



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad
en Grifo San Antonio EIRL, Chiclayo**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORAS:

De Los Santos Portero, Olga Victoria (ORCID: 0000-0001-9772-9321)
Valverde Huaman, Ana Maria (ORCID: 0000-0001-9507-4464)

ASESORA:

Dra. Colunche Campos, Teonila (ORCID: 0000-0002-3318-6628)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Marketing

CHICLAYO – PERÚ

2020

DEDICATORIA

Dedico esta tesis con todo mi amor, a mis dos pequeños hijos Jose Maria e Ian Rafael, por ser ellos mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme dia a dia, a mi gran esposo, confidente y amigo Mario, por ser mi soporte en todo mi camino universitario, por su comprensión amor y confianza.

A mis padres Marleny y Walter, quienes fueron los principales cimientos para la construcción de mi vida profesional, centaron en mi las bases de responsabilidad y deseos de superación.

A mis hermanas Estrella y Nieves, a quienes amo inmensamente.

Olga Victoria De Los Santos Portero

Esta tesis se lo dedico en primer lugar a Dios, por darme las fortalezas de seguir adelante y asi culminar con éxito.

En segundo lugar a mi familia, especialmente a mi esposo y a mis dos pequeños hijos, ya que son ellos el motor que me impulsa a seguir adelante y afrontar cualquier situación en el desarrollo de mi carrera.

Ana Maria Valverde Huaman

AGRADECIMIENTO

A Dios, y a nuestros padres por ser los primeros promotores de todos nuestros sueños, por siempre anhelar y desear lo mejor para nuestra vida, gracias por cada consejo y palabra. Gracias a nuestra universidad por habernos permitido formarnos, a los docentes y también a todas las personas que fueron partícipe de nuestra tesis ya sea de manera directa e indirecta.

LAS AUTORAS

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLA	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	5
III. METODOLOGÍA	12
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	12
3.2. Variables y Operacionalización de variables	13
3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.	13
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	14
3.5. Procedimiento.....	16
3.6. Metodo de análisis de datos	16
3.7. Aspectos éticos	17
IV. RESULTADOS	18
V. DISCUSIÓN	29
VI. CONCLUSIÓN	32
VII. RECOMENDACIÓN	33
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
ANEXOS	48

ÍNDICE DE TABLA

<i>Tabla 1: Distribución de la muestra</i>	14
<i>Tabla 2: Alfa de Cronbach del Instrumento de benchmarking</i>	16
<i>Tabla 3: Alfa de Cronbach del Instrumento de competitividad</i>	16
<i>Tabla 4: Resultados de la dimensión planificación</i>	18
<i>Tabla 5: Resultados de la dimensión análisis</i>	19
<i>Tabla 6: Resultados de la dimensión integración</i>	20
<i>Tabla 7: Resultados de la dimensión acción</i>	21
<i>Tabla 8: Resultados de la dimensión madurez</i>	22
<i>Tabla 9: Resultados de la dimensión grupos empresariales</i>	23
<i>Tabla 10: Resultados de la dimensión grupos estructurales</i>	24
<i>Tabla 11: Resultados de la dimensión grupos sistémicos</i>	25
<i>Tabla 12: Plan de Acción de la Propuesta</i>	26
<i>Tabla 13: Financiamiento del Plan de Acción de la Propuesta</i>	42
<i>Tabla 14: Cronograma del Plan de Acción de la Propuesta</i>	43

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figuras 1: Resultados de la dimensión planificación</i>	<i>18</i>
<i>Figuras 2: Resultados de la dimensión análisis.....</i>	<i>19</i>
<i>Figuras 3: Resultados de la dimensión integración</i>	<i>20</i>
<i>Figuras 4: Resultados de la dimensión acción</i>	<i>21</i>
<i>Figuras 5: Resultados de la dimensión madurez.....</i>	<i>22</i>
<i>Figuras 6: Resultados de la dimensión grupos empresariales.....</i>	<i>23</i>
<i>Figuras 7: Dimensión grupos estructurales</i>	<i>24</i>
<i>Figuras 8: Resultados grupos sistémicos</i>	<i>25</i>

RESUMEN

La presente investigación ha sido desarrollada en la empresa Grifo San Antonio en la ciudad de Chiclayo, debido a la identificación de oportunidades para establecerse en el mercado, la formulación estuvo planteada buscando resolver la pregunta ¿De qué manera el benchmarking funciona como una herramienta para mejorar la competitividad de Grifo San Antonio EIRL en Chiclayo?. El objetivo perseguido ha sido proponer estrategias de benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad de Grifo San Antonio EIRL en Chiclayo donde además, la hipótesis planteada ha sido: las estrategias del benchmarking mejoran la competitividad del Grifo San Antonio EIRL en Chiclayo. El estudio ha sido de enfoque cuantitativo, descriptivo, donde se ha aplicado un diseño no experimental de corte transversal; se han tomado 60 trabajadores a quienes se les aplicó el cuestionario previamente validado por expertos de donde se obtuvieron los resultados que mostraron que la situación del Grifo San Antonio requiere de ejecutar acciones inmediatas sobre la planificación y el benchmarking, mejora inmediata de los procesos de integración y que la innovación y la competitividad, soportan la estabilidad de la empresa que busca de manera constante mejorar su perfil competitivo en el sector de hidrocarburos. Además, con lo obtenido, se han planteado las estrategias de benchmarking centrado en analizar el mercado y el sector, así como la oferta y demanda que tienen los clientes para posicionar a Grifo San Antonio como una de las mejores en la ciudad de Chiclayo. Se establecieron seis estrategias dentro del plan de acción con sus respectivos objetivos y actividades calendarizadas.

Palabras clave: benchmarking, competitividad, servicios, clientes

ABSTRACT

The present investigation has been developed in the company Grifo San Antonio in the city of Chiclayo due to the identification of opportunities to establish itself in the market, the formulation was raised seeking to solve the question, in what way does benchmarking work as a tool to improve the competitiveness of Grifo San Antonio EIRL in Chiclayo ?. The objective pursued has been to propose benchmarking strategies as a tool to improve the competitiveness of Grifo San Antonio EIRL in Chiclayo where, in addition, the hypothesis has been: benchmarking strategies improve the competitiveness of Grifo San Antonio EIRL in Chiclayo. The study has been of a quantitative, descriptive approach, where a non-experimental cross-sectional design has been applied; 60 workers have been taken to whom the questionnaire previously validated by experts was applied, from which the results were obtained that showed that the situation of the Grifo San Antonio requires immediate actions on planning and benchmarking, immediate improvement of integration processes and that innovation and competitiveness support the stability of the company that constantly seeks to improve its competitive profile in the hydrocarbon sector. In addition, with what has been obtained, benchmarking strategies focused on analyzing the market and the sector have been proposed, as well as the supply and demand that customers have to position Grifo San Antonio as one of the best in the city of Chiclayo. Six strategies were established within the action plan with their respective objectives and scheduled activities.

Keywords: benchmarking, competitiveness, services, clients.

I. INTRODUCCIÓN

Las empresas se encuentran en mercados turbulentos llenos de altas dosis de exigencias de competitividad que generan necesidades de logro con mayor rapidez, ante tal escenario, el fenómeno de cambio es innegable, el crecimiento y desarrollo de las organizaciones presionan a buscar nuevas alternativas y herramientas con las cuales luchar. Ante tal situación, el benchmarking asoma como una opción de ser aplicado en la organización para evitar el desgaste de empezar de cero una idea o un cambio; y es que, mediante su método, se busca poner en práctica procesos más efectivos y eficientes para transferir un conocimiento ya probado o una experiencia ya durada.

En el ámbito internacional, (Cano, Hidalgo, Ramones, & Villareal, 2017) plantean en su artículo los Factores de competitividad internacional en British American Tobacco, abordan el efecto de la innovación de producto y estrategias de segmentación en la competitividad internacional. Analizan varias experiencias así como estudios empíricos que sirvieron como evidencia científica en su aplicación a las empresas multinacionales y como resultado de una mayor competitividad internacional. La revista (Mercado2.0, 2019, pág. 15) se inclina y explica que la competitividad el día de hoy obliga a las empresas a ser más creativas, pero, que ese es el problema, las organizaciones no lo son y menos sus colaboradores, pues buscan solo ejemplos que se parezcan a sus necesidades y que cada vez hay menos organizaciones inteligentes. (Puro Marketing, 2016, pág. 8) indica que el emprendimiento de un negocio obliga a que se usen no solo herramientas convencionales para lograr definir los modelos del negocio, sino que el benchmarking ha nacido para brindar soluciones a las organizaciones que buscan modelos similares al suyo, y que quieren pasar la etapa de experimentación. Señala además, que el principal problema hoy, es que todos buscan imitar a todos, y que los precios en la producción juegan un papel importante. “Cuanto más se reduzca el costo de producción, mejor gestión se ha realizado”. Por otro lado, en un artículo publicado en la revista (Soy Marketing, 2019, pág. 12) en apoyo con ProQuest, considera que las ideas del negocio están concentradas en el cliente, y que este cambio disruptivo ha generado un vínculo mucho más fuerte con sus necesidades; además, el beneficio se aprovecha en base al benchmarking, que, al ser una

herramienta de estrategia comercial, permite tomar lo mejor de la competencia o de la idea original y replicarlo en pos de la empresa.

En la realidad nacional, (Dueñas, 2019, pág. 5) afirma que las pymes en el Perú alcanzan el 95% de participación en la actividad productiva del país, y las pymes exportadoras del 95% apenas el 15% exporta, para tener una oferta productiva, una oferta exportable las empresas necesitan facilitación de herramientas comerciales, operativas, financieras entre otros puntos, con todo ello la palabra competitividad viene a la mente de muchos. Con todo ello se debería ser una potencia comercial mundial, sin embargo, no hay marcas de televisores, equipos, autos, etc. “No tenemos tecnología dirán algunos, no contamos con capital dirán otros... señores son meras excusas... querer es poder y los peruanos sabemos de eso y mucho más”. Es por eso que se pierde la competitividad si lo comparamos frente a otros mercados, y es que hacer un buen benchmarking, requiere no solo de mejoras físicas, sino que la esencia del producto o servicio debe estar definido (Infomarketing, 2019). Y es que en el país, hay una competencia muy grande entre productos, pero más aún se está dando en los servicios; por eso se tiene que aplicar estrategias sólidas. Por lo tanto, el benchmarking se ha convertido en una práctica bastante popular y que se centra en estudiar los aspectos más destacados de una compañía, sea competidor o no, con la finalidad de adoptar las mejores prácticas y así asegurar la excelencia en el producto o servicio. (Infomarketing, 2019). Con todo ello, se ha detectado una exigencia por parte del mercado en obtener mejores productos y servicios, y, es que se debe de trabajar mucho la identidad y la imagen de marca para que al momento de establecer las estrategias de benchmarking no se pierda la esencia del negocio por el hecho de querer imitar a otra. En el Perú hay mucho de esto, indica el reportaje, se ha perdido toda idea creativa y llevarlo a cabo cuesta demasiado dinero; esa realidad obliga a que se compren cosas ya hechas y sólo se coloque la marca. (Mercado Negro, 2017, pág. 25).

En Chiclayo, el caso de empresas de servicios, las estrategias de marketing suelen ser mucho más replicables, pues como hay una experiencia ya demostrada, se entiende que no necesita de más situaciones que lo muestren como una opción. Es entonces cuando la competitividad busca mejores aliados para conseguir mejores resultados; uno de ellos es el hecho que todas las empresas, siempre van a requerir

de estandarizar procesos para la entrega de sus servicios, esto genera mejores modelos y que se repliquen experiencias de otras. (Business, 2019, pág. 21). La realidad de las empresas no dista mucho de las grandes a nivel nacional o internacional, pues muchas de ellas se han visto crecer aplicando estrategias de benchmarking, el caso más claro se da en los rubros de supermercados, retail y estaciones de servicio. Según la revista (Negocios y Mercado, 2018, pág. 9), la realidad en el mercado de Lambayeque es que, ante la proliferación de tanta inversión foránea, las empresas locales se han visto en la necesidad de optar por tomar medidas radicales, buscar la semejanza no solo en el “core” del negocio, sino que hasta inclusive los nombres, colores y hasta logos. La competitividad en la zona ha hecho que los modelos típicos de negocios desaparezcan y lleguen más inversiones franquiciadas.

Grupo San Antonio es una corporación peruana que tiene su sede central en la ciudad de Chiclayo departamento de Lambayeque, le pertenecen cuatro empresas, una de ellas Grifo San Antonio EIRL con RUC 20270382551, su giro de negocio es la comercialización al por menor de combustible líquido y gas líquido de petróleo (GLP), cuenta con 7 estaciones de servicio, ubicadas en diferentes zonas de la ciudad de Chiclayo. El gerente general Sr. David Francisco La Torre Alarcón, Administrador de profesión, tiene más de 15 años de experiencia en los rubros: comercialización al por menor de combustible (grifo), neumáticos y lubricantes y también el rubro automotriz, siendo este último, la incursión más novedosa del grupo con aproximadamente dos años de funcionamiento. El problema que afronta en la actualidad la empresa Grifo San Antonio, son los altos niveles de competencia que tiene en el mercado al existir una alta oferta, muchos de ellos con grandes inversiones económicas y desarrollo tecnológico, al pertenecer a consorcios nacionales e internacionales. Esto ha dado pie a que muchas pequeñas empresas del medio sean absorbidas o desaparezcan por los escasos recursos con que competir. Esta situación se viene viviendo también en la organización en estudio, que no ha podido encontrar hasta ahora, la manera de afrontar este problema de manera eficiente. Si bien es cierto, el modelo de negocio es básico y similar entre todas las estaciones de servicio, no se ha podido aún lograr competir de manera directa, se sostiene a través de las múltiples relaciones que tiene con sus clientes antiguos quienes, por los sistemas de crédito que mantienen, consideran al grifo

San Antonio, aún como un proveedor para sus necesidades de abastecimiento de combustible y otros servicios. Por esta razón, todavía se está logrando sobrevivir, pero, si no se toman acciones inmediatas, de seguro que la competencia va a aprovechar los recursos y fortalezas que dispone. Hasta ahora, no se han aplicado estrategias sólidas o usado herramientas que permitan mejorar la gestión y ser más competitivos, como en el caso del benchmarking, que dentro de los múltiples beneficios que posee, aún no ha sido puesto para Grifo San Antonio, como una alternativa inmediata de ser más competitivo.

