

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELÍ
FAREM-ESTELÍ**

Departamento de Ciencias Económicas y Administrativas



**Seminario de graduación para optar al título de Licenciado(a) en
Mercadotecnia**

Tema delimitado:

**Benchmarking competitivo en el marketing mix aplicados en
restaurantes Pullaso's Ole y Cohifer de la ciudad de Estelí en el
periodo de Julio a Noviembre del 2014**

Autores (a):

- **Martínez Ruiz Brenda Masiel**

Tutor (a): MSc. Jazmina Ramírez Sobalvarro

Estelí, Diciembre 2014



LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Marketing de Servicio

TEMA

Benchmarking competitivo para la mejora en los servicios de restaurantes de la ciudad de Estelí

SUBTEMA

Benchmarking competitivo en el marketing mix aplicados en restaurantes Pullaso's Ole y Cohifer de la ciudad de Estelí en el periodo de Julio a Noviembre del 2014



DEDICATORIA

A Dios Padre:

Por la sabiduría del que me ha dotado para poder realizar este trabajo, sobre todo la paciencia y la fe por culminarlo.

Familia

Por la confianza y perseverancia que depositaron en mí, en lograr finalizar este trabajo, la atención y e interés por mi educación, mis planes y resultados obtenidos en el transcurso de mi preparación profesional.

Docentes y Tutor

Lo dedico a maestros de la Facultad por el tiempo y dedicación como docentes por lograr cultivar en mí nuevos conocimientos a la vez lo dedico a la maestra Jazmina Ramírez por el esmero y paciencia en velar por nuestro aprendizaje y sobre todo lograr un trabajo de calidad.



AGRADECIMIENTO

A Dios Padre

Agradezco a Dios por sus infinitas bendiciones, porque día a día me regala una oportunidad de vida y así mismo las puertas que me abre en el camino tanto familiar, social, profesional y espiritual y que me han ayudado a lograr mis metas.

Familia

A mi familia por el apoyo tanto emocional y económico que brindaron en el transcurso de mi carrera y el deseo por lograr mi meta académica, así mismo agradezco los valores y principios cristianos que instruyeron en mí para una excelente formación personal.

Docentes y Tutor

A maestros de la Facultad por el constante empeño en querer destacar un alto nivel académico en nosotros, de igual modo lo dedico a nuestra querida profesora MSc. Jazmina Ramírez por el amor a su trabajo y querer despertar en cada uno de sus estudiantes el deseo de ser un excelente profesional.



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 Pregunta Problema	3
1.4 Justificación.....	4
II. OBJETIVOS	5
2.1 Objetivo General	5
2.2 Objetivos Específicos.....	5
III. MARCO TEÓRICO	6
3.1 Definición	6
3.2 Principales Beneficios en su aplicación (Manene, 2011)	8
3.4 Importancia	8
3.5 Reseñas Históricas del Benchmarking	9
3.6 Tipos de Benchmarking	12
3.7 Cómo aplicar el benchmarking (Benjamin, 2006)	13
1. Primer Paso: Identificar en qué actividades hacer benchmarking.....	14
2. Segundo Paso: Identificar las organizaciones que serán puntos de referencia	17
3. Tercer Paso: Indicadores para medir el desempeño	18
4. Cuarto Paso: Recopilación de la información	19
5. Quinto Paso: Determinar las diferencias de desempeño	23
6. Sexto Paso: Planes de acción para mejorar el desempeño.....	24
7. Séptimo Paso: Ejecutar y monitorear los planes de acción	25
3.8 Análisis Comparativo Entre Investigación de Mercado, Análisis Competitivo y Benchmarking (Benjamin, 2006).....	25
1. Esquema Comparativo:.....	26
3.9 Vinculación del Benchmarking con la calidad Total, Productividad y planeamiento estratégico y lluvia de ideas.	27
3.10 Clasificación del tipo de restaurantes según tipo de servicio	28
1. Restaurantes gastronómicos, de alta cocina o gourmets	28
2. Restaurantes buffet.....	28



3.	Restaurantes temáticos	28
4.	Restaurantes de comida rápida	29
5.	Restaurantes para llevar	29
3.11	CATEGORIZACION DE RESTAURANTES SEGÚN INSTITUTO DE TURISMO NICARAGUENSE (Instituto de Turismo Nicaragüense, 2010).....	29
IV.	OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES	32
4.1	Hipótesis:.....	32
4.2	Cuadro de Operativización de variables	32
V.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
5.1	Tipo de Investigación.....	34
5.2	Población y Muestra	34
5.3	Tipo de Muestreo.....	35
5.4	Diseño de la muestra	35
5.5	Técnicas de Recolección de Datos.....	36
5.6	Etapas de Investigación.....	36
VI.	RESULTADOS.....	37
VII.	CONCLUSIONES.....	54
VIII.	RECOMENDACIONES	55
IX.	ESTRATEGIAS	56
X.	BIBLIOGRAFÍA	57
XI.	ANEXOS	59
7.1	Lista de negocios Culinarios	59
7.2	Instrumento.....	63
7.3	Encuesta.....	68



I. INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía, la competencia internacional, las uniones monetarias y la conformación de mercados comunes, son algunos de los factores que han obligado a las empresas a mejorar y adaptar rápidamente sus procesos internos para responder eficazmente a la nueva realidad mundial. Y en este afán de "mejora continua" no sólo han implementado las más diversas técnicas sino, además, se han animado a compartir información estratégica con compañías competidoras. Esta acción, que nada tiene que ver con el espionaje informativo, es denominada Benchmarking.

Por tanto el presente trabajo investigativo nace de este mismo fenómeno que se está generando a nivel internacional, nacional y en la actualidad manifestándose ya en el departamento de Estelí, debido a la variedad de inversiones tanto extranjera como nacional y en este caso por los servicios en la industria restaurantera.

Cada vez son más los negocios de servicios culinarios que abren año con año y la competencia se vuelve más fuerte, alarmando así a los inversionistas locales del cual no logran tener nuevas herramientas de actualización en relación a las nuevas tendencias que están generando y las exigencias de los clientes que cada vez más por la misma facilidad de información se convierten en personas más informativas y delicados en la elección de un restaurante.

Dicha investigación tiene como finalidad lograr aplicar esta herramienta en la realidad a dos restaurantes competidores con el fin de comparar las mejores prácticas en sus procesos de venta en relación al mix de la mercadotecnia y poder obtener mejoras para una mayor participación, prestigio y aceptación del mercado.

Para la ejecución de este trabajo fue preciso plantear objetivos y recolección de toda la teoría necesaria de distintas fuentes de información para una mejor base para el análisis de resultados y comparaciones a realizar.

La estructuración del trabajo inicia con el planteamiento del problema que se presenta actualmente, los objetivos de investigación, seguido de las variables a utilizar para su análisis, posteriormente el marco teórico en relación al benchmarking y características en relación a los restaurantes y por último muestra una descripción del diseño metodológico, la población sujeta a estudio y el diseño de la muestra que se consideró la más idónea de acuerdo al tipo de estudio.



1.1 Antecedentes

Se realizaron búsquedas en distintas fuentes de información existentes tanto en la biblioteca de la Facultad Regional Multidisciplinaria así como en bibliotecas virtuales de otras universidades de Nacionales en el cual no se encontraron estudios similares en relación a Benchmarking Competitivo, principalmente dirigido a restaurantes.

Sin embargo si se encontró un estudio dirigido a restaurantes aunque con otro tipo de análisis en relación a los factores que influyen en el proceso de mercadotecnia que implementan los restaurantes del área urbana de la ciudad de Estelí, dicho estudio fue realizado en el año 2011 cuyos autores fueron la Br. Alba Azucena Valle y el Br. Luis Enrique Rodríguez, un tema que se asemeja al presente estudio ya que parte del Benchmarking consistirá en conocer las mejores prácticas en la venta que implementan los restaurantes con el fin de compararlas con otros restaurantes como plan de mejora del servicio que estos mismos brindan a sus clientes y así una mejor competitividad, participación y aceptación del mercado.

1.2 Planteamiento del Problema

- ¿Qué aspectos se han tomado en cuenta en la oferta de los productos del restaurante Pullaso's Ole que resalten la calidad de sus servicios?
- ¿Cómo es el manejo del marketing mix por parte del restaurante Pullaso's Ole del cual deben mejorar restaurante El Cohifer?
- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas con las que cuenta El Cohifer del cual se puede mejorar?
- ¿Cómo lograr la mejora de los servicios restaurantero El Cohifer de menor categoría en relación con Pullaso's Ole?

La renovación en la calidad de los productos y atención al cliente, al igual que la mejora en los servicios de algunos restaurantes llevándolas a altas categorías son las manifestaciones que a simple vista se ha notado actualmente como consecuencia de la mayor competencia en todo lo que engloba la industria restaurantera debido a diversas inversiones tanto nacionales como internacionales del cual traen consigo nuevas tecnologías, nuevas tendencias tanto en platillos como nuevas ideas en infraestructura para mayor comodidad de los comensales y



sobre todo nuevas formas de llevar a cabo la practica en los procesos de venta y en técnicas de mercadotecnia que aportan valor a sus servicios.

De esta manera fomentando mayor competitividad y una alarma para aquellos restaurantes locales que durante años han permanecido en el mercado pero que se han quedado obsoletos y no han incluido mejoras en sus servicios.

Otra de las causas en relación a dichas manifestaciones es la mayor exigencia por parte del cliente hacia este tipo de servicios por el mismo crecimiento de esta industria la alta competencia que existe hoy en día, es decir las personas a medida que tienen más opciones para poder elegir donde consumir sus platillos tienen una mayor visualización de la variedad y calidad que existe en el mercado y de acuerdo a ello se vuelven más exigentes.

En este sentido, a estas renovaciones y mejoras de los servicios de alta categoría, y la creciente inversión que se está generando, se puede predecir para los restaurantes locales y del cual no han incorporado nuevas técnicas, un posible aumento por la preferencia de otros restaurantes llevando consigo la pérdida de participación y cuota de mercado y una obsolescencia total en el manejo de técnicas y estrategias de mercado.

Por tanto una de los puntos a tomar en cuenta para evitar dicho pronósticos y que ayude a un mejor control de la calidad, es una comparación del servicios que estos están brindando actualmente en relación con su competencia, es decir aquellos restaurantes que por sus características y segmentos sean similares, seguidamente hacer una mejora de la calidad ya sea incorporando nuevas técnicas o bien de la competencia una vez ya hecha la comparación y por último realizar seguidas actualizaciones de las nuevas tendencias y exigencias del mercado del cual están cambiando constantemente.

1.3 Pregunta Problema

¿Por qué es necesario aplicar el benchmarking del marketing mix que aplica Pullaso's Ole en comparación con Cohifer en la ciudad de Estelí en el período de Julio a Noviembre del 2014?



1.4 Justificación

Existe un gran interés por parte de los inversionistas en la industria restaurantera en la mejora de sus servicios debido a las grandes exigencias de hoy en día por parte del mercado, gran parte de esta exigencia se ve influenciada por los cambios en la cultura de la población invadida por la globalización lo cual se refleja por la alta inversión que hay cada vez más en cuanto a la industria de restaurantes.

Cabe señalar que este interés en mejorar por muy grande que sea, se ve frenada por el poco conocimiento de las tendencias del mercado, las exigencias del cliente y el manejo de los procesos de los cuales emplea la competencia, cabe destacar que de igual manera estos carecen de herramientas que ayuden a conocer de manera minuciosa las acciones que se están tomando en cuenta para llevar a cabo una oferta atractiva hacia el público objetivo y así lograr una alta categorización en relación a los de la misma industria.

En este sentido, para lograr una mejor valoración de los atributos que contribuyen a una mejor calidad de servicios, así también ver las fallas que impiden un alto crecimiento de participación, es necesario la utilización de un benchmarking competitivo, lo cual implica un análisis bien delicado del marketing mix que ellos utilizan, abordando así, qué acciones realizan y cómo los llevan a cabo, con el fin de compararlos y poder adaptarlos al restaurante que más debilidades tiene.

De esta manera, para poder hacer una comparación entre los restaurantes, se debe tomar en cuenta la realización de un benchmarking interno en cada uno de ellos por la necesidad en conocer de manera sistemática sus procesos y desempeños. Al igual poder valorar de acuerdo a sus recursos y capacidades del restaurante, los cambios necesarios para que este mejore su desempeño y sus procesos.

Para llevar a cabo la utilización de esta herramienta que es el benchmarking, implica un pre conocimiento de las características de la industria restaurantera y las exigencias actuales del mercado, también se deberá apoyar con continuas observaciones que ayudarán visualizar cada detalle del cual se debe clasificar y calificar con el fin de poder comparar los resultados y proceder a comparar las debilidades y fortalezas encontradas en la investigación.



II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Analizar utilizando el benchmarking competitivo el marketing mix aplicados en restaurantes Pullaso´s Ole y Cohifer, en la ciudad de Estelí para la mejora de sus servicios.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades en la aplicación del marketing mix de cada uno de los restaurantes para su mejoramiento.
- Comparar dichas fortalezas y debilidades encontradas en restaurantes Pullaso´s Ole en relación con Cohifer.
- Describir la eficacia del marketing mix del servicio que ofertan actualmente Pullaso´s Ole y Cohifer.
- Realizar debidas recomendaciones proponiendo estrategias afines a las necesidades de restaurante Cohifer para la mejora de sus servicios.



III. MARCO TEÓRICO

Como parte de la realización de esta tesis y lograr llevar a cabo el análisis según objetivos planteados anteriormente es necesario tener en cuenta una base de conocimientos teóricos y bibliográficos, en relación al benchmarking para una mejor aplicación, tomando en cuenta ciertas definiciones y procesos a seguir que serán de gran importancia para llevar a cabo las investigaciones u observaciones correspondientes.

Así mismo con ello, conocer un poco de las experiencias que otros expertos en el tema y demás empresas han tenido con la implementación de este tipo de herramientas como es el benchmarking y así poder valorar qué beneficios se obtienen y los riesgos posibles que se deben tener en cuenta con su utilización.

En este sentido, vale también mencionar dentro de este marco teórico, un poco sobre la industria restaurantera, desde sus tipos, clasificaciones, y ciertas exigencias que se tornan hoy en día en el mercado Esteliano.

Benchmarking

3.1 Definición

(Moonjaz, 2014)

El Benchmarking es la herramienta que permite detectar y aplicar los mejores procesos para obtener la mejor calidad y una mayor productividad, basándose en las experiencias por las cuales atravesaron las empresas líderes del mercado.

Existen varias definiciones que nacen de los estudios, experiencias e investigaciones que han llevado a cabo distintos autores. Entre ellas se podrían nombrar:

La definición Formal

Fue una de las primeras que se dio a conocer ya que surgió como una forma de identificar al Benchmarking sobre la base de la experiencia y los éxitos logrados con las primeras aplicaciones de esta técnica en el área de fabricación, y dice que:

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.” (David T. Kearns, director general de Xerox Corporation).



La definición de trabajo

Esta es una definición elaborada por alguien que ha sido un protagonista en la puesta en marcha de esta herramienta: el señor Robert C. Camp, quien es el referente mundial de Xerox en materia de Benchmarking y fue el responsable de la formalización de esta técnica como un proceso. Camp señaló que dentro de Xerox se usa el término Benchmarking para referirse al proceso de búsqueda e implementación de las mejores prácticas.

Existe una frase clave en esta definición y es "Proceso de búsqueda e implementación de las mejores prácticas"; y se debe a que en Xerox se sostiene que las mediciones de Benchmarking se contemplan como el resultado de comprender las mejores prácticas, no como algo que se pueda cuantificar primero y comprender después.

La definición de Michael Spendolini (Michael J. Spendolini, 1994)

Como tercera y última definición, está dada por el consultor norteamericano Michael Spendolini, siendo la que se prefiere a otras ya que describe exactamente la esencia de esta herramienta administrativa.

Dicho autor define al Benchmarking de la siguiente manera:

"Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales".

En esta definición, Spendolini nos dice que el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo dado que se enfatiza en la idea de obtener una medición del desempeño propio y el de otras organizaciones, recopilando información importante que permita llegar a conclusiones sobre los aspectos, problemas y oportunidades de una empresa y estimula la ejecución de cambios y mejoras organizacionales. Esto es así gracias a su metodología de aplicación que consiste en el desarrollo de modelos de un proceso, los que representan una secuencia de acciones involucrando a todos los sectores de una empresa, pudiendo ser repetidas por cualquiera de sus miembros sin necesidad de realizar una adaptación para cada caso en particular.

Es continuo, porque debe ser considerado en un contexto lo suficientemente prolongado para que se refleje la realidad de la dinámica de la organización que se tomará como "modelo" y así obtener información significativa y útil para la toma de decisiones.



En cuanto a la evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo a que se refiere la definición, se dice que ésta es el primer objetivo del Benchmarking, ya que es mediante el proceso de medición, evaluación y comparación como se produce esa información necesaria para la gerencia.

Además, las organizaciones seleccionadas para investigar y analizar deben ser las más destacadas del mercado y es por ello que la definición nos habla de las mejores prácticas.

3.2 Principales beneficios en su aplicación (Manene, 2011)

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

3.4 Importancia (Michael J. Spendolini, 1994)

Habitualmente las organizaciones lo realizan porque simplemente hay personal desocupado y creen que de esa forma no generan costos inútiles, cuando en realidad el problema es que posiblemente tengan más personal del necesario.

Otro error que suelen cometer es copiar lo que está de moda para no quedarse en el pasado. Benchmarking no es solo una moda pasajera, sino que es una estrategia de negocios ganadora. Ayuda a tener un desempeño excelente.



También suele utilizárselo como un mecanismo para determinar la reducción de recursos, sin tener en cuenta que éstos se relacionan con la forma más efectiva para apoyar las necesidades de los clientes y obtener la satisfacción de los mismos.

Benchmarking no significa hacer una llamada telefónica ocasional ni pasearse por una fábrica. Gregorio Camp denomina a esta última práctica “turismo industrial”.

Tampoco se lo debe tomar como un mero programa. No es sólo aplicable a las operaciones de producción, sino que puede aplicarse a todas las fases del negocio, desde compras hasta los servicios de post venta, por lo que es una herramienta que nos ayuda a mejorar todos los aspectos y operaciones del negocio, hasta el punto de ser los mejores en la industria.

Por ese motivo, no sirve de nada hacer Benchmarking sobre datos desintegrados o sobre el mejor desempeño de una función de una empresa. Tiene que ser un proceso continuo de la administración que requiere una actualización constante en la selección de las mejores prácticas y desempeño externos, para incorporarlos a la toma de decisiones. Es necesario que se tengan en cuenta los objetivos y metas que se quieren alcanzar cuando se lo realice y así poder explotar al máximo los beneficios que su implementación nos puede brindar.

