información, que muchas veces*

*suelen ser complicadas de encontrar, ya que muchos no permiten que las informaciones de ciertas empresas se divulguen. Por ello es de suma importancia que se identifique a quienes brindarán la información, teniendo también un compromiso ético para con las demás organizaciones.*

C) Fase de Integración. - etapas:

- Recopilar y analizar la información: Dentro de este proceso, se seleccionan los medios para recopilar información: entrevistas, investigación por Internet, obtención de documentos, etc. Resulta imperante que cada uno de los diferentes responsables de la actividad, cuenten con el apoyo de la organización para gestionar acuerdos cada vez que sea necesario, permitiendo además la facilitación a la hora de obtener los recursos necesarios para obtener la data requerida. Posterior a la entrega de la información a los miembros del equipo, se procede con la realización de talleres de trabajo, dentro de los cuales se analizan y discuten acerca de las posibilidades de mejora previamente identificadas, en función a cada una de las necesidades identificadas en el cliente original, produciéndose de esta manera recomendaciones para la acción (Brenes, L., 2012, p.79). *La información juega un papel de suma importancia dentro de todo un plan de benchmarking, porque con ello se trabajará, se tienen que llevar a cabo diferentes procedimientos para la obtención de información veraz.*

D) Fase de Acción. - etapas:

- Propuesta de plan de acción: Esta etapa del proceso se encuentra influida por aquellas necesidades del cliente original y por los usos de la información de benchmarking. La acción que se realiza puede ser la de producir un solo informe o producir un conjunto de recomendaciones para la implementación real del cambio, basado, al menos en parte, en la información recopilada durante la investigación de benchmarking (Brenes, L., 2012, p.79). *Fase del culminó de la elaboración del benchmarking como herramienta para la mejora de procesos de una empresa. Toda la información recopilada, análisis, investigación y demás afines que influyen en la elaboración del plan, se resume en la aplicación en la empresa cuestionada. Es mucho más factible*

*elaborar recomendaciones para que el gerente o jefe inmediato al alcance de gestión estratégica, observe y concluya si el plan de benchmarking elaborado, cambia, convierte y gestiona un mejor proceso, sistemas, políticas y genera mayor rentabilidad al plazo convenido.*

## **Anexo N° 02: Descripción específica de cada dimensión de la gestión estratégica**

### **1) Etapa 01: Análisis de la empresa**

#### **Diagnóstico interno:**

Es posible señalarse algunos puntos que deben de ser tomados en cuenta:

- Los diferentes conocimientos tecnológicos, así como los artísticos con los que dispone la organización es uno de los primeros puntos, ya sea porque los fundadores disponen de ellos o debido a que son delimitados por la capacidad financiera misma de la organización para retribuirlos.
- Los valores organizativos, así como la cultura de la organización permitirán en gran medida, el modo en el que se deberá de estructurar, inspirando más tarde a la gestión del talento humano.
- La estructura directiva que adopte la organización. Continuamente, en las organizaciones, un líder actúa como un elemento de cohesión entre los diferentes profesionales, además de actuar como interlocutor, mientras que, en lo que respecta al entorno: participan como promotores, organizaciones competitivas y colaboradores, etc. En una segunda etapa, las organizaciones culturales deben definir cuál es su estructura directiva. (Prieto, A., 2003, p.15). *La Gestión Estratégica comienza desde el punto interno de la organización, se debe realizar un análisis de la situación de la empresa, las fortalezas, los procesos, formas de trabajo, estrategias, todos los factores que son claves para el éxito de sí <misma, realizar una matriz EFI, facilitarán el trabajo de seleccionar los puntos fuertes, como también las debilidades. Otro punto clave es la cultura dentro de la organización, y el grado de compromiso de cada colaborador para con la empresa.*

### **Análisis del entorno:**

- **El análisis del entorno social** tiene por objetivo determinar aquellos factores sociológicos, demográficos, económicos, políticos, legales y tecnológicos que pueden suponer oportunidades o amenazas para la organización.
- **El análisis del entorno sectorial** ha de explicar cuál ha sido la evolución del ámbito de actuación de la organización cultural y determinar los factores explicativos de dicha evolución. La delimitación del entorno sectorial es consecuencia de las finalidades de la organización.
- **El entorno competitivo** está formado por aquellas organizaciones y agentes que operan en nuestro mismo ámbito de actuación. El objetivo de su análisis es determinar sus fortalezas y debilidades, así como sus estrategias.
- **El análisis del sector social** ha de permitir determinar los factores clave de la demanda de las actividades de la organización. Entre otras, la organización ha de dar respuesta a cuestiones como cuáles son las necesidades que pretende satisfacer, cómo éstas son cubiertas y cómo pueden ser modificadas (Prieto, A., 2003, p.15). *No ser ajenos a lo que pasa fuera de la empresa, es importante reconocer la evolución que tiene el ambiente externo en cuanto a las políticas, a la demografía, a lo legal, a lo tecnológico, etc. para crear escenarios posibles con alternativas de solución. El mundo y más aún el de los mercados es una constante de cambio, en el que se requiere cada día de la innovación para obtener ventaja ante los demás.*

### **2) Etapa 02: Estrategias**

- **La capacidad de la organización:** Es el nivel cultural para sintetizar de forma clara cuáles son sus finalidades, a partir del conocimiento de sus capacidades y del análisis de su entorno, determina su capacidad estratégica. La supervivencia de la organización depende de su capacidad para transformar sus finalidades en estrategias que respondan a las oportunidades del entorno y a sus propias fortalezas.

