

UNIVERSIDAD NACIONAL HERMILIO VALDIZÁN
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**“EL BENCHMARKING Y SU RELACIÓN CON LA
INNOVACIÓN, APLICADO EN EL BANCO DE LA
NACIÓN – LA MERCED 2018”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN**

**TESISTA:
BACHILLER ELMER ARTURO AQUINO CABRERA**

**ASESOR:
DOCTOR JORGE ERNESTO ROMERO VELA**

**HUÁNUCO - PERÚ
2019**

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a DIOS, que me ha sacado de la nada para hacerme lo que soy.

Elmer Arturo Aquino Cabrera

RESUMEN

Actualmente surge como una necesidad constante la evaluación interna y externa de cada organización, a fin de determinar su posición en el mercado, conocer sus márgenes de crecimiento y las posibles oportunidades y amenazas que afectaran su desarrollo empresarial.

Del mismo modo luego de la conclusión del proceso antes mencionado se hace necesario la adopción de diferentes estrategias en todas las áreas de la estructura organizacional así como el compromiso de los diferentes niveles de la misma, todo ello bajo el pensamiento estratégico que desarrolla el Líder de la Organización encargado de determinar la Estrategia Corporativa, para el mejor desempeño de la organización, bajo la conducción de modelos de gestión que sin duda buscan “la excelencia de la gestión y la creación de valor”.

La correcta aplicación de los paradigmas, herramientas y técnicas de la Administración definirán su desarrollo competitivo dentro del sector económico en el cual tienen actividad, de otro modo se hace necesario la transformación o reinención del sector, esto supone un esfuerzo aun mayor ya que por lo general aboca dos ideas centrales para la organización, la primera es generar ideas innovadoras y/o transformadoras para el negocio y la segunda es dejar de lado los modelos mentales y/o prácticas pasadas que nos permitieron lograr el éxito.

De ahí la necesidad de estudiar al Benchmarking, como una técnica de calidad continua empresarial y que permita este proceso de Innovación de manera incremental, adaptativa o radical en el mejor de los escenarios dentro de la organización materia de estudio.

SUMMARY

Currently, the internal and external evaluation of each organization is a constant need, in order to determine its position in the market, to know its growth margins and the possible opportunities and threats that affect its business development.

In the same way, after the conclusion of the aforementioned process it is necessary to adopt different strategies in all areas of the organizational structure as well as the commitment of the different levels of the same, all under the strategic thinking developed by the Leader of the Organization in charge of determining the Corporate Strategy, for the best performance of the organization, under the management of management models that undoubtedly seek "the excellence of management and the creation of value".

The correct application of the paradigms, tools and techniques of the Administration will define their competitive development within the economic sector in which they have activity, otherwise the transformation or reinvention of the sector is necessary, this supposes an even greater effort since general focuses on two central ideas for the organization, the first is to generate innovative and / or transformative ideas for the business and the second is to set aside the mental models and / or past practices that allowed us to achieve success.

Hence the need to study Benchmarking, as a continuous business quality technique that allows this process of Innovation incrementally, adaptively or radically in the best of scenarios within the organization subject of study.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
RESUMEN	III
SUMMARY.....	V
ÍNDICE.....	VII
INTRODUCCIÓN	XI
CAPÍTULO I.....	12
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1. FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2.1. Problema General	13
1.2.2. Problemas Específicos	14
1.3. OBJETIVOS.....	14
1.3.1. Objetivo General.....	14
1.3.2. Objetivos Especificas	15
1.4. HIPÓTESIS	15
1.4.1. Hipótesis General.....	15
1.4.2. Hipótesis Especificas.....	16
1.5. VARIABLES.....	16
1.5.1. Variable Independiente.....	16
1.5.2. Variable Dependiente.....	16

1.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	17
1.7.	JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	17
	1.7.1. Justificación.....	17
	1.7.2. Importancia.....	18
1.8.	VIABILIDAD.....	18
1.9.	LIMITACION.....	19
	CAPÍTULO II.....	20
II.	MARCO TEÓRICO.....	20
2.1.	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	20
2.2.	BASES TEÓRICAS.....	26
	2.2.1. Definición del Benchmarking Robert C. Camp.....	26
	2.2.2. Definición del Benchmarking Según Michael J. Spendollini.....	28
	2.2.3. Tipología de Benchmarking Según Robert C. Camp.....	34
	2.2.4. Proceso de Benchmarking Según Robert C. Camp.....	40
	2.2.5. ¿Qué es la Innovación?.....	54
	2.2.6. Definición de la Innovación Según Peter.Fisk.....	57
	2.2.7. Niveles de la Innovación Según Peter.Fisk.....	58
	2.2.8. Tipos de Innovación Según Peter.Fisk.....	59
	CAPÍTULO III.....	62
III.	MARCO METODOLÓGICO.....	62
3.1.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	62
3.2.	NIVEL Y TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	63

3.2.1. Nivel de la Investigación	63
3.2.2. Tipos de Investigación.....	63
3.3. DISEÑO Y ESQUEMA DE INVESTIGACIÓN	63
3.3.1. Diseño de la investigación.....	63
3.3.2. Esquema de la investigación.....	64
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	65
3.4.1. Población.....	65
3.4.2. Muestra	65
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	65
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y PRESENTACIÓN DE DATOS	66
3.6.1. Técnicas de Procesamiento de Datos.....	66
3.6.2. Presentación de Datos.....	66
CAPÍTULO IV.....	67
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	67
4.1. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	67
4.2. DISCUSIÓN CON LOS ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	89
4.3. DISCUSIÓN CON EL PROBLEMA PLANTEADO.....	95
CONCLUSIONES	99
SUGERENCIAS.....	
101	
BIBLIOGRAFÍA.....	102
ANEXOS.....	103

INTRODUCCIÓN

Con mayor frecuencia es la preocupación fundamental de cualquier organización de adaptar, incorporar, y crear conocimiento, ello como resultado de un ambiente altamente competitivo, que te exige cada vez más, porque de lo contrario se pierde participación dentro del sector o peor aún se extingue dentro de este.

El Banco de la Nación como una entidad parte de las empresas del Estado Peruano actualmente no posee un proyecto, manual, o reglamentación que permita fomentar una cultura orientada hacia la innovación por parte de los trabajadores de la organización, lo que no permite la generación de iniciativas hacia la necesidad de asimilar, crear y adaptar conocimiento, peor aún solo toman esta actividad como el cumplimiento de un “objetivo” dentro de la organización.

De ahí la necesidad del presente trabajo de determinar a través del desarrollo de la misma de que, si se implementa, comunica como una cultura orientada a la calidad una herramienta (Benchmarking) para adoptar las mejores prácticas de la industria se permitirá el crecimiento de la organización.

El presente trabajo se desarrolla en IV Capítulos los mismo que de manera sistematizada irán desarrollando la idea central del trabajo de investigación, así tenemos en el Capítulo I el planteamiento y caracterización del problema, el planteamiento del objetivo general y específicos, justificación del trabajo de investigación. En el Capítulo II, desarrollamos el marco teórico y antecedentes del

estudio, siendo esto el resultado de una revisión bibliográfica actualizada, y las bases conceptuales necesarias. En el Capítulo III, se desarrolla el marco metodológico. En el Capítulo IV se presenta los resultados y las discusiones correspondientes sobre las evidencias de la información analizada. En la última parte del presente trabajo de investigación se culmina con las conclusiones, las cuales son el resultado del mismo proceso del desarrollo general de la investigación, así mismo a fin de lograr la implementación de la propuesta comparto mis recomendaciones.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente el Banco de la Nación ocupa un lugar representativo dentro del sector financiero del mercado peruano, sin duda su crecimiento empresarial se fortalece día a día por los productos y servicios que se van implementando (Préstamos Hipotecarios, Tarjeta de Crédito, Banca Móvil, Banca por Internet, Agentes Multired) de acuerdo a las necesidades de los clientes. Pero cabe aquí la pregunta ¿realmente la institución tendrá un modelo orientado a la innovación de productos y servicios? Y si es así ¿estarán disponibles estos modelos para los integrantes de la organización?

Desde mi experiencia como miembro de esta organización, lamentablemente no existe un modelo implementado para este propósito para la parte operativa de la organización, es decir para todas las agencias en diferentes niveles que tenga contacto con el público a fin de recabar información, sugerencias, ideas o experiencias que permite mejorar las prácticas actuales en cualquier proceso de la organización, solo se hacen concursos esporádicos anuales con requisitos pre establecidos, que se realizan como un mero compromiso de cumplimiento de objetivo a fin de cumplir una determinada actividad institucional.

Es así que para el presente trabajo de investigación se propone un estudio del Benchmarking como una herramienta que permita mejorar las prácticas operativas, administrativas, de toma de decisión, e innovación dentro de la organización.

Para cumplir este objetivo se estudiará El Benchmarking (BM) desde su concepción, definición, tipología y propuesta de modelo de Robert C. Camp a fin de tener una herramienta que sirva de base para la adopción, implementación e innovación de las mejores prácticas de la industria.