La presente investigación se **justifica** de manera teórica porque permite la indagación de información de los modelos conceptuales que es entregado por las teorías analizadas sobre el marketing basados en el benchmarking y que sirve para el desarrollo de conocimientos que permitan sustentar y validar el estudio mediante la obtención de datos para mejorar la calidad de servicio mediante información sobre las pautas que se deben seguir para dicho proceso, consideran las teóricas y principios relacionados al tema. así mismo, desde el punto de vista práctico, el estudio se prueba porque aportará un instrumento para buscar mejorar el rendimiento del servicio brindado al cliente por la empresa a través de los fenómenos de servicio que han sido observados, con ello se pretende tomar el inicio del análisis en la institución elegida. A nivel metodológico, se justifica por el empleo de métodos y de diseños de investigación validados, en este caso es de diseño Triangulación Concurrente de tipo Proyectivo.

Por lo antes mencionado, **formula la siguiente interrogante:** ¿De qué manera el benchmarking funciona como una herramienta para mejorar la competitividad de Grifo San Antonio EIRL en Chiclayo? y para resolver ello, se traza el siguiente **objetivo general:** Proponer estrategias de benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad de Grifo San Antonio EIRL en Chiclayo; y para su cumplimiento lo lograremos mediante los siguientes **objetivos específicos:** (a) Diagnosticar la situación actual de benchmarking en Grifo San Antonio E.I.R.L Chiclayo. (b) Determinar el nivel de competitividad del Grifo San Antonio EIRL Chiclayo. (c) Diseñar estrategias de benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad en Grifo San Antonio E.I.R.L en Chiclayo. Así mismo, la **hipótesis** general planteó lo siguiente: Las estrategias del benchmarking mejoran la competitividad del Grifo San Antonio EIRL en Chiclayo.

II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación ha considerado como **antecedentes internacionales**, (Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R, 2017) en su investigación sobre la Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas de Baja California. Universidad autónoma de Baja California. Plantean el objetivo de establecer los niveles de competitividad de las empresas y verificar qué áreas son las que marcan la diferencia para ser competitivas. Hicieron un estudio descriptivo, correlacional y transversal, donde tomaron a 195 empresas; el resultado mostró que tienen el nivel medio-bajo en cuanto a competitividad, y que las de producción a diferencia de las de servicio, son las más competitivas.

(Ordoñez, 2016) en su estudio analiza los factores internos y externos de las pymes debido a la alta exigencia del mercado; ante ello, se propuso como objetivo principal aplicar un diagnóstico empresarial a las estaciones de servicio de combustible dedicadas a la comercialización intermediaria. El estudio fue descriptivo, aplicando la técnica de la observación y la encuesta a los dueños y a los que administran las empresas. Los resultados mostraron que hay un alto grado de competitividad entre las empresas, y que, se están buscando estrategias de benchmarking para aplicarlas.

(Ferrari, 2017), analiza el diseño de un modelo de evaluación para la competitividad del sector privado de combustibles. Universidad de Chile Esto debido a que hubo alzas desmedidas y alta dispersión en los precios de los combustibles en el último semestre del 2016, ante esto, las empresas buscan nuevas estrategias de mercado de cómo llegar de manera rápida y directa. El objetivo fue evaluar la competitividad y con ello, diseñar un modelo a través del benchmarking para ponerlo a prueba. Los resultados hallados han confirmado que hay una existencia entre la competitividad y las estrategias de benchmarking.

(Naula, 2017) en su análisis sobre el impacto que causa el Benchmarking y el logro del posicionamiento en el mercado por parte de la Estación San Francisco de Salcedo. Universidad Técnica de Ambato. Considera que su objetivo parte del hecho de desarrollar el benchmarking para optimizar el posicionamiento de la estación de servicios en el mercado y de acuerdo a las encuestas aplicadas a los

usuarios, es necesario no solo ofrecer el producto de buena calidad, sino que el servicio debe ser de primera.

A **nivel nacional:** (Olivera, 2019) en su estudio hace referencia cómo se debe gestionar la calidad del servicio mediante el benchmarking en las empresas de la ciudad de Chimbote. El método utilizado fue descriptivo, no experimental transversal; asimismo, tuvo como población a 21 empresas, como muestra se tuvo 16, se usó la técnica de la encuesta y se obtuvo que el 100% de las empresas han considerado que la gestión de la calidad ayuda a los colaboradores a tener un buen rendimiento; pero el 62,5 % de los representantes desconocen sobre el benchmarking.

(Tantalean, 2015) en su estudio propuso para la Caja Sullana elaborar un benchmarking para sus políticas de crédito. Su metodología fue descriptivo y propositiva no experimental; la muestra fue de 125 clientes y se utilizó la encuesta. Como conclusión de la investigación se puede apreciar que no hay buenas políticas de crédito en la institución financiera y que debe de aplicar el benchmarking competitivo como alternativa para poder darle un valor agregado a sus productos y que sean atractivos para los clientes y de esa manera poder solucionar sus problemas.

(Velásquez, 2017) en su estudio hace referencia a las características que se deben de tener en cuenta al momento de realizar una gestión de calidad y competitividad en las empresas que brindan servicio de combustible. La metodología fue cuantitativa y descriptiva, la muestra fue de 09 microempresas del rubro y se utilizó la encuesta. El resultado muestra que el 57% de microempresarios no tienen un sistema de calidad dentro de sus empresas, el 67% tienen las habilidades y procesos para atender al cliente.

(Rodríguez, 2016) en su estudio hace referencia a las características que se deben de tener en cuenta al momento de realizar una gestión de calidad y competitividad en las empresas que venden electrodomésticos. Juanjuí.

En el **contexto regional:** (Brito, 2017) en su trabajo pretendió analizar si existe una relación entre el benchmarking y competitividad de una sanguchería (Awela) en Chiclayo. La metodología empleada fue cuantitativa de tipo descriptiva correlacional, no experimental; asimismo, la muestra fue 05 colaboradores. El resultado primordial pudo determinar por medio de la correlación que sí hay una

relación entre el benchmarking y la competitividad pues da como resultado .560 lo cual concluye que la relación es significativa.

(Llontop.L y Rivera.R, 2016) es su estudio pretendió analizar si existe una relación entre el benchmarking y las ventas que se realizan en el grifo Santa Ángela en José Leonardo Ortiz. La metodología fue cuantitativa, descriptiva, correlacional, propositiva, no experimental; asimismo la muestra fue de 72 personas (5 colaboradores y 67 clientes) a quienes se les realizó una encuesta. Como resultado se observa que el 69% de los clientes están insatisfechos con el servicio prestado por la empresa. Se concluye que los procesos de benchmarking se ejecuten para que se logre obtener mayores ganancias y crecimiento para la empresa.

En esta investigación se consideran teorías de Benchmarking y Competitividad, relacionadas al tema: (De Cárdenas, 2006) indica que el **Benchmarking** aparece desde el año 1979 donde la empresa Xerox cambia su manera de gestionar sus ventas ya que sus costos de producción eran superiores al precio de venta; es ahí donde Xerox ve cómo la competencia fabricaba sus máquinas para de esa manera tener un menor costo de producción en la fabricación de sus productos.

Para (Colding, 2000) el Benchmarking no es más que la toma de experiencias y buenas prácticas de otras empresas aplicadas y transformadas adecuadamente en beneficio de la empresa. Igualmente, el Benchmarking tiene aspectos muy importantes para poder llegar a las buenas prácticas y a la competitividad empresarial. Son tres aspectos: Calidad, productividad y tiempo. (Spendolini, 2005).

Calidad: Donde la empresa debe planificar las estrategias que se debe implementar en las diferentes áreas de la organización; además de tener certificados de calidad en los procesos para la elaboración correcta de los productos para poder tener una ventaja competitiva ante la competencia (Spendolini, 2005).

Productividad: Para obtener una productividad en las organizaciones no sólo hay que fijarse en las ventas que realiza la empresa o al ver si hubo ganancias o pérdidas sino que hay que ir más allá de ello, hay que aplicar el benchmarking ya que de esa manera se podrá comprender y conocer las necesidades de los clientes (Spendolini, 2005).

Tiempo: Aquí se debe de tener en cuenta los tiempos de fabricación del producto, la distribución y el despacho final al cliente ya que de ello depende la satisfacción del cliente. Mientras más rápido sea la entrega del producto al cliente, la empresa va a ser más competitiva ante la competencia (Spendolini, 2005).

(Camp, 1993), (Spendolini, 2005) y (Boxwell, 1994), indican los siguientes tipos de Benchmarking existentes: Benchmarking interno, donde las empresas buscan las buenas prácticas en toda la organización en donde existan parámetros en todos sus procesos y aprenden de los errores que se pueda cometer y mejorarlos. Benchmarking externo, el cual está dividido en tres partes: Competitivo, genérico y funcional.

Benchmarking competitivo, en esta parte se compara los estándares existentes de las empresas competidoras con la de una empresa lo cual es muy difícil ya que son muy difíciles de descubrir, pero una vez identificado se comparan y se mejoran.

Benchmarking genérico. En esta parte se realiza una comparación de procesos de una empresa con las demás empresas a nivel mundial en cuanto a los logros obtenidos sin importar el rubro en que está.

Benchmarking funcional, en esta parte, si una empresa desea superar competitivamente a otra, debería tomar en cuenta el benchmarking funcional ya que toma o identifica las buenas prácticas de procesos realizados de empresas que están en el rubro pero que no son competidores directos y tienen una reputación excelente en la industria lo cual genera competitividad.

En tanto, (Camp, 1993) señala que el Benchmarking sirve también para lograr objetivos trazados por la empresa, para lograr fidelizar a los clientes con la marca y para poder innovar hacia las nuevas tendencias del mercado y lograr ser competitivos en el sector.

Igualmente, el modelo de Robert Camp es el que más se utiliza como instrumento para ayudar a las empresas a identificar los puntos claves existentes a tomar en cuenta y poder aplicar de forma correcta el benchmarking. Las fases son las siguientes: Fase de planificación, análisis, integración y acción. (Camp, 1993).

Planificación: El objetivo de esta fase es especificar qué se quiere investigar en la empresa donde el objetivo tenga viabilidad y factibilidad: asimismo, la

investigación debe darse en una determinada área para evitar que el margen de error sea alto. Por lo tanto, en esta fase se identifica el proceso a estudiar en donde se podrá encontrar los procesos críticos a dar solución de mejora e inmediatamente realizar una base de datos que especifique los recursos que se ha empleado. Y como último paso se determina de qué manera se recabará la información antes de tener contacto con la competencia directa (Camp, 1993).

Análisis: Ayuda establecer la forma en que la empresa puede aplicarlas y adaptarlas las buenas prácticas obtenidas de las otras empresas. (Camp, 1993).

En primer lugar hay que determinar e identificar si las buenas prácticas de las otras empresas son mejores que la empresa en estudio y en qué puede mejorar; en segundo lugar se ven si las brechas son negativas, positivas o están en igualdad de prácticas; si se observa que las prácticas que se realiza dentro de la empresa son mejores que las de las otra organizaciones entonces hay que realizar un estudio más complejo internamente (Camp, 1993).

En segundo lugar, se idea los desempeños para el futuro donde se realiza un gráfico que refleje las diferencias entre el desempeño futuro esperado con lo mejor de la industria. El grafico tiene tres partes claves: Productividad histórica. Se establece una relación entre el momento pasado y el momento actual; creando así una brecha, la cual se fundamenta en la diferencia entre el ejercicio actual y de la industria. Y por ultimo la productividad futura., es una línea inclinada que sigue la medición de la brecha, representando la productividad futura. (Camp, 1993).

Integración: En esta fase se da luces de lo que se encontró en el análisis y los resultados y se realiza un informe de las desiciones tomadas; asimismo, se establece comunicación del cambio que se va a realizar y cómo se va a lograr en cuanto a las buenas prácticas dentro de la empresa a los socios para que de esta manera cerrar la brecha existente entre las organizaciones. (Camp, 1993).

Acción: Se realiza el plan de acción y se especificará de qué manera se va a realizar, en donde se supervisará los procesos mediante un supervisor que esté al tanto de las acciones que se realiza y que se obtengan excelentes resultados ya que podrían tener algunos problemas que retrasen el proceso en la producción y la aplicación de los 10 pasos del benchmarking y no llegar a realizar las buenas prácticas planteadas. (Camp, 1993). Todas las fases mencionadas por Robert Camp si se aplican correctamente se llegará a tener una buenas prácticas en los

procesos de producción y en la interna de la empresa y llegar a tener un liderazgo dentro del sector.