Finalmente, es importante no perder de vista el gasto que esto genera, debido a que se pretende mejorar la organización y no provocar problemas presupuestarios. Es por ello que se debe tener en cuenta que si la comparación se realiza con una empresa de nivel internacional, este aspecto nos perjudicará ya que los gastos de investigación y aprendizaje se incrementarán demasiado.

3.5 Reseñas Históricas del Benchmarking

(Michael J. Spendolini, 1994)

Francis Cabot Lowell. El antecedente más remoto

Se sostiene que las primeras manifestaciones prácticas de lo que en la actualidad se conoce con el nombre de Benchmarking se dieron a conocer durante el año 1810 cuando Francis Cabot Lowell viajó a Lancashire, Inglaterra, por razones de salud.

Así fue como, en el centro de la industria textil, se dispuso a investigar las operaciones que se llevaban a cabo en esta rama, quedando totalmente impresionado con la contribución que la industria estaba haciendo a la riqueza del país.



Después de reflexionar y realizar un análisis de sus observaciones, Lowell detectó que las industrias británicas tenían deficiencias en sus instalaciones y no utilizaban de manera adecuada la mano de obra, llegando a la conclusión de que él era capaz de realizar algunas mejoras en la tecnología que hasta ese momento desarrollaban.

Cuando volvió a Massachusetts, su ciudad natal, estaba decidido a convertirse en fabricante textil. Por ello se asoció con Paul Moody, un genio de la mecánica, y en base a las investigaciones realizadas durante su estadía en Lancashire, inventó el primer telar de motor.

En 1814, fundó la empresa Boston Manufacturing Company en Waltham, Massachusetts. Esta fue la primera fábrica que en el mundo que albergaba a todas las etapas de la fabricación de tela de algodón bajo un solo techo, empleando métodos menos intensivos de trabajo y más eficientes que los utilizados hasta ese momento por sus competidores ingleses.

No satisfecho con ello, hizo planes para trasladar las operaciones de la empresa a una aldea llamada East Chelmsford. Una vez ubicado en ese lugar, se encargó de diseñar la distribución de la nueva planta así como de la expansión de la ciudad para proporcionar viviendas a los obreros, escuelas, tiendas y centros recreativos.

Hacia el año 1830, Lowell, Massachusetts, se había transformado en el complejo manufacturero más grande de Estados Unidos y, para 1840, fue la ciudad estadounidense de mayor crecimiento.

El caso Xerox I

En Xerox, los estudios de Benchmarking se iniciaron en Nueva York, en 1979. Los expertos en análisis de estrategias de esta importante multinacional lo adoptaron como una herramienta para evaluar los costos de fabricación por unidad dentro de la división de operaciones manufactureras.

Xerox “estaba preocupada por los precios excesivamente bajos de las copadoras japonesas” y deseaba “determinar si los costos relativos de sus contrapartes japonesas eran tan bajos como sus precios relativos”.

Para ello decidió realizar un análisis de las copadoras producidas por la filial japonesa Fuji-Xerox mediante la técnica de intercambio de información ya que se sostenía que las diferencias culturales de ambos países podrían influir en el desarrollo de los distintos procesos y las distintas metodologías de trabajo.



Observando el éxito que esta práctica tuvo, se llegó a la conclusión de que se obtendrían mejores resultados ampliando el análisis e intercambio con los fabricantes japoneses como Canon, Minolta y Toyota.

Finalmente, las investigaciones de Xerox confirmaron que los costos de fabricación de la compañía en Estados Unidos eran más elevados que los de sus competidores japoneses, hasta el punto de que algunos de estos vendían sus copadoras por lo que le costaba a Xerox producirla. Debido a ello, las operaciones de fabricación en Estados Unidos adoptaron los procesos utilizados por los japoneses como objetivos para elaborar sus propios planes de negocios, instruyendo a todas las unidades y centros de costos para que utilizarán el Benchmarking como la herramienta básica de organización.

El caso Xerox II

Otro caso desarrollado por Xerox en el uso del Benchmarking fue el que se aplicó con L. L. Bean. El estudio lo inició la unidad de logística y distribución de Xerox a principios de 1981, cuando Robert C. Camp fue asignado “en la búsqueda de un no competidor adecuado con la finalidad de establecer parámetros de almacenamiento y área de manejo de materiales”.

Xerox acababa de construir un sistema de recuperación y almacenamiento para materias primas y partes, altamente automatizado. Este sistema se localizaba en las mismas instalaciones como un gran centro de distribución de productos, pero un estudio interno indicó que una inversión de capital tan grande no se justificaría para productos terminados. En base a ello se dedicó a realizar un análisis de las compañías que se presentaban como las mejores en el campo de la distribución de los productos y las materias primas, seleccionando a L. L. Bean debido al diseño que presentaban sus bodegas.

Tres meses más tarde, Camp, junto con el director de distribución de la oficina central y uno de los gerentes operativos, visitó a L. L. Bean. Durante la recorrida se enteraron de que en el sistema de bodegas de Bean, los materiales estaban dispuestos de manera que los artículos de mayor circulación se encontraban colocados más cerca de la ruta del encargado de recogerlos; los pedidos entrantes se clasificaban y liberaban a lo largo del día para minimizar distancias de viajes. Camp también descubrió que Bean tenía planes para la captura automatizada de información por medio del uso del código de barras. Gracias a esas visitas Xerox fue capaz de incorporar algunas de las prácticas de automatización en sus propios almacenes.

Por su lado Bean también se vio beneficiado porque, después de ver el éxito de Xerox, adoptó al Benchmarking como parte de sus procesos de planeación.



En la actualidad, el Benchmarking en Xerox es la fuente externa de datos para determinar los planes tácticos y estratégicos. El éxito de la vuelta a la rentabilidad se expresa mejor por el hecho de que Xerox es la única compañía en el mundo que ha ganado los tres premios más importantes de calidad: el premio Deming de Japón; el premio Baldrige de Estados Unidos, y el premio europeo de calidad.

3.6 Tipos de Benchmarking

Benchmarking Interno

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

Benchmarking Competitivo

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Benchmarking Funcional

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las



empresas disímiles sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Por otra parte en este tipo de investigación se supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking con la misma industria.

Benchmarking Genérico

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las diferencias de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Que mejor prueba de la posibilidad de ponerlo en práctica se pudiera obtener que el hecho de que la tecnología ya se ha probado y se encuentra en uso en todas partes. El benchmarking genérico requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

3.7 Cómo aplicar el benchmarking (Benjamin, 2006)

La experiencia obtenida por distintas organizaciones en la aplicación del benchmarking, refleja que se puede llegar a procedimientos bastante uniformes y cuya efectividad ha sido ampliamente probada. Pero como en toda clase de instrumento administrativo, de acuerdo al contexto y condiciones de actuación, el número de pasos o etapas para afrontarlo es variable.

Xerox, por ejemplo, la compañía pionera en aplicación del benchmarking, aplica un proceso de cinco fases, las cuales a su vez contienen un total de doce pasos.

Motorola aplica un proceso de cinco pasos. AT&T, una corporación que se caracteriza por la amplia utilización del benchmarking, trabaja con un proceso de nueve pasos. Una apreciable cantidad de compañías, entre las que se cuenta Bristol-Myers y Baxter Internacional, aplican un proceso de siete pasos.

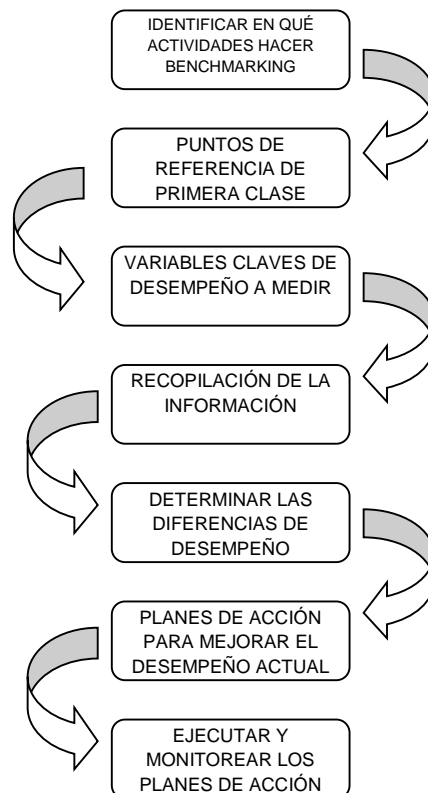
Para efectos de mostrar un modelo de pasos "tipo", tomando en cuenta los factores que en la mayoría de los casos han considerado empresas líderes, reconocidas por sus resultados en la materia, presentaremos un proceso que consta de siete pasos.



1. Primer Paso: Identificar en qué actividades hacer benchmarking

El benchmarking es un instrumento muy versátil. Como señala Roland Loesser, un alto ejecutivo de Sandoz Corporation, “El benchmarking es poderoso porque puede ser aplicado virtualmente a cada función de nuestras compañías”.

Pasos de un proceso de benchmarking (Calderon, 2013)



El primer paso para iniciar un proceso de benchmarking es identificar las actividades en las cuales se va a realizar éste. ¿Nos interesa comparar nuestro producto y servicios con la competencia? ¿Deseamos encontrar nuevas opciones estratégicas para nuestros productos? ¿Buscamos un sistema de crédito y cobro más expedito, de menos costo y mayor recuperación? ¿Necesitamos un sistema de capacitación de personal óptimo? Preguntas de ese tipo son las que darán inicio al benchmarking?

Las empresas que se inician en la aplicación del benchmarking deben cuidar de no abarcar muchas actividades. Hay dos razones que lo justifican en la práctica: la generación de experiencia propia en el uso del benchmarking y la limitación de recursos. Si esos factores se controlan, la empresa puede ampliar su cobertura y aplicarlo en varias actividades en forma simultánea.



Las actividades en las que se puede realizar el benchmarking son muchas, pero invariablemente se debe definir en este primer paso cuáles serán las prioritarias. Para tomar esta decisión es importante tener presente tres factores: la capacidad de cambio de la organización, la viabilidad para instrumentarlo y el valor agregado que se puede obtener.

Cuando una organización asume la responsabilidad de implementar un cambio, tiene que volver la vista hacia dentro, tiene que corroborar si las condiciones imperantes le van a permitir insertarse en un cambio, y los efectos esperados impactarán en la medida que espera. De esta manera, se verá obligada a enlazar el presente con el futuro, con una visión integral, que le permita competir más por oportunidades que por posiciones.

Por otra parte, no hay que perder vista que todo cambio que se pretenda introducir en una organización puede implicar resistencia del personal, por lo que, para que este tenga éxito, debe de existir un clima organizacional que permita que se realice y se mantenga. Así, el personal no sólo se adaptará, sino lo propiciará. Asimismo, es importante que el cambio no implique complejos esquemas de funcionamiento, y sea factible de llevarse a la realidad.

El valor agregado de la actividad está determinado por el impacto en los resultados finales. Por ejemplo, una actividad cuya contribución al costo total del producto o servicio es alto para la organización, es candidata al benchmarking, ya que su mejoramiento entraña una economía. También es determinante puede ser un elemento de orden estratégico, el que una compañía pueda detectar que la única manera de diferenciarse de sus competidores es formulando una estrategia distintiva que cambie las reglas a su favor, desarrollando una base pensamiento creativo e innovador, y/o buscando ideas exitosas en otros sectores de actividad.

Algunas compañías que hacen benchmarking competitivo analizan todos los factores que son claves para que un producto o servicio logre ventajas en el mercado, haciendo posteriormente un paralelo con la competencia para establecer las brechas. Una vez establecidas las diferencias, se enfoca el benchmarking hacia aquellos factores que son claves y en los que la organización está en desventaja respecto a la competencia.

- **Formación del equipo de benchmarking**

En una primera fase, es importante integrar un equipo que esté preparado y facultado para llevar a cabo el benchmarking de manera consistente. Para ese efecto, los aspectos más relevantes que se tienen que contemplar son:



Formar un grupo pequeño. Los equipos de cinco personas trabajan en este tipo de tareas, pero dependiendo de la complejidad del benchmarking éste puede ser realizado por equipos más pequeños. En la práctica los grupos grandes no son efectivos para aplicar el benchmarking, incluso en casos de mucha complejidad. En función de esto, también se puede optar por la integración de subgrupos que reporten al grupo líder.

Robert J. Boxwell, autoridad en la materia señala que, en la práctica, los equipos de tres a seis miembros son los más utilizados.

Incluir a una persona que conozca en detalle la actividad concreta en la que se va a realizar el benchmarking. En este caso es recomendable integrar al director del área o encargado de proceso.

Incorporar a una persona que tenga conocimiento o haya experimentado un proceso de benchmarking. Un “coach” con conocimientos de cómo se lleva a cabo el benchmarking o que tenga experiencia en el mismo sería de gran ayuda para las organizaciones que van a realizarlo por primera vez.

Si la actividad en la que se hará el benchmarking depende de varias unidades organizacionales, es importante que el equipo se forme con personas que participan en las áreas más importantes de dicha actividad.

- **Formulación del proyecto y duración del benchmarking**

La primera tarea de un equipo de benchmarking es formular un proyecto o plan para llevarlo a cabo. El plan debe contener por lo menos los siguientes aspectos:

- Propósito del benchmarking a realizar,
- Beneficios relacionados con las prioridades de la empresa
- Medidas que se utilizarán
- Tipo y forma de benchmarking
- Metodología
- Los recursos necesarios
- El tiempo de duración estimada del proyecto

El tiempo de duración de un proyecto de benchmarking es algo muy relativo y las empresas que lo han aplicado difieren considerablemente en este punto. Hay dos grandes etapas muy diferentes en un proceso de benchmarking: 1) el estudio propiamente tal y, 2) la ejecución o implantación del cambio. Por ejemplo, un equipo de benchmarking puede concluir que para acortar distancias con la competencia se requiere una serie de cambios en equipo, tecnología, capacitación, materia prima, etc. Esa primera parte tiene una duración bastante



más precisa que la segunda, la cual implica llevar a cabo todas esas transformaciones: adquirir el equipo adecuado, capacitar al personal, etc.

La primera fase no debe durar más de 10 a 12 semanas, dependiendo de dos factores esenciales: 1) el tiempo que se asigne a cada miembro del equipo y, 2) el tipo de benchmarking que se va a realizar. Un benchmarking competitivo llevará bastante más tiempo que uno interno o de colaboración mutua. Hay que tener presente que al hacer un benchmarking con organizaciones del entorno se depende del tiempo y voluntad de ellas para avanzar en ciertos pasos del proyecto.

En grandes corporaciones un proyecto de este tipo puede llevar muchos meses e incluso años. Por ejemplo, Patterson plantea que las comparaciones con los competidores, cuando éstos no están dispuestos a colaborar, puede tomar entre seis y doce meses. El mismo autor agrega que si la empresa se compara con organizaciones de clase mundial que están fuera de su sector, el proyecto de benchmarking puede alcanzar entre uno y dos años.

2. Segundo Paso: Identificar las organizaciones que serán puntos de referencia

Si previamente hemos identificado en qué hacer benchmarking, el desafío ahora es ubicar a las compañías que serán nuestros puntos de referencia. ¿Cómo identificar a esas organizaciones? El tipo de benchmarking que llevemos a cabo va a constituirse en la primera guía para seleccionar las organizaciones que serán los puntos de referencia del estudio.

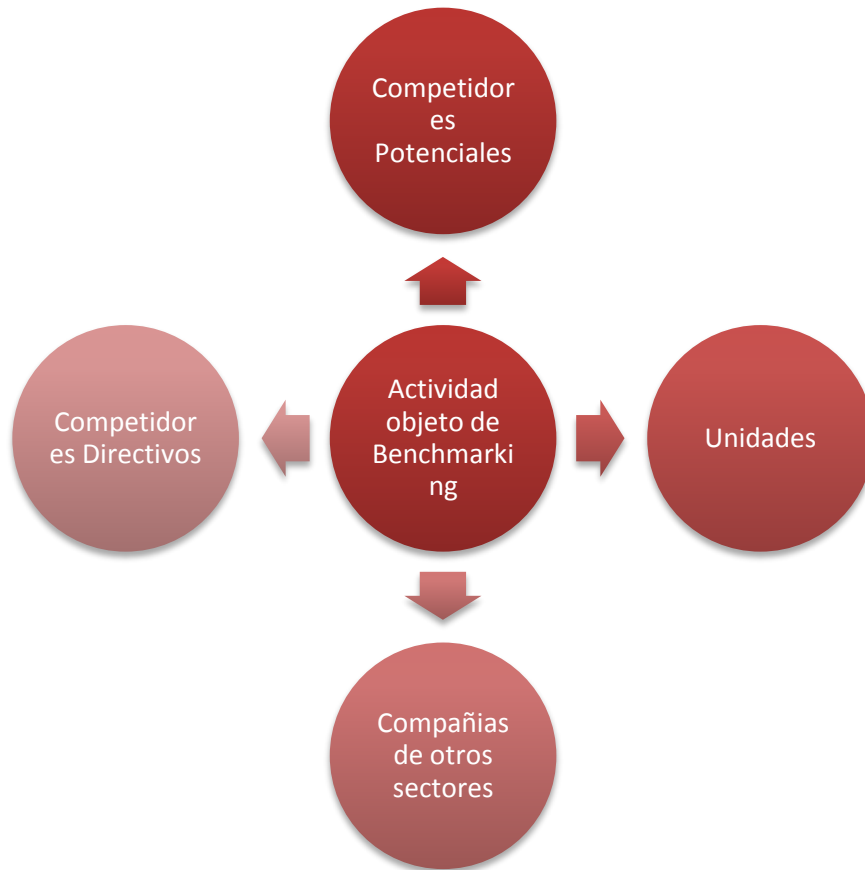
Normalmente las organizaciones más estudiadas deberían ser las de la competencia. Sin embargo, es común que realicen benchmarking con organizaciones de otros sectores que están dispuestas a colaborar, pero al mismo tiempo están realizando benchmarking competitivo toda vez que son competidores potenciales. Naturalmente la obtención de la información presenta dificultades de diferente grado.

Formas de obtener la información

Existen diferentes fuentes para obtener la información, siendo el equipo de benchmarking el que debe definir cuáles son las más adecuadas.



Puntos de referencia



Las fuentes de información más utilizadas por las compañías son: clientes, los empleados que están en contacto directo con los clientes, las visitas al sitio donde se están llevando a cabo las operaciones, la ingeniería hacia atrás o investigación invertida, documentos y publicaciones. En la fase de recopilación de la información analizamos en detalle la forma más efectiva de utilización de cada una de las fuentes. En esta fase el equipo debe seleccionar las fuentes apropiadas al proyecto concreto que se lleva a cabo.