Del mismo modo tomaremos la concepción científica de Innovación de Peter Fisk; correlacionando ambas variables a fin de determinar la implicancia objetiva como un proceso mixto generador de iniciativas e innovaciones en el Banco de la Nación, lo que sin duda permitirá ubicar en una mejor posición de dicha institución en un entorno altamente competitivo, las mismas que se podrán verificar en las consideraciones finales del trabajo de investigación.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Problema General

¿En qué medida influye el Benchmarking en la Innovación de productos y servicios del Banco de la Nación?

1.2.2 Problemas Específicos

- ¿Cómo influye el modelo de Benchmarking de Robert C. Camp en el proceso innovador de mercado en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia La Merced?

- ¿Cómo influye el modelo de Benchmarking de Robert C. Camp en el proceso innovador organizacional en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia La Merced?

- ¿Cómo influye el modelo de Benchmarking de Robert C. Camp en el proceso innovador de modelos de negocio en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia La Merced?

1.3 OBJETIVOS DEL PROBLEMA

1.3.1 Objetivo General

- Conocer en qué medida influye el Benchmarking en la Innovación de productos y servicios del Banco de la Nación.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer cómo influye el modelo de Benchmarking de Robert C. Camp en el proceso innovador de mercado en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia La Merced.
- Determinar cómo influye el modelo de Benchmarking de Robert C. Camp en el proceso innovador organizacional en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia La Merced.
- Determinar cómo influye el modelo de Benchmarking de Robert C. Camp en el proceso innovador de modelos de negocio en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia La Merced.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis General

El Benchmarking influye significativamente en la Innovación de Productos y servicios del Banco de la Nación.

1.4.2. Hipótesis Específicas

- El modelo de Benchmarking de Robert C. Camp influye de manera significativa en el proceso innovador de mercado en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia La Merced.
- El modelo de Benchmarking de Robert C. Camp influye significativamente en el proceso innovador organizacional en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia La Merced
- El modelo de Benchmarking de Robert C. Camp influye significativamente en el proceso innovador de modelos de negocio en los trabajadores del Banco de la Nación Agencia La Merced.

1.5 SISTEMA DE VARIABLES

1.5.1. Variable Independiente

Benchmarking

1.5.2. Variable Dependiente

Innovación.

1.6. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
Variable 1: Benchmarking	<p>El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.</p> <p>El proceso de benchmarking se puede describir como un proceso estructurado. La estructura del proceso de benchmarking suele darse por el desarrollo de un modelo de proceso, paso a paso.</p>	Interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Áreas del banco de la Nación 	Entrevistas Visitas Análisis de Información
		Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banca Múltiple ▪ Empresas financieras ▪ CMAC ▪ Edpymes 	
		Genérico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Banco de la Nación de Chile ▪ Banco de la Nación de Argentina. 	
Variable 2 Innovación	<p>La Innovación como un proceso estructurado, una Ciencia Aplicada que se puede aprender y adoptar por consiguiente supone de utilidad para el mundo de los negocios, cuyo objetivo principal es el cambio positivo, “hacer que algo o alguien sea mejor” ello supone un aumento de la productividad y por consiguiente, el incremento de la riqueza dentro de una economía.</p>	<p>De Progreso</p> <p>De Segunda Generación</p> <p>De Avance</p>	<p>Innovación de Mercado</p> <p>Innovación de Productos</p> <p>Innovación Organizacional</p> <p>Innovación en el modelo de Negocio.</p>	Entrevistas Visitas Análisis de Información

1.7 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.7.1 Justificación

En el desarrollo de la investigación, se realiza una explicación del alcance del Benchmarking, dentro del proceso de Innovación bajo un enfoque de tipo Diagnostico, enfocándose en un modelo que permita

generar iniciativas e innovaciones en los diferentes niveles del proceso del management en el banco de la Nación agencia La Merced, lo que permitirá a la empresa “Banco de la Nación” adoptar, implementar y modificar los diferentes procesos como parte de las iniciativas de los trabajadores, todo ello a través del modelo de Robert C. Camp, las mismas que serán organizados de una manera sistemática, permitiendo así a quienes deseen realizar un estudio y/o investigación acerca de esta herramienta como instrumento de calidad e innovación para las organizaciones.

1.7.2. Importancia

La importancia de esta investigación, se basará en las conclusiones del trabajo de investigación en el cual se demostrará la manera directa de implicancia del Benchmarking dentro del proceso de Innovación para la adopción, mejora, implementación y modificación de los diferentes procesos de la administración, como parte de las iniciativas de los trabajadores.

1.8 VIABILIDAD

Los aspectos de viabilidad del presente proyecto de investigación se señalan a continuación:

-) Existe la disponibilidad de acceso a las fuentes de información de la empresa.
-) Existe la disponibilidad de recursos económicos.
-) Existe la disponibilidad de información bibliográfica.
-) Existe la disponibilidad de tiempo, capacidades personales y recursos.

1.9 LIMITACIÓN

Limitación de tiempo El periodo de análisis de la investigación será tomado fundamentalmente a los datos que se procesaran en el periodo 2016-2018.

Limitación espacial La investigación se realizará a nivel descriptivo a nivel de datos de todas las agencias nivel 3 del Banco de la Nación.

Limitación de Recursos La investigación por la naturaleza de la información que requiere, estará supeditada a la disponibilidad y acceso a la información que pueda proporcionar los agentes objeto del estudio en este caso el Banco de la Nación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Los conceptos que se vierten en el presente título de Investigación han sido tratados en diferentes aspectos de la Administración a nivel nacional motivo por el cual me permito señalar aquellos trabajos de Investigación que sirvieron de Base para la formulación del presente trabajo de investigación titulado “El Benchmarking y su Relación con la Innovación, Aplicado en el Banco de la Nación 2018 – La Merced”

2.1 ANTECEDENTES

TÍTULO DE TESIS: “ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING PARA MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LA EMPRESA PREMIERE DE LOS OLIVOS, 2017.

Autora: TREJO ROSALES, Roxana Diana

Grado Obtenido: Licenciatura

Universidad: Universidad Privada Norvert Wiener – Perú.

Principales Conclusiones:

) La propuesta se ha diseñado con la finalidad de mejorar el proceso de fidelización de clientes de la empresa para lo cual se ha utilizado como herramienta de gestión benchmarking competitivo el cual permitió realizar una comparación con una de las cadenas de Óptica reconocida en el mercado.

-) Los instrumentos para el diagnóstico han sido validados por tres expertos conocedores del tema y la propuesta fue validada por el Gerente general de la empresa quien intervino durante el proceso de la investigación aportando sus conocimientos.
-) La propuesta se evidencia con un manual de propuesta que se ha desarrollado para mejorar la fidelización de clientes de la óptica Premiere. Así mismo dentro de la discusión del mencionado trabajo de investigación la tesista arribó a un importante aporte para el presente trabajo de investigación “al detectar estos problemas durante el proceso de investigación se recurrió a diversos autores que están relacionados con benchmarking una herramienta de gestión es por ello que se tomó la decisión de desarrollar una propuesta de mejora para la fidelización de clientes utilizando como herramienta el Benchmarking competitivo el cual fue de gran utilidad debido a que esta herramienta nos permite realizar una comparación con una empresa líder en el mercado, con alta rentabilidad y competitivo, asimismo se realizó un manual de la propuesta”.

TÍTULO DE TESIS: “PROYECTO BENCHMARKING DE FACULTADES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NACIONALES E INTERNACIONALES 2012”

Autora: MENDOZA LEMUS, Angélica Patricia y otros.

Grado Obtenido: Licenciatura

Universidad: Universidad del Rosario – Colombia.

Resumen del trabajo de investigación: El mundo económico actual se desarrolla dentro del marco de la globalización, que ha llevado a una mayor internacionalización y competitividad de cada uno de los mercados del mundo. En esta investigación se analizarán las mejores prácticas que poseen las mejores escuelas de administración del mundo. Gran parte de éstas cuentan con al menos una de las tres acreditaciones internacionales más importantes en el ámbito de la administración, las cuales brindan un mayor posicionamiento en el mercado de la educación superior. Por lo tanto, la aplicación de la herramienta Benchmarking brindará un mayor entendimiento de las variables y mejores prácticas que han llevado al éxito en la obtención de éstas acreditaciones por parte de aquellas universidades del mundo, y además permitirá que la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario logre comprender sus fortalezas y debilidades y emprenda el camino del mejoramiento continuo en la búsqueda de éstas acreditaciones internacionales y posicionamiento en el mercado.