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

Asimismo, (Del Giorno, 2011) da referencia sobre el modelo de *Benchmarking* de (Camp, 1993) donde se constituyen 05 fases:

Fase de Planificación: Es esta fase se involucra la planificación, identificación de las empresas con quienes se van a comparar y la forma como se va a recabar información. *Fase de análisis:* En esta fase se recopila la información y se analiza; asimismo, se compara los procesos actuales con la información que se obtuvo de las empresas con las que se están comparando y ver las diferencias. *Fase de Integración:* Aquí se ven los resultados obtenidos por medio del benchmarking donde integras las mejoras y realizas los objetivos que se tiene que lograr con el cambio. *Fase de Acción:* En esta fase realizas las acciones pertinentes para llegar a cabo las operaciones en función a los cambios establecidos y monitorearlas periódicamente. *Fase de Madurez:* En esta fase, los cambios realizados por medio del benchmarking los conviertes en parte de los procesos normales de la organización con estándares altos de calidad.

La **competitividad** es un tema que se ha venido tocando años atrás, lo cual implica que las empresas tengan que innovar constantemente por estar en un medio globalizado donde se tiene que buscar constantemente estrategias adecuadas para poder sobresalir en este duro mundo de los negocios. (Marín, M y López V., 2011) Asimismo, la competitividad recientemente abarca todos los ámbitos y por ende es tema de estudio por parte del gobierno, empresas y casas de estudio de todos los países. (Canales, D, Madrigal, L., Saracho, A., y Valdes, C., 2007).

Asimismo, (Azua, 2000) da una propuesta conceptual de competitividad, basada en Porter, donde señala que la competitividad se refiere a realizar las cosas de la mejor manera que la competencia, en relación a las funciones de creación de alianzas entre empresas de la región y que estén dentro de la industria para

generar éxito y progreso en la organización (Azua, 2000); (Chávez, 2004); (Scandizzo, 2007).

Igualmente, (Morales, 2011, pág. 149) señala que la competitividad es alcanzar los objetivos trazados frente a la demás y que sean sostenibles en el tiempo. Es quien cambia el concepto de ventaja comparativa por ventaja competitiva incluyendo las cinco fuerzas de Porter y las estrategias competitivas genéricas (LaBarca, 2007).

Como (Berumen, 2006) menciona que hay dos tipos de competitividad; el primero, se basa en precios y costos, donde las empresas se diferencian por el precio de sus productos y la reducción de sus costos; el segundo, la calidad de sus productos, la innovación tecnológica, procesos, flujos, interrelación empresarial y capacitaciones a los colaboradores.

En tanto, (Quiroga, 2003) plantea un modelo matemático para comprobar la competitividad de una empresa, dicho modelo está basado en Michael Porter, Peter Drucker, Imai Masaaki, donde se analizan las variables internas y externas tanto en tecnología, administrativo, productivo, humano y empresarial para conseguir datos reales de los resultados obtenidos. Pero, este modelo es limitado ya que solo brinda datos numéricos y deja de lado los datos cualitativos.

Por otro lado, está el modelo de Luis Carlos Garay (1998) en (López, P. y Guerrero, G., 2008) donde identifica *03 grupos*: (a) *los empresariales*, donde la empresa puede controlar, por ejemplo: la gestión, innovación y la producción; (b) *los estructurales*, donde es difícil de controlar, por ejemplo: los mercados, la industria y la parte regular, (c) *los sistémicos*, es donde prácticamente no tienes el control sobre ellos, por ejemplo: parte legal, política, social.

Como sustento para el modelo mencionado líneas arriba se tiene el diamante de las cinco fuerzas de Porter. En tanto, la interacción en conjunto de todos los elementos, la rivalidad y la estructura se tiene que poner en práctica, dando el valor que corresponde a cada uno, para que las empresas sean competitivas a lo largo del tiempo (Scandizzo, 2007).

III. METODOLOGÍA

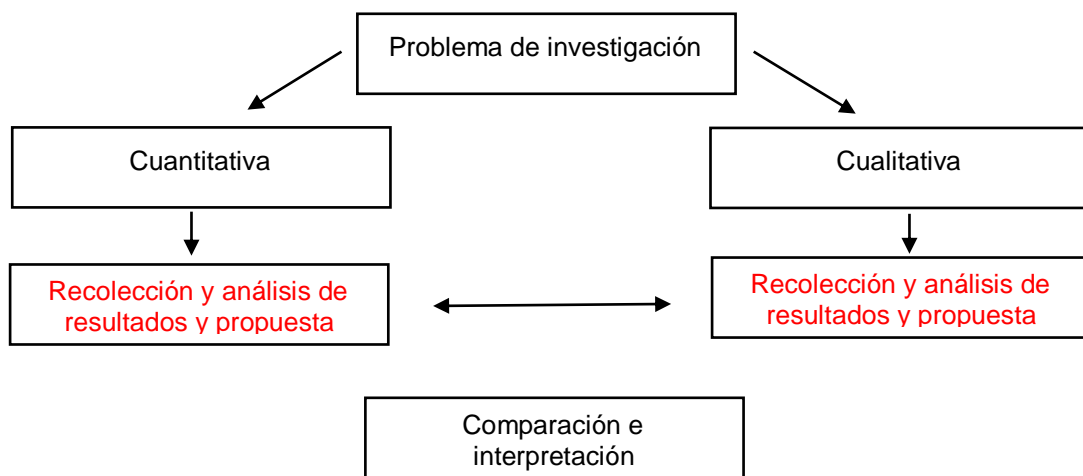
3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

La investigación fue de corte proyectivo, pues consistió en buscar una solución al problema analizándolo de forma integral en todos sus aspectos y proponiendo nuevas acciones que puedan mejorar la situación de una organización (Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L., 2010). En este caso, el tipo empleado se adecua a la realidad del problema del Grifo San Antonio. Así mismo, fue de enfoque mixto, ya que buscó identificar el comportamiento de las personas en una organización de forma subjetiva bajo el tipo cualitativo; además, se realizaron métricas sobre los resultados obtenidos de las encuestas para las estimaciones de correlación (Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L., 2010). Por tanto, el enfoque permitió que ambos enfoques resuelvan el problema planteado.

Diseño de la Investigación

Se empleó el diseño de triangulación concurrente, que se usa en casos que se pretenda corroborar los resultados así como efectuar las validaciones cruzadas de los datos cualitativos y cuantitativos (Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L., 2010). Así mismo, al ser este diseño el camino para llegar a proponer, con los resultados obtenidos se estableció mejoras para la empresa.



3.2. Variables y Operacionalización de variables

Variables

Variable independiente: Benchmarking

Variable dependiente: Competitividad

Definición Conceptual de las Variables

Definición conceptual Benchmarking: El Benchmarking es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos que entran a la empresa. (Del Giorgio, 2011).

Definición conceptual Competitividad: Capacidad productiva que tienen las empresas para poder enfrentar los cambios continuos que se presentan en el entorno (López, P. y Guerrero, G., 2008).

Definición Operacional de las Variables

Definición operacional Benchmarking: Se aplican las escalas para la medición de las respuestas basadas en las dimensiones de la variable que son la planificación, el análisis, la integración, la acción y la madurez.

Definición operacional Competitividad: Se aplican las escalas para la medición de las respuestas tomadas de los indicadores de las dimensiones de grupos empresariales, grupos estructurales y grupos sistémicos.

Indicadores de las Variables

Indicadores del Benchmarking: tomados de las dimensiones, éstas se centran en los procesos, productos, recopilación de datos, brechas, visión de la organización, objetivos, planes, supervisión, ejecución, evaluación, retroalimentación, revisión de procesos, análisis y evaluación final.

Indicadores de la Competitividad: Sumados en la gestión, innovación, producción, mercado, estructura industrial, regulaciones y aspectos legales, políticos, sociales y de infraestructura.

3.3. Población, muestra, muestreo y unidad de análisis.

Población (N).- Es el grupo representativo homogéneo u heterogéneo que se determina para la selección del estudio y que consta los sujetos que participan en el estudio. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). La población tomada para el estudio fue un total 60 trabajadores de las siete estaciones de servicio de la ciudad de Chiclayo.

Muestra (n).- Al tener una población pequeña en números, se aplicó al total de la población, es decir, la muestra fue la misma, en total 60 colaboradores. De acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (2014), la muestra es el subconjunto que representa a la población y que comprende de características similares. De acuerdo al autor, este aplica solo cuando la población es numerosa o grande en unidades, por tanto, cuando se tienen grupos pequeños, es posible que la misma población componga la muestra.

Muestreo: Se utilizó un muestreo de tipo censal, que como definen (Hernández, Fernández , & Baptista, 2014), es la técnica de muestreo aplicado a toda la población que tiene las mismas características y su radio de aplicación es al total de la población de estudio, en este caso los trabajadores.

Tabla 1: Distribución de la muestra

Estación de servicio	n!	%
Estación Salaverry	14	23.33%
Estación Panamericana	18	30.00%
Estación Pedro Ruiz	05	08.33%
Estación Quiñones	04	06.67%
Estación Los Incas	07	11.67%
Estación Gran Chimú	06	10.00%
Estación Primavera	06	10.00%
Total	60	100%

Fuente: Empresa Estaciones de Servicio San Antonio E.I.R.L.

Unidad de análisis. – Es el principio de donde parte la investigación y de donde se va tomar los datos para el estudio, en este caso los colaboradores de la empresa Grifo San Antonio. Por tanto, las características de los sujetos es importante; del grupo se pudo encontrar que son personas jóvenes (20 a 35 años), con estudios técnicos en su mayoría, tienen a cargo personas (familia) y tienen experiencia en venta de servicios.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

Encuesta

De acuerdo a (Hernández, Fernández , & Baptista, 2014), una encuesta es una técnica que permite obtener información a través de una serie de

interrogantes que se miden a través de una escala para que pueda procesarse de manera estadística. Para efectos de obtener respuesta a los objetivos, se ha desarrollado el cuestionario mediante una serie de ítems y que permitieron encontrar resultados mediante las escalas empleadas, es decir, la información obtenida tiene carácter de objetiva.

Instrumentos:

Cuestionario

De acuerdo a (Hernández, Fernández , & Baptista, 2014), el cuestionario agrupa a todos los indicadores que se pretenden medir, para este caso, para la primera variable se tomó 17 ítems medidos en la escala de Likert, en valores del 01 al 05 midiendo el grado desde 1(muy en desacuerdo), 2 (en desacuerdo), 3 (indiferente), 4 (de acuerdo) y 5 (muy de acuerdo); así también para la segunda variable se tomó 10 ítems medidos bajo la misma escala.

Validez:

Los dos instrumentos de medición fueron validados por tres expertos en la materia, donde se les brindó el formato de validación para que evaluén y den conformidad con su firma y sello. Así mismo, se registró la calificación de cada una de las preguntas por variable analizada, con ello se acepta la pregunta, se rechaza o se recomienda cambios.

Confiabilidad:

Se realizó la prueba piloto bajo el análisis del Alfa de Cronbach y fue sometida al programa SPSS. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados". (Welch & Comer, 1988, p.187). "Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación". Luego de análisis de confiabilidad, se obtuvieron los siguientes valores:

Benchmarking

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,870	17

Tabla 2: Alfa de Cronbach del Instrumento de benchmarking

Para la variable de Benchmarking se obtuvo un promedio de 0,870, por lo tanto, según la regla, se considera confiable para la investigación.

Competitividad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,937	10

Tabla 3: Alfa de Cronbach del Instrumento de competitividad

Para la variable de Competitividad se obtuvo un promedio de 0,937, por lo tanto, según la regla, se considera confiable para la investigación.

3.5. Procedimiento

Se tuvo contacto con los colaboradores mediante cada una de las jefaturas quienes les alcanzaron los cuestionario de manera física para luego ser entregados a ellos. Después del lapso de una semana, se ha recogido la información para que sea tabulado y procesado con el fin de ejecutar los resultados. Toda la información ha sido pasada a una sábada de datos en el programa Excel 2010 donde se ha descargado la encuesta por cada una de las variables; se ha construido una tabla de doble entrada donde se han consignado el número de encuestados frente a las preguntas, para que mediante la validación de celdas, se pueda descargar los resultados en valores numéricos de la escala; así, fue mucho más sencillo pasar la información al programa SPSS.

3.6. Metodo de análisis de datos

Toda la información ha sido pasada a una sábada de datos en el programa Excel 2010 donde se ha descargado el cuestionario por cada una de las

variables; se ha construido una tabla de doble entrada donde se han consignado el número de encuestados frente a las preguntas para que, mediante la validación de celdas, se pueda descargar los resultados en valores numéricos de la escala; así, fue mucho más sencillo pasar la información al programa SPSS.

3.7. Aspectos éticos

El principal aspecto es la confidencialidad de la información que se obtuvo y sólo será para efectos académicos; por otro lado, no se tomó nombres ni datos de la empresa que puedan perjudicar a ésta. Se ha entregado a los jefes de cada estación de servicios el Consentimiento informado, donde se les manifestó las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucra, donde asumirán la condición de ser informantes. Así mismo, se les informó sobre la confidencialidad, donde la seguridad y protección de su identidad como informantes es valiosa para la investigación. Por otro lado, se han considerado aspectos de beneficencia de los resultados para la empresa, la no maleficiencia de la información recabada, la autonomía de la investigación frente a lo que se ha encontrado y el carácter de justicia al ser totalmente imparcial frente a lo hallado. Finalmente, la originalidad pues, los aportes de los investigadores han sido citados correctamente según las normas APA 6ta edición, respetando la propiedad intelectual.