- **La definición de las estrategias:** La organización ha de entenderse de una forma dinámica. Las mejoras en las capacidades de la organización y los cambios en su entorno han de ser incorporados en la consecución de las finalidades (Prieto, A., 2003, p.17). *Determinar las estrategias de acuerdo al estudio interno, como también externo de la organización, no dejando de lado la situación y realidad de la empresa, muchos directivos suelen tomar decisiones drásticas para la implementación de estrategias sin saber la capacidad de la compañía, lo común dentro de toda empresa y la característica de las personas es la resistencia al cambio que se percibe, el hecho de encontrarse en una situación fuera de la zona de confort genera miedo, molestia y estrés, por ello es fundamental la comunicación e información, definiendo primero adecuadamente las estrategias.*

### 3) Etapa 03: Planificación Estratégica

- **La toma de decisiones:** La planificación conduce a definir estrategias adaptativas tendentes a la consecución de las finalidades. La operatividad de las estrategias depende de la capacidad de la organización para dotarse de líneas estratégicas de gestión. Éstas se establecen a partir de dos siguientes criterios básicos (Prieto, A., 2003, p.19). *Cuando las estrategias se encuentran definidas, el siguiente paso es organizar la estructura de la planificación estratégica, ya que, para poder pasar a la implementación de la estrategia, se debe plantear de manera concisa, precisa y contundente los fines por el cual se está formulando tal planificación.*
- **Disponer de un sistema de información:** Es el que permite evaluar los resultados de cada una de las líneas estratégicas de gestión y analizar los cambios que se produzcan en su demanda. Además, periódicamente será necesario evaluar la contribución de cada una de ellas a la consecución de las finalidades y priorizar el destino de los recursos en función de este análisis (Prieto, A., 2003, p.19). *Como se ha mencionado anteriormente, se realiza una base de datos en el cual se especifica los resultados obtenidos de las estrategias formuladas.*

### 4) Etapa 04: Implementación



- **Comunicar con claridad:** Los cambios a introducir a todos los niveles de la organización. Asegurarse de que el cambio se ha comprendido, detectar las posibles resistencias y encontrar los argumentos que contribuyan a superarlas. En ocasiones, el cambio puede suponer una oportunidad para mejorar las capacidades de las personas. En este caso, será importante contar con programas formativos.
- **La implicación de los profesionales:** La implicación de los profesionales y artistas es un factor básico del éxito del cambio. Por ello, será necesario haber contado con su participación en la fase de diseño y en la planificación de su desarrollo. La habilidad del gestor consistirá en recoger las aportaciones de dichos profesionales y en compatibilizar las exigencias de la gestión con las de la actividad cultural (Prieto, A., 2003, p.27). *La influencia de los profesionales acordes en la investigación realizada para la implementación de la estrategia es primordial para su validez y confiabilidad en su acción en la empresa. No sólo se implantará la estrategia, el control que se produzca después de manera periódica, es un factor clave para su eficacia.*

##### 5) Etapa 05: Control y seguimiento

- **La gestión operativa:** Deriva de la gestión estratégica, aunque ello no le resta importancia. Las decisiones estratégicas han de ser implementadas cotidianamente. La diferencia sustancial entre ambas radica en el enfoque: la gestión operativa es reactiva, responde a los problemas que surgen; por su parte, la gestión estratégica es proactiva, y supone una actitud de atención a los cambios en el entorno y a las capacidades de la organización (Prieto, A., 2003, p.28). *La gestión operativa es una de las ramas de la gestión estratégica, la cual hace caso omiso a los cambios del entorno, solo se adjudica a recolectar información de los problemas, situaciones críticas y atípicas que surgen en la organización debido a las estrategias aplicada en la compañía. El seguimiento de las estrategias estructuradas debe ser atendidas con diferentes instrumentos de evaluación, ya que los resultados obtenidos, ayudará en la resolver la toma de decisiones y planificar mejoras en los procesos de la organización.*

### **Anexo N° 03: Entrevista –Variable Benchmarking (Cumbaza Hotel y Convenciones)**

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en el Cumbaza hotel y convenciones, Tarapoto, en cuanto al benchmarking se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

#### **Dimensión 1: Fase de planificación**

1. ¿Define usted como administrador del hotel, evaluar progresivamente los aspectos sobre la competencia para la mejora continua?

---

---

2. Al finalizar cada año, ¿se planifican estrategias de mejora continua para el hotel?

---

---

#### **Dimensión 2: Fase de análisis**

3. ¿Qué aspectos, considera usted de análisis sobre el servicio interno del hotel para su posterior mejora?

---

---

#### **Dimensión 3: Fase de integración**

4. ¿Se recurre al conocimiento de los socios y gerente para realizar estudios de Benchmarking?
5. ¿Cuál es el grado de aceptación sobre el aporte de un plan de Benchmarking?

---

---

#### **Dimensión 4: Fase de acción**

6. ¿Se cuenta con fuentes de información confiables respecto a la situación de la empresa y de sus competidores? ¿Quién(es) es esa fuente?

---

---

7. ¿Cuáles son los instrumentos que emplean para saber el estado en el que se encuentra el hotel respecto a su calidad? Descríbalos

---

8. ¿Se dispone de un presupuesto para la realización de un plan de benchmarking? ¿Cuál es el monto aproximado a destinar?

---

---

**Anexo N° 04: Entrevista –Variable de Gestión estrategia (Cumbaza Hotel y Convenciones)**

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en el Cumbaza hotel y convenciones, Tarapoto, en cuanto a la gestión estrategia se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

**Dimensión 1: Análisis de la empresa**

1. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa del Cumbaza hotel y convenciones?

---

---

2. ¿Cuáles consideraría las debilidades del Cumbaza hotel y convenciones?

---

---

3. ¿Cuál es la misión, visión, valores y la estructura directiva de la organización?

---

---

4. ¿Cuáles son los factores externos que intervienen en la situación financiera de la empresa?