Título de Tesis: “SATISFACCIÓN DE HERRAMIENTAS ESTRATEGICAS EN CHILE UTILIZANDO Q METHODOLOGY 2009”

Autoras: ARANÍBAR VALENZUELA, Paula y SEPÚLVEDA BRAVO, Catalina

Grado Obtenido: Licenciatura

Universidad: Universidad de Chile

En el desarrollo de su trabajo de investigación se realiza un importante aporte “La herramienta más utilizada a nivel mundial es Strategic Planning, salvo en Asia que queda en segundo lugar. Customer Relationship Management está dentro de las cuatro herramientas más utilizadas, sin embargo, en América Latina, queda en el puesto número nueve. Customer Segmentation está dentro de las herramientas mejor posicionadas en Europa, a pesar que para Norte América queda en el lugar seis del ranking.

En relación a las 25 herramientas divididas por región, los resultados obtenidos son más específicos. Las empresas norteamericanas utilizan con más frecuencia Strategic Alliances, Offshoring y Misión. En Europa Customer Segmentation y Benchmarking son utilizadas más intensamente. Las empresas asiáticas se inclinan por el uso de Consumer Ethnography y Corporate Blogs. Finalmente, en Latino América el uso de herramientas, en relación a las otras regiones, es significativamente menor en todas las herramientas mencionadas. Las que más de destacan por su escaso uso son: Six Sigma, Strategics Alliances y Collaborative Innovation, entre otras. Del estudio

realizado en Chile, las herramientas más utilizadas son Benchmarking con un 84% de uso y Outsourcing con un 91%, las menos utilizadas son Mass Customization y Six Sigma, ambos con un 9% de uso en las empresas chilenas. Mass Customization y Open Marketing Innovation son dos herramientas que no se encuentran dentro de las 25 herramientas más utilizadas identificadas por Bain and Company, no obstante, Open Marketing Innovation tiene un porcentaje relativamente alto en el uso de las herramientas estratégicas en Chile de un 25% de uso.

Luego de una comparación de estas herramientas utilizadas en Chile en comparación con el resto del mundo se llega a un importante aporte “La herramienta estratégica más utilizada en Chile es el Outsourcing, la cual se encuentra dentro del segundo y tercer puesto para las demás regiones del mundo. Por otro lado, la segunda herramienta más utilizada en Chile que es Benchmarking. Tanto en Norte América, Europa y en Latino América, se encuentra en primer lugar.

TÍTULO DE TESIS: “PROPUESTA PARA UN NUEVO INSTRUMENTO FINANCIERO: PRÉSTAMO MULTIREGIONAL “MYPE” EN EL BANCO DE LA NACIÓN BAJO EL ENFOQUE DEL BENCHMARKING 2018”

Autores: AQUINO CABRERA, Elmer Arturo y PAUCAR ESPINOZA, Lincol

Grado Obtenido: Magister en Dirección de Empresas

Universidad: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas – Perú.

Principales Conclusiones:

-) Se ha podido comprobar en el desarrollo del trabajo de investigación que el Benchmarking como una herramienta de calidad, es sin duda una importante fuente de conocimiento para la transferencia, incorporación y modificación de las mejores prácticas de la industria para las organizaciones.
-) Queda demostrado durante el trabajo de investigación que “las crisis empresariales” son la principal motivación de las empresas por lo que el proceso de innovación tiene que estar incito dentro de la filosofía y la cultura organizacional y la dirección estratégica de las organizaciones, lo que conlleva a tomar en cuenta al Benchmarking como una herramienta de uso proactivo, sistemático y continuo para este fin.
-) El Banco de la Nación, como parte de las empresas Públicas del Estado Peruano, de acuerdo a su Estatuto tiene la capacidad de brindar préstamos al segmento MYPE, en agencias donde tiene la Naturaleza (UOB) Única Oferta Bancaria. El estatuto del Banco de la Nación en su Título VI, Disposiciones Transitorias, Quinta establece “Efectuar todas las operaciones y servicios bancarios en los que se requiera del uso de los medios de pago previstos en el artículo 5° de la Ley N° 28194, en aquellos distritos en los que el Banco constituya única oferta de servicios

bancarios”, lo que significa que inicialmente se podría iniciar el nuevo instrumento financiero en más de 360 oficinas a nivel nacional.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 Definición del Benchmarking

Como ya se mencionó antes, existen varios autores que han estudiado el tema, y de igual manera se han presentado varias definiciones de lo que es benchmarking, a continuación, se presentan algunas definiciones.

DEFINICIÓN FORMAL¹

Se derivó de la experiencia y los éxitos de los primeros días de aplicar las técnicas de benchmarking al área de fabricación.

David T. Kearns, director general de Xerox Corporation²

«Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria».

¹ Robert C. Camp “Benchmarking: The search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance”

² IDEM

El análisis requiere de un proceso continuo de mejora en la práctica y la gestión, por el mismo modelo de mercado cambiante actual. El modelo requiere de comparación, tanto interna como externa y documentar las diferencias relevantes que permitan efectuar planes a futuro y su aplicación a la práctica.

DEFINICIÓN DE WEBSTER'S.³

Esta definición también es informativa y define benchmarking como:

“Una marca del agrimensor... de una posición previamente determinada... y que se usa como punto de referencia... un estándar mediante el cual se puede medir o juzgar algo”.

DEFINICIÓN DE TRABAJO⁴.

Es la definición desde el punto de vista de alguien que ha trabajado en el proceso durante varios años y lo ha puesto en práctica muchas veces:

Segun Robert C. Camp “Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente. (Robert C. Camp)”.

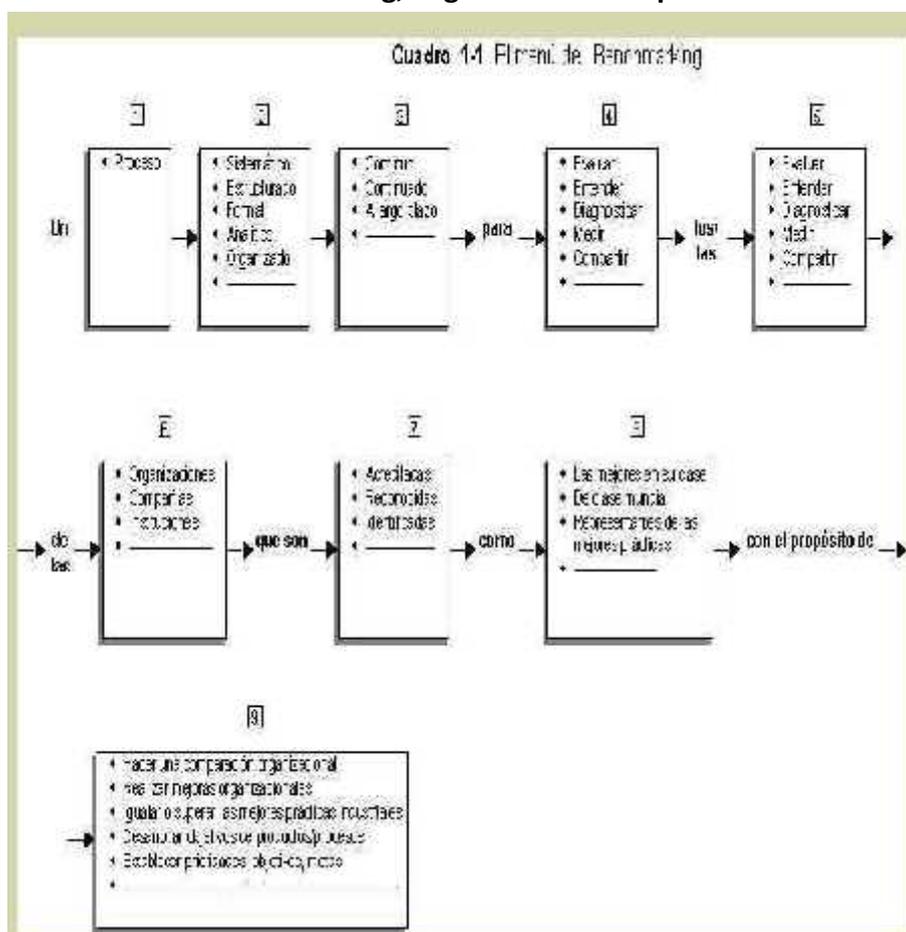
³ IDEM

⁴ Robert C. Camp “Benchmarking: The search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance”

Entre otras definiciones tenemos la extraída del libro Benchmarkin de Bengt Kallöf y Svante Östblom:

“**Benchmarking**⁵; es un proceso sistemático y continuo para comparar nuestra propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia”.

2.2.2 Definición de Benchmarking, Según Michael J. Spendolini⁶



⁵ IDEM

⁶ Benchmarking de Michael J. Spendolini pág.94-104

Grupo 1 (proceso). La idea de que el benchmarking es un proceso es algo que se da por descontado. Prácticamente todas las definiciones de benchmarking enfatizan la idea de que el benchmarking involucra una serie de acciones que definen aspectos, problemas u oportunidades; mide el desempeño (el propio y el de los otros); lleva a conclusiones basadas en un análisis de la información recopilada; y estimula cambios y mejoras organizacionales. Si se examina el proceso de benchmarking de diez pasos de Xerox, el de seis de Alcoa, el de catorce de IBM o el de nueve AT&T, el hecho es que hay un énfasis en los procesos de benchmarking.