3. Tercer Paso: Indicadores para medir el desempeño

El equipo debe definir con claridad los indicadores para medir el desempeño de los procesos, productos y servicios.

Para que los indicadores sean efectivos tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevantes o útiles para la toma de decisiones



- Factibles de medir
- Fáciles de conducir información de una parte a otra
- Verificables
- Libres de sesgo estadístico o personal
- Aceptados por el equipo
- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fáciles de interpretar
- Utilizables con otros indicadores

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben de posibilitar la medición de:

Impacto

- Mide el cumplimiento de los objetivos
- Cuantifica valores y efectos en clientes
- Mide el desarrollo de los procesos

Cobertura

- Informa sobre el alcance de las acciones

Eficiencia

- Mide costos unitarios y productividad
- Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo

Calidad

- Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes
- Cuantifica la satisfacción del cliente.

Los indicadores tendrán que permitir hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

4. Cuarto Paso: Recopilación de la información

En una fase anterior el equipo seleccionó las fuentes de información que utilizaría para obtener la información requerida por el estudio.

Los clientes de la empresa constituyen una fuente de información de primer orden, pero igualmente o más importante es consultar a los clientes de la competencia.



Las compañías que han realizado exitosamente el benchmarking entrevistan a los clientes propios y a los que no lo son. ¿Qué razones pueden tener las personas para preferir el producto o servicio de la competencia?

Para conocer la opinión de los clientes de la competencia el equipo debe hacerlo de manera directa. La organización debe tener siempre presente que la percepción del producto o servicio por parte del cliente es lo realmente importante, creer que se sabe lo que el cliente quiere puede muchas veces ser un serio error.

Otra fuente valiosa de información son los empleados de la misma organización, especialmente los que están en contacto con los clientes, como los de ventas, de reparto, y servicios.

Los empleados pueden informar sobre las expectativas de los clientes, el por qué algunos clientes se pasan a la competencia, qué debilidades perciben los clientes de los productos o servicios y cuáles son sus preferencias. Otro factor importante es que este tipo de empleados está más informado de la forma cómo opera la competencia, por lo tanto identifican mejor sus fortalezas y debilidades.

Las visitas a las organizaciones para observar en el sitio mismo la actividad sobre la que se hace benchmarking es una fuente de información fundamental. Para todo equipo que lleve a cabo un proyecto de este tipo, esta fuente es de primera importancia, ya que produce información directa y real.

Las visitas al sitio donde se lleva a cabo la acción puede ser muy útil, pero en la práctica muchas veces se desperdicia esta oportunidad, sea por falta de experiencia del equipo, por preguntas poco relevantes, por lo que es conveniente prepararlas de manera cuidadosa.

A continuación se presenta una guía práctica para aprovechar de manera óptima una visita en sitio para efectos del benchmarking.

- **Establecer contacto con las organizaciones que se desea visitar.** En esta forma se crea un vínculo sólido y serio con las organizaciones para facilitar la interrelación.
- **Recabar información de la organización antes de la visita.** Esto ayudará al equipo a entender mejor las actividades que la organización desarrolla y agilizar la percepción de cómo opera y reducir el tiempo de la visita.
- **Enviar información a la organización antes de la visita.** El equipo debe enviar información a la organización de manera previa a la visita, para que ésta conozca de antemano el objetivo de la misma, el número de personas que asistirán y un programa de las actividades a realizar. Esto contribuirá a que le organización huésped se forme una idea de profesionalismo y seriedad.



- **Diseñar los instrumentos para captar la información esencial.** El equipo, antes de iniciar el recorrido propiamente tal, debe disponer de una base de información en guías de entrevista, cuestionarios y cédulas para recabar opiniones, diagramas, flujos de procesos y cualquier clase de material sobre el proceso en que se hace el benchmarking.
- **Efectuar la visita con un equipo pequeño de personas.** Las visitas que en la práctica dan mejores resultados, son las que se efectúan con dos o tres miembros del equipo. Si asisten más personas, es poco el valor agregado, y mayor posibilidad de complicar las entrevistas y extender sin necesidad el tiempo para hacerlas,
- **Acordar un canal de comunicación post visita.** Antes de retirarse de la organización, los visitantes deben dejar algún canal expedito abierto para aclarar cualquier duda post visita que se les presente.
- **Realizar inmediatamente una sesión de trabajo.** El equipo de visita debe realizar inmediatamente después de concluida ésta, una reunión con el fin de hacer un borrador con las ideas e información captada. Es importante que esta reunión se haga mientras el grupo tiene las observaciones y el pensamiento fresco. En la práctica el posponer esta reunión es un error que ningún equipo debe cometer, por seguros que se sientan de su memoria y de los apuntes que hayan tomado.
- **Preparar un reporte de visita.** Un informe escrito de la visita, describiendo completamente el proceso, es un paso fundamental para proveer de información a los otros miembros del equipo que no asistieron a la misma, a la dirección de la compañía y en general a otros interesados que deseen utilizarla como experiencia para futuras visitas o implementar las recomendaciones que se desprendan al final del proceso.
- **Confirmar la correcta visualización de las operaciones.** El equipo debe enviar una nota de agradecimiento a la empresa visitada y una descripción del proceso que inspeccionaron, con el propósito de asegurarse que lo captado es correcto y se ajusta a la realidad. Esto último es crucial para tener la razonable seguridad de que el benchmarking se aplicó efectivamente.

Otra forma de obtener información es la ingeniería hacia atrás del producto o servicio. Este método consiste en tomar un producto exitoso de la competencia y hacer un análisis detallado de cada uno de sus componentes y características, a fin de compararlo con un producto de la organización.

La ingeniería hacia atrás, es una versión de lo que se conoce como investigación invertida o imitativa, que es el ángulo opuesto a la investigación creativa, ya que no se trata de crear un producto nuevo, sino tomar el de la competencia, desagregarlo y analizar todos los elementos que lo componen. La investigación y



el desarrollo invertido consisten en trabajar hacia atrás a partir de lo que otros han hecho, y de ahí, tratar de hacer lo mismo en beneficio propio.

Las posibilidades de innovación en una empresa son limitadas, ya que ésta puede resultar sumamente cara y riesgosa, por lo que la empresa se ve en la necesidad de considerar la imitación como una de sus estrategias de supervivencia y crecimiento. Una organización que use la estrategia imitativa debe considerar como factor clave la rapidez, a fin de evitar llegar tarde en relación con la competencia.

Esta fue una de las armas más poderosas que utilizaron las corporaciones japonesas para invadir con éxito los mercados internacionales. Como es sabido, las compañías japonesas no lanzaron productos nuevos al mercado, sino que analizaron los productos existentes y sobre esa base construyeron su estrategia competitiva.

Al hacer benchmarking se debe analizar cada elemento del producto de la competencia: la calidad de las piezas, la funcionalidad, la presentación, la velocidad de respuesta, la simplicidad, el precio y otros factores que puedan diferenciarlo. Algo similar se debe hacer con los servicios, en cuanto a atención, calidad, rapidez, precio y garantía.

El equipo de benchmarking debe plantearse las preguntas claves en este tipo de análisis: ¿podemos hacerlo de una calidad igual o mejor a la competencia?, ¿podemos conseguir un costo igual o mejor?

Una manera de ejemplificar la utilidad de este recurso, aplica cuando se contrata a un ejecutivo de la competencia que conozca en detalle un proceso de excelencia que se desee implantar. Este especialista puede también provenir de una compañía de otro sector, pero cuyo proceso en general tiene características parecidas a la de la compañía que hace benchmarking. El conocimiento de un proceso líder o de primera clase es de gran importancia y la empresa puede obtenerlo atrayendo a personas de otras compañías que dominen dicho proceso.

Existen otras fuentes de información de las que pueden servirse las organizaciones, entre las que se cuentan las siguientes:

- Periódicos y revistas especializadas
- Publicaciones
- Entrevistas personales y telefónicas
- Portales de internet
- Especialistas que dominan el benchmarking



5. Quinto Paso: Determinar las diferencias de desempeño

La fase siguiente para el equipo de benchmarking es comparar las prácticas o procesos de la organización con las empresas que han servido como punto de referencia.

Un ejemplo que muestra la importancia de establecer diferencias con el sector competitivo es el que se llevó a cabo en Xerox cuando esta compañía perdía su liderazgo en el mercado de las fotocopias. El entorno de monopolio en el que Xerox había crecido, señala su ex presidente David Kearns, había servido para fomentar la competencia interna, pero no la externa. Xerox medía la calidad de una fotocopiadora nueva comparándola con las especificaciones de las fotocopiadoras más viejas, lo que no tenía sentido porque la competencia estaba fabricando máquinas mejores. Fue entonces, agrega Kearns, cuando se hizo imprescindible el sistema de puntos de referencia, que fue una de las primeras cosas que Xerox hizo para ponerse de pie y avanzar nuevamente.

Si bien la compañía obtenía ganancias razonables entre las corporaciones estadounidenses, los japoneses continuaban ofreciendo precios más bajos por sus máquinas. La pregunta que develaba a los ejecutivos de Xerox era ¿cómo lo harán? La compañía envió a Japón a un equipo de ejecutivos que incluía gerentes de planta, analistas financieros, ingenieros y especialistas en producción con el propósito de analizar a fondo cada detalle y tratar de responder a esa pregunta.

Los resultados de las mediciones impactaron a los directivos de Xerox, uno de los ejecutivos señaló que “los resultados eran absolutamente repugnantes. No solo se trataba de que nos pusieran fuera del juego en el jardín izquierdo. Ni siquiera estábamos jugando el mismo partido”. A continuación una síntesis de las comparaciones con la competencia:

- **Inventarios.** La competencia mantenía inventarios seis y ocho veces menores a los de Xerox.
- **Calidad de las partes.** En Xerox era del 95%. En la competencia era del 99.5%.
- **Gastos de administración.** En Xerox eran el doble de los de la competencia japonesa. El equipo determinó que por cada operario que directamente producía, pintaba o empacaba una copiadora, Xerox tenía 1.3 empleados administrativos: oficinistas, ejecutivos y personal de apoyo. Las empresas de la competencia en Japón tenían por cada operario directo solo 0.6 empleados administrativos. Saltaba con claridad la diferencia. Xerox se había sobre poblado de gerentes y oficinistas.
- **Costo unitario de producción.** estaba determinado por el costo que significaba colocar una máquina nueva en el andén de embarque. En las



compañías japonesas era de dos tercios del costo unitario que tenía Xerox. A ese respecto Kearns señala: “esa cifra nos parecía imposible. Cuando lo comprendimos, nos aterramos. No teníamos idea que estuvieran fabricando máquinas tan baratas...Aquello era una desproporción”.

6. Sexto Paso: Planes de acción para mejorar el desempeño.

El equipo de benchmarking debe diseñar un plan con acciones concretas que permitan a la organización alcanzar y si es posible superar los niveles del proceso que ha servido como punto de referencia.

Una decisión importante que la organización que realiza benchmarking, tiene que tomar, es la de definir el alcance que tendrá el trabajo del equipo responsable. En casos muy complejos el equipo se circunscribe a hacer recomendaciones sobre las prácticas que debería adoptar la empresa, los objetivos a alcanzar y los cambios necesarios. En casos menos complicados el equipo puede cubrir también el cálculo de costos estimados para la implantación de los cambios, el tiempo requerido y las acciones concretas para alcanzar los objetivos. Esto deberá valorarse en cada caso y naturalmente influirá en el tiempo que el equipo dedicará a llevar a cabo estas actividades.

El reporte final del equipo de benchmarking normalmente incluye los siguientes elementos:

- Breve descripción del propósito del estudio de benchmarking
- Descripción del problema o de la oportunidad bajo revisión
- Fuentes de información utilizadas
- Descripción del proceso que siguió el estudio
- Personas involucradas en el proyecto
- Recursos asignados
- Organizaciones que sirvieron como puntos de referencia
- Descripción de las mejores prácticas de las compañías que sirvieron como puntos de referencia, así como de los factores críticos del éxito
- Indicadores de desempeño utilizados
- Comparación entre el proceso en la organización y el de las compañías de excelencia
- Recomendaciones del equipo, objetivos a alcanzar, tiempo probable para lograrlos, cambios necesarios, costos estimados para la implantación de estos cambios y acciones concretas para consolidar el proceso. Eventualmente el equipo puede presentar escenarios probables.



7. Séptimo Paso: Ejecutar y monitorear los planes de acción

En esta fase del proceso se realizan tres acciones: (1) la aprobación del nuevo modelo por la alta dirección, (2) la obtención del compromiso del personal y (3) la implementación y evaluación de resultados.

Hay estudios que concluyen en cambios tan radicales que implican replantear la estructura, rediseñar procesos, altos costos de ejecución, nueva tecnología, capacitación del personal, etc., que configuran una fase de naturaleza distinta a las anteriores. Esto ha hecho que muchas organizaciones opten en esta última etapa, por formar un equipo de implementación del modelo, el cual será apoyado por el equipo que realizó el benchmarking. Como todo cambio organizacional, el liderazgo de la alta dirección es fundamental para que el nuevo modelo tenga el éxito esperado.

Hasta la fase de recomendaciones el benchmarking puede durar hasta tres meses, pero la ejecución es un período muy variable. Esto va a estar determinado por una gran cantidad de factores, que van desde los económicos y tecnológicos hasta la viabilidad y dimensión del cambio.

3.8 Análisis Comparativo Entre Investigación de Mercado, Análisis Competitivo y Benchmarking (Benjamin, 2006)

Estas herramientas de la gestión empresarial son muy útiles ya que nos permiten vincular los análisis obtenidos, a partir de sus usos, y sus conclusiones con importantes funciones empresariales como ser las vinculadas con el planeamiento estratégico y táctico de una organización.

Básicamente, su diferenciación la podemos hallar con relación a:

- El propósito general que persiguen;
- El enfoque en el cual se basan;
- Las aplicaciones específicas que cada una posee;
- Las fuentes de información de las cuales se nutren.

En el caso de la Investigación de Mercado lo que se hace es un análisis de los mercados de las diferentes organizaciones y, además, se estudian las aceptaciones de los productos o servicios que las mismas proveen.

Está enfocado hacia las necesidades de los clientes, que es lo que quieren y que es lo que no les agrada. Debido a ello, la investigación se basa en recopilar información proveniente de la clientela, por ejemplo, mediante encuestas.



No abarca otros temas relacionados con la gestión empresarial; sólo le interesa conocer como está ubicada la organización en el mercado.

El **Análisis Competitivo**, por el contrario, se usa a nivel estratégico, en la alta gerencia y lo que estudia son las estrategias competitivas de las organizaciones.

Usualmente es una actividad de espionaje, pues se investiga que es lo que hace la competencia para poder ser mejores en el mercado y obtener los más beneficios.

Como se puede notar, el análisis competitivo sólo estudia una parte del mercado, la competencia y su forma de hacer las cosas.

En cambio, el **Benchmarking**, estudia el cómo, el qué y por qué las organizaciones logran el liderazgo competitivo y así satisfacen las necesidades de los clientes.

Analiza las mejores prácticas de negocio y puede ser aplicado en cualquier aspecto de una organización (competitividad, funcionalidad e incluso en prácticas internas).

No es en lo absoluto una actividad de espionaje como el análisis competitivo, sino lo contrario, es una actividad abierta ya que se trabaja en conjunto con los responsables de aquellas organizaciones a quienes se estudia y de quienes se aprende.

1. Esquema Comparativo:





3.9 Vinculación del Benchmarking con la calidad Total, Productividad y planeamiento estratégico y lluvia de ideas.

Calidad total y Benchmarking

Cuando se decide aplicar una estrategia de Calidad Total, tal como un proceso de Benchmarking, se están involucrando actividades de planificación, organización y análisis que responden a objetivos específicos de aprendizaje, orientados a descubrir, emplear y adaptar nuevas estrategias para las diversas áreas de la organización.

Al analizar otras organizaciones es inevitable que se realice una comparación con la propia, adoptando un nuevo punto de vista que hace percibir a nuestra organización "desde afuera". Esta situación amplía horizontes señalando una gama de nuevas posibilidades en lo referente a las acciones a seguir para mejorar los servicios, productos o aspectos en estudio.

En este contexto, el Benchmarking se convierte en una herramienta fundamental de búsqueda externa de ideas y estrategias, pues nos proporciona el medio para que una organización identifique aquellos procesos que le darán una ventaja sobre sus competidores.

Productividad y Benchmarking

Ninguna herramienta de calidad y productividad se vale por sí misma para solucionar todo lo que una organización necesita a nivel competitivo, pues ellas conducen al logro de objetivos específicos propios.

En cambio, el Benchmarking es una herramienta de amplio foco debido a que se aplica desde el conocimiento y la comprensión de las necesidades de los clientes hasta el servicio de post venta.

No obstante, se sostiene que un proceso de Benchmarking requiere de reingeniería, ya que ésta permite modelar las necesidades de los clientes con las de la organización.

Planeamiento estratégico y Benchmarking

El planeamiento estratégico presenta como falla la ejecución táctica de sus planes. Desde esta perspectiva, el Benchmarking cubre la gran debilidad que presenta una organización en este campo, debido a que es un gran facilitador para la implementación de los cambios.



Esto es posible gracias a que requiere de un estudio interno que abarque a todos los empleados y a todos los niveles, preparándolos para que no se presenten las resistencias típicas que se producen cuando deviene una etapa de cambios.

3.10 Clasificación del tipo de restaurantes según tipo de servicio

(The Forge Web Creations, 2012)

1. Restaurantes gastronómicos, de alta cocina o gourmets

Se podría decir que son los restaurantes de mayor calidad, tanto a nivel de cocina como de servicio. Muchos de ellos son la élite de la profesión y referencia para muchos restaurantes de otro nivel. Una de sus características es destacar por su infinidad de detalles. Y esos detalles pueden estar representados por la ambientación, la decoración o el servicio. A menudo, la calidad de sus platos va unida a la calidad de su vajilla, de su cristalería y cubertería, al igual que a la de su mantelería y la calidad de su mobiliario. También se distinguen por sus grandes profesionales, su estructurada plantilla y su perfecto organigrama de trabajo. Su oferta gastronómica y su servicio se ofrecen mediante el término 'a la carta', utilizando para ello la creatividad de su escritura y presentación. Suelen ser locales con una amplia oferta de vinos y licores. Considerados por muchos como restaurantes de 'lujo'.