---

---

5. ¿Cómo sintetiza los objetivos de la empresa para que respondan a las oportunidades del entorno?

---

---

**Dimensión 2: Estrategias**

6. ¿Considera usted que la capacidad financiera es de utilidad para el avance en la tecnología de la empresa?

- 
- 
7. ¿Qué herramientas de gestión se utiliza para la organización de las actividades empresariales?

- 
- 
8. ¿Qué estrategias utilizaría frente al análisis PESTEL (Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales)?

**Dimensión 3: Planificación estratégica**

9. ¿Cómo define las acciones determinadas a corto, mediano y largo plazo?

- 
- 
10. ¿Realiza una formulación de estrategias para incrementar la competitividad de la empresa? ¿De qué manera realiza estas estrategias?

- 
- 
11. ¿Qué factores intervienen al priorizar un servicio según sus estrategias?

**Dimensión 4: Implementación**

12. ¿Cuál es el método o procedimiento que utiliza usted para implementar las acciones estratégicas?
- 
-

13. ¿Cuál es el método que se utiliza como estrategia para información, capacitación e introducción de cambio en colaboradores?

---

---

14. ¿Cómo se realiza la designación de actividades estratégicas en los colaboradores de la empresa?

---

---

**Dimensión 5: Control y seguimiento**

15. ¿Cómo se plantean las estrategias de acuerdo al tiempo (mensuales, trimestrales, anuales)?

---

---

16. ¿Cuál es el cumplimiento a seguir de las estrategias planteadas?

---

---

17. ¿Qué estrategias planificadas dio mejores resultados?

---

---

## **Anexo N° 05: Entrevista –Variable Benchmarking (DM Hoteles)**

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en DM Hoteles, en cuanto al benchmarking se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

### **Dimensión 1: Fase de planificación**

1. ¿Define usted como administrador del hotel, evaluar progresivamente los aspectos sobre la competencia para la mejora continua?

---

2. Al finalizar cada año, ¿se planifican estrategias de mejora continua para el hotel?

---

---

### **Dimensión 2: Fase de análisis**

3. ¿Qué aspectos, considera usted de análisis sobre el servicio interno del hotel para su posterior mejora?

---

---

### **Dimensión 3: Fase de integración**

4. ¿Se recurre al conocimiento de los socios y gerente para realizar estudios de Benchmarking?

---

5. ¿Cuál es el grado de aceptación sobre el aporte de un plan de Benchmarking?

---

---

### **Dimensión 4: Fase de acción**

6. ¿Se cuenta con fuentes de información confiables respecto a la situación de la empresa y de sus competidores? ¿Quién(es) es esa fuente?

---

---

7. ¿Cuáles son los instrumentos que emplean para saber el estado en el que se encuentra el hotel respecto a su calidad? Descríbalos

---

8. ¿Se dispone de un presupuesto para la realización de un plan de benchmarking ¿Cuál es el monto aproximado a destinar?

---

---



## **Anexo N° 06: Entrevista –Variable de Gestión estrategia (DM Hoteles)**

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en DM Hoteles, en cuanto a la gestión estrategia se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

### **Dimensión 1: Análisis de la empresa**

1. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa del DM Hoteles?

---

2. ¿Cuáles consideraría las debilidades del DM Hoteles?

---

---

3. ¿Cuál es la misión, visión, valores y la estructura directiva de la organización?

---

---

4. ¿Cuáles son los factores externos que intervienen en la situación financiera de la empresa?

---

---

5. ¿Cómo sintetiza los objetivos de la empresa para que respondan a las oportunidades del entorno?

---

---

### **Dimensión 2: Estrategias**

6. ¿Considera usted que la capacidad financiera es de utilidad para el avance en la tecnología de la empresa?

---

---

7. ¿Qué herramientas de gestión se utiliza para la organización de las actividades empresariales?

---

8. ¿Qué estrategias utilizaría frente al análisis PESTEL (Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales)?

---

---

### **Dimensión 3: Planificación estratégica**

9. ¿Cómo define las acciones determinadas a corto, mediano y largo plazo?

---

---

10. ¿Realiza una formulación de estrategias para incrementar la competitividad de la empresa? ¿De qué manera realiza estas estrategias?

---

11. ¿Qué factores intervienen al priorizar un servicio según sus estrategias?

---

---

### **Dimensión 4: Implementación**

12. ¿Cuál es el método o procedimiento que utiliza usted para implementar las acciones estratégicas?

---

---

13. ¿Cuál es el método que se utiliza como estrategia para información, capacitación e introducción de cambio en colaboradores?

---

---

14. ¿Cómo se realiza la designación de actividades estratégicas en los colaboradores de la empresa?

---

---

**Dimensión 5: Control y seguimiento**

15. ¿Cómo se plantean las estrategias de acuerdo al tiempo (mensuales, trimestrales, anuales)?

---

---

16. ¿Cuál es el cumplimiento a seguir de las estrategias planteadas?

---

---

17. ¿Qué estrategias planificadas dio mejores resultados?

---

---

## **Anexo N° 07: Entrevista –Variable Benchmarking (Fátima Inn)**

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en Fátima Inn, en cuanto al benchmarking se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

### **Dimensión 1: Fase de planificación**

1. ¿Define usted como administrador del hotel, evaluar progresivamente los aspectos sobre la competencia para la mejora continua?

---

2. Al finalizar cada año, ¿se planifican estrategias de mejora continua para el hotel?

---

### **Dimensión 2: Fase de análisis**

3. ¿Qué aspectos, considera usted de análisis sobre el servicio interno del hotel para su posterior mejora?

---

### **Dimensión 3: Fase de integración**

4. ¿Se recurre al conocimiento de los socios y gerente para realizar estudios de Benchmarking?

---

5. ¿Cuál es el grado de aceptación sobre el aporte de un plan de Benchmarking?