Grupo 2 (sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado). Hay un método para hacer benchmarking. Para la mayoría de las compañías, este hecho se demuestra mediante la existencia de algún tipo de modelo o gráfico de un proceso de benchmarking, que estimule un conjunto de acciones recomendadas en un orden particular. Estos modelos representan una secuencia coherente y esperada que puede ser repetida por cualquier miembro de la organización, lo cual indica que el benchmarking no es un ejercicio imprecisamente estructurado de recopilación de información. Las ventajas de tener cierto nivel de

formalidad y de estructura se evidencia cuando una organización extiende el uso del benchmarking a un amplio número de empleados. Estos no tienen que inventar ni adaptar el benchmarking a necesidades particulares ni al lenguaje de sus departamentos. Hay coherencia entre las funciones y las secciones de la organización, lo mismo que un conjunto de expectativas en cuanto a los resultados realistas del benchmarking.

Grupo 3 (continuo, continuado, a largo plazo). Este grupo de palabras indica que el benchmarking es algo que tiene lugar en el un período de tiempo extenso. No es a corto plazo ni es una actividad que se realiza una sola vez. Para que la información del benchmarking sea significativa, debe ser considerada en un contexto que implique actividad organizacional durante largo tiempo. Organizaciones que han adoptado procesos de benchmarking reconocen que el comportamiento de la empresa y su desempeño no son algo estático, y que cambian con el tiempo. Hacer benchmarking en el momento presente, sobre la base de hacerlo una vez, va contra la dinámica que se supone. Lo mismo hay que decir cuando se trata de comprender las actividades de un socio de benchmarking. Una "mirada rápida" a otra

organización no refleja con exactitud la naturaleza dinámica de sus estrategias comerciales o de sus resultados.

Grupo 4 (evaluar, entender, diagnosticar, medir, comparar). El benchmarking es un proceso investigativo -- un proceso de preguntas. Obsérvese que todas las palabras de este grupo denotan acción, no pasividad. El benchmarking no entrega respuestas. Es mediante el proceso de medición, evaluación, comparación, etc., como se produce la información que le agrega valor a la calidad de la toma de decisiones. El benchmarking debe ser considerado en forma realidad como un proceso investigativo que produce información que le ayuda a la gente a tomar decisiones. En forma más simple, el benchmarking es una herramienta que ayuda a aprender acerca de uno mismo y de los demás.

Grupo 5 (prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones, funciones). El benchmarking no se limita a una faceta de las actividades de la organización. La gran mayoría de las definiciones de benchmarking ponen énfasis en el hecho de que es útil para entender tanto el proceso de trabajo como los productos o los servicios que se obtienen con dichos procesos. Al principio, el

benchmarking hace algunos recuerden las definiciones tradicionales del análisis competitivo en el cual el énfasis se pone en las comparaciones de los productos terminados o los servicios. La idea de considerar prácticas comerciales o procesos que se enfocan en el *cómo* en lugar de *qué* es una difícil transición para muchos. Una perspectiva amplia en relación con los temas potenciales del benchmarking fue recomendada por un partidario del benchmarking de IBM, que dijo: "Si algo puede ser medido, puede ser aplicado en benchmarking, ¡y punto!".

Grupo 6 (organizaciones, compañías, instituciones). El enfoque del benchmarking no se limita a prácticas, servicios o productos competitivos. Cuando la definición se amplía para incluir procesos comerciales genéricos, se hace evidente que el benchmarking se puede aplicar a cualquier organización que produzca resultados similares o que se dedique a prácticas comerciales similares. El tipo específico de organización definida de acuerdo con la industria, el tamaño, la ubicación o la propiedad no es un factor limitante para la mayoría de los análisis del benchmarking. Para muchos que no han tenido experiencia con un esfuerzo organizado de benchmarking, la idea de examinar los procesos de trabajo de una organización muy

diferente de la suya es difícil de aceptar. La mayoría de las organizaciones que practican el benchmarking afirman que se requiere algo de experiencia para aumentar el propio nivel de satisfacción del proceso.

Grupo 7 (acreditadas, reconocidas, identificadas). El proceso de benchmarking parte de una investigación inicial para descubrir los nombres de las empresas que son conocidas como excelentes en el área examinada. En esta investigación habitualmente se hacen contactos con expertos en la materia que es objeto de benchmarking: expertos de la industria o analistas, asociaciones de profesionales o de comercio y asesores. La investigación también incluye material impreso, como publicaciones profesionales, prensa comercial y prensa corriente, Por lo tanto, la lista de organizaciones consideradas para el análisis es posible que sea más extensa que la lista que se puede generar basándose simplemente en la experiencia personal, los conocidos o la memoria. El concepto clave aquí involucra una fase investigativa preliminar para ampliar la lista de socios potenciales de benchmarking.

Grupo 8 (los mejores en su clase, de clase mundial, representantes de las mejores prácticas). Las organizaciones seleccionadas para investigación y análisis deben ser las más avanzadas posible en lo que respecta a la materia que se va a someter al proceso de benchmarking. Con frecuencia, la identificación de estas organizaciones se alcanza después de haber considerado una extensa lista de organizaciones de renombre.

Grupo 9 (hacer una comparación organizacional, realizar mejoras organizacionales, etc.). El propósito de benchmarking suele incluir alguna referencia a comparaciones y cambios. Una vez que se complete la actividad del benchmarking, hay un llamamiento a la acción, que puede comprender diversas actividades, desde recomendaciones hasta la real ejecución del cambio basado (al menos parcialmente) en los hallazgos del benchmarking. La conclusión en este caso es una orientación para realizar algo.

2.2.3 Tipologías de Benchmarking según Robert C. Camp.

Según Robert C. Camp existen al menos cuatro tipos de Benchmarking, que se pueden realizar 1) Benchmarking contra operaciones internas,

2) Benchmarking contra competidores directos de productos 3) Benchmarking contra mejores operaciones funcionales externas de los líderes de la industria y 4) Benchmarking de procesos genéricos, los mismo que pueden contar con beneficios y deficiencias y puede ser apropiada en ciertas circunstancias que otras.

BENCHMARKING INTERNO

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

BENCHMARKING COMPETITIVO

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad que se han descrito. En definitiva, cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos. Sin embargo, existe ciertas consideraciones que pueden repercutir en forma importante sobre estas investigaciones.

Se debe tener en cuenta donde las operaciones de los competidores no son verdaderamente comparables. El tamaño de las operaciones puede tener un efecto sobre la comparabilidad. El tamaño medido por el rendimiento, puede reflejar diferencias de comparar una función como la logística para una empresa importante contra la operación de una empresa bastante pequeña. Lo más probable es que el tamaño mostrará que las operaciones se manejan de forma diferente.

Uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores. Quizá sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa. Aunque quizá resulte

difícil obtener la información, se debe intentar de todas formas. Lo que resulta más productivo es elegir el método y el enfoque apropiado.

BENCHMARKING FUNCIONAL

No es necesario concentrarse únicamente en los competidores directos de productos. De hecho, quizá exista el riesgo grave de lograr un desempeño superior si ese es el único centro de atención exclusivo de las investigaciones de Benchmarking. Existe una gran posibilidad de identificar competidores funcionales o líderes de la industria para utilizarlos en el benchmarking incluso si se encuentran en industrias disímiles. Este tipo de benchmarking ha demostrado ser productivo, ya que fomenta el interés por la investigación y los datos compartidos, debido a que no existe el problema de la confidencialidad de la información entre las empresas disímiles, sino que también existe un interés natural para comprender las prácticas en otro lugar. Si las operaciones se enfocan sobre la base de examinar las mejores prácticas de la industria quizá exista el interés de comprender como se comparan. Esto es debido a que la observación de los métodos y las prácticas se enfocan sobre una base más objetiva, que no siempre se distrae por el producto de que se trata. Se considera que este hecho tiene más importancia que la dificultad de lograr que los observadores visualicen verdaderamente y acepten las prácticas como factibles

desde un punto de vista operacional cuando se aplican a sus propias operaciones. Puede existir la miopía de “si no se trata del mismo producto entonces no es posible que se puedan aplicar los métodos”. El Benchmarking con el líder de la industria supera el síndrome del "no fue inventado aquí" que se encuentra frecuentemente cuando se realiza un benchmarking dentro de la misma industria.

En definitiva, lo que se desea es la mejor de las prácticas debido a que solo la aplicación innovadora de esa combinación conducirá a un desempeño excelente. Los observadores que realicen este tipo de Benchmarking tienen que estar en la posibilidad de visualizar la adopción de las mejores prácticas o la adaptación a sus operaciones. Tienen que ver las posibilidades de reunir lo mejor de lo mejor de las prácticas de diversas fuentes y de operaciones disímiles. El interés insistente y positivo en descubrir y aplicar de forma innovadora las mejores prácticas es una característica necesaria para el Benchmarking Funcional de la Industria.