2. Restaurantes buffet

Otra clásica y muy afamada oferta gastronómica que consiste en la presentación mediante un buffet de todo tipo de comida distribuida por familias. Aquí el cliente se sirve a sí mismo la cantidad que desea de cada producto tantas veces como desee. En este tipo de locales premia más la creación de la presentación de los platos y la decoración del mismo buffet más que la calidad de cocción y de servicio. Aunque dentro de este tipo de locales podríamos distinguir muchas clases diferentes de ellos. No todos los buffets son iguales, ni en calidad, ni en servicio. Los hay muy sofisticados y muy básicos. Generalmente parte de un precio fijo por comensal con la bebida aparte.

3. Restaurantes temáticos

Son aquellos locales que se diferencian del resto por ofrecer un cierto tipo de gastronomía procedente de un país o de un origen. Son quizá los más conocidos a nivel mundial y los más frecuentados. Tratan de atraer a un público que busca ese tipo determinado de comida. Ya pueden ser de cocina china, italiana, mexicana, francesa, etc. Todos ellos se especializan en un determinado gusto gastronómico para diferenciarse del resto.



4. Restaurantes de comida rápida

Son los conocidos popularmente como *'fast food'*. Término proveniente del inglés dado que fue en EEUU donde se creó esta idea. Su base de creación fue el poco tiempo del que disponían los clientes para comer en un local. Su idea se basaba en la relación calidad-precio-tiempo. Carecen básicamente de servicio y suelen presentarse como 'económicos', aunque eso es bastante discutible. También suelen ser característicos por ofrecer un cierto tipo de comida poco recomendable para su consumo habitual. De todas formas, desde su creación su éxito fue inminente, creciente y se mantiene a pesar de haber sido base de críticas por parte de muchos sectores sociales, incluso gastronómicos. Para muchos este grupo de restaurantes se denominan 'fábricas de comida'. Su oferta es escasa y limitada, aunque suelen prestar mucha atención a la higiene y a la rapidez de servicio.

5. Restaurantes para llevar

Conocidos también con un término inglés *'take away'*. Su oferta puede consistir en la muestra tanto de primeros platos, segundos o postres, además de aperitivos. Varían tanto en calidad como en variedad, pero suelen ser locales que exponen la comida en vitrinas para que el cliente pueda confeccionarse su propio menú. También pueden ser definidos por un tipo de cocina o por ser especializados en una determinada cocina. Suelen servir su comida en recipientes desechables y su relación calidad precio también varía. Muchos de estos locales han incrementado su fama y sus ventas en las últimas décadas debido al cambio de hábitos de consumo por parte de los clientes. Muchísimas personas viven solas hoy en día y este tipo de locales satisface plenamente sus necesidades, tanto en calidad como en comodidad.

3.11 Categorización de restaurantes según Instituto de Turismo Nicaragüense (Instituto de Turismo Nicaragüense, 2010)

1. Restaurantes tres tenedores

- Edificio construido para ello.
- Una entrada principal para clientes (esta facilitará el acceso de minusválidos) y una de servicio.
- Área de salón comedor con mobiliario de lujo.
- Ventilación por medio de aire acondicionado.
- Iluminación apropiada.
- Decoración en armonía con el establecimiento.
- Muebles, cuadros, alfombras, pisos, tapicería, cubertería, vajilla, cristalería y mantelería de primera calidad.



- Música ambiental.
- Área de cocina (además de disponer de los elementos principales de: Almacén, Bodega, Despensa y Cámara frigorífica).
- Las comidas pueden ser servidas mediante mesa auxiliar, utilizando cuando sea procedente flameros y cubre fuentes.
- Carta de comidas nacionales e internacionales, en idioma Español e Inglés.
- Carta de licores nacionales y extranjeros, en idioma Español e Inglés.
- Maitre (jefe de comedor)
- Un mesero por cada 3 mesas y debidamente uniformado.
- Personal capacitado y uniformado
- Casilleros y Servicios sanitarios para el personal.
- Servicios Sanitarios separados (Damas - Caballeros) sus paredes estarán revestidas con materiales impermeables del piso al techo y debidamente equipados con sus accesorios.
- Tanque de almacenamiento de agua.
- Protección contra vectores (Área de cocina)
- Licencia Sanitaria del local y Certificados Médicos del personal de servicio.
- Botiquín de primeros auxilios.
- Extintores de incendios (mínimo 4)
- Planta eléctrica de emergencia.
- Rótulo luminoso. En el se identificará el nombre y logotipo de la empresa, sin que estos sean alusivos a marcas comerciales.
- Bodegas.
- Áreas verdes (si la infraestructura del local lo permite).
- Estacionamiento (acorde a la capacidad del restaurante).
- Facilidad de pago con tarjetas de crédito y/o moneda extranjera.
- Servicio telefónico.

2. Restaurantes dos tenedores

- Local acondicionado para ello.
- Área de Salón comedor con mobiliario apropiado.
- Ventilación por medio de aire acondicionado.
- Iluminación apropiada.
- Decoración en armonía con el establecimiento.
- Muebles, cuadros, alfombras, pisos, tapicería, cubertería, vajilla, cristalería y mantelería de buena calidad.
- Música ambiental.
- Área de cocina con equipo apropiado.
- Carta de comidas nacionales e internacionales, en idioma Español e Inglés.
- Carta de licores nacionales y extranjeros, en idioma Español e Inglés.



- Un mesero por cada 5 mesas y debidamente uniformado.
- Personal capacitado y uniformado.
- Servicios sanitarios para el personal.
- Servicios sanitarios separados (Damas - Caballeros) debidamente equipados con sus accesorios.
- Tanque de almacenamiento de agua.
- Licencia Sanitaria del local y Certificados Médicos del personal de servicio.
- Botiquín de primeros auxilios.
- Extintores de incendios (mínimo 2)
- Planta eléctrica de emergencia.
- Rótulo con el nombre y logotipo del restaurante.
- Rotulación del local indicando el fácil acceso a las diferentes áreas.
- Bodegas.
- Estacionamiento.
- Facilidad de pago con tarjetas de crédito.
- Servicio telefónico.

3. Restaurantes un tenedor

- Local acondicionado para ello.
- Área de salón comedor.
- Ventilación por medio de abanico o Natural.
- Iluminación apropiada
- Área de cocina.
- Bodega.
- Carta de comidas nacionales y algunas internacionales en idioma español.
- Carta de licores nacionales y algunos extranjeros en idioma español.
- Un mesero por cada 7 mesas y uniformado.
- Servicios sanitarios separados (Damas - Caballeros) con sus accesorios sanitarios.
- Tanque de almacenamiento de agua.
- Botiquín de primeros auxilios.
- Extintores de incendios (mínimo 1).
- Rótulo con el nombre del restaurante.
- Estacionamiento (50 % de la capacidad del local).
- Facilidad de pago con tarjetas de crédito. Servicio Telefónico



IV. OPERATIVIZACIÓN DE VARIABLES

4.1 Hipótesis:

La aplicación del benchmarking competitivo en el marketing mix que emplea Pullaso's Ole, contribuirá al mejoramiento y eficiencia del servicio que ofrece en comparación con restaurante Cohifer.

Variable Independiente:

Marketing mix y la competencia.

Variable Dependiente:

Calidad de Servicio

Variable Interviniente:

Industria Restaurantera

4.2 Cuadro de Operativización de variables

Variable	Definición Opcional	Sub variables	Indicadores	Escala
Marketing Mix y la Competencia	Marketing Mix: El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas para analizar cuatros variables básicas de su actividad (e-conomic, 2010)	Componentes del marketing Mix: está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las Cuatro P. (e-conomic, 2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Producto • Precio, • Plaza, • Promoción (e-conomic, 2010) 	Producto: <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones • Platos • Personal Precio: <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de Precios Plaza: <ul style="list-style-type: none"> • Distribución • Distancia • Afluencia Promoción y Publicidad <ul style="list-style-type: none"> • Descuentos • Medios de Comunicación • Herramientas de publicidad • Frecuencia de publicidad y promociones.
	Competencia: existe Competencia cuando diferentes firmas privadas concurren a un Mercado a ofrecer sus productos ante	Tipos de competencias: es la clasificación que tiene de acuerdo al grado de competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia directa, • competencia indirecta (Espinosa, s.f, 	<ul style="list-style-type: none"> • Restaurantes de las mismas características. • Restaurantes con la misma categorización culinaria



	un conjunto de Consumidores que actúan independientemente, y que constituyen la Demanda. (Tipos de competencia, 1999.)	(Tipos de competencia 1999.)	2012.)	
Calidad de Servicio	Calidad de servicio: es fundamentalmente, de lo bien que funcionen de forma integrada todos los elementos que intervienen en el proceso de prestación del servicio y de la capacidad que tengan estos elementos de satisfacer las expectativas de los clientes. (Calidad de Servicio, s.f.)	Gestión de Calidad: una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo (Mateo, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de diseño • calidad de conformidad • calidad de uso • el cliente es el nuevo objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de Cliente • Reclutamiento del Personal • Atención al cliente • Imagen y Presentación • Rapidez del servicio • Producción de alimentos • Inocuidad • Higiene y Limpieza • Seguridad y Vigilancia • Medición de satisfacción cliente • Medición de efectividad de publicidad.
Industria Restaurantera	Se define como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. En general, consiste en la mezcla y cocción de los ingredientes del grado complejidad que represente su elaboración. (Geografía, 2010)	<p>Tipos de Restaurantes: Existen distintos tipos de servicios de mesa, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos. (Oster, 2010)</p> <p>Categorización culinaria: Se tienen en cuenta tanto parámetros de servicio, como de oferta, instalaciones, medios, tecnología, etc. (Hotelinfantaschueca, 2011)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gastrónomos • buffet • temáticos • comida rápida para llevar. (Oster, 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Platos • Decoración del local • Tipo de mobiliario • Variedad de platos y bebidas • Nacionalidad de los platos
			<ul style="list-style-type: none"> • tres tenedores • dos tenedores • un tenedor (Hotelinfantaschueca, 2011.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de Infraestructura • Diversidad de Ambiente • Condiciones Físicas • Amplitud del personal • Licencias • Equipo de primeros auxilios y prevención de accidentes. • Variedad de Servicios (telefónicos, sanitarios, etc.)



V. DISEÑO METODOLÓGICO

Investigación Cuantitativa: tomando en cuenta el número de restaurantes y la cantidad de clientes al cual estará sujeto a encuestas y observaciones es de carácter cuantitativo.

5.1 Tipo de Investigación

De acuerdo a los Objetivos y Profundidad: Es una investigación descriptiva, ya que se pretende dar una descripción de los procesos, estrategias y técnicas que emplean los restaurantes en relación al marketing.

Según la fuente y lugar de desarrollo: En este estudio es preciso hacer visitas constantes para observaciones, y del cual estén presentes, tanto clientes, trabajadores y propietarios del negocio para tener una rica información, por tanto es un estudio de campo.

De acuerdo a la finalidad: es aplicada ya que se pretende con la recolección de datos y la descripción de dichos procesos, lograr crear un plan de mejora en relación a los datos obtenidos.

De acuerdo al alcance: la investigación es transversal ya que dichas observaciones deben ser en un tiempo determinado así mismo las comparaciones para lograr rápidos cambios en los que sea necesario en relación al problema específico.

De acuerdo a su amplitud: se determinó como micro sociológica debido a que se estudiaran variables relacionadas a estudios de una unidad social pequeña y delimitada.

De acuerdo a las fuentes: se necesitaran tanto de fuentes primarias y secundarias por tanto es una investigación mixta.

De acuerdo a su naturaleza: es empírica ya que se pretende hacer el estudio de los hechos sin manipularlos, solo observación del entorno.

5.2 Población y Muestra¹

Para efectos de estudio se tomaron en cuenta el total de restaurantes que existen en la actualidad en la ciudad de Estelí, del cual engloban distintas clasificaciones y categorizaciones. Para ello se contaron con 105 negocios destinados a la venta de comida siendo unos de mayor calidad que otros y destinados a la venta de distintos platillos.

¹ Lista de restaurantes en Anexos



A la vez para efectos de estudio se toma en cuenta el total de población en la ciudad de Estelí, con el fin de realizar encuestas y de manera cuidadosa poder dirigir las a personas que hayan visitado ambos restaurantes.

5.3 Tipo de Muestreo

Se optó por utilizar un muestro no probabilístico por conveniencia, debido a la necesidad de investigación el cual se enfoca en el análisis del marketing que emplean los restaurantes. Para ello fue precisa una selección de manera congruente entre los restaurantes con mayor categoría (INTUR: 2012) . Es pues no todos los restaurantes son competentes, por los escasos que existen en algunos de la utilización de herramientas que distinguen la calidad de sus servicios.

Dicho muestro se emplea de manera no probabilística por conveniencia para la elección de los candidatos a encuestas, ya que no todos los pobladores de Estelí han sido clientes de estos restaurantes.

5.4 Diseño de la muestra

En base a la conveniencia al momento de elegir la muestra a analizar y la facilidad de acceso a información para la ejecución de esta investigación, se ha seleccionado de manera conveniente los restaurantes a estudio.

Para ello, se cuenta en Estelí con restaurantes de 2 a 3 tenedores y en dependencia de la facilidad de acceso a información para la ejecución de esta investigación, se han elegido "Pullaso's Ole" y "Cohifer"

Población

Dicho estudio está dirigido a los pobladores del departamento de Estelí, tomando en cuenta un total de 122,924 según proyecciones del censo realizado por el Instituto Nacional de Información de Desarrollo INIDE.

Sin embargo para una mejor segmentación de los pobladores a objeto de estudio, del cual incluye aquellas personas que tienen la capacidad para optar a este tipo de servicios, para ello se toma en cuenta los 98,339 habitantes del casco urbano de la ciudad representando el 80% del total de la población.

Al igual se tomó en cuenta para mayor segmentación la PEA con una tasa del 40% de la población del casco urbano, dando como resultado 39,335 habitantes, y de este el 69% corresponde a la PEAO con un total de 27,141, sin embargo, según Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, la tasa de Ocupados plenos, los cuales son personas que trabajan por lo menos un horario normal de trabajo (40 horas a la semana) y perciben a cambio, un ingreso o salario mayor al salario mínimo de mercado y además logran una productividad igual o superior al



mínimo establecido, es del 61% dando un total de 16,556 personas del cual se tomaran como población para objeto de estudio.

Para ello se tiene como resultados un total de muestra de 266 habitantes sujetos a encuestas para ello se detallara en el cuadro lo siguiente

Tamaño de la Población (N)	16,556
Error Muestral (E)	0.05
Proporción de Éxito (P)	0.5
Proporción de Fracaso (Q)	0.5
Valor para Confianza (Z) (1)	1.65
Muestra Optima	264

5.5 Técnicas de Recolección de Datos

Para obtener una rica información tanto interno del restaurante como externo, se utilizaran distintas herramientas como:

- **Observación:** es necesarios visitas de campo, (al restaurante) para poder percibir los procesos y calidad del servicio.
- **Encuesta:** para una mejor comparación de los procesos de venta es necesaria la opinión por observaciones y experiencias de personas que han visitado ambos lugares.

5.6 Etapa de Investigación

Investigación Documental

En esta primera etapa la cual inicio el mes de Marzo del año 2014se seleccionó la línea de estudio, seguidamente el tema que se deseaba abordar en relación a línea elegida, al igual se planteó los objetivos de investigación y así poder conseguir información necesaria para su ejecución.

Para ello se visitaron distintas fuentes de información dentro de ellos la biblioteca de la Facultad Regional Multidisciplinaria, bibliotecas virtuales, sitios y documentos web para una rica información en relación al tema. Cabe mencionar que también fueron necesarias visitas al Instituto Nicaragüense de Turismo en el departamento de Estelí para mayor información sobre servicios culinarios existentes en esta ciudad.



Elaboración de instrumentos

En el mes de Mayo del 2014, se elaboraron los instrumentos de recolección de datos, a partir de los objetivos y la Operacionalización de variables establecidas, para ello fue necesario el diseño de la entrevista dirigida a los gerentes o bien con la simple observación y preguntas a demás personal. Se dicha entrevista cuenta con un esquema de preguntas cerradas de selección múltiple.

Trabajo de Campo

En esta etapa del Trabajo investigativo se desea aplicar los instrumentos previamente diseñados a clientes de ambos restaurantes y sobre todo una guía de observación, para ello se tomará el tiempo y la dedicación necesaria para una excelente recolección de información ya que se pretende obtener los más claros, reales y precisos resultados y poder cumplir con los objetivos planteados. Para ello esta etapa se efectuara a inicios del mes de Agosto del 2014

Análisis y Elaboración del Documento Final.

En esta etapa se pretende analizar la información obtenida por entrevistas hechas y observaciones dadas en las instalaciones de los restaurantes a estudiar posteriormente se realizaran las conclusiones, dando respuesta a los objetivos planteados. En esta etapa se elabora el informe final, en el que se reflejará información y resultados obtenidos, así mismo las limitantes que se tuvieron en el transcurso de la ejecución de dicha investigación. Culminando esta etapa en el mes de Noviembre del año 2014.

VI. RESULTADOS

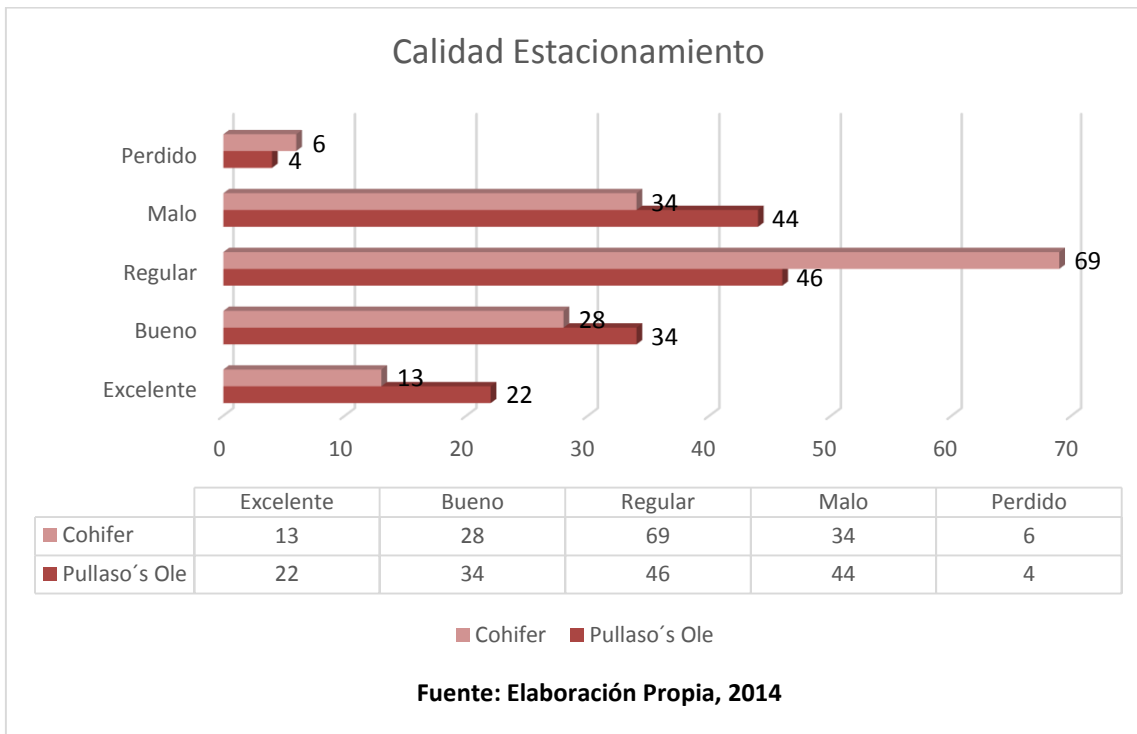
Resultados de Encuestas

Para una excelente comparación de los procesos de venta es necesario una óptima comparación desde el punto de vista del consumidor, debido a que hay fortalezas o debilidades que son notables para diferentes personas y que repercuten en las exigencias y preferencias de los comensales al momento de ser partícipes de la venta del servicio como tal. Para ello se mostrará resultados en base a la medición de escala de Likert escogida para una mayor valoración de la calidad que ambos restaurantes tienen según sus perspectivas. Para ello se lograron realizar 150 encuestas a personas que han tenido la oportunidad de ir a ambos restaurantes.