---

### **Dimensión 4: Fase de acción**

6. ¿Se cuenta con fuentes de información confiables respecto a la situación de la empresa y de sus competidores? ¿Quién(es) es esa fuente?

---

---

7. ¿Cuáles son los instrumentos que emplean para saber el estado en el que se encuentra el hotel respecto a su calidad? Descríbalos

---

8. ¿Se dispone de un presupuesto para la realización de un plan de benchmarking ¿Cuál es el monto aproximado a destinar?

---

---

## **Anexo N° 08: Entrevista –Variable de Gestión estrategia (Fátima Inn)**

**Instrucciones:** Responder a cada una de las preguntas en base a aspectos reales que se presentan en Fátima Inn, en cuanto a la gestión estrategia se refiere. Dicho esto, responda lo siguiente:

### **Dimensión 1: Análisis de la empresa**

1. ¿Cuáles son las fortalezas de la empresa del Fátima Inn Hotel?

---

2. ¿Cuáles consideraría las debilidades del Fátima Inn Hotel?

---

3. ¿Cuál es la misión, visión, valores y la estructura directiva de la organización?

---

---

4. ¿Cuáles son los factores externos que intervienen en la situación financiera de la empresa?

---

---

5. ¿Cómo sintetiza los objetivos de la empresa para que respondan a las oportunidades del entorno?

---

### **Dimensión 2: Estrategias**

6. ¿Considera usted que la capacidad financiera es de utilidad para el avance en la tecnología de la empresa?

---

---

7. ¿Qué herramientas de gestión se utiliza para la organización de las actividades empresariales?

---

8. ¿Qué estrategias utilizaría frente al análisis PESTEL (Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales)?

---

---

### **Dimensión 3: Planificación estratégica**

9. ¿Cómo define las acciones determinadas a corto, mediano y largo plazo?

---

---

10. ¿Realiza una formulación de estrategias para incrementar la competitividad de la empresa? ¿De qué manera realiza estas estrategias?

---

---

11. ¿Qué factores intervienen al priorizar un servicio según sus estrategias?

---

---

### **Dimensión 4: Implementación**

12. ¿Cuál es el método o procedimiento que utiliza usted para implementar las acciones estratégicas?

---

---

13. ¿Cuál es el método que se utiliza como estrategia para información, capacitación e introducción de cambio en colaboradores?

---

---

14. ¿Cómo se realiza la designación de actividades estratégicas en los colaboradores de la empresa?

---

---

**Dimensión 5: Control y seguimiento**

15. ¿Cómo se plantean las estrategias de acuerdo al tiempo (mensuales, trimestrales, anuales)?

---

---

16. ¿Cuál es el cumplimiento a seguir de las estrategias planteadas?

---

---

17. ¿Qué estrategias planificadas dio mejores resultados?

---

---



## Anexo N° 09: Evidencia de las entrevistas



Investigadores junto a Patrick Acuña, administrador del Cumbaza Hotel y Convenciones.



Investigadores junto a Dennis Calcina, actual administrador del DM Hoteles Tarapoto.

### Anexo N° 10: Matriz de consistencia

**Título:** El benchmarking como herramienta para mejorar la gestión estratégica del Cumbaza hotel y convenciones, Tarapoto, 2018

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos											
<p>¿De qué manera logrará un plan de Benchmarking mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el estado de planificación del benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto 2018?</li> <li>• ¿Cuál es el estado de análisis del benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto 2018?</li> <li>• ¿Cuál es el estado de integración del benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto 2018?</li> <li>• ¿Cuál es el estado de acción del benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto 2018?</li> <li>• ¿Cuál es el estado de la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018?</li> </ul>	<p>Propuesta de un plan de Benchmarking para mejorar la gestión estratégica del Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y propuesta de planificación de Benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto, 2018.</li> <li>• Estudio y propuesta de análisis de Benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto, 2018.</li> <li>• Análisis y propuesta de integración de Benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto, 2018.</li> <li>• Análisis y propuesta de acción de Benchmarking en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto, 2018.</li> <li>• Análisis de la gestión estratégica en los hoteles: Cumbaza Hotel y Convenciones, DM Hoteles, Fátima Inn Hotel, Tarapoto, 2018.</li> </ul>		<p><b>Técnica</b></p> <p>Entrevista</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>Guía de entrevista</p>											
<p><b>Diseño de investigación</b></p>	<p><b>Población y muestra</b></p>	<p><b>Variables y dimensiones</b></p>												
<p>Diseño: No experimental Tipo: cualitativo Nivel: estudio de caso</p>	<p><b>Población:</b> La población del presente trabajo serán 3 hoteles, 2 de estas son competidores de la empresa del Cumbaza hotel y convenciones, Tarapoto, 2018, siendo estos: DM Hoteles y Fátima Inn Hotel, así como también la empresa a investigar.</p> <p><b>Muestra:</b> La muestra será de forma censal ya que es una población finita que serán 2 hoteles competidores del Cumbaza Hotel y Convenciones, así como también la empresa a investigar. Tarapoto, 2018.</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1205 983 1469 1098" rowspan="4"><b>Benchmarking</b></td> <td data-bbox="1469 983 1731 1007">Fase de Planificación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 1007 1731 1031">Fase de análisis</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 1031 1731 1054">Fase de integración</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 1054 1731 1078">Fase de acción</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1205 1098 1469 1268" rowspan="4"><b>Gestión de estrategias</b></td> <td data-bbox="1469 1078 1731 1102">Análisis de la empresa</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 1102 1731 1126">Estrategias</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 1126 1731 1150">Planificación estratégica</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 1150 1731 1174">Implementación</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1469 1174 1731 1198">Control y seguimiento</td> </tr> </table>	<b>Benchmarking</b>	Fase de Planificación	Fase de análisis	Fase de integración	Fase de acción	<b>Gestión de estrategias</b>	Análisis de la empresa	Estrategias	Planificación estratégica	Implementación	Control y seguimiento	
<b>Benchmarking</b>	Fase de Planificación													
	Fase de análisis													
	Fase de integración													
	Fase de acción													
<b>Gestión de estrategias</b>	Análisis de la empresa													
	Estrategias													
	Planificación estratégica													
	Implementación													
Control y seguimiento														