BENCHMARKING GENÉRICO

Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo, el

despacho de pedidos. La misma que se puede describir como las funciones de recepción del pedido, servicio al cliente, manejo de pedido en el almacén, facturación y cobranza. Para satisfacer a los clientes una amplia muestra representativa de empresas tienen que realizar estas funciones. Si se quisiera hacer Benchmarking de este proceso quizá el producto o la industria no sean limitativos. Se podría observar el proceso de recepción de pedidos para otro tipo de industria por ejemplo la electrónica, la química, productos alimenticios, así como otros productos y porque no el de los servicios. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador. Este tipo de investigación tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas. La necesidad mayor es de objetividad y receptividad por parte del investigador. Se puede descubrir prácticas, métodos, procesos y tecnología que puede ser fácilmente transferible, de resultados ya probados, con solo pequeños ajustes acorde a la necesidad y situación de la empresa.

El benchmarking genérico tiene la posibilidad de revelar la mejor de las mejores prácticas por lo que requiere de una amplia conceptualización, pero con una comprensión cuidadosa del proceso genérico. Es el concepto de benchmarking más difícil para obtener

aceptación y uso, pero probablemente es el que tiene mayor rendimiento a largo plazo.

2.2.4 Proceso de Benchmarking por Robert C. CAMP

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planeación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez.

Figura 11 Procesos del Benchmarkin (Robert. C. Camp)



FUENTE: Libro de Benchmarking de Robert C. Camp

I.- FASE DE LA PLANEACIÓN

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

¿QUE DEBE SER OBJETO DE BENCHMARKING?

En este paso la clave es identificar el producto de la función de negocios. Dicho producto puede ser resultado de un proceso de producción o de un servicio. Es necesario comprender que no solo se puede someter a BM, los procesos y prácticas del negocio sino también muchas otras cosas. Entre ellas se encuentran un producto físico producido o un servicio proporcionado, o el nivel de satisfacción al cliente deseado. En ese sentido se usa el BM para desarrollar un estándar o una medición contra el cual hacer comparaciones. En este paso nos podemos ayudar de dos formas para determinar el objeto de BM dentro de la organización, una de ellas es mediante la declaración de una misión para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar BM. Es importante el documentar los procesos del negocio y ver los sistemas de evaluación de desempeño, ya que las variables que

estos miden pueden representar las variables importantes del negocio a las cuales se les debe aplicar el estudio de BM, otra es la declaración de interrogantes que quizá revelen los productos de la función o las áreas de problemas que necesiten BM, así por ejemplo se formulan las siguientes: ¿Qué es lo más crítico para el éxito del negocio? ¿la satisfacción del cliente? ¿las rotaciones de los inventarios? ¿la razón de gastos a ingresos? ¿Qué áreas están ocasionando los mayores problemas? ¿Cuáles son los principales disponibles/resultados de esta área? ¿su razón de existencia? ¿Qué productos se proporcionan a los clientes? ¿Qué factores son responsables de la satisfacción del cliente? ¿Qué problemas se han identificado en la operación? ¿Dónde están sintiendo presiones competitivas? ¿Qué mediciones de desempeño están siendo atendidas? ¿Cuáles son los principales componentes del costo?.

La formulación de estas interrogantes y muchas otras de acuerdo a la necesidad o al contexto en el cual se desarrolla la organización revelara la necesidad e importancia de : ¿Qué debe ser objeto de BM dentro de la organización? Quizá productos y servicios finales, con sus características; Procesos de Trabajo, relacionados de manera directa con el proceso productivo o de servicio; Funciones de Apoyo, trabajo indirecto relacionado con el proceso productivo; Desempeño

Organizacional, costos ingresos indicadores de producción, indicadores de calidad; Estrategia, planes a corto y mediano plazo, procesos de planificación.

Identificar compañías comparables. En este paso es de suma importancia el considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, ya que esto determinará en gran manera con que compañía se realizara el proceso de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas. Para identificar a esas empresas podemos auxiliarnos con herramientas como las bases públicas de datos, las asociaciones profesionales y las fuentes de información que se puedan encontrar y que sean validadas en el Internet, tan sólo la forma de recopilar información estará limitada por el ingenio del investigador. Aquí se hace necesario considerar ¿cuál es la empresa, la función o la operación que tendrá las mejores prácticas contra las cuales se realizará el Benchmarking? En su sentido más verdadero o hay un “competidor” para una función de negocios, ya que las mejores prácticas no se encuentran de manera directa en nuestros competidores ya que estos no aseguran que ellos tengan las mejores prácticas y no sean deseables de imitar, hacer lo contrario muchas

veces supondría igualar la brecha, pero no superar la misma, por lo que se hace necesario determinar el nivel de comparabilidad en términos del giro de negocio o procesos.

A fin de ampliar la determinación del mejor competidor o el líder funcional para determinar las compañías comparables se hace necesario algunas consideraciones:

CONSIDERAR “COMPETIDOR” EN LOS TERMINOS MAS AMPLIOS

-) Que empresa, función u operación tiene las mejores prácticas de la industria.
-) Operaciones comparables donde se usan las mejores prácticas, métodos o procesos.

ASEGURAR LA COMPRABILIDAD

-) Las empresas con alta satisfacción del cliente se deben medir contra empresas con alta satisfacción del cliente.
-) Las características de los productos deben ser genéricas para el proceso. Es decir, las mercancías envasadas se deben medir contra mercancías envasadas.

PERMANECER DENTRO DE LA MISMA INDUSTRIA

-) Definir ampliamente la industria.
-) La industria de la electrónica, la tecnología, biotecnología es un ejemplo.

¿DONDE SE ENCUENTRAN O ES PROBABLE QUE OCURRAN LOS DESCUBRIMIENTOS EN LAS MEJORES PRACTICAS DE LOS NEGOCIOS?

-) Descubrir prácticas innovadoras donde quieran que existan.
-) Incluso en industrias disímiles.

Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos. La recopilación de los datos es de suma importancia, y el investigador puede obtener datos de distintas fuentes. La información obtenida puede ser:

-) Información interna. Resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación de piggybacking (uso de información obtenida en estudios anteriores) y por parte de expertos.
-) Información del dominio público. Proviene de bibliotecas, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos, la información que se puede

encontrar en las páginas web de dominio público de las organizaciones.

-) Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionario directos o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
-) Visitas directas en la ubicación. Son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación de las mismas, establecer los contactos adecuados en las otras empresas, realizar un itinerario de la visita y planear sesiones de intercambio de información entre las empresas.
-) En esta etapa el investigador será evidente que quienes lleven el proceso de investigación de Benchmarking deberá seleccionar el enfoque de recopilación de datos que cumpla mejor las necesidades del estudio, se deberá usar el enfoque más productivo ponderando las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, antes de seleccionar el enfoque que se adaptará.

II.- FASE DE ANÁLISIS

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la

comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso, así como las de los socios en el benchmarking.

Determinar la brecha de desempeño actual. En este paso se determina la diferencia de nuestras operaciones con las de los socios de benchmarking y se determina la brecha existente entre las mismas.

Existen tres posibles resultados que son:

-) Brecha negativa. Significa que las operaciones externas son el benchmarking. Significa que las prácticas externas son mejores, el principal centro de interés del análisis comparativo será explicar por qué existen las diferencias y los factores contribuyentes específicos que requieren de cambios. Serán estas prácticas cambiadas las que proporcionarán la mejoría y con el tiempo darán como resultado un desempeño superior o una ventaja competitiva.
-) Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas, ambas operaciones de desempeño tienen los mismos niveles, aunque estos resultados tienden a ser consoladores, estas se deben dirigir continuamente hacia métodos que conduzcan a la superioridad.
-) Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el Benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad

se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

-) Las brechas de desempeño de mayor interés, son las diferencias en la práctica, en particular cuando las operaciones externas son superiores. Se deben analizar para determinar si las prácticas se pueden poner en uso en conjunto o si es necesario modificarlas y adaptarlas para obtener la parte principal de sus beneficios.
-) En esta etapa del Benchmarking, se hace necesario analizar de manera comparativa la brecha contra que empresa o socio se está realizando el estudio, por lo que se hace necesario un análisis cualitativo y cuantitativo de los hallazgos descubiertos, lo cualitativo determinará porque la métrica es lo que es, es decir explica la razón de la diferencia que muestra la brecha y expresarla en términos que muestren su efecto sobre las operaciones, mostrando así la oportunidad de cerrar la brecha. La parte cuantitativa del análisis de la brecha determinara el tamaño y la dimensión de la brecha.

Proyectar los niveles de desempeño futuros. Ya que se definieron las brechas de desempeño es necesario establecer una proyección de los niveles del desempeño futuro, el cual es la diferencia entre el

desempeño futuro esperado y lo mejor en la industria. En este paso se puede hacer uso de la gráfica Z la cual nos muestra en forma gráfica el tamaño de la brecha, así como el alcance completo de la brecha, en la actualidad y en el futuro.