IV. RESULTADOS

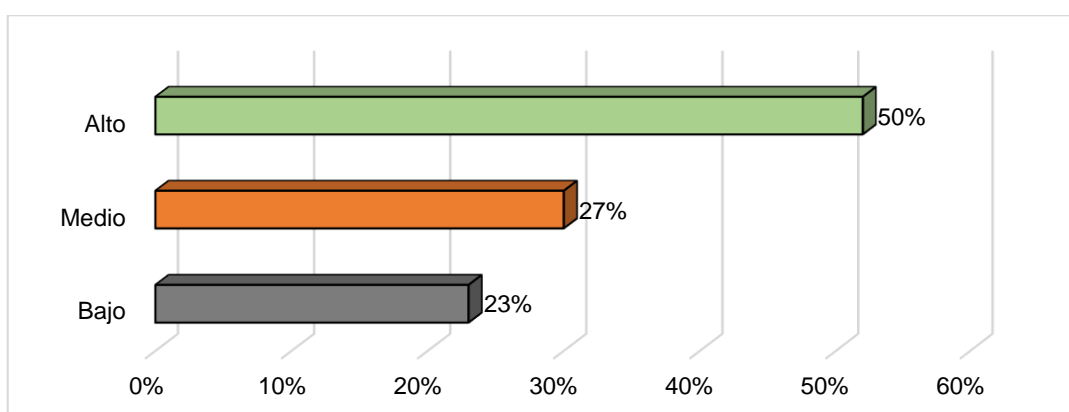
Objetivo Específico 1: Diagnosticar la situación actual del benchmarking en Grifo San Antonio E.I.R.L Chiclayo

a. Indicadores de la Dimensión Planificación

Tabla 4: Resultados de la dimensión planificación

Planificación	Total desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Proceso	5	8%	9	15%	15	25%	25	42%	6	10%	60	100%
Producto / Servicio	4	7%	10	16%	17	28%	23	39%	6	10%	60	100%
Dimensión Planificación	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	n	%	N	%	n	%				
	14	23%	16	27%	30	50%	60	100%				

Fuente: Tomada de los trabajadores del Grifo San Antonio



Figuras 1: Resultados de la dimensión planificación

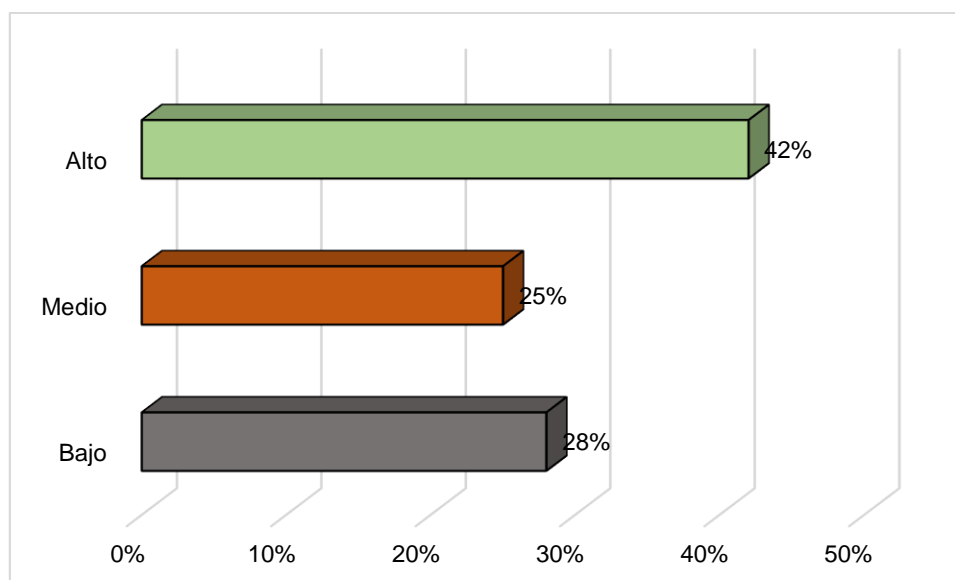
Interpretación: De acuerdo a lo hallado en esta dimensión, se encontró que el 50% de los encuestados considera en un nivel alto las acciones de planificación y de acuerdo a los ítem analizados de la variable, los procesos que establecen la empresa están en un nivel adecuado para las actividades que Grifo San Antonio plantea. Sobre el servicio que ofrece, se encontró que está de acuerdo a las exigencias del sector, si bien, el combustible es un bien requerido de manera constante, los elementos del servicio son importantes. Un 27% muestra un nivel medio sobre las acciones de planificación y un 23% refirió estar es un nivel bajo.

b. Indicadores de la Dimensión Análisis

Tabla 5: Resultados de la dimensión análisis

Análisis	Total desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Recopilación de datos	2	3%	6	10%	17	23%	30	50%	5	10%	60	100%
Brechas existentes	5	7%	9	18%	15	30%	25	35%	6	10%	60	100%
Visión de la organización	4	7%	10	16%	23	39%	17	28%	6	10%	60	100%
	Bajo		Medio				Alto		Total			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión Análisis	17	28%	15	25%	28	47%	60	100%				

Fuente: Tomada de los trabajadores del Grifo San Antonio



Figuras 2: Resultados de la dimensión análisis

Interpretación: Según los resultados obtenidos, se ha encontrado que un 47% considera que esta dimensión tiene un nivel alto sobre el análisis de limitaciones y situaciones que se presentan en la empresa y que, a pesar de éstas, prosiguen con lo planificado. Es importante que la organización entienda que la recopilación de información constante, ayuda a mejorar su perfil competitivo, conoce a fondo el sector y reduce las brechas que podrían presentarse sobre el servicio que entrega. Asimismo, el 25% considera que se encuentra en un nivel medio, consideran sobre

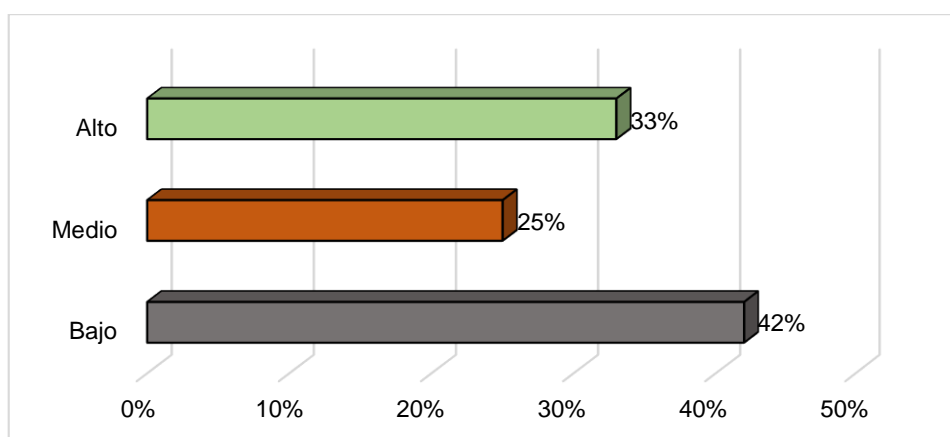
todo, que la visión no se cumple en su totalidad, por eso, también, un 28% refirió que esta dimensión está en un nivel bajo. Es importante señalar, que a medida que se organice mejor la empresa, planifique sus actividades, gestiones a su personal, va lograr que se alinie tanto la misión como la visión.

c. Indicadores de la Dimensión Integración

Tabla 6: Resultados de la dimensión integración

Integración	Total desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Objetivos - metas	3	5%	9	15%	25	41%	15	25%	8	14%	60	100%
Planes acciones	8	14%	17	28%	15	25%	17	28%	3	5%	60	100%
Dimensión Integración	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	n	%	n	%	n	%				
	25	42%	15	25%	20	33%	60	100%				

Fuente: Tomada de los trabajadores del Grifo San Antonio



Figuras 3: Resultados de la dimensión integración

Interpretación: Sobre los hallazgos en la dimensión, se puede ver que hay un resultado en su mayoría al nivel bajo en un 42%, eso quiere decir que para los colaboradores, los objetivos y metas no se integran a las acciones de la empresa; además, que la planificación sigue siendo un elemento importante, pero que probablemente, no se ejecute en su totalidad. Por otro lado, el 33% de las encuestas indican que hay un nivel alto sobre que si se cumple la integración de los planes con lo ejecutado; es posible entender, que es bien difícil que una

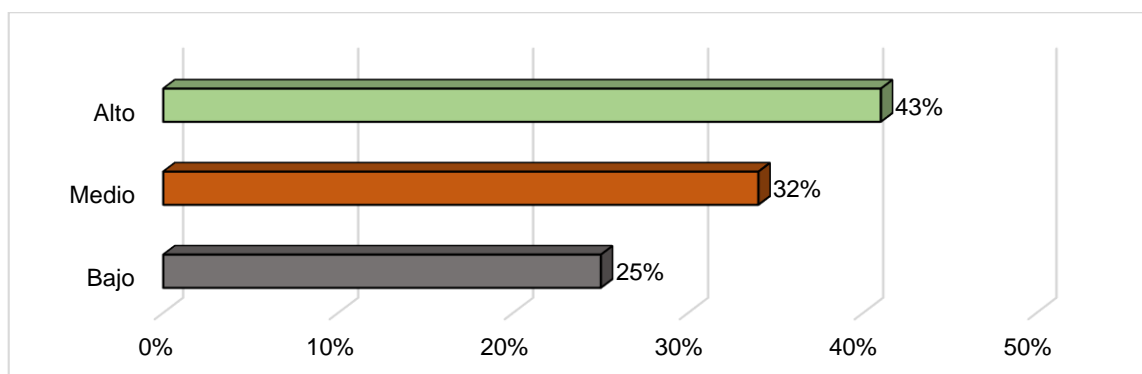
organización pueda ejecutar al cien por ciento, el cumplimiento de lo diseñado. Un 25% indicó que en esta dimensión, hay un nivel medio de desempeño de actividades.

d. Indicadores de la Dimensión Acción

Tabla 7: Resultados de la dimensión acción

Acción	Total desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Planes de acción	5	8%	9	15%	15	25%	25	42%	6	10%	60	100%
Supervisión	4	7%	10	16%	23	39%	17	28%	6	10%	60	100%
Ejecución	8	14%	17	28%	15	25%	17	28%	3	5%	60	100%
Evaluación	5	8%	15	30%	9	15%	24	37%	7	10%	60	100%
Retroalimentación	4	7%	10	16%	23	39%	17	28%	6	10%	60	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Dimensión Acción	15	25%	19	32%	26	43%	60	100%				

Fuente: Tomada de los trabajadores del Grifo San Antonio.



Figuras 4: Resultados de la dimensión acción

Interpretación: La dimensión acción supone una serie de pasos que se suele ejecutar para que no solo se vea el resultado de las acciones, sino que además, se tome toda la línea de verificación, evaluación y retroalimentación de lo planificado. Los resultados indican que un 43% afirmó que esta dimensión se encuentra en un nivel alto, están de acuerdo con el hecho que los planes se ejecutan según lo estipulado, hay un seguimiento y finalmente una preocupación porque todo salga bien. Por otro lado, esta parte del análisis de las dimensiones, se ha mostrado más

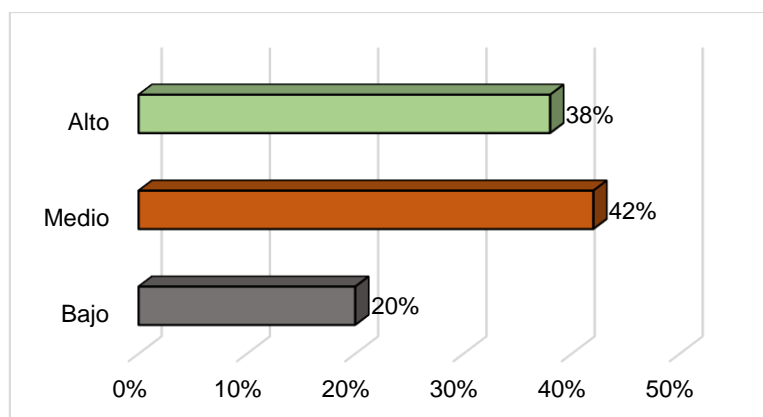
positivo con el Grifo San Antonio, es así que el 32% indicó que sobre las acciones están en un nivel medio, y un 25% refirió que el nivel es bajo.

e. Indicadores de la Dimensión Madurez

Tabla 8: Resultados de la dimensión madurez

Madurez	Total desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Revisión de procesos	3	5%	9	15%	25	41%	15	25%	8	14%	60	100%
Análisis de resultados logrados	4	7%	8	13%	25	42%	17	28%	6	10%	60	100%
Evaluación final	8	14%	17	28%	15	25%	17	28%	3	5%	60	100%
		Bajo		Medio		Alto		Total				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión Madurez	12	20%	25	42%	23	38%	60	100%				

Fuente: Tomada de los trabajadores del Grifo San Antonio



Figuras 5: Resultados de la dimensión madurez.