A continuación los resultados se mostrarán con gráficos de cada pregunta.

1. Califica la calidad del estacionamiento tomando en cuenta:
 señalización, seguridad, demarcación, privativo, iluminación, cercanía,
 embaldosado.



Según los datos obtenidos, es notable que para la mayoría de las personas, consideran que el restaurante Pullaso's Ole cuenta con las mejores condiciones en el estacionamiento poniéndolo entre excelente y bueno, a diferencia del Cohifer la mayoría lo considera regular o malo, para ello abría que considerar que aspectos son los más relevantes para los clientes que marquen la diferencia.

Observaciones	
<i>Elementos presentes en el estacionamiento</i>	Señalización
	Seguridad
	Demarcación
	Estacionamiento Privado
	Cercanía
	Embaldosado
	Alumbrado
	Espacio

Sin embargo según la guía de observaciones, ninguno de los restaurantes cumple con las condiciones de un seguro y cómodo estacionamiento para los clientes.



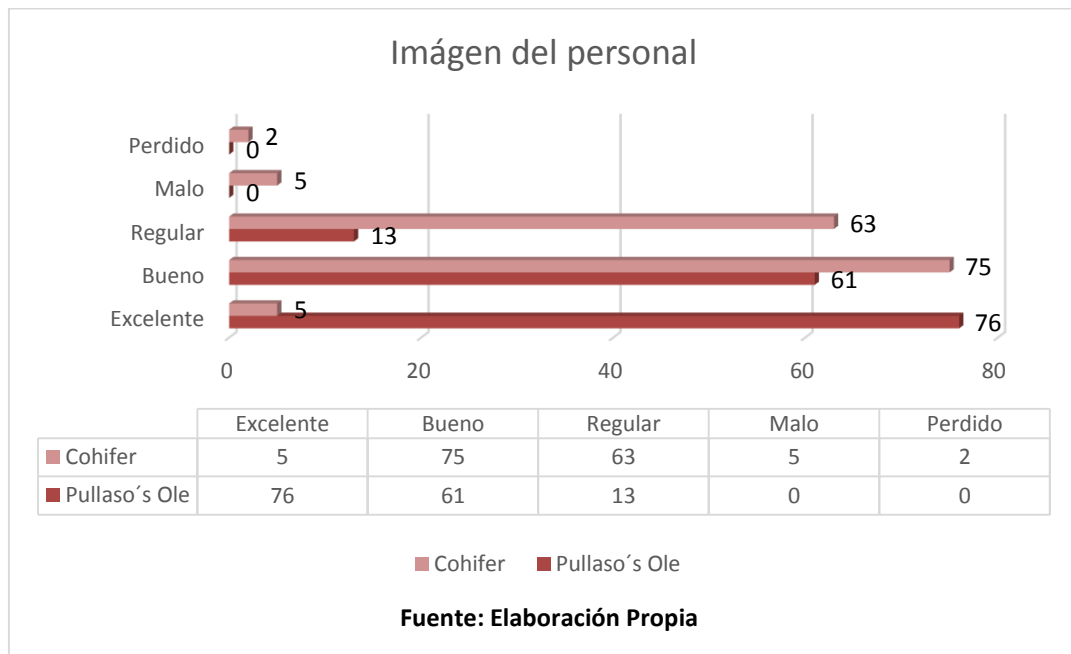
En el caso de Pullaso’s Ole, no cuenta señalizaciones donde especifique donde quede el parqueo del local, no cuenta con demarcación necesaria, mucho menos cuenta con suficiente espacio ya que se encuentra en una zona donde también están otros restaurantes como Salsas Kairo, Moca Naná Café y Rostipollo, por tanto el parqueo suele ser un poco saturado y eso impide que para las personas que poseen vehículos se les dificulte estacionarse y también dificulte la entrada principal.

Por otra parte en restaurante Cohifer aunque no posee un estacionamiento privado, ni las debidas señalizaciones y demarcaciones requeridas por seguridad, la localización les favorece ya que no existe otro centros que demande mucha clientela y por tanto no se invade de muchos autos parqueados y dificulten el acceso al restaurante.

Comparación de ambos resultados:

Aunque para los encuestados valoran que el parqueo de Pullaso’s Ole cuenta con las mejores condiciones que Cohifer, y según observaciones son lo contrario, habría que valorar qué otros aspectos añaden en los procesos de venta de Pullaso’s Ole que sus clientes ignoren esa debilidad en cambio Cohifer aunque lleva una ventaja según observaciones, no es tan notorio para los encuestados.

2. Que tan integra es la imagen de personal de acuerdo a: vestuario adecuado, limpieza simpatía, educación.





Los resultados reflejan una gran diferencia en la valoración de la imagen del personal según el vestuario, limpieza, simpatía y educación, donde la mayoría califica como excelente al personal de Pullaso´s Ole y como bueno y regular al personal del Cohifer, un buen punto para tomarlo en consideración entre las debilidades que tienen para su proceso de venta.

	Observaciones
<i>Imagen Personal</i>	Vestuario adecuado
	Limpieza
	Simpatía
	Educación

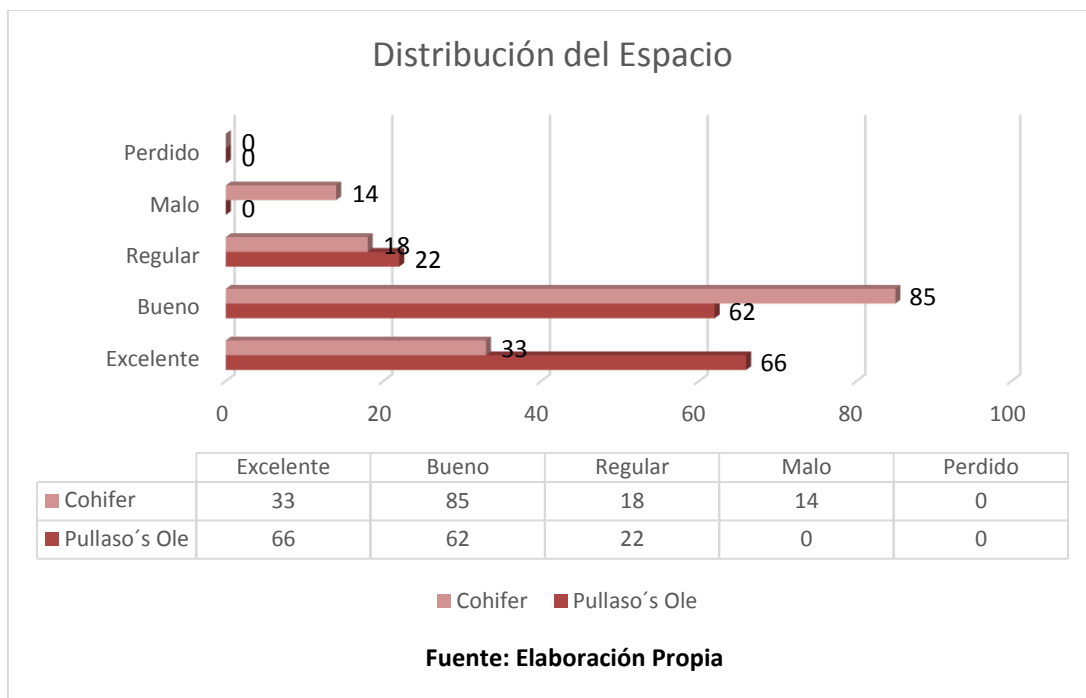
Según observaciones ambos restaurantes cumplen con las condiciones necesarias para una imagen de calidad tanto en el vestuario, limpieza, simpatía y educación, sin embargo ciertas características en el vestuario del personal de Pullaso´s Ole hace que luzca más atractivas para los comensales y por tanto cause una mejor impresión y confianza, a diferencia del personal del Cohifer el vestuario es un poco más común y no les es llamativo.

Comparación de ambos restaurantes:

Aunque en los resultados de encuesta lleve la ventaja Pullaso´s Ole en relación al Cohifer este se pueda entender de acuerdo a las observaciones hechas en relación al vestuario.

De cierta manera los pequeños detalles en la imagen personal hacen que lleve un punto a favor para los comensales, por tanto no solo se trata de simpatía, y educación sino que la manera en que se cuida la imagen hace que capte una mejor impresión.

- 3. *Cómo consideras la distribución del espacio tomando en cuenta:***
orden de mesas, variedad de mesas, pasillos de circulación, margen de distancia



El espacio del local, la variedad y el orden en el mobiliario forma un papel muy importante para la comodidad de los comensales, sobre todo para restaurante El Cohifer del cual no logrado cumplir con las exigencias de los consumidores en comparación con Pullaso's Ole del cual ha sido valorados por muchos como Excelente y Bueno.

Observaciones

<i>Métodos en la distribución de las mesas</i>	Orden de mesas
	Variedad de Mesas
	Pasillos de circulación
	Margen de distancia

De acuerdo a lo observado se pudieron distinguir muchos aspectos que influyen en la comodidad y exigencias del cliente, uno de ellos es el orden de las mesas del cual ambos restaurantes toman en cuenta, sin embargo en Pullaso's Ole aunque el espacio es algo limitado juega con variedad de mesas para diferentes grupos de personas, sean dúos o familias, pero no cumple con el suficiente margen de distancia y pasillos de circulación por el mismo tamaño del local, lo cual se torna un poco incómodo.

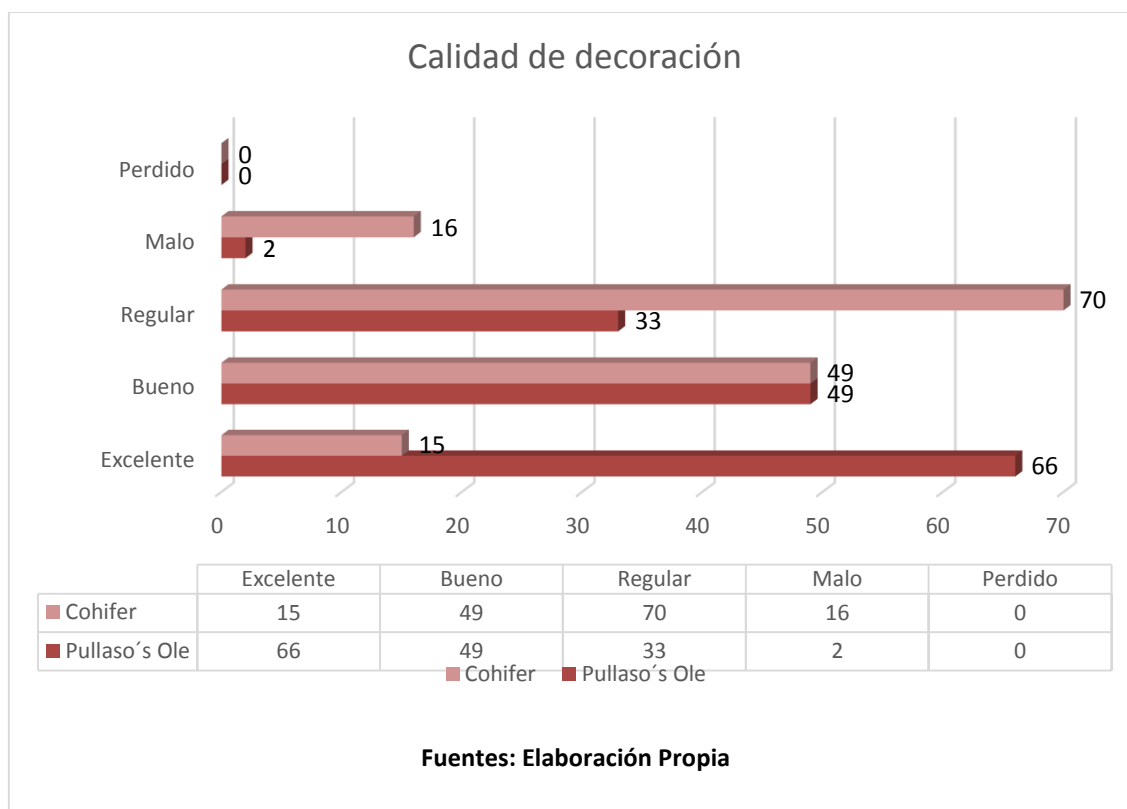
En restaurante Cohifer es un poco más amplio el espacio y por tanto da oportunidad a una mejor distribución de mesas respetando el margen de distancia y pasillos de circulación, sin embargo carecen de una visión un poco innovadora al momento de jugar con la variedad de mesas lo que lo hace menos atractivo.



Comparación de ambos resultados:

Una vez más los puntos son a favor para el restaurante Pullaso´s Ole en relación a Cohifer y aunque este último posea un amplio espacio en el local para distribuir las mesas es simple hecho de jugar y ubicar las mesas de manera heterogénea hace que sea más atractiva para el cliente y sienta que tiene muchas opciones para escoger de acuerdo al número de personas, preferencias y necesidades.

4. **Califica la calidad de decoración del local según:** temporadas, tendencias, diversidad de ambiente, temática, tecnología.



Hoy en día las personas no solo buscan la satisfacción en degustar un determinado platillo, sino que la experiencia de optar por un local que les proporcione un ambiente armonioso y de mucho agrado es también una de características por las que los restaurantes deben incluir en sus procesos de venta más atractivas para el cliente.

Dichas características han sido para la mayoría de las personas bastante favorecedoras para Pullaso´s Ole valorándolo como excelente, en cambio les resulta regular dicha decoración para el Cohifer.



Observaciones

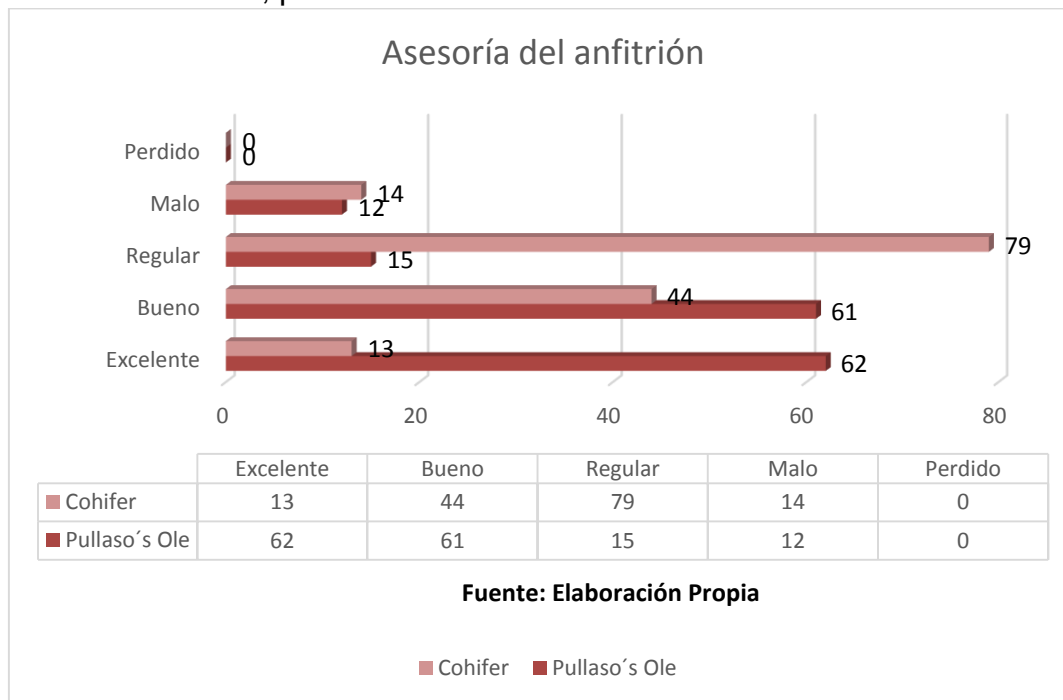
<i>Factores que influyen en la decoración</i>	Temporada
	Tendencias
	Ambiente
	Imagen

De acuerdo a las observaciones hechas en restaurante Pullaso’s Ole puede describirse un excelente empleo del diseño en el interior del local jugando con las tendencias y la diversidad de ambientes que proporciona para los clientes, en cambio en el Cohifer aunque tiene un amplio local la decoración es un tanto común o quizás un poco tradicional, es decir conservan la misma imagen y no han hecho modificaciones que sean más atractivas para los clientes.

Comparación de ambos resultados:

Según ambos resultados coinciden al valorar a Pullaso’s Ole en la calidad de decoración del local a diferencia de Cohifer, de cierta manera las personas tienden a elegir un lugar diferente entre la competencia y con una excelente imagen en el cual permitan degustar un excelente platillo y sentirse en armonía.

5. Califica la asesoría del anfitrión según: Averigua gustos y necesidades, recomendaciones, prioriza.





La primera impresión en la atención del personal hace que los clientes abran paso a una mayor confianza y aceptación de los servicios que el restaurante ofrece, y que mejor manera que la acogida del anfitrión hacia los comensales desde el momento en que entran al local conociendo y priorizando sus necesidades, para ello en esta pregunta se obtuvo como resultado un Excelente por la mayoría de las personas encuestadas en la asesoría del anfitrión de restaurante Pullaso's Ole, ubicando al Cohifer en un tercer lugar con un Regular.