Es útil basar la gráfica en una sola estadística resumida que muestre la función o el desempeño global de la unidad de negocios. Esta gráfica se divide en tres componentes esenciales. Se muestra la tendencia de la productividad histórica, o reducción del costo. Después se muestra el tamaño de la brecha, y por último se muestra traza la productividad futura proyectada.

Productividad Histórica. Lo más probable es que sea cierto que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no que, de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo. Se supondrá que se ha buscado algún nivel de productividad histórica, que se puede medir y por lo tanto representar gráficamente. Es lo que muestra primero la gráfica Z. Se traza como una línea inclinada que asciende hasta el momento de la medición de la brecha.

Brecha de Benchmarking. La brecha se muestra como una función de un paso por una sola vez, que es necesario cerrar para alcanzar la

paridad. Se basa en el efecto sumario de la diferencia entre el desempeño actual y de la industria. Se muestra como una línea vertical al momento del estudio.

Productividad Futura. Se presenta como una línea inclinada que sigue la medición de la brecha. Es el nivel de productividad que se proyecta para el futuro de manera que se logre alcanzar primero la paridad y después la superioridad. Es una medida comparativa entre la operación interna y la productividad supuesta de la industria.

III.- FASE DE INTEGRACIÓN

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planeación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planeación.

Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación. Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y

sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver a benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan. También ayuda en la aceptación el validar los hallazgos desde varias fuentes diferentes.

Establecer metas funcionales. En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos de benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente.

IV.- FASE DE ACCIÓN

Se tiene que convertir en acción los hallazgos de benchmarking y los principios operacionales basados en ellos. Es necesario convertirlos en acciones específicas de puesta en práctica y se tiene que crear una medición periódica y la evaluación del logro.

Desarrollar planes de acción. En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo. Específicamente incluyen.

-) Especificación de la tarea.
-) Poner en orden la tarea.
-) Asignación de las necesidades de recursos.
-) Establecimiento del programa.
-) Determinación de las responsabilidades.
-) Resultados esperados.
-) Supervisión.

La segunda parte se relaciona con las personas y los aspectos del comportamiento de implantar un cambio.

Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración el línea o la administración de proyectos o programas. Otra es la alternativa de implantación mediante equipos de desempeño o por los más cercanos al proceso y que tienen la responsabilidad de operación del mismo ; y por último la

alternativa de nombrar un "zar del proceso" que sería el responsable de la implementación del programa. De igual manera es importante el supervisar el proceso y realizar informes del progreso que nos ayuden a aumentar el éxito del benchmarking.

Recalibrar los benchmarks. Este paso tiene como objetivo el mantener los benchmarks actualizados en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure el desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro de la empresa para ver qué aspecto necesita una recalibración de benchmarks por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 10 pasos hasta llegar a la institucionalización del benchmarking.

V.- FASE DE MADUREZ

Será alcanzada la madurez cuando se incorporen las mejores prácticas de la industria a todos los procesos del negocio, asegurando así la superioridad. También se logra la madurez cuando se convierte en una

faceta continua, esencial y auto iniciada del proceso de administración, o sea que se institucionaliza.

Definición de Gestión de la Innovación. - La concepción misma del concepto de Innovación tiene una connotación muy amplia, y al mismo tiempo nuevo dentro de su desarrollo en el área de gestión, por lo que trataremos de enmarcar el concepto dentro de la correlación que debe existir con el Benchmarking y la gestión de la misma.

2.2.5 ¿Qué es la Innovación?

Extraído del Sexto Congreso de Economía de Navarra, de la exposición de Juan Mulet Melia, Director General de Fundación COTEC.

“Esta palabra está ahora de moda en España, con un amplio rango de connotaciones positivas. No obstante, no siempre se utiliza con precisión y, por ello, conviene detenerse brevemente en delimitar su concepto, lo que nos ayudará a avanzar con mayor agilidad a lo largo de toda la presentación. Desde un punto de vista muy amplio, podemos considerar como innovación a todo “cambio” que genera valor”, pero es una definición demasiado general, que conviene limitar. Y una forma de hacerlo es decir que es una innovación todo cambio basado en conocimiento que genera valor para la empresa.

Pero todavía es mucho más preciso dar este nombre al resultado de un proceso complejo (lo que se verá a lo largo de toda la exposición) que lleva nuevas ideas al mercado en forma de productos o servicios y de sus procesos de producción o provisión, que son nuevos o significativamente mejorados. En el contexto empresarial, las ideas que generan valor son básicamente de tres tipos:

Comerciales, Gerenciales u Organizativas y Tecnológicas. Por ello, podrá hablarse de innovaciones comerciales nacidas del conocimiento comercial y, por las mismas razones, de innovaciones organizativas o de innovaciones tecnológicas. Es a éstas últimas a las que siempre se ha otorgado una mayor importancia, por ser las que pueden tener mayores y mejores consecuencias, por supuesto sin despreciar a las demás, como se verá posteriormente”

En ese sentido los profesores Tidd, Bessant y Pavitt, definen la Gestión de la Innovación de la siguiente manera:

“GI es una actividad inherentemente difícil y arriesgada, donde la mayoría de las nuevas tecnologías falla al ser incorporada a nuevos productos y servicios y, donde muchos de los nuevos productos y servicios no son éxitos comerciales. De modo que, aunque la innovación incrementa la competitividad, requiere un conjunto amplio de

conocimientos y habilidades de gestión que difieren de los de la gestión administrativa del día a día (2005).

Para la OCDE la Innovación es:

“... innovar es utilizar el conocimiento y generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos que son nuevos para la empresa, o mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado”.

El Manual de Oslo de 2005 es una revisión del anterior de 1997, que ya se ocupa de las innovaciones no tecnológicas.

“Sostiene también que la innovación es la implantación de un producto, proceso o servicio nuevo o significativamente mejorado, pero después la amplía indicando que también es innovación un nuevo método de comercialización, un nuevo método de organización para la práctica del negocio o una nueva forma de relaciones externas. Y recoge lo ya mencionado anteriormente, es decir, que serán innovaciones comerciales, organizativas y, por supuesto, tecnológicas, cuando tengan éxito en su mercado, aunque sólo sean nuevas para la empresa que las lleve a cabo”.

2.2.6 Definición de Innovación Según Peter Fisk

En su Libro “Ingenio Creativo” define a la Creatividad y a la Innovación como un proceso estructurado, una Ciencia Aplicada que se puede aprender y adoptar por consiguiente supone de utilidad para el mundo de los negocios, cuyo objetivo principal es el cambio positivo, “hacer que algo o alguien sea mejor” ello supone un aumento de la productividad y por consiguiente, el incremento de la riqueza dentro de una economía.

Con la finalidad de estimular el proceso creativo propone un modelo de tres fases (La Fábrica de Ideas, El Estudio del Diseño y La Zona de Impacto) que permita maximizar las mejores ideas a fin de que estas se conviertan en ideas creativas e innovadoras de Proceso, de Segunda Generación o de Avance.

La innovación también se puede aplicar en muchos niveles, tanto en términos de intensidad como en términos de espectro. La intensidad de la innovación se relaciona con cuán ambiciosa es – cuánto tiempo, recursos y costos y riesgos admite – y que tan grande es el impacto que vemos como consecuencia en el mercado y en los resultados financieros. Existen tres niveles de intensidad de la innovación:

2.2.7 Definición de Innovación Según Peter Fisk.-

a. Progresiva: La innovación como mejoría, esta sigue el ritmo del cambio y las expectativas, adaptamos diseños y aplicaciones a la necesidad de que evolucionan. En el mercado automotriz es frecuente que veamos el nacimiento de una nueva versión del mismo automóvil quizá común leve mejoría en características.

b. De siguiente Generación: La innovación como cambio, Significa que se adelanta a la competencia, para definir un nuevo nivel de desempeño, aprovechando las necesidades emergentes y superando las expectativas. En el mercado automotriz, esto es un modelo muy novedoso que se lanza al mercado en un período relativamente corto, con un nuevo nombre de marca.

c. De Avance: la innovación como revolución. Esta produce que cambien las reglas de juego del mercado, desafiando el comportamiento de los clientes y quizá redefiniendo por completo el mercado; es un “cambio de jugada”. En el mercado automotriz, es el SUV o el motor híbrido que crea un nuevo género o categoría.

Usted precisa una cartera equilibrada de proyectos de innovación en cada uno de estos niveles, los cuales se desarrollen de manera

simultánea. Las innovaciones progresivas lo mantienen dentro del mercado, se notan poco y pronto las imitan, las innovaciones de siguiente generación lo ponen en la delantera por un corto tiempo, abriendo, quizá, nuevos flujos de ingresos; los de avances son los que lo vuelven famosos y moldean sus mercados, inspiran a los clientes, atraen a los inversionistas y proporcionan un salto en la creación de valor.