Interpretación: La etapa de la madurez significa que la empresa ha llegado a un punto de evaluar todas sus acciones desarrolladas de tal forma que se tomen acciones de retroalimentación, que ha entrado a una etapa de revisiones y análisis del desempeño de la organización, que evalúe el comportamiento en el sector y tome decisiones de acuerdo a lo encontrado; ante esto, el 42% dijo que Grifo San Antonio se encuentra en un nivel medio, no está mal, pero podría ser mejor. Un 38% refirió que si está en un nivel alto y sólo un 20% dijo sentirlo en un nivel bajo.

Esta dimensión tiene el resultado más favorable para la organización, que puede dar a entender que el trabajo que realiza tiene finalmente un buen resultado.

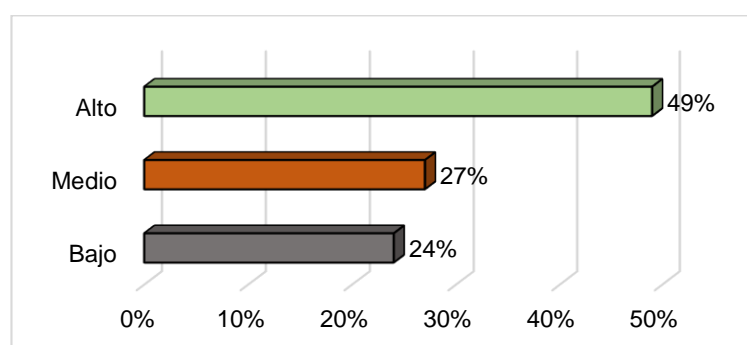
Objetivo Específico 2: Determinar el nivel de competitividad del Grifo San Antonio EIRL Chiclayo.

a. Indicadores de la Dimensión Grupos Empresariales

Tabla 9: Resultados de la dimensión grupos empresariales

Grupos empresariales	Total desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Gestión	5	8%	9	15%	15	25%	25	42%	6	10%	60	100%
Innovación	4	6%	11	18%	16	27%	25	44%	3	5%	60	100%
Producción	8	14%	17	28%	15	25%	17	28%	3	5%	60	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Dimensión grupos empresariales	15	24%	16	27%	29	49%	60	100%				

Fuente: Tomada de los trabajadores del Grifo San Antonio



Figuras 6: Resultados de la dimensión grupos empresariales

Interpretación: En el análisis de la segunda variable competitividad, se han obtenido mejores resultados, pues de acuerdo a lo hallado en las dimensiones de estudio se ha podido reflejar un mejor trabajo. La gestión empresarial se caracteriza por el hecho de ser competitiva e innovadora, ante esto, un alto 49% indicó coincidir en que se trabaja de forma eficiente con los grupos empresariales, además, que el trabajo que realiza es mucho más consolidado. Es por eso que también, el 27% dijo

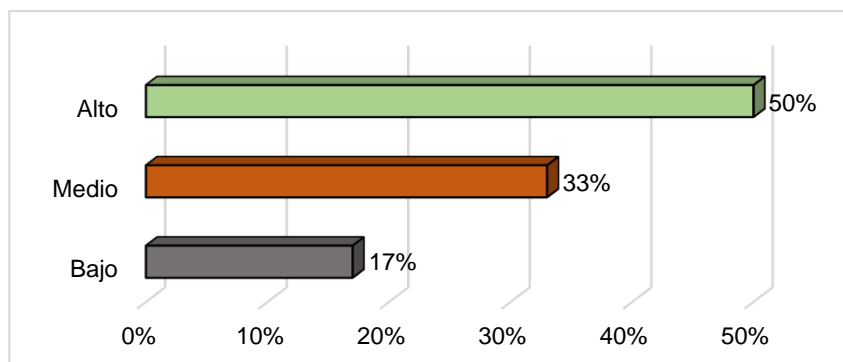
que se encuentra en un nivel medio y que, si se suman ambas, hay un gran grupo que respalda esta dimensión. Sólo para un 24% el nivel es bajo.

b. Indicadores de la dimensión grupos estructurales

Tabla 10: Resultados de la dimensión grupos estructurales

Grupos estructurales	Total desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mercado	4	7%	10	16%	23	39%	17	28%	6	10%	60	100%
Estructura industrial	3	5%	7	12%	20	33%	24	40%	6	10%	60	100%
Regulaciones	8	14%	17	28%	15	25%	17	28%	3	5%	60	100%
	Bajo		Medio				Alto		Total			
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Dimensión grupos estructurales	10	17%	20	33%	30	50%	60	100%				

Fuente: Tomada de los trabajadores del Grifo San Antonio



Figuras 7: Dimensión grupos estructurales

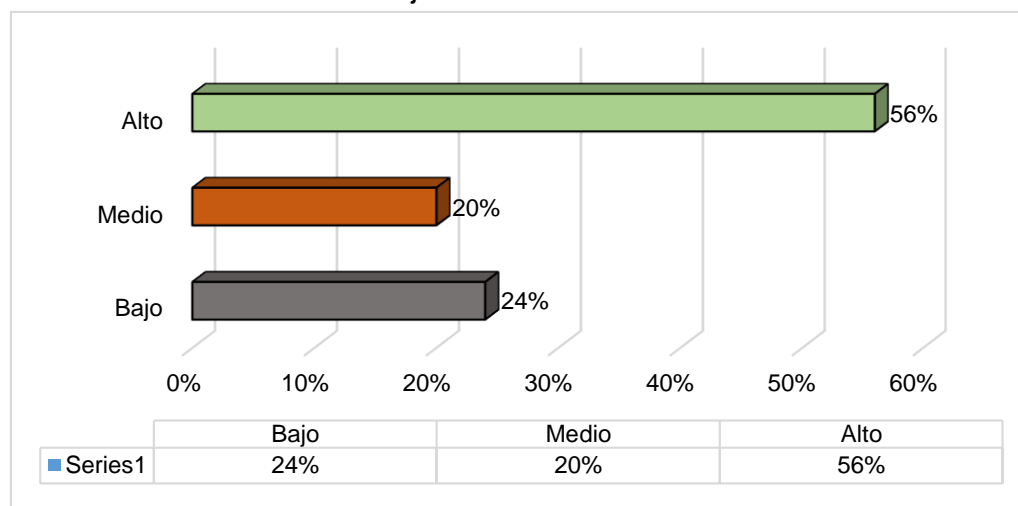
Interpretación: Los resultados para esta dimensión, muestran que el 50% considera que Grifo San Antonio trabaja bajo un mercado inmerso en regulaciones y que está regido por las disposiciones legales. Y es que, ante una estructura de negocio muy sensible, el más mínimo error, podría ser fatal. Un 33% de los colaboradores ha resuelto que más bien, están en un nivel medio, pero más importante aun, es que sólo el 17% sienta que la organización se halle en un nivel bajo en una dimensión tan importante y trascendente, queda claro, que no hay falencias generales que indiquen que la empresa en estudio pueda tener errores sobre las regulaciones en sus operaciones. Esto de por sí, ya lo hace más competitivo.

c. Indicadores de la dimensión grupos sistémicos

Tabla 11: Resultados de la dimensión grupos sistémicos

Grupos sistémicos	Total desacuerdo		Desacuerdo		Indiferente		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Legales	4	7%	10	16%	17	28%	23	39%	6	10%	60	100%
Políticos	5	8%	9	16%	12	20%	29	48%	5	8%	60	100%
Sociales	5	8%	15	30%	9	15%	24	37%	7	10%	60	100%
De Infraestructura	4	7%	10	16%	23	39%	17	28%	6	10%	60	100%
	Bajo		Medio		Alto		Total					
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Dimensión grupos sistémicos	14	24%	12	20%	34	56%	60	100%				

Fuente: Tomada de los trabajadores del Grifo San Antonio



Figuras 8: Resultados grupos sistémicos

Interpretación: Sobre lo obtenido en los resultados de los grupos sistémicos, que no son más que los que acompañan el trabajo desde la parte externa así como el entorno, lo encontrado en esta dimensión asegura de acuerdo al 56%, estar en un nivel alto, esto significa, que la empresa se desenvuelve en un entorno económico, político, social y de infraestructura de manera ciertamente eficiente. Así mismo, por el contrario, el 24% dijo que se encuentra en un nivel bajo, quizá por algunos acontecimientos que podrían haberse presentado desde el punto social, donde los mercados no tienen mucha calidez a este tipo de negocios. Un 20% dijo que se encuentra más bien en un nivel medio.

Objetivo Específico 3

Diseñar estrategias de benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad en Grifo San Antonio E.I.R.L en Chiclayo

Tabla 12: Plan de Acción de la Propuesta

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y Materiales	Responsable
<i>Estrategia 1:</i> Incrementar el valor de la empresa	Lograr un crecimiento sostenido en ventas alrededor del 20% anual.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un estudio de todas las áreas de la empresa con la finalidad de reducir los costos• Analizar los presupuestos por cada área de manera que se comparen con años anteriores• Tomar información de modelos de gestión obtenida de otras empresas que puedan aplicarse en San Antonio	- Computadoras - Hojas	Oficina de Planificación
<i>Estrategia 2:</i> Ampliar los puntos de distribución	Lograr un crecimiento de dos establecimientos por año	<ul style="list-style-type: none">• Estudiar el mercado de Chiclayo donde aún no se tenga presencia.• Analizar la forma de posibilidad de concentrar puntos de venta con múltiples servicios	- Movilidad - Personal	Oficina Comercial

<p><i>Estrategia 3:</i> Consolidar la posición de mercado en el sector de hidrocarburos</p>	<p>Desarrollar una cultura de cumplimiento de estándares internacionales referidas a la calidad del producto con certificaciones basados en la norma ISO 9001.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenar a todo el personal para que pueda cumplir con toda la reglamentación requerida. • Evaluar constantemente al personal de manera que se mida el nivel de preparación. • Preparar un equipo de “coachs” que pueda dar entrenamiento a todo el personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal - Computadoras - Cuadernos 	<p>Oficina de Operaciones</p>
<p><i>Estrategia 4:</i> Capacitación en ventas y atención al cliente</p>	<p>Desarrollar una cultura de servicio al cliente basado en la empatía al cliente, así mismo, se profundice el conocimiento sobre las técnicas de venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todo el personal, pero en grupos, dando mayor énfasis a la preparación del equipo de ventas. • Recoger la información de la empresa a través del área de Recursos Humanos para diagnosticar las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal en las distintas oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal Capacitador - Papel 	<p>Oficina Comercial / Recursos Humanos</p>
<p><i>Estrategia 5:</i> Ser aliado estratégico del principal proveedor</p>	<p>Desarrollar un capital relacional fuerte y sostenible a través de alianzas claves con Repsol como principal proveedor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reuniones de manera mensual con los representantes del proveedor de la empresa con el objetivo de compartir información y experiencias que enriquezcan el 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadoras - Transporte 	<p>Oficina de Planificación</p>

		<p>conocimiento y sirvan como insumo para estrategias futuras.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir los parámetros del contrato de relación con el proveedor en plazos siendo el principal un año como tiempo mínimo. 		
<p><i>Estrategia 6:</i> Potenciar el talento humano de la empresa</p>	<p>Desarrollar estrategias de capacitación en función de las competencias empresariales a lograr, brindando sostenibilidad a través de políticas de compensación y motivación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir un plan de capacitación anual para la empresa. Definir un cronograma de capacitaciones. Establecer equipos de trabajo de manera semestral 	<p>- Computadoras - Personal</p>	<p>Oficina de Recursos Humanos</p>

Fuente: Elaboración propia

V. DISCUSIÓN

Todas las empresas buscan rentabilizar en el menor tiempo posible cada una de sus inversiones hechas, para ello, se debe ser competitivo en todos los terrenos, desde el producto que se entrega hasta el servicio que acompaña ésta. De acuerdo a los resultados encontrados en la investigación, se ha podido diagnosticar la situación del Grifo San Antonio en la ciudad de Chiclayo, y se ha podido determinar cómo opera en el mercado.

Uno de los resultados más importante hallados, ha reflejado que se hace una labor de planificación de todas las actividades antes y durante las operaciones que se ejecutan, pues el 24% de los colaboradores estuvo de acuerdo con que tanto los procesos, los productos y los servicios, son ejecutados con anticipación y son medidos luego de esto. Esto podría indicar que efectivamente, Grifo San Antonio busca hacer un buen trabajo desde el seguimiento de sus actividades para ir retroalimentando a su equipo de trabajo.

Estos resultados concuerdan con lo encontrado con (Ordoñez, 2016), quien considera que la alta exigencia del mercado están haciendo que muchas empresas puedan transformarse y ser más competitivas, que puedan adoptar otros modelos de negocio donde las conviertan en organizaciones más sólidas. El estudio realizado en estaciones de servicio ha servido para encontrar el alto nivel de competitividad en el sector, y que el benchmarking es cada vez más usado por las empresas que pretenden llegar a niveles de competencia más alto.

Por otro lado, un punto que debe poner a la reflexión a la empresa en estudio, es que, si bien se cumplen los objetivos y metas establecidas, la integración de éstos todavía cuesta; según los colaboradores que en un 28% dijeron que no se encuentran de acuerdo con ello, sienten que la empresa podría mejorar en esos aspectos. Otro de los elementos que condiciona este resultado, es que al ser un grupo de empresas y dentro de ella está San Antonio, la filosofía tiende a perderse quizá por el alto número de organizaciones que maneja el grupo.