## Anexo N° 11: Cartas de Presentación a hoteles



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Tarapoto, 20 de Noviembre del 2018

OFICIO N°113-2018-EPA-FCE-UCV-TPP

SEÑOR:  
Pedro Álvarez Loyola  
Administrador  
DM Hoteles

Presente.-

ASUNTO: PRESENTA A ESTUDIANTES

De mi consideración:

Tengo el agrado de saludarle cordialmente como Coordinadora de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo - Filial Tarapoto y a la vez presentar al estudiante **POZZO DIAZ PAULO CESAR**, identificado con el DNI N° 72126044 y a la estudiante **DEL AGUILA SUNCIÓN, MARIA GRACIA DE JESUS**, identificado con el DNI N° 71108655 quienes desean realizar su proyecto de investigación referente al Benchmarking y la Gestión Estratégica en su representada.

En tal sentido, los estudiantes solicitan información general referente a la gestión de su distinguida institución, con la finalidad de culminar dicha investigación en los plazos establecidos.

Por lo que solicito a usted tenga a bien autorizar a quien corresponda brindar el apoyo, permitiéndole el acceso a la referida información.

A la espera de poder contar con su apoyo, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi consideración más distinguida y estima.

Atentamente,

MBA LIZETH ERLY MESCOA AMPUERO  
COORDINADORA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION  
- UCV TARAPOTO

CAMPUS TARAPOTO  
Carretera Marginal Norte  
Fernando Belaúnde Terry Km. 8.5.  
Telf.: (042) 524 280 Anex.: 3100

fb/ucv\_peru  
@ucv\_peru  
#salradelante  
ucv.edu.pe

Aracely Rojas Adrianes  
MBA

16:02  
20/11/18



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

Tarapoto, 01 de Diciembre del 2018

OFICIO N°121-2018-EPA-FCE-UCV-TPP

SEÑOR:  
JESSICA HUAMÁN RAMIREZ  
GERENTE ADMINISTRATIVA  
FATIMA INN

Presente.-

ASUNTO: PRESENTA A ESTUDIANTES

De mi consideración:

Tengo el agrado de saludarle cordialmente como Coordinadora de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo – Filial Tarapoto y a la vez presentar al estudiante **POZZO DIAZ PAULO CESAR**, identificado con el DNI N° **72126044** y a la estudiante **DEL AGUILA SUNCIÓN, MARIA GRACIA DE JESUS**, identificado con el DNI N° **71108655** quienes desean realizar su proyecto de investigación referente al Benchmarking y la Gestión Estratégica en su representada.

En tal sentido, los estudiantes solicitan información general referente a la gestión de su distinguida institución, con la finalidad de culminar dicha investigación en los plazos establecidos.

Por lo que solicito a usted tenga a bien autorizar a quien corresponda brindar el apoyo, permitiéndole el acceso a la referida información.

A la espera de poder contar con su apoyo, aprovecho la oportunidad para expresarle las muestras de mi consideración más distinguida y estima.

Atentamente,



*[Handwritten Signature]*  
MBA LIZETH ERLY MESCUA AMPUERO  
COORDINADORA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION  
UCV TARAPOTO

CAMPUS TARAPOTO  
Carretera Marginal Norte  
Fernando Belaúnde Terry Km. 8.5.  
Telf.: (042) 524 280 Anex.: 3100

fb/ucv\_peru  
@ucv\_peru  
#saliradelante  
ucv.edu.pe

*[Handwritten Signature]*  
02-12-18  
8:24 a.m.

## Anexo N° 12: Carta de Aceptación de hoteles



### CARTA DE ACEPTACIÓN

Por medio de la presente, se acepta a **PAULO CESAR POZZO DIAZ**, con DNI **72126044**, y **MARIA GRACIA DEL AGUILA SUNCION** con DNI **71108655**, estudiantes de pre-grado de la **UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO**, de la carrera de **ADMINISTRACIÓN**, 9° Ciclo. Para el proyecto y desarrollo de Tesis. Brindándoles las facilidades para el cumplimiento de sus objetivos de estudio.

Dando fe del presente documento, suscribe.

Atentamente.



SERVICIOS TURÍSTICOS CUMBAZA S.R.L.  
PATRICK J. ACUÑA ANANDA  
ADMINISTRADOR

Tarapoto, 31 de octubre de 2018..



## **CARTA DE ACEPTACIÓN**

Por medio de la presente, se acepta a PAULO CESAR POZZO DIAZ, CON DNI 72126044 Y MARIA GRACIA DEL AGUILA SUNCION CON DNI 71108655, estudiantes de pre-grado de la UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO, de la carrera de ADMINISTRACIÓN, 9no ciclo. Para el proyecto y desarrollo de Tesis. Brindándoles las facilidades para el cumplimiento de sus objetivos de estudio.

Dando fe del presente documento, suscribe.

Atentamente,

  
  
**Lic. Pedro Alvarez Loyola**  
Administrador General

Tarapoto, 04 de diciembre de 2018

## **CARTA DE ACEPTACIÓN**

Por medio de la presente, se acepta a **PAULO CÉSAR POZZO DÍAZ**, identificado con **DNI 72126044**, y **MARÍA GRACIA DE JESÚS DEL AGUILA SUNCIÓN** identificada con **DNI 71108655**, estudiantes de pre-grado de la **UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**, de la carrera de **ADMINISTRACIÓN**, 9° Ciclo. Para el proyecto y desarrollo de Tesis. Brindándoles las facilidades para el cumplimiento de sus objetivos de estudio.