Ahora bien, el espectro de la Innovación se relaciona como se aplica esta innovación, que aspectos debería considerar, el nuevo producto o servicio que se proporcionará mediante la organización existente o el mercado empresarial completamente nuevo que cree valor de nuevos modos. Existen cuatro tipos:

2.2.8 Tipos de Innovación Según Peter Fisk.-

- 1. Innovación de Mercado:** Consiste en la creación de nuevos sectores y geografías, nuevos públicos dentro del mercado, nuevos canales para comunicarse con estos, nuevas aplicaciones para productos existentes, nuevas propuestas para reposicionarlos y comunicarlos y nuevas experiencias para suministrarlos y darles soporte.
- 2. Innovación de Productos:** se relaciona con crear nuevos productos y servicios, nuevos componentes dentro de estos, nuevas

soluciones para unirlos de maneras diferentes, nuevas modas y nuevos estilos para volverlos más atractivos, y nuevas maneras de empacarlos y suministrarlos.

3. Innovación Organizacional: Se crea con nuevos procesos y estructuras dentro de la organización, nuevas maneras de mejorar la rentabilidad y eficacia, nuevos socios con quienes colaborar, nuevos proveedores, nuevas herramientas y técnicas, y nuevas maneras de administrar de administrar y recompensar a su personal.

4. Innovación en el modelo de Negocios: Está relacionado con la creación de **nuevas** formas de hacer negocios, nuevos flujos de ingresos y costos, nuevas formas de trabajar con clientes y socios e incluso con la creación de nuevos modelos de mercado: las maneras en que los clientes compran y usan los productos y servicios.

De nuevo la innovación tiene que ver con el equilibrio al considerar cuáles niveles son los más apropiados para su mercado, cuáles de ellos demandan sus clientes y cuáles son aceptables para las partes interesadas. La innovación del modelo de negocio puede generar una gran alteración y cambiar las reglas de juego, pero también

implica un mayor riesgo. Es importante destacar que estos cuatro tipos de innovación deben trabajar en conjunto, dándose apoyo unos a otros, para obtener la mayor ventaja e impacto (Peter Fisk – Ingenio Creativo 96-98).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Método Universal - Filosófico:

Bunge, M (2014). Considera que se deben de identificar 8 pasos en la aplicación del método científico y son los siguientes: 1) Se identificó y fundamento el problema de investigación, sobre “El Benchmarking y su Relación con la Innovación, Aplicado en el Banco de la Nación 2018” 2) se planteó la hipótesis general y específicas del estudio, 3) derivando resultados lógicos de la hipótesis, 4) atribuyendo técnicas para someter las conjeturas a contrastación, determinando el diseño de investigación, así como las técnicas de procesamiento que permitirán contrastar las hipótesis; 5) sometiendo a contrastación, las técnicas asignando validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados; 6) realizando la contrastación e interpretación de resultados; 7) estimando la pretensión de verdad de las conjeturas y la fidelidad de las técnicas; 8) determinando la validez externa que permita la generalización de los resultados, y dar pautas para iniciar otras investigaciones.

3.2 NIVEL Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Tipo de Investigación

Aplicada. - Porque tiene como finalidad solucionar problemas organizacionales, a través de la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base sólida y elaboración de propuestas y lineamientos de mejora

3.2.2 Nivel de Investigación

Explicativa. - El nivel de la investigación es explicativo, porque que se darán a conocer los hechos tal como se presentaran en el momento de la recolección de datos y se describirá la situación encontrada y será Causal porque describirá la relación de dos o más variables en un determinado momento y se basara en el estudio de una sola muestra. Según Hernández. S, Fernández .C y Baptista. P (2010:153).

3.3 DISEÑO Y ESQUEMA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Diseño de la Investigación

Diseño no experimental- Transversal – Explicativa

El diseño de la investigación es no experimental ya que solo se observará los fenómenos tal como se dan en su contexto natural y en un momento dado, para después ser analizados.

Será transversal porque los datos se tomarán en un solo momento de la investigación.

Será explicativa porque se detalla la situación encontrada.

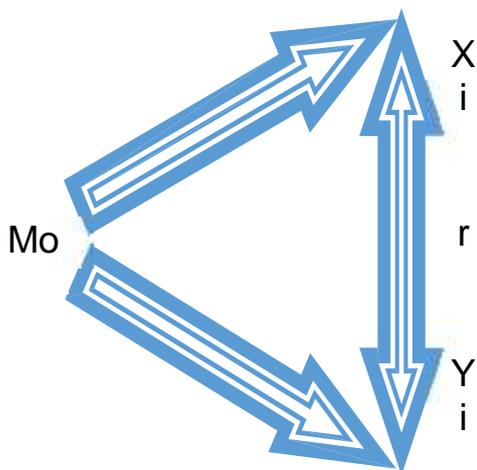
Hernández. S, Fernández .C y Baptista. P. (2010:154).

3.3.2 Esquema de la Investigación

El diseño del presente trabajo de investigación se muestra a continuación:

Dónde:

- **M1:** Muestra (Un solo grupo de estudio).
- **Ox:** Observación de la variable x
- **Oy:** Observación de la variable y
- **r:** indica la posible relación entre las variables.



3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.

3.4.1 Población

La población estadísticamente considerada en la elaboración de la presente investigación a todos los trabajadores (220) de las agencias nivel 2 y 3 de la Macro Región – Huancayo del Banco de la Nación.

3.4.2 Muestra

Se hará un muestreo no probabilístico, por conveniencia, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo que tendrá cada trabajador de las agencias seleccionadas (7) con un total de 22.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	APLICACIÓN
Fuente de información	Observación	22 trabajadores BN Agencias
Registro de datos	Observación	22 trabajadores BN Agencias
Encuesta	cuestionario	22 trabajadores BN Agencias

3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO, ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE DATOS.

3.6.1 Técnicas de Procesamiento, Análisis de Datos

Los datos recogidos durante el trabajo de campo permitieron utilizar los paquetes estadísticos de Excel, como cuadros estadísticos, tablas. En función a esta técnica, se elaboró la consolidación de la información consistente y se analizó el comportamiento de los diversos indicadores relacionados a las variables de la investigación.

3.6.2 Presentación de Datos

Los datos procesados son presentados a través de gráficos: El gráfico de barras y circulares con sus respectivos cuadros estadísticos; los resultados preliminares y finales son presentados además con un análisis crítico, a fin de que mediante esta se evaluara cualitativa y cuantitativamente el problema investigado con los resultados de la investigación.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERRETACIÓN DE RESULTADOS

CUADRO N° 01

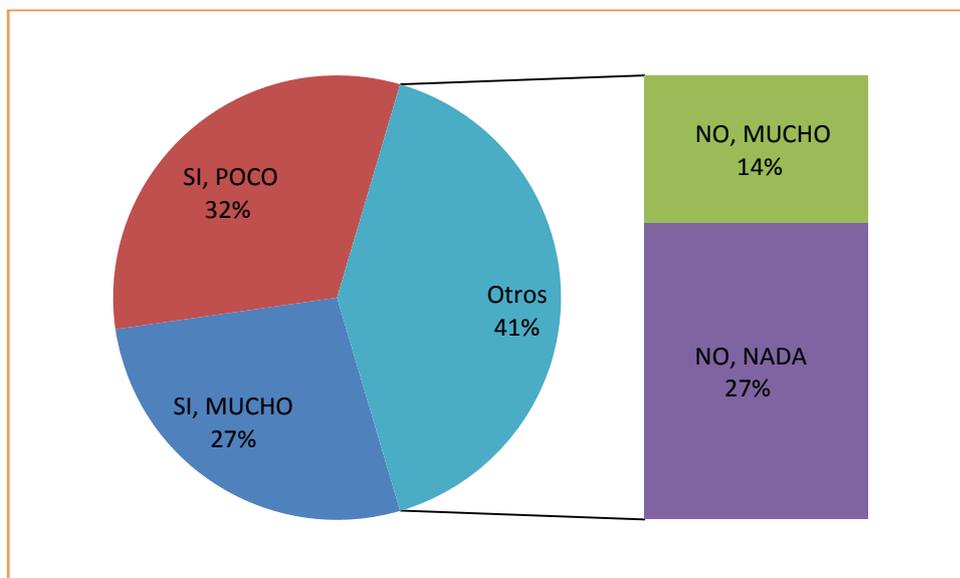
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DEL BENCHMARKING

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	6	27
SI, POCO	7	32
NO, MUCHO	3	14
NO, NADA	6	27
TOTAL	22	100

FUENTE: CUESTIONARIO
ELABORACIÓN: PROPIA

GRAFICO N° 01

CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DEL BENCHMARKING



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de trabajadores encuestados (22) se ha podido determinar que solo el 27% del total de trabajadores de La Merced y dependencias, conoce de manera concisa el concepto de Benchmarking, lo que pone de manifiesto que el 73% de los trabajadores no tienen conocimiento acerca de los alcances de esta herramienta de mejora continua, que permite incorporar, adaptar, y/o innovar las mejores prácticas de la industria.