Esto tiene relación con (Velásquez, 2017), quién dentro de su estudio hizo referencia a que parte del éxito de la organización es que la calidad y competitividad van de la mano; así mismo, que lo hallado en las empresas que brindan combustible, tienden a preocuparse más por el producto que por el servicio, aunque los modelos de servicio son mucho más fáciles de ser imitados en este caso de negocios, se requiere tomar toda la parte positiva de las experiencias con los clientes y proponerlo para su ejecución en el Grifo San Antonio.

Muchos de los elementos que se ejecutan en la empresa son previamente planificados, los procesos revisados y los sistemas que acompañan todo esto sirven para sostener las propuestas de trabajo; lo hallado ha servido para establecer que el 44% de los colaboradores indicaron que el Grifo San Antonio se caracteriza por ser innovador y competitivo, y que parte del desarrollo de la organización se debe al soporte del grupo empresarial. Así mismo, el 40% se mostró de acuerdo al hecho de que Grifo San Antonio trabaja bajo un mercado inmerso en regulaciones y que está regido por las disposiciones de ley.

Sobre lo obtenido en los resultados de los grupos sistémicos, se ha encontrado que el 48% está de acuerdo en que la empresa se desenvuelve en un entorno económico, político, social y de infraestructura bastante estable, y que parte de la competitividad busca lograr posicionar la organización en el mercado, Además, un 8% estuvo muy de acuerdo en que los grupos componen una serie de actividades para establecer acciones competitivas que se integran como todo un sistema.

Esta situación coadyuva a que se puedan ejecutar sistemas de retroalimentación a los trabajadores de manera sistemática y continua; además, de encontrar oportunidades para definir procesos que se enlacen con los sistemas de control y las medidas correctivas sean mucho más eficientes. Por tanto, tanto el modelo de benchmarking que puede aplicarse como la búsqueda de la competitividad, resultarán inoportunos si antes no se define y planifica el trabajo dentro de la organización, es por eso, que la búsqueda constante de modelo en la competencia, puede hacer que se mejore a futuro.

Según los estudios previos, el trabajo de (Ferrari, 2017) tiene mucha relación con lo hallado, pues San Antonio también participa en un sector privado de medianas empresas y muy competitivo, pues ante las políticas que apoyan las inversiones en los mercados, muchas han optado por trabajar de manera individual a diferencia de otra que lo hacen mediante franquicias. Aunque ello signifique más competitividad, es posible encontrar un mercado donde se pueda tomar posición en base más al servicio que al mismo producto, y es que, al comercializar materia prima como el caso de los combustibles, el elemento diferencial y competitivo es definitivamente el servicio.

Lo encontrado tiene relación con el estudio de (Naula, 2017), quien en su análisis sobre el benchmarking y posicionamiento de una estación de servicio en Ambato, indicó que la única forma de lograr ser competitivos, es no desarrollar modelos de negocios nuevos, sino, aprender de los que ya existen y mejorarlos de manera que, al presentar su propuesta en el mercado, no pierda la esencia de la organización que la gestiona y más bien, aproveche las oportunidades que el entorno le brinda para que pueda establecerse en ella.

Una situación parecida sucede con (Brito, 2017), quien consignó en su estudio que si existe una relación entre el benchmarking y la competitividad, y que la significancia del estudio ha mostrado que en muchos de los sectores de negocios, es posible establecer un modelo en función a la propia naturaleza de la empresa y que los resultados que se pueden obtener dependerán solo del trabajo que se realice y proponga para los clientes.

VI. CONCLUSIONES

Los resultados hallados en la investigación dejan como conclusión que la situación del Grifo San Antonio en la ciudad de Chiclayo requiere de ejecutar acciones inmediatas sobre la planificación y el benchmarking, pues tanto los productos como servicios que se venden son trabajados con anterioridad; además, que, los procesos están definidos en función a la empresa y al cliente, pero el problema, surge justamente ante esta situación, y es que los procesos de integración no están definidos tal como lo expresó más del 40% de los encuestados. Aunque aún no se puede considerar a la empresa como madura dentro del mercado, está encontrando el camino a consolidarse como una de las mejores en su rubro.

Respecto al nivel de competitividad del Grifo San Antonio, se puede concluir que dentro de la organización el primer aspecto diferencial es la innovación y la competitividad, así mismo, hay un soporte comercial importante del grupo empresarial. Si bien el entorno de los grupos sistémicos (legales, políticos y sociales) están estable, la empresa está en constante búsqueda de mejorar su perfil competitivo en el sector de hidrocarburos, no solo con el producto que ofrece sino que además, generando un valor agregado a los servicios. Habría que tener en cuenta que se debe mejorar la cadena de valor de la empresa debido a la volatilidad de los precios en el mercado.

Las estrategias de benchmarking planteadas después del análisis realizado, centran sus objetivos en analizar el mercado y el sector, así como la oferta y demanda que tienen los clientes para posicionar a Grifo San Antonio como una de las mejores en la ciudad de Chiclayo. Se establecieron seis estrategias dentro del plan de acción con sus respectivos objetivos y actividades calendarizadas. El monto total del financiamiento es de s/. 36,900, con ello se busca consolidar a la empresa con un crecimiento sostenido en un 20% de manera anual.

Finalmente, se establecieron las estrategias de benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad de Grifo San Antonio EIRL en la ciudad de Chiclayo.

VII. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones se centran principalmente en buscar la renovación con los proveedores asegurando las operaciones en los próximos años con los productos y servicios que presta Grifo San Antonio.

Se recomienda a la gerencia de la empresa crear alianzas estratégicas con los principales clientes que aportan mayor participación en la empresa, éstas son las empresas de transporte terrestre interprovincial, empresas de transporte público local, flotas de taxis, entre otras.

Así mismo, se sugiere al área Comercial, busque la manera de participar en ferias sobre transporte y afines para poder exponer la marca al mercado en búsqueda de alianzas corporativas que logren incrementar la cartera pesada de clientes y sostener la propuesta futuro.

Así mismo, al área de Planificación de la empresa, se recomienda cumplir cabalmente la propuesta presentada tanto en programación como en actividades para el logro de los objetivos estratégicos; así mismo, establecer y proporcionar todos los recursos necesarios para la ejecución de los planes señalados.

VIII. PROPUESTA

Estrategias de Benchmarking para mejorar la competitividad en Grifo San Antonio EIRL, Chiclayo

I. Presentación

En el siguiente punto, se va trabajar la propuesta de la implementación de las estrategias de benchmarking para la empresa Grifo San Antonio, para ello, se ha hecho una serie de análisis a partir de la recogida de la información mediante la observación inicialmente al tener contacto con la organización, luego mediante el estudio de los resultados para así poder determinar las estrategias que se presentan; éstas, contempladas en un plan de acción donde se detallan las actividades a realizar así como el presupuesto que implica cada una de ellas.

Se ha considerado como objetivo general identificar las oportunidades de crecimiento y el desarrollo de mercado de los productos y servicios a partir del diagnóstico inicial realizado y que luego de la encuesta, han permitido plantear los siguientes objetivos específicos: analizar el mercado y el sector de estaciones de servicios en la ciudad de Chiclayo a partir de las respuestas de los colaboradores; por otro lado, analizar la oferta del Grifo San Antonio en el mercado y por último, analizar la demanda que tienen los clientes sobre la empresa mediante los productos y servicios que comercializa.

Finalmente, todo lo contemplado en la propuesta apunta a la meta de consolidar a la empresa como la mejor prestadora de servicios en el sector de hidrocarburos obteniendo un crecimiento del 20% anual.

II. Generalidades de la empresa

2.1 Breve reseña histórica

En 1995 inicia Grifo San Antonio sus operaciones en el departamento de Lambayeque, contando actualmente con 7 estaciones de servicio, ubicadas en diferentes zonas de la ciudad de Chiclayo.

El gerente general Sr. David Francisco La Torre Alarcón, Administrador de profesión, tiene más de 15 años de experiencia en los rubros: comercialización al por menor de combustible (grifo), neumáticos y lubricantes y también el rubro

automotriz, siendo este último, la incursión más novedosa del grupo con aproximadamente dos años de funcionamiento.

Actualmente en el departamento de Lambayeque se aproxima que existen 118 estaciones de servicio, el departamento de Piura con 111 estaciones y por último el departamento de La Libertad con 113 estaciones, entre las principales marcas establecidas como Primax, Pecsá, la nacional PetroPerú y otros grifos locales.

2.2 Descripción

Grifo San Antonio EIRL con RUC 20270382551, su giro de negocio es la comercialización al por menor de combustible líquido y gas líquido de petróleo (GLP). En la empresa Grifo San Antonio en la ciudad de Chiclayo, departamento de Lambayeque, se identifican alianzas con grandes marcas de los rubros de comercialización al por menor de combustible, lubricantes, neumáticos, siendo socios de Repsol, Goodyear. El rubro de combustibles, según (Gestión, Gestión, 2013), el negocio de los grifos y las estaciones de servicio es más que rentable, ya que ante el crecimiento en la venta de vehículos mes a mes, la demanda de combustible está asegurada. Gracias a las oportunidades de la globalización, las comunicaciones, internet y la constante evolución de las estrategias de marca, muchas empresas reconocidas han logrado que sus productos y servicios puedan llegar a ciudades de todo el mundo, lugares de diferentes contextos que se han ido adaptando al corporativo para ser hoy un socio y aliado, que comprende, alinea y adapta a los objetivos de las transnacionales.

La siguiente propuesta presenta el diseño organizacional de la empresa con la finalidad de mejorar sus estrategias y encaminar este negocio rumbo al éxito tanto a nivel local como a nivel nacional, ubicándolo como principal referente en cada uno de los rubros mencionados.

2.3 Misión

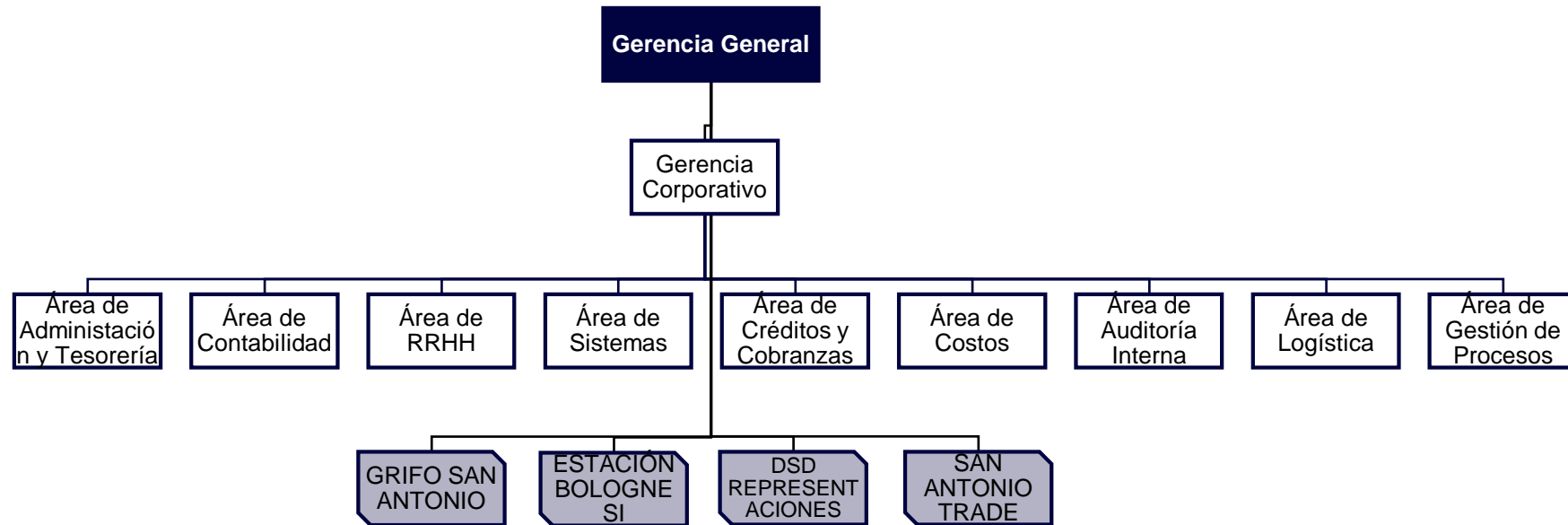
Brindar calidad en todos los productos y servicios que ofrecemos en nuestras estaciones, sucursales y establecimientos, con la finalidad de satisfacer eficientemente las necesidades de nuestros clientes y ser la mejor representación de nuestros socios estratégicos.

2.4 Visión

Ser la empresa líder en la comercialización minorista de combustible y lubricantes en la región norte y principal referente de excelencia del rubro, expandiendo operaciones comerciales a nivel macro regional en los próximos tres años mediante alianzas estratégicas.

2.5 Organigrama

Figuras 9: Organigrama de la empresa



III. Justificación

Uno de los aspectos más relevantes de la propuesta está orientada a la implementación de un plan basadas en la estrategia de benchmarking con el fin de aprovechar los modelos empresariales que puedan adaptarse a Grifo San Antonio. Es así que, luego del diagnóstico inicial más los resultados obtenidos, permiten desarrollar una serie de estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, la propuesta se justifica para la ejecución del plan de benchmarking para el Grifo San Antonio.