Dando fe del presente documento, suscribe.

Atentamente.

SAUCE INMPLANTA PERÚ S.A.S.  
  
-----  
Jessica Huaman Ramirez  
ADMINISTRADORA

Tarapoto, 03 de diciembre de 2018

## Anexo N° 13: Validaciones de instrumentos



### CARTA A EXPERTOS PARA EVALUACIÓN DE CUESTIONARIO

Tarapoto, 03 de diciembre de 2018

Marull Ayaro Karla Patricia.  
Apellidos y nombres del experto

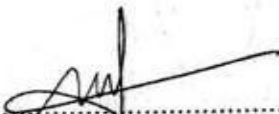
**Asunto: Evaluación de cuestionario**

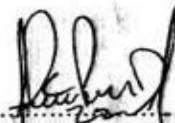
Sirva la presente para expresarles nuestro cordial saludo e informarles que estamos elaborando nuestra tesis titulada: "El Benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018", a fin de optar el grado o título de: Bachiller en Administración.

Por ello, estamos desarrollando un estudio en el cual se incluye la aplicación de una Guía de entrevista denominado: "Entrevista sobre El Benchmarking y Entrevista sobre la Gestión Estratégica."; por lo que, le solicitamos tenga a bien realizar la validación de los instrumentos de investigación, que adjuntamos, para cubrir con el requisito de "Juicio de expertos".

Esperando tener la acogida a esta petición, hacemos propicia la oportunidad para renovar nuestro aprecio y especial consideración.

Atentamente,

  
.....  
Del Aguila Sunción  
María Gracia de Jesús  
DNI N°71108655

  
.....  
Pozzo Díaz Paulo César  
DNI N°72126044

**Adjunto:**

- *Título de la investigación*
- *Matriz de consistencia (problemas generales y específicos, objetivos generales y específicos, hipótesis general y específicos, metodología, población y muestra)*
- *Cuadro de operatividad de variables*
- *Instrumento*



**CONSTANCIA**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Por la presente se deja constancia de haber revisado los instrumentos de investigación para ser utilizados en la investigación, cuyo título es: "El Benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018", de los autores Del Aguila Sunción María Gracia de Jesús y Pozzo Díaz Paulo César, estudiantes del Programa de estudio de Administración de la Universidad César Vallejo, filial Tarapoto.


Dichos instrumentos serán aplicados a una muestra representativa de cuatro empresas participantes del proceso de investigación, que se aplicará en abril del 2019.

Las observaciones realizadas han sido levantadas por los autores, quedando finalmente aprobadas. Por lo tanto, cuenta con la validez y confiabilidad correspondiente considerando las variables del trabajo de investigación.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado(a) para los fines que considere pertinentes.

Tarapoto, 03 de 12 de 2018



  
Lic. Adm. Mg. Karla Patricia Martell Alfaro  
C.E.A.D. N° 07119

Mg. Karla Martell Alfaro

DNI N°: 8216268

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA -  
BENCHMARKING**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Martell Alfaro Karlo Patricia  
 Institución donde labora : Universidad Nacional San Martín  
 Especialidad : Magister  
 Instrumento de evaluación : Etnista - Variable Benchmarking  
 Autor (s) del instrumento (s) : Del Aguila Sunción María Gracia, Pozzo Díaz Paulo César

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Benchmarking en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Benchmarking.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Benchmarking.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>49</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

---

---

---

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 49

Tarapoto, 03 de Diciembre de 2018



Lic. Adm. Mg. Paola Patricia Marbell Alfaro  
C.I. N° 07119

Sello personal y firma

## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA – GESTIÓN ESTRATÉGICA

### II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Maribel Alfaro Karla Patricia  
 Institución donde labora : Universidad Nacional de San Martín  
 Especialidad : Magister  
 Instrumento de evaluación : Existente - Gestión Estratégica  
 Autor (s) del instrumento (s) : Del Aguila Sunció María Gracia, Pozzo Díaz Paulo César

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión Estratégica en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión Estratégica.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión Estratégica.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						49

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

---

---

---

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Tarapoto, 03 de Diciembre de 2018



*[Handwritten signature]*

Lic. Adm. Mg. Karla Patricia Martell Alfaro  
CIAD N° 02749

Sello personal y firma

**CARTA A EXPERTOS PARA EVALUACIÓN DE CUESTIONARIO**

Tarapoto, 03 de diciembre de 2018

Pezo Arteaga Erik  
Apellidos y nombres del experto

Asunto: **Evaluación de cuestionario**

Sirva la presente para expresarles nuestro cordial saludo e informarles que estamos elaborando nuestra tesis titulada: "El Benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018", a fin de optar el grado o título de: Bachiller en Administración.

Por ello, estamos desarrollando un estudio en el cual se incluye la aplicación de una Guía de entrevista denominado: "Entrevista sobre El Benchmarking y Entrevista sobre la Gestión Estratégica."; por lo que, le solicitamos tenga a bien realizar la validación de los instrumentos de investigación, que adjuntamos, para cubrir con el requisito de "Juicio de expertos".

Esperando tener la acogida a esta petición, hacemos propicia la oportunidad para renovar nuestro aprecio y especial consideración.