Observaciones	
<i>Bienvenida del anfitrión</i>	Da la bienvenida
	Asigna mesas
	Pregunta necesidades
	Pregunta satisfacción
	Pregunta número de visitantes
	Da recomendaciones
	Prioriza
	Manejo de quejas

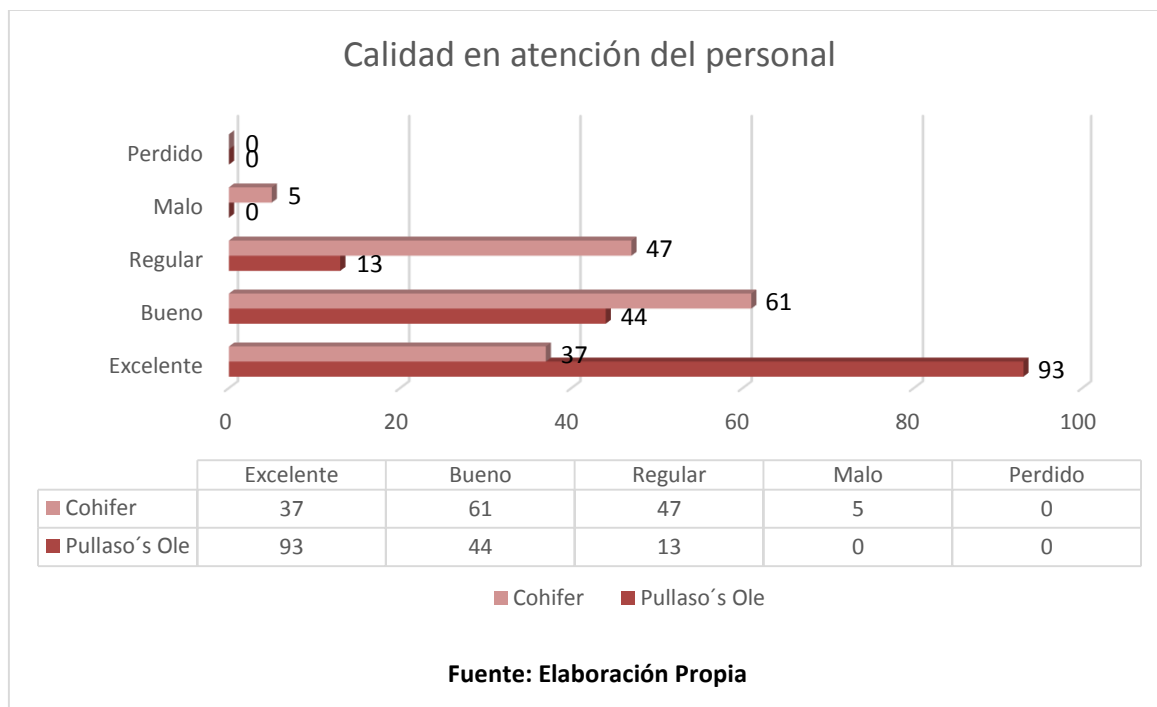
Aunque en los resultados de las observaciones tienden a ser similares pues se cumplieron con los ítems establecidos para ambos restaurantes es notable que existe una mejor coordinación en cuanto a la bienvenida hacia los comensales por parte del personal, pues llevan un protocolo en el seguimiento de las necesidades y satisfacción del servicio dado al momento de ser atendidos.

Comparación de ambos resultados:

Los resultados de encuesta coinciden con las observaciones hechas, ya que a esas fortalezas de Pullaso's Ole tiene como resultado una mayor preferencia por los consumidores en comparación con Cohifer.

Ya que el sentimiento de hacer sentir parte a los comensales como un cliente al cual no solo se le tiene que vender platillos sino que contar con sus opiniones y darles recomendaciones hace que se sientan parte de la familia entre los restaurantes.

- 6. **Califica la calidad de atención del personal según:** cortesía, carisma, arte para servir platillos y bebidas, retirarlos, amabilidad.



Los resultados de las respuestas fueron favorables una vez más para Pullaso's Ole en relación a la calidad de atención del personal tomando en cuenta ciertas actitudes y destrezas que logran una venta mucho más atractiva para los consumidores, sin embargo Cohifer logra un segundo lugar en esta calificación.

Atención al cliente Sonríe

Cortesía
Amabilidad
Educación
Atento
Arte para servir y retirar

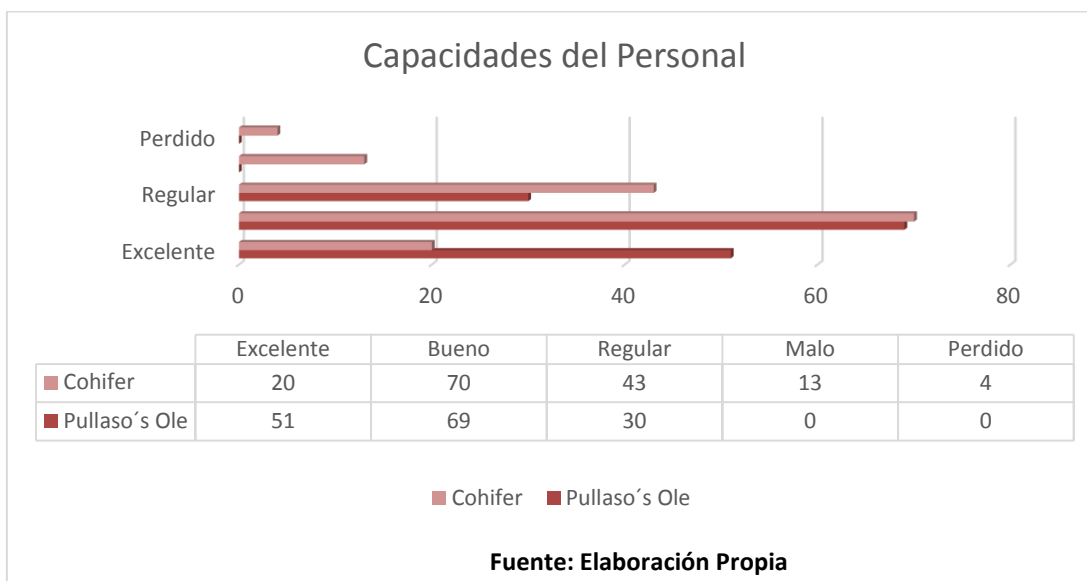
De acuerdo a observaciones el personal de ambos restaurantes tienen una excelente atención hacia los clientes tomando en cuenta la cortesía, amabilidad, educación, atención frecuente, arte para servir y retirar los platillos.

Comparación de ambos resultados:

Aunque hubieron personas que catalogaron como excelente la atención de ambos restaurantes, existe mayor preferencia por Pullaso's Ole en relación al Cohifer, este puede ser en dependencia de las otras fortalezas que tienen ya que al momento de captar un excelente impresión del personal al entrar al restaurante, hace que lo demás se vea aún mucho más atractivo y no esté abierto a la observación de algún accidente o defecto imprevisto al momento de ser atendidos.



7. Que tanto es la capacidad del personal según: conocimiento de ingredientes de platillos, procedencia de los alimentos, especialidad de la casa, manejo de quejas y sugerencias.



El conocimiento del servicio que se ofrece por el personal así mismo el manejo de quejas y sugerencias es vital tanto para una buena impresión como para una mejora continua según las exigencias y necesidades que tienen los clientes, sin embargo se puede considerar que Cohifer ha logrado mantener esa imagen ante sus consumidores valorándolo como Bueno para la mayoría de los encuestados, a la vez el personal de Pullaso's Ole sigue siendo catalogado como Excelente para algunos.

	Observaciones	Actitudes para despedir al cliente	Pregunta de satisfacción
<i>El persona conoce lo necesario</i>	Ingredientes		petición de sugerencias
	Salud		Agradecimiento
	Procedencia de alimentos		Despedida
	Especialidad de la casa		

De acuerdo a las observaciones es notorio por parte del personal en Pullaso's Ole un continuo seguimiento desde la información que se proporciona acerca del menú hasta una vez degustado los platillos para conocer los niveles de satisfacción por el servicio, sobre todo la petición de sugerencias del mismo.

En cambio en restaurante Cohifer no siguen ese mismo protocolo que para muchos de los consumidores les es importante y de mucho agrado, sin embargo

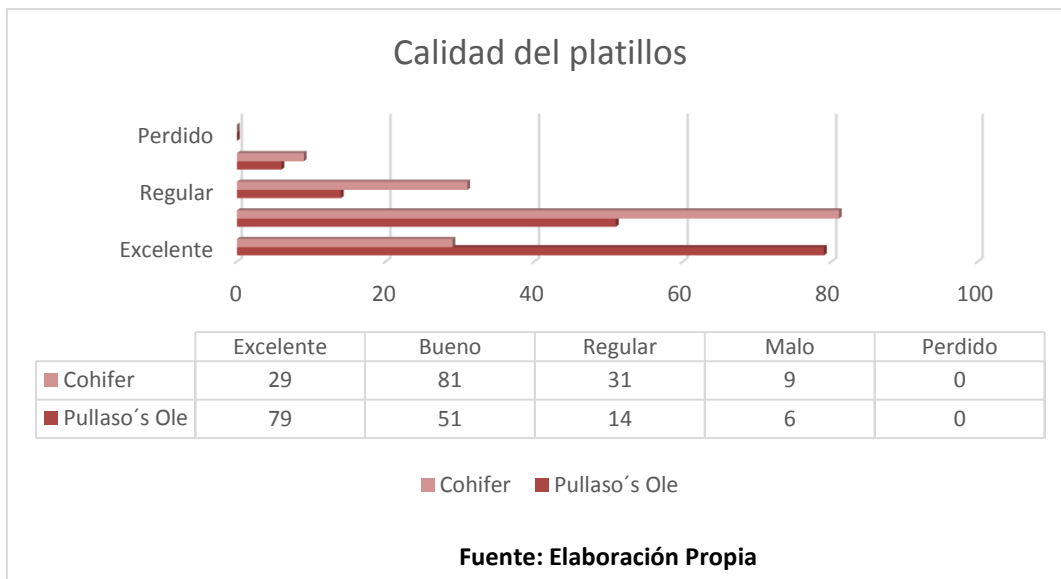


mantienen ese grado de amabilidad y disponibilidad a las peticiones de los clientes.

Comparación de ambos resultados:

Según encuestas y observaciones coinciden en algunos atributos en relación a Pullaso’s Ole en el seguimiento de las necesidades y satisfacciones de los clientes, eso hace que para los consumidores sientan que forman parte de la mejora continua del restaurante, una cualidad del cual deberían resaltar aún más en el Cohifer.

8. Como considera la calidad en platillos según: rapidez de entrega, sabor, frescura, cocción, temperatura.



En esta gráfica es notable que para casi el 50% de los encuestados consideran que Pullaso’s Ole ha logrado caracterizarse en la calidad de sus platillos según la rapidez de entrega, sabor, frescura, cocción y temperatura, al igual para casi un 14% de las personas valoran Excelente al Cohifer y el resto de los encuestados lo catalogan como Bueno.

Observaciones	
Aspectos que abarca la calidad de los platillos	Rapidez
	Disponibilidad
	Sabor
	frescura
	cocción
	temperatura

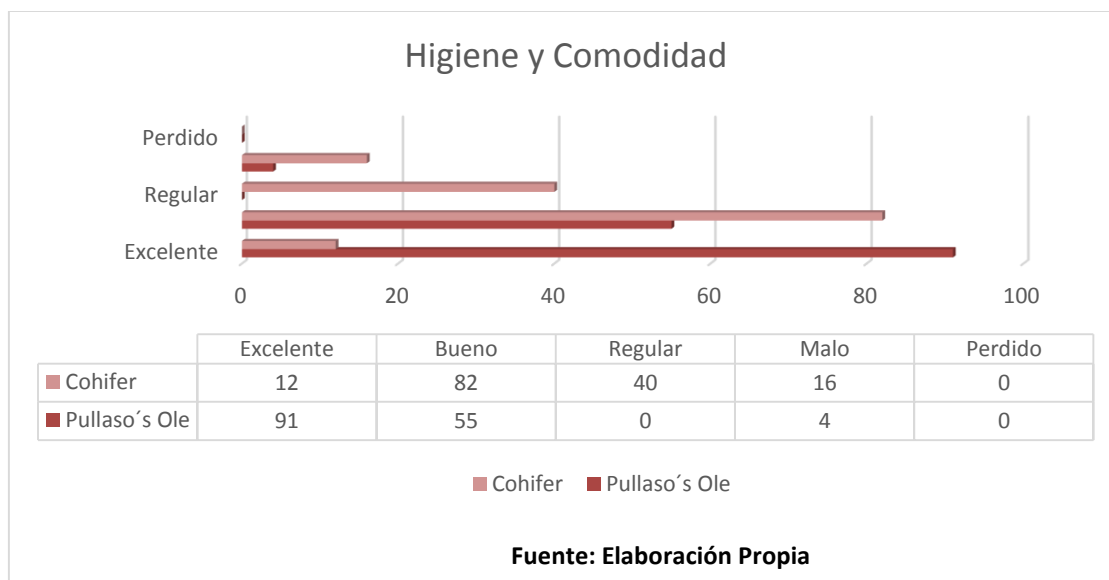


Se puede decir que de acuerdo a la rapidez, disponibilidad, y los demás ítems establecidos ambos cumplen con esos estándares de calidad en los platillos.

Comparación de ambas respuestas:

Se puede notar que para la mayoría de las personas tienen una buena valoración de ambos restaurantes sin embargo aunque lleva la ventaja restaurante Pullaso´s Ole, este debe estar influenciada por la satisfacción de la experiencia obtenida por el calor humano y las condiciones del local que sobrepasan las expectativas de los comensales.

- 9. **En relación a la higiene y comodidad como calificas según:** ventilación, iluminación, área fumar y no fumar, distancia entre baños, comedor y cocina, limpieza de mesas.



En relación a la higiene y comodidad consideraron la mayoría que Pullaso´s Ole cumple con las preferencias de los consumidores, sin embargo hay un gran porcentaje de las encuestados que califican a Cohifer en segundo y tercer lugar, un dato interesante según sus resultados para tomarlo en cuenta en este análisis.

Observaciones	
<i>Aspectos presentes en la higiene del local</i>	Ventilación
	Área Fumar No fumar
	Distancia entre baños, comedor y cocina
	Iluminación
	Amplios baños
	Limpieza en mesas

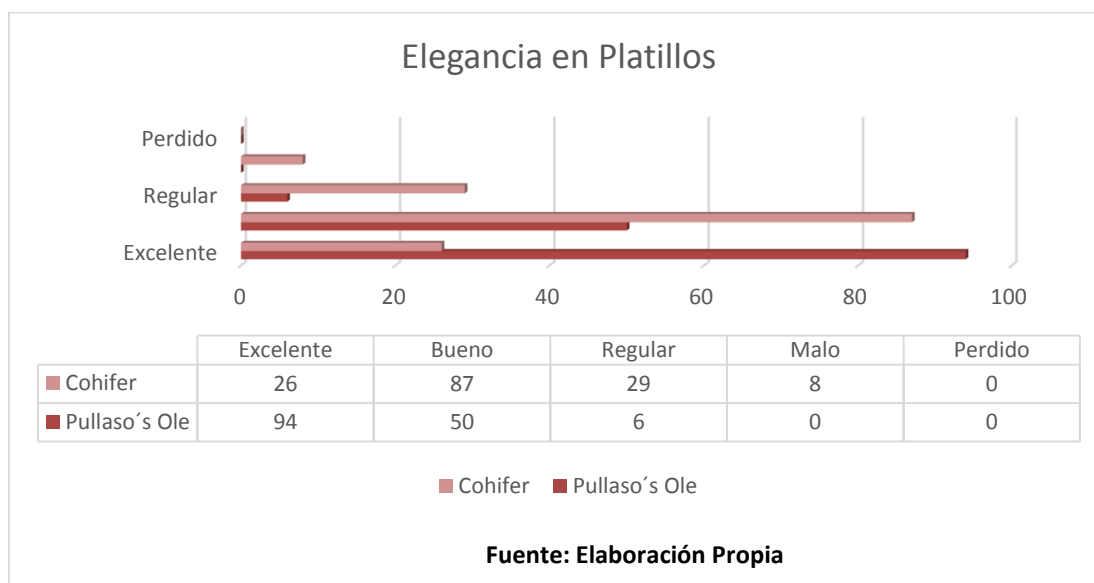


Según observaciones, ambos restaurantes cuenta con una excelente limpieza y distancia entre las diferentes áreas de servicio, así mismo en las áreas de fumar y no fumar.

Comparación de ambos resultados:

Según encuestados la mayoría valora a Pullaso’s Ole excelente en relación a la limpieza y distancia de los diferentes áreas de servicio en el local, y aunque Cohifer según observaciones también las posee, habría que estudiar más a fondo del porque es menos notorio para los encuestados en este último.

10. Califica que tan impecable son los platillos: limpieza y orden en ubicación de los alimentos, decoración, cristalería correspondiente.



Este gráfico se puede notar que llega haber una variedad en calificaciones ya que un 50% considera a Pullaso’s Ole excelente en la presentación de sus platillos pero también un 30% lo ubica en segundo lugar, en relación al Cohifer existen calificaciones desde malo hasta excelente lo cual conlleva a un mejor control en la presentación de sus platillos tomando en cuenta la limpieza y orden de los alimentos así como la decoración y la cristalera correspondiente.