IV. Objetivos

4.1 Objetivo general

Identificar las oportunidades de crecimiento y los posibles desarrollos de mercado de productos y de servicio

4.2 Objetivos específicos

- Analizar el mercado y el sector de estación de servicios en la ciudad de Chiclayo
- Analizar la oferta de productos de las estaciones de servicio en la ciudad de Chiclayo
- Analizar la demanda de los clientes sobre los productos y servicios del Grifo San Antonio

V. Meta

- Consolidar a la empresa como la mejor prestadora de servicios de hidrocarburos en el mercado obteniendo un crecimiento sostenido en un 20% de forma anual en la ciudad de Chiclayo.

VI. Acciones a desarrollar

Plan de Acción de la Propuesta

Estrategia	Objetivo	Actividad	Recursos y Materiales	Responsable
<i>Estrategia 1:</i> Incrementar el valor de la empresa	Lograr un crecimiento sostenido en ventas alrededor del 20% anual.	<ul style="list-style-type: none">• Realizar un estudio de todas las áreas de la empresa con la finalidad de reducir los costos• Analizar los presupuestos por cada área de manera que se comparen con años anteriores• Tomar información de modelos de gestión obtenida de otras empresas que puedan aplicarse en San Antonio	- Computadoras - Hojas	Oficina de Planificación
<i>Estrategia 2:</i> Ampliar los puntos de distribución	Lograr un crecimiento de dos establecimientos por año	<ul style="list-style-type: none">• Estudiar el mercado de Chiclayo donde aún no se tenga presencia.• Analizar la forma de posibilidad de concentrar puntos de venta con múltiples servicios	- Movilidad - Personal	Oficina Comercial

<p><i>Estrategia 3:</i> Consolidar la posición de mercado en el sector de hidrocarburos</p>	<p>Desarrollar una cultura de cumplimiento de estándares internacionales referidas a la calidad del producto con certificaciones basados en la norma ISO 9001.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenar a todo el personal para que pueda cumplir con toda la reglamentación requerida. • Evaluar constantemente al personal de manera que se mida el nivel de preparación. • Preparar un equipo de “coachs” que pueda dar entrenamiento a todo el personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal - Computadoras - Cuadernos 	<p>Oficina de Operaciones</p>
<p><i>Estrategia 4:</i> Capacitación en ventas y atención al cliente</p>	<p>Desarrollar una cultura de servicio al cliente basado en la empatía al cliente, así mismo, se profundice el conocimiento sobre las técnicas de venta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a todo el personal, pero en grupos, dando mayor énfasis a la preparación del equipo de ventas. • Recoger la información de la empresa a través del área de Recursos Humanos para diagnosticar las necesidades de capacitación y entrenamiento del personal en las distintas oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal Capacitador - Papel 	<p>Oficina Comercial / Recursos Humanos</p>
<p><i>Estrategia 5:</i> Ser aliado estratégico del principal proveedor</p>	<p>Desarrollar un capital relacional fuerte y sostenible a través de alianzas claves con Repsol como principal proveedor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer reuniones de manera mensual con los representantes del proveedor de la empresa con el objetivo de compartir información y experiencias que enriquezcan el 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadoras - Transporte 	<p>Oficina de Planificación</p>

		<p>conocimiento y sirvan como insumo para estrategias futuras.</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir los parámetros del contrato de relación con el proveedor en plazos siendo el principal un año como tiempo mínimo. 		
<p><i>Estrategia 6:</i> Potenciar el talento humano de la empresa</p>	<p>Desarrollar estrategias de capacitación en función de las competencias empresariales a lograr, brindando sostenibilidad a través de políticas de compensación y motivación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Definir un plan de capacitación anual para la empresa. Definir un cronograma de capacitaciones. Establecer equipos de trabajo de manera semestral 	<p>- Computadoras - Personal</p>	<p>Oficina de Recursos Humanos</p>

Fuente: Elaboración propia

VII. Financiamiento

Tabla 13: Financiamiento del Plan de Acción de la Propuesta

Materiales			
N°	Descripción	Cantidad	Costo (S/)
1	Incrementar el valor de la empresa	1	5,000
2	Ampliar los puntos de distribución	1	8,900
3	Consolidar la posición de mercado en el sector de hidrocarburos	1	4,500
4	Capacitación en ventas y atención al cliente	2	6,000
5	Ser aliado estratégico del principal proveedor	2	3,500
6	Potenciar el talento humano de la empresa	1	9,000
			Total (S/)
	36,900		

Fuente: Elaboración propia

VIII. Cronograma

Tabla 14: Cronograma del Plan de Acción de la Propuesta

Estrategia	Fecha:	Lugar:	Responsable	Presupuesto
<i>Estrategia 1:</i> Incrementar el valor de la empresa	07/08/2020	Grifo San Antonio	Oficina de Planificación	5,000
<i>Estrategia 2:</i> Ampliar los puntos de distribución	10/09/2020	Grifo San Antonio	Oficina Comercial	8,900
<i>Estrategia 3:</i> Consolidar la posición de mercado en el sector de hidrocarburos	15/09/2020	Grifo San Antonio	Oficina de Operaciones,	4,500
<i>Estrategia 4:</i> Capacitación en ventas y atención al cliente	30/10/2020	Grifo San Antonio	Oficina Comercial / Recursos Humanos	6,000
<i>Estrategia 5:</i> Ser aliado estratégico del principal proveedor	30/11/2020	Grifo San Antonio	Oficina de Planificación	3,500
<i>Estrategia 6:</i> Potenciar el talento humano de la empresa	30/11/2020	Grifo San Antonio	Oficina de Recursos Humanos	9,000

Fuente: Elaboración propia

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Azua, J. (2000). *Alianza competitiva para la nueva economía*. Madrid: McGraw-Hill.
- Berumen, S. (2006). Una aproximación a los indicadores de la competitividad local y factores de la producción. *Cuadernos de Administración*, 145 - 163.
- Boxwell, R. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja*. España: S.A. MCGRAW-HILL.
- Brito. (2017). *Benchmarking y la competitividad de la sanguchería la Awela*.
- Business. (2019). Marketing rentable. *Business*, 21-22.
- Camp, R. (1993). *Benchmarking*. México: Panorama.
- Canales, D, Madrigal, L., Saracho, A., y Valdes, C. (2007). *El tamaño importa: las políticas Pro Pymes y la competitividad*. Mexico: Ed. Fundación IDEA.
- Canales, D. et al., 2007. (s.f.).
- Cano, J., Hidalgo, G., Ramones, J., & Villareal, P. (2017). Factores que determinan el nivel de competitividad internacional en British American Tobacco. *Mercados y Negocios*, 1665-7039.
- Chávez, J. (2004). *competitiveness of companies that export strawberry to the United States of America, ubicadas en el Valle de Zamora, Michoacán*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Colding, S. (2000). *Benchmarking*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- De Cárdenas, C. (2006). El Benchmarking como herramienta de evaluación. *Revista Acimed*, 1024-9435.
- Del Giorno, F. (2011). *El proceso del benchmarking*. La Plata: Planeta.
- Dueñas, J. (2019). El desarrollo de las pymes y mercado. *Revista Economía*, 5.
- Ferrari, M. (2017). *Desing of a model to assess competitiveness in the private fuel sector market*.
- Gaitán Cortéz, Y. C. (2005). *APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA BENCHMARKING EN LA OCV MONTERREY*. Obtenido de https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/572403/DocsTec_2529.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gómez, C. (2011). Competitividad y crecimiento económico: Evidencia empírica de las variables del ICG. *Redes de Innovación, Energías Renovables y Competitividad, Fundación Teleddes*, 57 - 86.
- Gómez, C. (2011). Competitividad y crecimiento económico: Evidencia empírica de las variables de ICG en México. *Redes de innovación y competitividad*, 57-88.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, S. Fernández, C. y Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ibarra, M. A., González, L. A. y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California [Business competitiveness in small and medium-sized enterprises of manufacturing sector in Baja California]. *Estudios Fronterizo*, 18(35), 107-130. doi: doi:10.21670/ref.2017.35.a06
- Ibarra, M., Gonzáles, L., & Demuner, M. (2016). *Business Competitiveness of small and medium-sized companies in Baja California*. Los Ángeles: Universidad Autónoma de Baja California.
- Infomarketing. (15 de mayo de 2019). *Infomarketing Perú*. Obtenido de www.infomarketing.pe/negociosycomercio/benchmarking
- Labarca, N. (2007). *Consideraciones teóricas de la competitividad*. Bogotá: Omnia.
- LaBarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad. *Omnia*. Vol 13., 158-184.
- Llontop, L. y Rivera, R. (2016). *Benchmarking y su relación con las ventas en la estación de servicios Santa Ángela S.A.C*. Chiclayo: Universidad César Vallejo.
- López, G. y Marín, M. (2011). La competitividad y el factor humano en las organizaciones. *Redes de innovación, energías renovables y competitividad*, 15 - 35.
- López, P. y Guerrero, G. (2008). *La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica*. Obtenido de <http://www.ulibertadores.edu.co:8089/index.php?idcategoria=2349#>
- Marín, M y López V. (2011). *Competitiveness: a multidisciplinary perspective in Herrera, N. (ed): Teledes, enseñada*, pp.
- Mercado Negro. (2017). La identidad de marca. *Mercado Negro*, 25.
- Mercado2.0. (2019). Marketing competitivo. *Mercado2.0*, 15.
- Morales, M y Pech, J. (2000). *Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos*. México: Contaduría y Administración.
- Morales, L. (2011). Marketing y Competitividad de clusters turísticos: El caso de la Ruta del Vino en Baja California. *Competitividad, innovación e imaginario en el tejido socioeconómico*, 147 - 162.

- Naula, S. (2017). *El Benchmarking y su impacto en el posicionamiento del mercado de la estación San Francisco de Salcedo*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Negocios y Mercado. (2018). Core del negocio: benchmarking como opción estratégica. *Negocios y Mercado*, 9-10.
- Olivera, N. (2019). *Gestión de la calidad con el uso del Benchmarking de las micro y pequeñas empresas rubro estaciones de servicios, distrito de Chimbote*. Chimbote: Universidad Los Ángeles de Chimbote.
- Ordoñez, R. (2016). *Diagnóstico empresarial aplicado a las gasolineras de la cabecera departamental de Huehuetenango*. México D.F.: Universidad Rafael Landívar.
- Plan de competitividad para las empresas. (2019). *Revista Economía*, 4-8.
- Porter. M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. España: Plaza & Janes Editores.
- Puro Marketing. (2016). El benchmarking como herramienta de crecimiento empresarial. *Puro Marketing*, 8.
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*. Vol. 10, 36 - 49.
- Quiroga, D. (2003). Modelo matemático para determinar la competitividad de las pymes. *Cuadernos de Investigación y Divulgación*. Vol. 4, 61 - 73.
- Rodríguez, M. (2016). *Característica de la gestión de la calidad y competitividad de las pymes en los servicios de electrodomésticos en el distrito de Juanjui año 2016*. Juanjui: Universidad Nacional de San Martín.
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (2003). ¿Qué es la competitividad? *Serie de Cuadernos Técnicos / IICA*, (9), 1 - 26.
- Sánchez, M., & Sánchez, C. (2016). *Medición de la calidad en el servicio, como estrategias para la competitividad en las organizaciones*. Mexico.
- Scandizzo, D. (2007). Cooperation networks: interaction of companies and governments to create regional value. *Revista OIKOS*, Vol. 11, 131 - 144.
- Soy Marketing. (2019). Negocios B2B. *Soy Marketing*, 12.
- Spendolini, N. (2005). *Benchmarking aplicado al sector de servicios*. México: McGraw Hill.
- Tantalean, D. (2015). *Propuesta de benchmarking competitivo para las políticas de crédito en la Caja Sullana*. Piura: Universidad de Piura.
- Velásquez, Y. (2017). *Caracterización de la gestión de la calidad y competitividad de las mypes del sector servicio rubro grifos*. Piura: Universidad Nacional de Piura.

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Scielo y Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), Ecuador, 247-252.