Atentamente,



Del Aguila Sunción  
María Gracia de Jesús  
DNI N°71108655



Pozzo Díaz Patlo César  
DNI N°72126044

**Adjunto:**

- *Título de la investigación*
- *Matriz de consistencia (problemas generales y específicos, objetivos generales y específicos, hipótesis general y específicos, metodología, población y muestra)*
- *Cuadro de operatividad de variables*
- *Instrumento*

**CONSTANCIA**

**VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Por la presente se deja constancia de haber revisado los instrumentos de investigación para ser utilizados en la investigación, cuyo título es: "El Benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018", de los autores Del Aguila Sunción María Gracia de Jesús y Pozzo Díaz Paulo César, estudiantes del Programa de estudio de Administración de la Universidad César Vallejo, filial Tarapoto.

Dichos instrumentos serán aplicados a una muestra representativa de cuatro empresas participantes del proceso de investigación, que se aplicará en abril del 2019.

Las observaciones realizadas han sido levantadas por los autores, quedando finalmente aprobadas. Por lo tanto, cuenta con la validez y confiabilidad correspondiente considerando las variables del trabajo de investigación.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado(a) para los fines que considere pertinentes.

Tarapoto, 04 de 12 de 2018



Mg. Lic Erik Pezo Arteaga

CLAD - 21840

Mg. Erik Pezo Arteaga

DNI N°: 43845329

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA – GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**II. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Pezo Arteaga Erik  
 Institución donde labora : Grupo ES Consultores SAC  
 Especialidad : Magister  
 Instrumento de evaluación : Entrevista - Variable Benchmarking  
 Autor (s) del instrumento (s) : Del Aguila Sunción María Gracia, Pozzo Díaz Paulo César

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión Estratégica en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión Estratégica.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión Estratégica.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>48</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)



IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

---

---

---

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

48

Tarapoto, 04 de Diciembre de 2018

  
Mg. Lic Erik Pérez Art.  
CLAD - 2136  
Sello personal y firma

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA -  
BENCHMARKING**
**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Pezo Arteaga Eric  
 Institución donde labora : Grupo ES consultores SAC  
 Especialidad : Magister  
 Instrumento de evaluación : Entrevista - Gestión Estratégica  
 Autor (s) del instrumento (s) : Del Aguila Sunción María Gracia, Pozzo Díaz Paulo César

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Benchmarking en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Benchmarking.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Benchmarking.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>48</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

---

---

---

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 48

Tarapoto, 04 de Diciembre de 2018

  
-----  
**Mg. Lic Erik Pezo Arteaga**  
**CLAD - 21840**  
Sello personal y firma

**CARTA A EXPERTOS PARA EVALUACIÓN DE CUESTIONARIO**

Tarapoto, 03 de diciembre de 2018

Carranza Esteban Renzo Felipe

Apellidos y nombres del experto

**Asunto: Evaluación de cuestionario**

Sirva la presente para expresarles nuestro cordial saludo e informarles que estamos elaborando nuestra tesis titulada: "El Benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018", a fin de optar el grado o título de: Bachiller en Administración.

Por ello, estamos desarrollando un estudio en el cual se incluye la aplicación de una Guía de entrevista denominado: "Entrevista sobre El Benchmarking y Entrevista sobre la Gestión Estratégica."; por lo que, le solicitamos tenga a bien realizar la validación de los instrumentos de investigación, que adjuntamos, para cubrir con el requisito de "Juicio de expertos".

Esperando tener la acogida a esta petición, hacemos propicia la oportunidad para renovar nuestro aprecio y especial consideración.

Atentamente,



Del Aguila Sunción  
María Gracia de Jesús  
DNI N°71108655



Pozzo Díaz Paulo César  
DNI N°72126044

**Adjunto:**

- *Título de la investigación*
- *Matriz de consistencia (problemas generales y específicos, objetivos generales y específicos, hipótesis general y específicos, metodología, población y muestra)*
- *Cuadro de operatividad de variables*
- *Instrumento*

## CONSTANCIA

### VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Por la presente se deja constancia de haber revisado los instrumentos de investigación para ser utilizados en la investigación, cuyo título es: "El Benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018", de los autores Del Aguila Sunción María Gracia de Jesús y Pozzo Díaz Paulo César, estudiantes del Programa de estudio de Administración de la Universidad César Vallejo, filial Tarapoto.

Dichos instrumentos serán aplicados a una muestra representativa de cuatro empresas participantes del proceso de investigación, que se aplicará en abril del 2019.

Las observaciones realizadas han sido levantadas por los autores, quedando finalmente aprobadas. Por lo tanto, cuenta con la validez y confiabilidad correspondiente considerando las variables del trabajo de investigación.

Se extiende la presente constancia a solicitud del interesado(a) para los fines que considere pertinentes.

Tarapoto, ...04 de ...12..... de 2018

  
Mg. Investigación y Docencia Universitaria  
Ps. Renzo Carranza Estéban  
C.Ps.P. 17119

Mg. Renzo Felipe Carranza Estéban

DNI N°: 42920208.....

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA -  
BENCHMARKING**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Carranza Esteban Renzo Felipe  
 Institución donde labora : Universidad Peruana Unión - Universidad César Vallejo  
 Especialidad : Metodólogo  
 Instrumento de evaluación : Entrevista - Variable benchmarking  
 Autor (s) del instrumento (s) : Del Aguila Sunción María Gracia, Pozzo Díaz Paulo César

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Benchmarking en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Benchmarking.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Benchmarking.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>45</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

---

---

---

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 45

Tarapoto, 04 de diciembre de 2018

  
-----  
Mg. Investigación y Decano Universitario  
Pc. Renzo Carrasco Estrella  
C. P. P. 17118

Sello personal y firma

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA – GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**II. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: Carranza Esteban Pozzo Felipe  
 Institución donde labora : Universidad Peruana Unios - Universidad Cesar Vallejo  
 Especialidad : Metodólogo  
 Instrumento de evaluación : Entrevista - Variable Gestión Estratégica  
 Autor (s) del instrumento (s) : Del Aguila Sunció María Gracia, Pozzo Díaz Paulo César