Observaciones

<i>Limpieza y orden en los platillos</i>	Orden en ubicación de alimentos
	Decoración
	Cristalería correspondiente

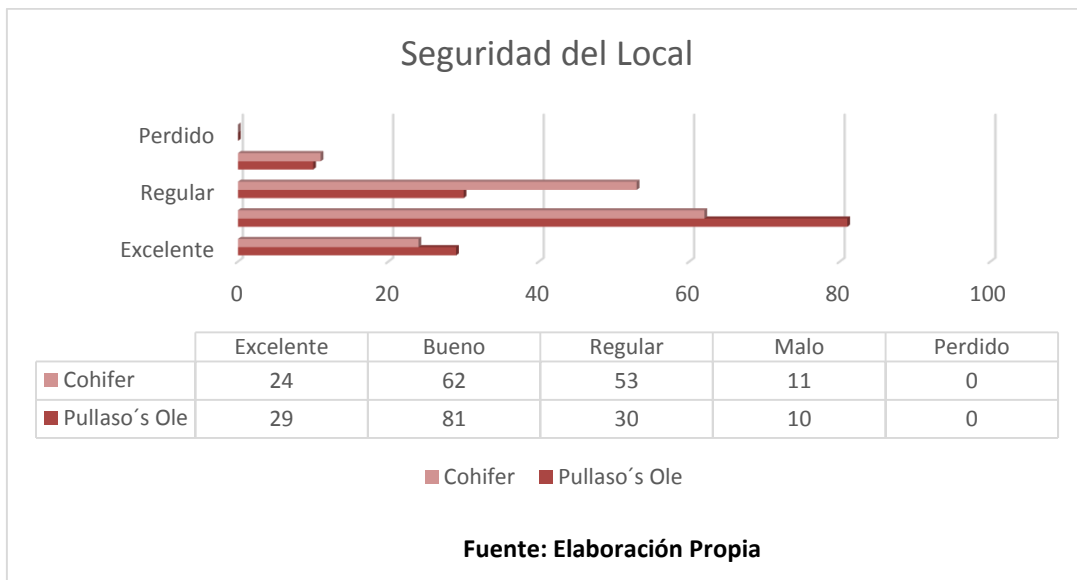


De acuerdo a las observaciones se considera que ambos restaurantes cumple con orden y la innovación en la decoración de sus platillos así como la cristalería correspondiente de acuerdo al tipo de comida.

Comparación de ambos resultados:

Aunque según las observaciones se considera que ambos cumplen con una excelente presentación de sus platillos, habría que realizar un análisis más profundo en relación a la preferencia de los platillos por Pullaso´s Ole que los del Cohifer.

11. Como consideras la seguridad de local tomando en cuenta: salida de emergencia, señalizaciones adecuadas, cámaras de seguridad, personal de seguridad dentro y fuera del local.



Según encuestados dan valoraciones casi homogéneas en cuestión de Seguridad del local, ya que tanto a Pullaso´s Ole y Cohifer tienen calificaciones desde Malo hasta Excelente, sin embargo son pocos los que consideran que ambos tiene una excelente seguridad, tomando en cuenta salidas de emergencias, señalización adecuada, cámaras de seguridad, personal de seguridad dentro y fuera del local.

Observaciones	
<i>Seguridad y Vigilancia en el local</i>	Salidas de emergencia
	Señalizaciones adecuadas
	Cámaras de seguridad
	Extintores
	Personal vigilancia dentro y fuera

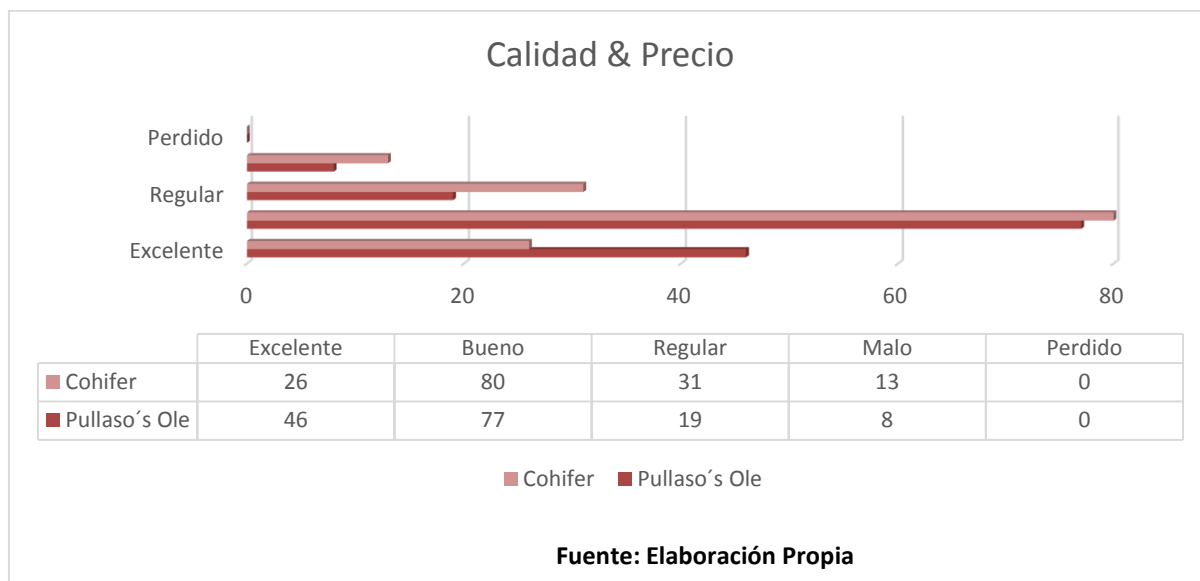


Según observaciones ambos restaurantes cuenta con personal de seguridad que cubre tanto para el parque y dentro del local, cuentan con señalización adecuadas.

Comparación de ambos resultados:

Según los encuestados son pocos los que consideran excelente la seguridad de ambos restaurantes, y llegan a valorarlo como una mala y regular seguridad.

12. Cómo valoras la calidad versus precio del servicio

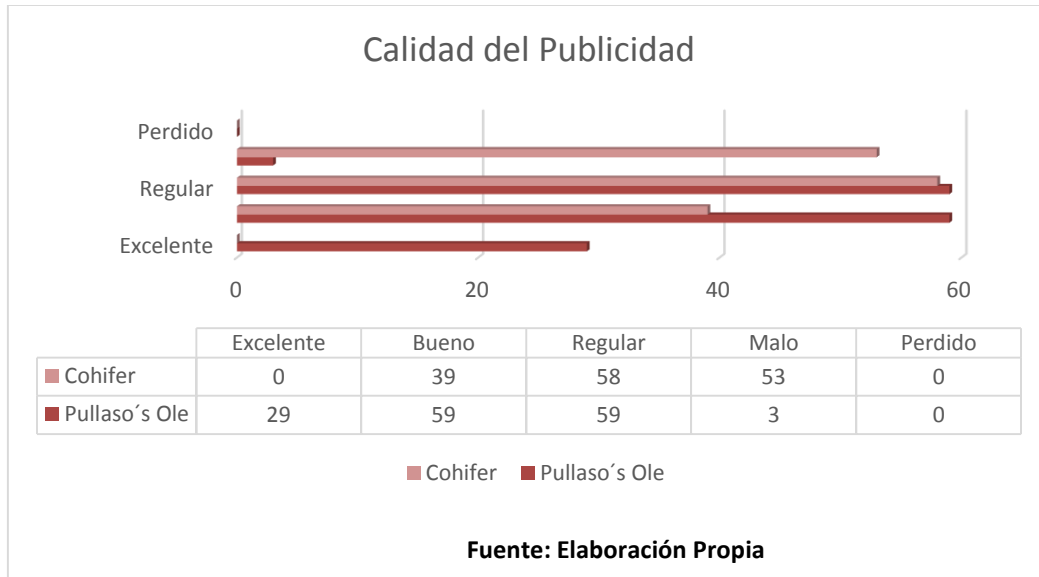


En este gráfico se puede observar que la mayoría de los encuestados consideran que ambos restaurantes valoran el precio en relación a la calidad, en segundo lugar, incluso llegan ambos a tener considerables calificaciones tanto malas y regulares.

Por lo tanto aunque quizás no todos consideren que merecen un mayor puntaje, habría que hacer modificaciones no tanto en el precio, sino que en la calidad del servicio en sí, con el fin de que exista una mejor valoración del precio en relación a calidad,

No se hicieron observaciones ya que esto corresponde a la opinión de los mismos encuestados.

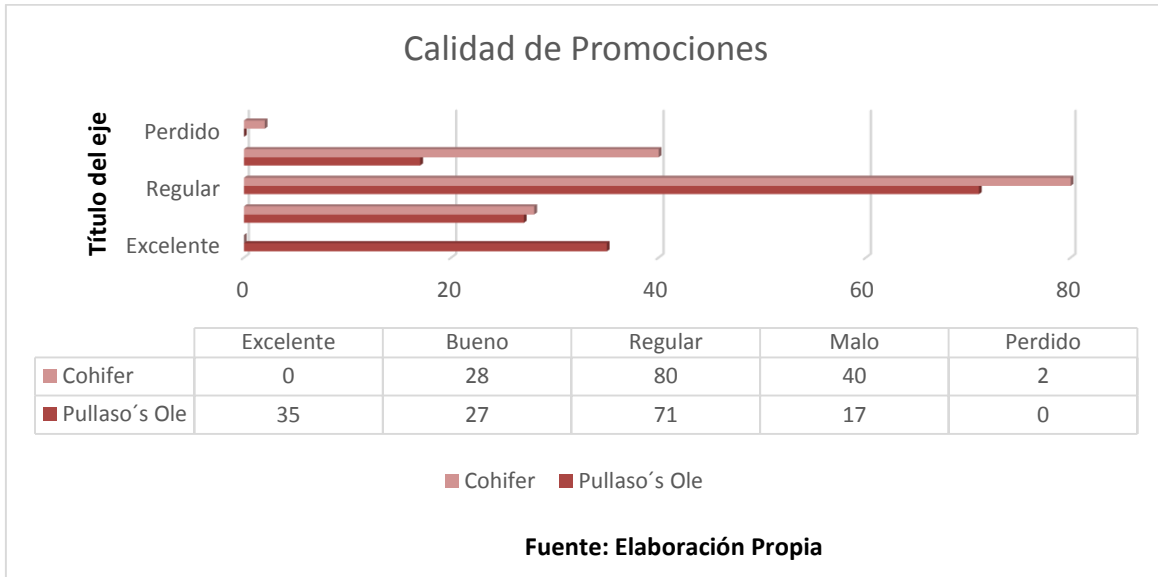
13. Como consideras la calidad de publicidad tomando en cuenta:
 frecuencia, utilización de variedad de medios de comunicación, herramientas de publicidad (spot, flyers, redes sociales, mantas..)



Los resultados que se ven en este gráfico logran reflejar que Cohifer tiene una calidad en la publicidad según encuestados valorada como mala y para Pullaso's Ole llega a ser excelente, sin embargo para la mayoría los valoran a ambos como regular, por tanto ambos restaurantes deben valorar que tan eficaz es la comunicación con el público de los productos que ofrece por medio de la publicidad, así mismo valorar si en caso utilizan este medio, que tan bien dirigen dicha publicidad según su mercado meta.



14. Como consideras la calidad de las promociones según: frecuentes, innovadoras, atractivas.



Como se puede observar en los resultados de este gráfico sigue siendo para la mayoría la calidad de sus promociones un tanto regular y mala para ambos restaurantes.

Observaciones:

En relación a la publicidad y promociones hechas por restaurantes se observó que Cohifer ha ignorado estas herramientas como un elemento de comunicación y actualización de sus servicios hacia sus clientes, en cambio Pullaso's cuenta con una página en redes sociales, vallas publicitarias en la carretera panamericana y la utilización de mantas ubicadas en centros estratégicos de la ciudad de Estelí.

Observaciones	
<i>Promoción y Publicidad</i>	Frecuencia
	Variedad de medios de publicidad
	Variedad de herramientas de comunicación
	Atractivas
	Innovadoras



VII. CONCLUSIONES

Gracias a la siguiente investigación, se pudieron conocer los diferentes factores que han estado inmersos dentro de lo que engloba el servicio restaurantero de Pullasos Ole y Cohifer, en relación al marketing mix, ya que se tomaron en cuenta una serie de variables relacionadas a dicha mezcla de mercadotecnia, del cual se pudieran identificar tanto las fortalezas y debilidades de ambos restaurantes y se pudieran comparar con el fin de poder realizar un benchmarking, de este modo proceder a mejoras necesarias que ayuden a poder tener una mejor aceptación por parte del mercado Esteliano.

Al igual, se pudo conocer la importancia que implica hoy en día la utilización de esta herramienta como es el benchmarking, ya que abre puertas no solo a conocer cuáles son las tendencias del mercado que existen en la actualidad y las exigencias de los clientes, sino también que es una excelente opción para poder introducir mejoras en el restaurante Cohifer, adoptando algunas acciones y estrategias que aplica Pullaso's Ole y del cual se consideran más relevantes para los comensales.

Cabe mencionar que según resultados, existen debilidades en el servicio que ofrece Pullaso's Ole que para algunas personas no son tan notable, debido a que ellos enfocan su atención en otros atributos que son bastantes llamativos y sobre todo diferenciados de la competencia que hacen que dichos clientes se sientan a gusto y conviertan a este restaurante entre sus preferidos. Sin embargo aunque Cohifer no carezca de atributos en la oferta de sus servicios, se ha quedado obsoleto en relación a gustos y nuevas exigencias del mercado cambiante que se vive hoy en día, en Estelí.

En este sentido no solo se logró ver las debilidades de ambos restaurantes sino también se pudo describir la eficacia del servicio y así poder captar dichas habilidades para así adaptarlas o bien mejorarlas en el área observada.

Por tanto, la aplicación del benchmarking competitivo en restaurante Pullaso's Ole aporta la información suficiente para que Cohifer introduzca mejoras en su servicio y de esta manera poder continuar compitiendo en el mercado y reconociéndose por estar entre los restaurantes con mayor preferencia en la ciudad.



VIII. RECOMENDACIONES

- Mantenerse en constante actualización de las tendencias del mercado, especialmente en Estelí, para conocer un poco sobre las nuevas competencias, y de qué manera estas están conquistando el mercado Esteliano.
- Utilizar la herramienta del benchmarking de manera continua para incorporar mejoras en el servicio, de esta manera no solo hacerlo de manera competitiva, sino también de manera interna con el mismo personal, y así poder evaluar los procesos que estos tienen en diferentes áreas del restaurante y poder detectar aquellas fortalezas para resaltarlas.
- Tomar en cuenta siempre al momento de realizar este tipo de benchmarking no solo observaciones, sino también encuestas u opiniones de los mismos comensales para evaluar su nivel de satisfacción, ya que las preferencias y la información que cada cliente maneja es cada vez mayor.
- Adoptar procesos no solo de la competencia, sino también de otros restaurantes extranjeros para lograr mayor diferenciación en el mercado, apoyándose de medios de información como internet para un amplio conocimiento de qué otras tendencias están teniendo éxito en otros países del cual se considere se puede adoptar en relación a las necesidades de su mercado.
- Considerar un estudio de mercado a fin de conocer otras oportunidades del cual restaurante Cohifer puede incluir dentro de la elaboración de un plan estratégico de mercado.



IX. ESTRATEGIAS

Estrategia de Diferenciación: debido a que las personas toman en cuenta detalles pequeños pero bastantes significativos, es importante tomar en cuenta acciones como:

- Desde rediseñar el vestuario del personal en algo más distinguido del habitual, hasta la distribución y el rediseño del interior del restaurante tomando en cuenta distintas temporadas y días festivos con el fin de lograr una mayor percepción visual ante los comensales.
- La debida acogida que se les da a las personas por parte del personal, debe mejorar tomando en cuenta la insistencia en conquistar a los comensales tanto en asesoramientos así como preguntar por sus inquietudes y priorizar sus necesidades, hace que el trato sea percibido más personalizado.
- Proporcionar un mejor ambiente tomando en cuenta aspectos sensoriales, tanto de la música (música en vivo), olores, sabor de platillos que son muy importantes como parte de la comodidad de los clientes.
- Crear una imagen corporativa que incluya la creación de un Logo que se identifique en el mercado.

Estrategia de Penetración de Mercado: con el fin de que aumentar la participación en el mercado y de que tanto los clientes actuales como los que han dejado de visitar dicho restaurante, tengan el deseo de ser el restaurante con mayor preferencia se considera las siguientes acciones:

- Llevar una base de datos de los clientes actuales para mantenerlos al tanto de los servicios que se estarán ofertando.
- Optar por herramientas de publicidad, que sean las más necesarias de acuerdo al tipo de mercado al cual Cohifer se dirige así mismo valorar las herramientas de comunicación más apta para poder dar a conocer al público de las ofertas que se estar haciendo.
- Reposicionar la marca, con el fin de transmitir una nueva imagen y poder captar la atención de clientes de la competencia de este modo será necesario eliminar aquellas debilidades, y resaltar esas fortalezas del cual Cohifer cuenta.