ANEXOS

Anexo 1: Operacionalización variable independiente

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica o instrumento	Escala de medición
Benchmarking	"El Benchmarking es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos que entran a la empresa. (Del Giorgio, 2011)."	Planificación	Proceso	Los procesos están definidos en la empresa	Encuesta Cuestionario	TA:(5) "Totalmente de acuerdo" A:(4) "De acuerdo" I:(3) "Indiferente" D:(2) En desacuerdo TD:(1) Totalmente en desacuerdo
Producto / Servicio			Los productos y/o servicios son planificados con anterioridad para su venta			
Análisis		Recopilación de datos	La empresa recoge datos del mercado para analizarlos			
		Brechas existentes	Existen ciertas limitaciones que hacen que la empresa no logre analizar la información que tiene			
		Visión de la organización	La visión de la empresa tiene relación con el trabajo que se hace			
Integración		Objetivos Metas	Los objetivos están claros en la empresas Las metas están claras en la empresa			
		Planes Acciones	La empresa planifica en base a las opiniones y			

				<p>aportes de todos los trabajadores</p> <p>Las acciones que realiza la empresa van de la mano con lo planificado</p>		
		Acción	Planes de acción	Los planes de acción son claros y precisos		
			Supervisión	Los sistemas de supervisión del trabajo son eficientes		
			Ejecución	La ejecución del trabajo se realiza según lo planificado		
			Evaluación	Se evalúan los resultados de acuerdo a los objetivos e indicadores de gestión		
			Retroalimentación	Se desarrollan sistemas de retroalimentación de todos los trabajadores		
		Madurez	Revisión de procesos	Se revisan continuamente los procesos de la empresa		
			Análisis de resultados logrados	Se analizan los resultados logrados por la organización		
			Evaluación final	Se hace una evaluación final de todo el trabajo ejecutado		

Anexo 2: Operacionalización variable dependiente

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador	Items	Técnica o instrumento	Escala de medición			
Competitividad	Capacidad productiva que tienen las empresas para poder enfrentar los cambios continuos que se presentan en el entorno (López, P. y Guerrero, G., 2008) .	Grupos empresariales	Gestión Innovación Producción	La empresa desarrolla sistemas de gestión de manera eficiente	Encuesta Cuestionario	TA:(5) "Totalmente de acuerdo"			
				La empresa se caracteriza por ser innovadora en su trabajo					
				La empresa es competitiva respecto a la producción que realiza					
		Grupos Estructurales	Mercado	La empresa tiene un mercado definido a quién atender			A:(4) "De acuerdo"		
				Estructura industrial			Existe una organización eficiente respecto a la cadena de valor de la empresa	I:(3) "Indiferente"	
							Regulaciones	La empresa cumple con todas las regulaciones y normativas del estado	D:(2) En desacuerdo
								Grupos Sistémicos	Legales Políticos Sociales De Infraestructura
		El entorno político ayuda a que la empresa sea competitiva en el mercado							
		El entorno social ayuda a que la empresa sea competitiva en el mercado							
								El sistema de infraestructura de la localidad ayuda a que la empresa sea competitiva en el mercado	



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración

CUESTIONARIO

INTRODUCCIÓN: La presente encuesta tiene como principal objetivo conocer desde su punto de vista, las acciones que realiza la empresa y que puedan servir para la implementación del benchmarking en ella. Recomendamos que sus respuestas sean objetivas y claras de forma que generen información para tomar decisiones. Responder sólo una opción.

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	Los procesos están definidos en la empresa					
2	Los productos y/o servicios son planificados con anterioridad para su venta					
3	La empresa recoge datos del mercado para analizarlos					
4	Existen ciertas limitaciones que hacen que la empresa no logre analizar la información que tiene					
5	La visión de la empresa tiene relación con el trabajo que se hace					
6	Los objetivos están claros en la empresas					
7	Las metas están claras en la empresa					
8	La empresa planifica en base a las opiniones y aportes de todos los trabajadores					

9	Las acciones que realiza la empresa van de la mano con lo planificado					
10	Los planes de acción son claros y precisos					
11	Los sistemas de supervisión del trabajo son eficientes					
12	La ejecución del trabajo se realiza según lo planificado					
13	Se evalúan los resultados de acuerdo a los objetivos e indicadores de gestión					
14	Se desarrollan sistemas de retroalimentación de todos los trabajadores					
15	Se revisan continuamente los procesos de la empresa					
16	Se analizan los resultados logrados por la organización					
17	Se hace una evaluación final de todo el trabajo ejecutado					



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración

CUESTIONARIO

INTRODUCCIÓN: La presente encuesta tiene como principal objetivo conocer desde su punto de vista, las acciones que realiza la empresa y que puedan servir para la implementación de programas de competitividad en ella. Recomendamos que sus respuestas sean objetivas y claras de forma que generen información para tomar decisiones. Responder sólo una opción.

- 1: Muy en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

N°	Ítems	1	2	3	4	5
1	La empresa desarrolla sistemas de gestión de manera eficiente					
2	La empresa se caracteriza por ser innovadora en su trabajo					
3	La empresa es competitiva respecto a la producción que realiza					
4	La empresa tiene un mercado definido a quién atender					
5	Existe una organización eficiente respecto a la cadena de valor de la empresa					
6	La empresa cumple con todas las regulaciones y normativas del estado					
7	El entorno legal ayuda a que la empresa sea competitiva en el mercado					
8	El entorno político ayuda a que la empresa sea competitiva en el mercado					
9	El entorno social ayuda a que la empresa sea competitiva en el mercado					
10	El sistema de infraestructura de la localidad ayuda a que la empresa sea competitiva en el mercado					

Anexo 5: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICION	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿De qué manera el benchmarking funciona como una herramienta para mejorar la competitividad de Grifo San Antonio EIRL en Chiclayo?	<p>General</p> <p>Proponer estrategias de benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad de Grifo San Antonio EIRL en Chiclayo.</p> <p>Específicos</p> <p>1. Diagnosticar la situación actual del benchmarking en Grifo San Antonio E.I.R.L Chiclayo</p> <p>2.Determinar el nivel de competitividad del Grifo San Antonio EIRL Chiclayo</p> <p>3. Diseñar estrategias de benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad en Grifo San Antonio E.I.R.L en Chiclayo</p>	Las estrategias del benchmarking mejoran la competitividad del Grifo San Antonio EIRL en Chiclayo.	Independiente	“El Benchmarking es la búsqueda de la excelencia en las áreas que controlan los recursos que entran a la empresa. (Del Giorgio, 2011).”	Investigación será de tipo Proyectivi, con un enfoque Mixto.	La población tomada para el estudio es en total 60 trabajadores de la siete estaciones de servicio de la ciudad de Chiclayo..	Encuesta	Se tomará toda la información obtenida y se procesará en primer lugar en el programa Microsoft Excel 2010 a través de una base de datos que se construirá para descargar las encuestas; luego de ello, se pasará la información a el programa SPSS v.24. Luego se ejecutará la prueba de correlación R de Pearson.
			Benchmarking		DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS	
			Dependiente	Capacidad productiva que tienen las empresas para poder enfrentar los cambios continuos que se presentan en el entorno (López, P. y Guerrero, G., 2008) .	La investigación se basó en un diseño de Triangulacion Concurrente.	Al tener una población pequeña en números, se aplicará al total de la población, es decir, la muestra será la misma, en total 60 colaboradores.	Cuestionario	

Anexo 6: Permiso de la empresa



Chiclayo 17 de Setiembre del 2019

Srtas.
Olga Victoria De Los Santos Portero
Ana María Valverde Huamán
Atención.

De mi especial consideración:

Les expreso mi saludo cordial y respondiendo a su solicitud de ejecución de su tesis titulada: **"BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EN GRIFO SAN ANTONIO EIRL, CHICLAYO"**, tengo a bien aceptar a su petición, no sin antes indicarles que solo se entregará información que se considere no atentar contra la integridad económica y comercial de la empresa.

Atentamente,


GRIFO SAN ANTONIO EIRL.
Daniel F. La Torre
APODERADO ESPECIAL

Grifo San Antonio EIRL

Somos conscientes de la importancia de la sostenibilidad



Av. F. Gilman Hu 022 - Chiclayo
telefono: 051 94 824 8000
fax: 051 94 824 8000

www.gsa.com.pe

Anexo 7: Primera validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD EN GEILO SAN ANTONIO EIRL, CHICLAYO.

1.2 Investigador (a) (es):

* DE LOS JUNTOS PORTERO OLGA VICTORIA
* VALVERDE HUMAN ANA MARIA

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
Objetividad	Está expresado en conductas observables					100
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					100
Organización	Existe una organización lógica					100
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					100
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					100
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					100
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN

100

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

Antes de aplicar guarden relación, por tanto es aplicable.

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: RAFAEL MORALES ACOSTA DNI: 40701966
Grado académico: MAGISTER Centro de Trabajo: USAT - IRE

Firma:


Rafael Morales Acosta
Mag. Administración de Empresas

Fecha: 05.12.19

Anexo 8: segunda validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR
LA COMPETITIVIDAD EN GRUPO SAN ANTONIO EIRL. CHICLAYO

1.2 Investigador (a) (es): - OLGA VICTORIA DE LOS SANTOS PORTERO
- ANA MARIA VALVERDE HUANA

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
Objetividad	Está expresado en conductas observables					100
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					100
Organización	Existe una organización lógica					100
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					100
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					100
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					100
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN

100

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

Ambas variables guardan relación, por lo tanto es aplicable

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Luis Eduardo Montenegro Etinias DNI: 27745996
Grado académico: MAGISTER Centro de Trabajo: UCY

Firma:  Fecha: 11/12/19

Anexo 9: tercera validación del instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación:

Benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad en Grifer San Antonio EIRL, Chiclayo

1.2 Investigador (a) (es):

- De los Santos, Ponce Olga Victoria
- Valverde Huaman, Ana Maria

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					100
Objetividad	Está expresado en conductas observables					100
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					100
Organización	Existe una organización lógica					100
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					100
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de la estrategias					100
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					100
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					100
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					100
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					100

PROMEDIO DE VALORACIÓN

100

3. OPINION DE APLICABILIDAD:

ambos son aplicables cuando se selecciona por tanto es aplicable

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos:

Abel Eduardo Chavarría Isla

DNI:

6644393

Grado académico:

MBA

Centro de Trabajo:

Hospital Regional Lambayeque

Firma:

ABEL EDUARDO CHAVARRIA ISLA
MBA
MTE DE UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS
C.M.P. 37072

Fecha:

05/12/19

GOBIERNO REGIONAL LAMBAYEQUE
GERENCIA REGIONAL DE SALUD
HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE

Anexo 10: Primera validación de propuesta

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado MAGISTER RAFAEL MARTEL ACOSTA

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“Benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad en Grifo San Antonio EIRL, Chiclayo”**

Realizado por: De Los Santos Portero Olga Victoria - Valverde Huaman Ana Maria
Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	x				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	x				
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	x				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	x				
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	x				
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	x				
III	Fundamentación teórica					

3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	x				
3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	x				
IV	Bibliografía					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	x				
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	x				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	x				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	x				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el Magister RAFAEL MARTEL ACOSTA

Especializado en: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 5 años

Cargo Actual: DOCENTE EN USAT

Fecha: 17 DE JUNIO DEL 2020

Mg. Rafael Martel Acosta

DNI N°40701966

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado MAGISTER LUIS EDUARDO MONTENEGRO OTINIANO

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“Benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad en Grifo San Antonio EIRL, Chiclayo”**

Realizado por: De Los Santos Portero Olga Victoria - Valverde Huaman Ana Maria
Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

MA : Muy adecuado.

BA : Bastante adecuado.

A : Adecuado

PA : Poco adecuado

NA : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	x				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	x				
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	x				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	x				
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	x				
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	x				
III	Fundamentación teórica					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	x				

3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	x				
IV	Bibliografía					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	x				
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	x				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	x				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	x				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el Magister LUIS EDUARDO MONTENEGRO OTINIANO

Especializado en: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 3 años

Cargo Actual: ADMINISTRADOR EN GRIFO SAN ANTONIO EIRL

Fecha: 12 DE JUNIO DEL 2020

Mg. Luis Eduardo Montenegro Otiniano

DNI N°27745996

VALIDACIÓN DE PROPUESTA

Estimado ABEL EDUARDO CHAVARRY ISLA

Solicito apoyo de su sapiencia y excelencia profesional para que emita juicios sobre la Propuesta que se ha elaborado en el marco de la ejecución de la tesis titulada **“Benchmarking como herramienta para mejorar la competitividad en Grifo San Antonio EIRL, Chiclayo”**

Realizado por: De Los Santos Portero Olga Victoria - Valverde Huaman Ana Maria
Para alcanzar este objetivo lo hemos seleccionado como experto en la materia y necesitamos sus valiosas opiniones. Para ello debe marcar con una (X) en la columna que considere para cada indicador.

Evalúe cada aspecto con las siguientes categorías:

- MA** : Muy adecuado.
- BA** : Bastante adecuado.
- A** : Adecuado
- PA** : Poco adecuado
- NA** : No Adecuado

N°	Aspectos que deben ser evaluados	MA	BA	A	PA	NA
I.	Redacción					
1.1	La redacción empleada es clara, precisa, concisa y debidamente organizada	x				
1.2	Los términos utilizados son propios de la especialidad.	x				
II.	Estructura de la Propuesta					
2.1	Las actividades en las que se divide la Propuesta están debidamente organizadas.	x				
2.2	Las actividades propuestas son de interés para los trabajadores y usuarios del área.	x				
2.3	Las actividades desarrolladas guardan relación con los objetivos propuestos.	x				
2.4	Las actividades desarrolladas apoyan a la solución de la problemática planteada.	x				
III	Fundamentación teórica					
3.1	Los temas y contenidos son producto de la revisión de bibliografía especializada.	x				

3.2	La propuesta tiene su fundamento en sólidas bases teóricas.	x				
IV	Bibliografía					
4.1	Presenta la bibliografía pertinente a los temas y la correspondiente a la metodología usada en la Propuesta.	x				
V	Fundamentación y viabilidad de la Propuesta					
5.1.	La fundamentación teórica de la propuesta guarda coherencia con el fin que persigue.	x				
5.2.	La propuesta presentada es coherente, pertinente y trascendente.	x				
5.3.	La propuesta presentada es factible de aplicarse en otras organizaciones.	x				

Mucho le agradeceré cualquier observación, sugerencia, propósito o recomendación sobre cualquiera de los propuestos. Por favor, refiéralas a continuación:

Validado por el Magister ABEL EDUARDO CHAVARRY ISLA

Especializado en: ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tiempo de Experiencia en Docencia Universitaria: 5 años

Cargo Actual: JEFE DE UNIDAD DE GESTION DE PACIENTES
HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE

Fecha: 09 DE JUNIO DEL 2020



Dr. Abel Chavarry Isla
MBA Administración
Profesor Universitario

Mg. Abel Eduardo Chavarry Isla

DNI N°16644393