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: Gestión Estratégica en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: Gestión Estratégica.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: Gestión Estratégica.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						<b>45</b>

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)



IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

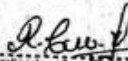
---

---

---

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 45

Tarapoto, .D.Y. de *diciembre* de 2018

  
Mg. Investigación y Docencia Universitaria  
Ps. Renzo Carranza Espinosa  
C.Ps. 2 17119  
Sello personal y firma

## Anexo N° 14: Acta de aprobación de originalidad de tesis

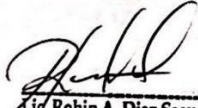
 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo, ROBIN ALEXANDER DIAZ SAAVEDRA, docente de la Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN de la Universidad César Vallejo, filial Tarapoto, revisor (a) de la tesis titulada:

"EL BENCHMARKING PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL CUMBAZA HOTEL Y CONVENCIONES, TARAPOTO 2018", de la estudiante DEL AGUILA SUNCIÓN MARÍA GRACIA DE JESÚS, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

La suscrita analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, 08 de Julio de 2019



Lic. Robin A. Diaz Saavedra  
MARKETING, INTERNACIONALES  
Mg. INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA

Firma  
**ROBIN ALEXANDER DIAZ SAAVEDRA**  
DNI: 44970126

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD  
DE TESIS**

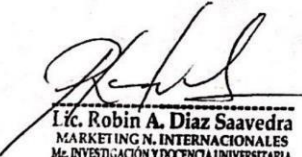
Código : F06-PP-PR-02.02  
Versión : 10  
Fecha : 10-06-2019  
Página : 1 de 1

Yo, ROBIN ALEXANDER DIAZ SAAVEDRA, docente de la Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN de la Universidad César Vallejo, filial Tarapoto, revisor (a) de la tesis titulada:

“EL BENCHMARKING PARA MEJORAR LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EL CUMBAZA HOTEL Y CONVENCIONES, TARAPOTO 2018”, del estudiante POZZO DÍAZ PAULO CESAR, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 11% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El suscrito analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Tarapoto, 08 de Julio de 2019



Lc. Robin A. Diaz Saavedra  
MARKETING N. INTERNACIONALES  
Mg. INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA UNIVERSITARIA

Firma  
**ROBIN ALEXANDER DIAZ SAAVEDRA**  
DNI: 44970126

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

**Anexo N° 15: Autorización de publicación de tesis en repositorio institucional UCV**

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE          TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL          UCV</b>	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	--	---

Yo María Gracia de Jesús del Aguila Sunci6n, identificado con DNI N° 71108655, egresado de la Escuela Profesional de Administraci6n de la Universidad C6sar Vallejo, autorizo ( X ) , No autorizo ( ) la divulgaci6n y comunicaci6n p6blica de mi trabajo de investigaci6n titulado "El benchmarking para mejorar la gesti6n estrat6gica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), seg6n lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentaci6n en caso de no autorizaci6n:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

  
 \_\_\_\_\_  
 FIRMA

DNI: 71108655

FECHA: 08 de Julio Del 2019

Elabor6	Direcci6n de Investigaci6n	Revis6	Representante de la Direcci6n / Vicerrectorado de Investigaci6n y Calidad	Aprob6	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 10  
Fecha : 10-06-2019  
Página : 1 de 1

Yo Paulo Cesar Pozzo Díaz, identificado con DNI N° 72126044, egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizo ( X ) , No autorizo ( ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "El benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

  
FIRMA

DNI: 72126044

FECHA: 08 de Julio Del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Feedback Studio - Google Chrome  
 https://evturnitin.com/app/carta/es?u=1088325938&s=3&lang=es&o=1150136009

feedback studio | "El benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018"

**Resumen de coincidencias**

**11 %**

1	repositorio.udl.edu.pe	3 %
2	Entregado a Universida...	2 %
3	repositorio.ucv.edu.pe	1 %
4	repositorio.unsm.edu.pe	<1 %
5	repositorio.uncp.edu.pe	<1 %
6	Entregado a Pontificia ...	<1 %
7	repositorio.uvs.edu.pe	<1 %

6 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

"El benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018"

3  
 TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTORES:  
 Del Aguila Suncción, María Gracia de Jesús  
 Pozzo Diaz, Paulo César

Página: 1 de 79 | Número de palabras: 15668 | Text-only Report | High Resolution | Activado

Mostrar todo

**Anexo N° 16: Autorización de la versión final de la tesis**



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE:**

Mg. Julio Alberto Escalante Torres

**Coordinador de Escuela Profesional de Administración**

**A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:**

María Gracia de Jesús del Aguila Sunción

**INFORME TÍTULADO:**

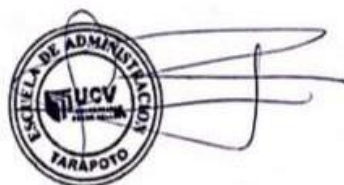
“El benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018”

**PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:**

Licenciada en Administración

**SUSTENTADO EN FECHA:** 8 de julio de 2019

**NOTA O MENCIÓN:** 16





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA EL ENCARGADO DE INVESTIGACIÓN DE:**

Mg. Julio Alberto Escalante Torres

**Coordinador de Escuela Profesional de Administración**

**A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:**

Paulo Cesar Pozzo Díaz

**INFORME TÍTULADO:**

“El benchmarking para mejorar la gestión estratégica en el Cumbaza Hotel y Convenciones, Tarapoto 2018”

**PARA OBTENER EL TÍTULO O GRADO DE:**

Licenciado en Administración

**SUSTENTADO EN FECHA:** 8 de julio de 2019

**NOTA O MENCIÓN:** 16