X. BIBLIOGRAFÍA

- aulafacil.com*. (s.f.). Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/Lecc-26.htm>
- Benjamin, E. (2006). *Acerca de nosotros: Pearson*. (F. Benjamin, Ed.) Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de <http://www.pearsoneducacion.net/franklin/SitioAudAdmin/archivos/Benchmarking.doc>.
- Calderon, G. (2013). *Universidad Nacional de Colombia sedes manizales*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010060/Lecciones/MODULO2/benchmarking.htm>
- definicion.de*. (s.f.). (WordPress, Productor) Obtenido de <http://definicion.de/marketing-mix/>
- econ.uba.ar*. (s.f.). Recuperado el Junio de 2014, de www.econ.uba.ar/www/seminario/g268/benchmarking.doc
- e-conomic*. (s.f.). Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-marketing-mix>
- Espinosa, J. (Ed.). (s.f.). *esmas*. (Grupo AC Gestión Estratégica de Negocios S.C.) Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://www.esmas.com/emprendedores/startups/marketingyventas/424693.html>
- Geografía, I. N. (Ed.). (s.f.). Obtenido de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf
- Hotelinfantaschueca*. (s.f.). Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://www.hotelinfantaschueca.com/como-se-clasifican-los-restaurantes/>
- Instituto de Turismo Nicaragüense. (2010). Categorización Hostal y Restaurantes. *Categorización de Restaurantes*. Managua, Nicaragua.
- Manene, L. M. (Abril de 2011). <http://www.luismiguelmanene.com>. Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/>
- Mateo, R. (Ed.). (Septiembre de 2012). *quality trends*. Obtenido de <http://qualitytrends.squalitas.com/articulos/articulos-gestion-de-la->



calidad/item/108-sistemas-de-gesti%C3%B3n-de-la-calidad-%E2%80%93-un-camino-hacia-la-satisfacci%C3%B3n-del-cliente-%E2%80%93-parte-i.html

Mazalan comunicaciones. (s.f.). Recuperado el Junio de 2014, de <http://www.mazalan.com.ar/nota/3135/BENCHMARKING-UNA-HERRAMIENTA-FUNDAMENTAL.html>

Moonjaz. (16 de Mayo de 2014). *es.scribd.* Recuperado el 28 de Junio de 2014, de <http://es.scribd.com/doc/224467669/Bench-Marking>

Restaurantes.us. (s.f.). (Búsqueda.us, Productor) Obtenido de <http://www.restaurantes.us/guias/menunombres/tipos-de-restaurantes/>

The Forge Web Creations. (28 de Febrero de 2012). *Acercas de nosotros: wordpress.com.* (LOSTINWORLD, Ed.) Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de sitio Web [wordpress.com](http://lostinbergen.wordpress.com/2012/02/28/tipos-de-restaurantes/): <http://lostinbergen.wordpress.com/2012/02/28/tipos-de-restaurantes/>

tiposde.org. (s.f.). (S. Organization, Productor) Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://www.tiposde.org/empresas-y-negocios/523-tipos-de-competencia/>

wikipedia. (s.f.). (Fundación Wikimedia.Inc) Recuperado el 10 de Junio de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>



XI. ANEXOS

7.1 Lista de negocios Culinarios en la Ciudad de Estelí, Nicaragua (Instituto de Turismo Nicaragüense, 2010)

Dirección	Barrio	Categoría	Nombre
Colegio SnFco 1½c. al Sur	Rene Barrantes	Restaurante	
Inst.Sn Fco. 2c. Al Sur	Rene Barrantes	Restaurante	Los Arbolitos
Meson 2c.Este, ½c. al Norte	Rene Barrantes	Restaurante	
Esquina Opuesta H. Meson	Rene Barrantes	Restaurante	Vuela Vuela
Frente a White House Pizza	Paula Ubeda	Restaurante	
Costado Norte Shell Estelí	Paula Ubeda	Restaurante	El Sabrosón
Variedades Vida ½c. al Oeste	Paula Ubeda	Restaurante	Carto Cuba
Bancos ½c. al Sur	Milenia Hernandez	Restaurante	Tip-Top Central
Frente al Mnto. Centenario	Jose Santos Zelaya	Restaurante	Tip-Top
Casa Mujer 1 c y 1/2 al Oeste	Hermanos Carcamos	Restaurante	Salsa Cairo
Frente a Bancentro	Hermanos Carcamos	Restaurante	Barista café Nica
Upoli 1/2 c al Norte	Hermanos Carcamos	Restaurante	Continental Cohifer
Kilómetro 145 Carretera Panamericana	Hermanos Carcamos	Restaurante	Invermosa
Contiguo a Farmacia Esteli	Hermanos Carcamos	Restaurante	Rincon Pinareño
Enitel 1/2 c al Este	Hermanos Carcamos	Restaurante	La Casa de las Hamburguesas
Casa de la Mujer 1 c al Oeste	Hermanos Carcamos	Restaurante	
Frente a Estudio 54	Hermanos Carcamos	Restaurante	Añoranzas
Frente a Casa Pellas	Hermanos Carcamos	Restaurante	Fonda
Frente a Cost. Norte Casa Pellas	Juana Elena Mendoza	Restaurante	Pineda
Casa Pellas 1c.Este, ½c. al Norte	Juana Elena Mendoza	Restaurante	
Casa Pellas ½c. al Norte	Juana Elena Mendoza	Restaurante	Torres Gemelas
Semaforos ENABAS ½c. al Este	Aristeo Benavidez	Restaurante	
Flans Boyan´s 2 1/2c al este	Heroes y	Restaurante	



	Martirez		
INISER 1c al este, 1/2c al norte	Heroes y Martirez	Restaurante	
Cotran norte 1c al sur	Juan Alberto Blandon	Restaurante	Titanic
Contiguo al Mirador de la Torre	Boanerges López	Restaurante	
PROFAMILIA 3Km al Este	Boanerges López	Restaurante	
Km 135 Salida Sur	Boanerges López	Restaurante	
Frente a PETRONIC	Justo Flores	Restaurante	
Cost. Sur esc el rosario	Rosario	Restaurante	
Donde fue el portalito 125 v Noroeste	Rosario	Restaurante	
Fte cdo norte Alcaldia	Orlando Ochoa	Restaurante	Punto de encuentro
Farmacia Esteli ½c. al Norte	Milenia Hernandez	Restaurante	
Contiguo a Procredit	Milenia Hernandez	Restaurante	La Gran Via
Gallo mas Gallo ½c.Oeste	Milenia Hernandez	Restaurante	Casa Vahia
Almacen Sony ½c. al Este	Oscar Benavidez	Restaurante	
Tanque Alfredo Lazo 1½c. al Sur	Alfredo Lazo	Restaurante	Mar y Tierra
Salida El Limon	Alfredo Lazo	Restaurante	
Costado Norte del Deposito de la Victoria	Alfredo Lazo	Restaurante	Chaguite
Merc. J.E.B 1c. Al Este	Rene Barrantes	Restaurante	El Meson
El Naranja	El Naranja	Restaurante	
Km 157 carretera La Concordia San Pedro	El Coyol	Restaurante	
Parque infantil 1rs al este	Heroes y Martirez	Cafetin	
Camara de comercio 25vrs al norte	Heroes y Martirez	Cafetin	
Gallo mas gallo 75vrs al oeste	Milenia Hernandez	Cafetin	Hamburloca
INISER 1c. Al Oeste, 20 vrs al Norte	El Calvario	Cafetin	
Puente de Hierro 2 1/2c. Al Sur	Elias Moncada	Comedor	
Costado oeste star mark	Sandino	Comedor	
Casa del pueblo ½c al este	Rene Barrantes	Comedor	Chamani



Esquina Opuesta Comité del F.S.L.N.	Rene Barrantes	Comedor	
Variedades Vida 25 vrs al Sur	Paula Ubeda	Comedor	Big-Dog
Teatro Esteli 1 c y 1/2 al Este	Hermanos Carcamos	Comedor	
Texaco 1/2 c al Norte	Juno Rodriguez	Comedor	
Parque infantil 1c al este	Heroes y Martirez	Comedor	
Costado sur H.A.D.B	Heroes y Martirez	Comedor	
Frente a Shell Esquipulas	Heroes y Martirez	Comedor	
Cotran norte	Centenario	Comedor	
Frente a Petronic Sur	Justo Flores	Comedor	
Fte a la escuela normal	Arlen Siu	Comedor	
Cost. Oeste parque	Orlando Ochoa	Comedor	
Mil colores ½c. al Oeste	Igor Ubeda	Comedor	"Recanto"
Super Segovias 75 vrs al Nte	Igor Ubeda	Comedor	"Yauch Yireh"
Roger mangas 25vrs al este	Igor Ubeda	Comedor	
Mercado Alfredo Lazo	Alfredo Lazo	Comedor	
Mercado Alfredo Lazo	Alfredo Lazo	Comedor	El Sueno de Juanito
Mercado Alfredo Lazo	Alfredo Lazo	Comedor	
Mercado Alfredo Lazo	Alfredo Lazo	Comedor	
Mercado Alfredo Lazo	Alfredo Lazo	Comedor	
Los Laureles	Santa Cruz	Comedor	
Frente Instituto Santa Cruz KM 138	Santa Cruz	Comedor	La Frijolada
Instituto Sn Fco. 1½c. al Sur/Frente al Gallito	Rene Barrantes	Comedor	
Farmacia Auxiliadora	Rene Barrantes	Comedor Hospedaje	
Reptos Briones 3c al oeste	Igor Ubeda	Comedor por encargo	
Costado Sur Edificio Gonzalez	Milenia Hernandez	Comedor. Buffet	
Puente de Hierro ½c. al Oeste	Elias Moncada	Comedor/Bar	
Km 155 carretera norte, frente a la Hacienda	San Ramón	Disco Bar	
Km 150 salida norte	Facundo Picado	Disco bar restaurante	
Frente a Casa Pellas	Hermanos Carcamos	Disco/ Restaurante	
Parque infantil 1/2c al este	Heroes y	Cafetin	



	Martirez		
Frente Costado Este, C/Salud Eduardo Selva	El Calvario	Cafetín	
Asogaes 1/2 c al Oeste	Hermanos Cárcamos	Hotel y Restaurante	Martínez Palacios
Gobernacion 2 1/2c al norte	Hermanos Cárcamo	Hotel/Restaurante	Moderno
Quiabú 75 vrs al sur	Juan Alberto Blandón	Hotel/Restaurante	Panorama 1y2
Costado Noreste Catedral	René Barrantes	Pizza	Café Papa Jam Pizza
H.Meson 75 vrs al Este	René Barrantes	Rosticería	Don Pollo
Costado norte Shell Esquipulas	Centenario	Rosticería	
Mil Colores 2c al oeste	Igor Úbeda	Rosticería	"Don Pollo#1"
Gallo mas Gallo 1c Oeste	Igor Úbeda	Rosticería	
Petronic El Carmen 75 vrs al Norte	Oscar Benavidez	Rosticería	
Frente al Estadio Noel Gamez	Paula Úbeda	Rosticería/Bar	Sport Bar
Frente a Desarme Napoles	R/Arauz	Kiosko	
Star Mart 200 mts al Norte	Omar Torrijos	Kiosko	
Costado Oeste Catedral	René Barrantes	Kiosko	
Costado sur parque infantil	Héroes y Mártires	Kiosko	
Cost.Este Hospital SnJn de Dios	Justo Flores	Kiosko	
Cost. Norte esc. Normal	Arlen Siu	Kiosko	
Fte hermosa	Orlando Ochoa	Kiosko	
Costado Este, de la Drew State	29 de Octubre	Kiosko	
Esc Primaria 100mts al norte	Santa Cruz	Kiosko	
Contiguo a Cigar Zone	Boanerges López	Bar	Puro Ron
Centro Comercial		Restaurante	Burged King
Centro Comercial		Restaurante	Pollo Estrella
Centro Comercial		Restaurante	Asados El Toro
Centro Comercial		Restaurante	Valentine Pizza
Centro Comercial		Restaurante	Tip Top



7.2 Instrumento

Para una mejor comparación entre ambos servicios restauranteros se tomaran en cuenta la escala descrita en el cuadro de operativización de las variables para ello se observaciones en ambos restaurantes tomando en cuenta lo siguiente:

PRODUCTO	
RECEPCION DE CLIENTES	Escala
¿Qué elementos están presentes en el estacionamiento?	<ul style="list-style-type: none"> • Señalización • Seguridad • Demarcación • Estacionamiento Privado
¿Qué criterios tomo en cuenta para la imagen del personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Vestuario adecuado • Aseado • simpatía • educación
¿Qué método utiliza para la distribución de mesas?	<ul style="list-style-type: none"> • Orden de mesas, • variedad de mesas, • pasillos de circulación • margen de distancia
¿Qué factores influye en la decoración de interiores?	<ul style="list-style-type: none"> • Temporada, • tendencias, • ambiente, • imagen
¿Qué condiciones presta su estacionamiento?	<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía • embaldosado, • seguro, • alumbrado
¿Qué papel desempeña el anfitrión en su restaurante?	<ul style="list-style-type: none"> • Da la bienvenida • asigna las mesas • se les pregunta por su satisfacción • manejo de quejas
¿Está presente la diversificación de ambientes, que factores tomo en cuenta?	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado, • ubicación y entorno, • temática especial, • diseño.
¿Qué tan presenta esta la tecnología en este local?	<ul style="list-style-type: none"> • Wifi • Teléfono • Pantallas • Equipo Sonido



ATENCION AL CLIENTE	escala
¿Cómo es la asesoría del anfitrión del restaurante al momento de la selección de mesa?	<ul style="list-style-type: none"> • Pregunta por número de visitantes, • conoce necesidad, • da recomendaciones, • Prioriza
¿Qué actitud refleja el personal al momento de atender a los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Sonríe, • cortesía, • amabilidad, • educación.
¿Qué aptitudes refleja el personal al momento de atender a los clientes?	<ul style="list-style-type: none"> • Atención, • Servir las bebidas, • estilo de servir el plato, • estilo para retirar.
¿Qué medidas toma al momento de la presentación del menú?	<ul style="list-style-type: none"> • Categorización de platillos, • letra legible ingles y español, • contenido de los platillos y licores, • imagen de platillos.
¿El personal de mesa posee conocimientos necesarios acerca del menú?	<ul style="list-style-type: none"> • Ingredientes, • salud, • procedencia de alimentos, • especialidad de la casa
¿Qué tan frecuente son las capacitaciones en el personal?	<ul style="list-style-type: none"> • Parcialmente, • trimestralmente, • semestral, • anual.
¿Cómo es el grado del personal de rotación de personal en su restaurante?	<ul style="list-style-type: none"> • Menos de 6 mese • Menos de 1 año • Más de un año
Que aspecto toman en cuenta para despedir al cliente?	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas de satisfacción • Petición de Sugerencias • Agradecimiento • Despedida.



PRODUCCION ALIMENTOS	escala
¿Cómo manejan la disponibilidad de los platillos presentes en el menú?	<ul style="list-style-type: none"> • Se vende todo lo que hay en el menú, • se dan sugerencias, • se prepara un menú del día, • se ofrecen otras opciones.
¿Cuánto es el límite de tiempo de espera para servir los platillos?	<ul style="list-style-type: none"> • 20 minutos • 30 minutos, • 45 minutos • 1 hora
¿Qué aspectos abarca la calidad de sus servicios?	<ul style="list-style-type: none"> • Sabor, • frescura, • cocción, • temperatura
¿Qué tanto maneja la variedad de menú?	<ul style="list-style-type: none"> • Modificación de platillos, • desarrollo de nuevos platillos, • mezcla de platillos, • creación de niveles de calidad de platillos

HIGIENE Y LIMPIEZA	escala
Con que recursos cuenta para un mejor orden y control de la higiene y ambientación del restaurante.	<ul style="list-style-type: none"> • Ventilación abanico o natural • Iluminación apropiada • Área fumado y no fumar • Distancia entre baños comedor y cocina
¿Cuáles son las condiciones de los servicios higiénicos?	<ul style="list-style-type: none"> • Baños para ambos sexos, • amplitud, • lavamanos,
¿Con que frecuencia maneja las inspecciones de higiene en los baños?	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez al día, • 3 veces al día, • 6 veces al día, • más de 6



¿Cómo maneja la limpieza de las mesas antes y después del consumo del servicio?	<ul style="list-style-type: none"> • Cada 10 minutos • Cada 30 minutos • Cada hora
¿De qué manera refleja la higiene en la presentación de platillos?	<ul style="list-style-type: none"> • Orden en la ubicación de los alimentos • Decoración • Cristalería correspondiente a l tipo de platillo.
¿Con que frecuencia se da el mantenimiento del mobiliario?	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez por mes • Dos veces al año • Cada año

SEGURIDAD Y VIGILANCIA	Valor escala
¿Qué tan accesible son las salidas de emergencia?	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con salida de emergencia • E s accesible • Esta visible
¿El local cuenta con la debida señalización?	<ul style="list-style-type: none"> • De entrada • De salida • Emergencia • Área Fumado • Caja • Baños • Cocina • Solo personal • Parqueo
¿Cuenta con equipo de primeros auxilio y prevención de accidentes?	<ul style="list-style-type: none"> • Botiquín de primeros auxilios • Extinguidores • Detector de Humo



¿Qué recursos toman en cuenta para la vigilancia?	<ul style="list-style-type: none"> • Cámaras • Personal de Seguridad • Personal Seguridad para el parqueo
---	--

PRECIO	Valor escala
Que facilidades de pago tienen?	<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo • Tarjeta
¿Utiliza un método específico en la fijación de precio?	<ul style="list-style-type: none"> • Basado en costes, basado en competencia, • basado en valor percibido, • basado en mercado
¿Cómo hace para clasificar sus precios?	<ul style="list-style-type: none"> • Penetración • , oferta, • paquetes, • reclamo, • reserva, • psicológicos.

PROMOCIONES	Valor escala
¿Con que frecuencia realiza promociones?	<ul style="list-style-type: none"> • Semanalmente • Quincenalmente • Mensualmente • Fechas especiales • Anualmente
¿Qué medios de comunicación utiliza para publicidad?	<ul style="list-style-type: none"> • TV • Radio • Perifoneo • Internet • Revistas
Que técnicas de medición utilizan para medir el éxito de la publicidad?	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizan las ventas • Encuestas • Breve Sondeo



<p>¿Qué herramientas toma en cuenta en la publicidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías, • spots, • viñetas, • volantes, • mantas
<p>¿Qué planes de acción utiliza en sus promociones?.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Días festivos, • eventos especiales, actividades sociales, actividades culturales • Aniversarios

7.3 Encuesta

Con el fin de llevar a cabo un análisis sobre el nivel de preferencia y exigencia al momento de escoger un restaurante, sería de grata ayuda tu opinión. Para ello responde a las siguientes preguntas relacionadas en la comparación de los restaurantes Pullaso`s Ole y Cohifer, situados en la ciudad de Estelí.

1. Califica la calidad del estacionamiento tomando en cuenta: señalización, seguridad, demarcación, privativo, iluminación, cercanía, embaldosado.
 Excelente Buena Regular Mala

2. Que tan integra es la imagen de personal de acuerdo a: vestuario adecuado, limpieza simpatía, educación.
 Excelente Buena Regular Mala

3. Como consideras la distribución del espacio tomando en cuenta: orden de mesas, variedad de mesas, pasillos de circulación, margen de distancia
 Excelente Buena Regular Mala

4. Califica la calidad de decoración del local según: temporadas, tendencias, diversidad de ambiente, temática, tecnología.
 Excelente Buena Regular Mala

5. Califica la asesoría del anfitrión según: pregunta número de visitantes y necesidades, recomendaciones, prioriza.
 Excelente Buena Regular Mala

6. Califica la calidad de atención del personal según: cortesía, carisma, arte para servir platillos y bebidas, retirarlos, amabilidad.
 Excelente Buena Regular Mala



7. Que tanto es la capacidad del personal según: conocimiento de ingredientes de platillos, procedencia de los alimentos, especialidad de la casa, manejo de quejas y sugerencias.
- Excelente Buena Regular Mala
8. Como considera la calidad en platillos según: rapidez de entrega, sabor, frescura, cocción, temperatura.
- Excelente Buena Regular Mala
9. En relación a la higiene y comodidad como calificas según: ventilación, iluminación, área fumar y no fumar, distancia entre baños, comedor y cocina, limpieza de mesas.
- Excelente Buena Regular Mala
10. Califica que tan impecable son los platillos: limpieza y orden en ubicación de los alimentos, decoración, cristalería correspondiente.
- Excelente Buena Regular Mala
11. Como consideras la seguridad de local tomando en cuenta: salida de emergencia, señalizaciones adecuadas, cámaras de seguridad, personal de seguridad dentro y fuera del local.
- Excelente Buena Regular Mala
12. Como valoras la calidad versus precio del servicio
- Excelente Buena Regular Mala
13. Como consideras la calidad de publicidad tomando en cuenta: frecuencia, utilización de variedad de medios de comunicación, herramientas de publicidad (spot, flyers, redes sociales, mantas..)
- Excelente Buena Regular Mala
14. Como consideras la calidad de las promociones según: frecuentes, innovadoras, atractivas.
- Excelente Buena Regular Mala