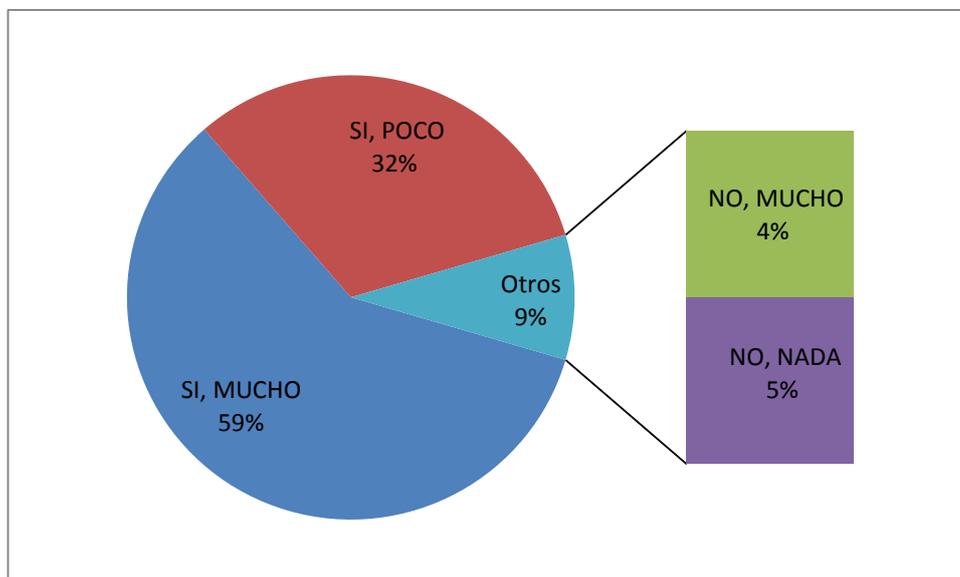
Como punto adicional se puede concluir que existe una despreocupación por parte de la entidad en fomentar una cultura de mejora continua en el núcleo operativo de la institución, motivo por el cual se observa un porcentaje muy alto de trabajadores que desconocen la dimensión del Benchmarking.

CUADRO N° 02
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA INNOVACION COMO
PROPUESTA DE VALOR

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	13	59
SI, POCO	7	32
NO, MUCHO	1	5
NO, NADA	1	5
TOTAL	22	100

FUENTE: CUESTIONARIO
 ELABORACIÓN: PROPIA

GRAFICO N° 02
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA INNOVACIÓN COMO
PROPUESTA DE VALOR



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de trabajadores encuestados (22) se ha podido determinar que el 59% del total de trabajadores de La Merced y dependencias, conoce de manera concisa el concepto de Innovación, lo que demuestra la importancia de este concepto para la organización y para los trabajadores, esto se entiende en gran manera por el sector en el cual se desarrolla la empresa (banca y finanzas) y por los cambios constantes en tecnología, productos, procesos y las necesidades de los clientes; los mismos que cada vez, son más exigentes.

Como punto adicional se puede concluir que si bien es cierto que a la fecha el Banco de la Nación no experimenta un punto de tensión competitiva en el segmento en el cual se desarrolla, existe una ruta orientada a la innovación de productos y servicios lo que se materializa en su Visión empresarial “Ser reconocido por brindar soluciones financieras, innovadoras, inclusivas y de calidad al Estado Peruano y la ciudadanía, dentro de un marco de gestión basado en la efectividad de sus procesos y prácticas de Buen Gobierno Corporativo”.

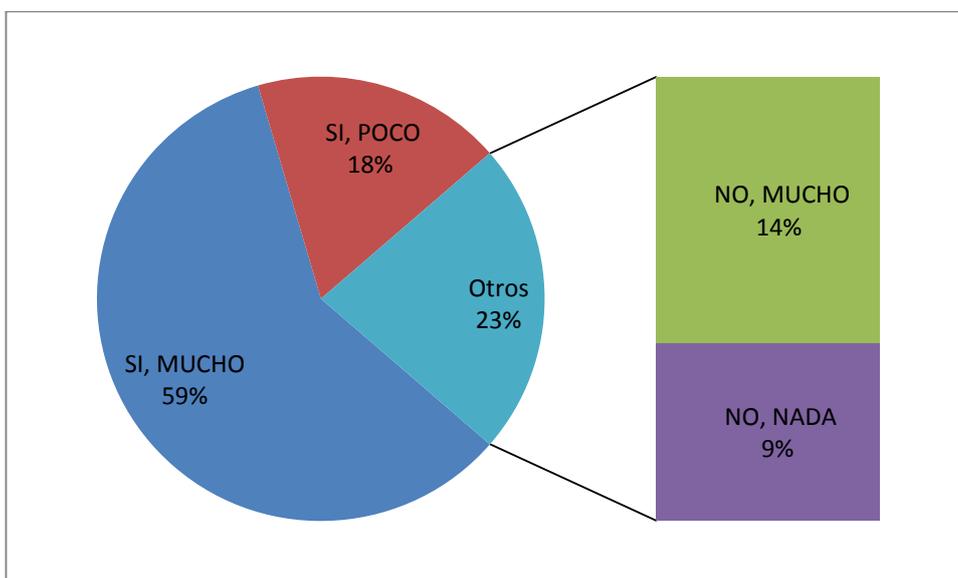
CUADRO N° 03
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE PROTOCOLOS, MANUALES O
REGLAMENTOS PARA PRESENTAR PROPUESTAS DE MEJORA

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	13	59
SI, POCO	4	18
NO, MUCHO	3	14
NO, NADA	2	9
TOTAL	22	100

FUENTE : CUESTIONARIO

ELABORACIÓN : PROPIA

GRAFICO N° 03
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE PROTOCOLOS, MANUALES O
REGLAMENTOS PARA PRESENTAR PROPUESTAS DE MEJORA



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de trabajadores encuestados (22) se ha podido determinar que el 59% del total de trabajadores de La Merced y dependencias, tiene pleno conocimiento acerca de los manuales y reglamentos dentro de la organización para presentar una propuesta de mejora entendiéndose ella como una “comunicación burocrática” al jefe inmediato superior.

De la recopilación de información además se puede precisar que un 41% del total de trabajadores no tiene conocimiento acerca de los manuales y reglamentos dentro de la organización para presentar una propuesta de mejora, lo que denota que la organización no ha definido una correcta política de comunicación de estos manuales o reglamentos hacia todos los trabajadores, generando una debilidad organizativa para fomentar la innovación como una cultura empresarial.

Como punto aparte se puede mencionar que la estructura organizacional vertical de la institución dificulta en gran medida y merma la iniciativa del trabajador para “comunicar” las propuestas de mejora.

CUADRO N° 04

**CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA COMPARACION DE
SERVICIOS QUE PRESTA SU INSTITUCION CON OTRAS SIMILARES**

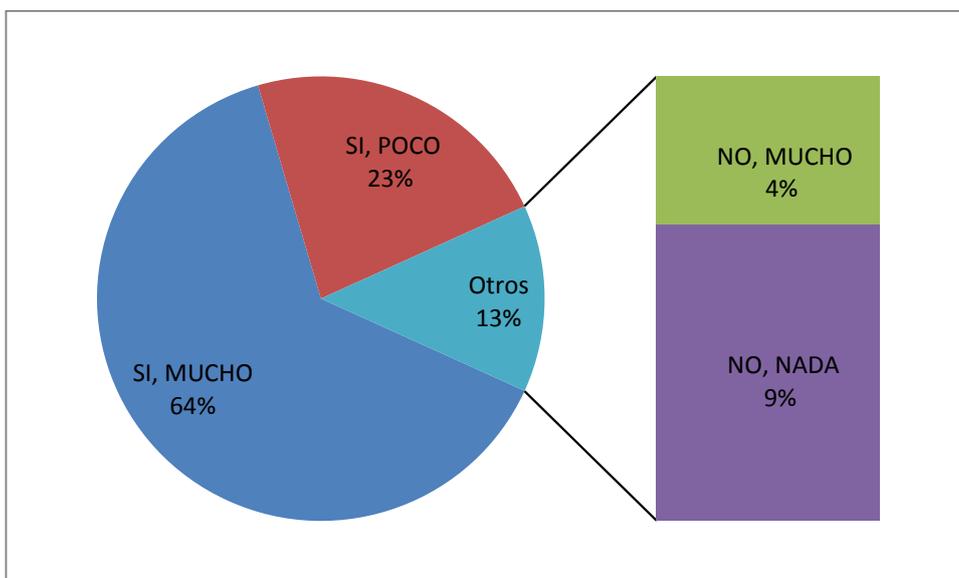
VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	14	64
SI, POCO	5	23
NO, MUCHO	1	5
NO, NADA	2	9
TOTAL	22	100

FUENTE : CUESTIONARIO

ELABORACIÓN : PROPIA

GRAFICO N° 04

**CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA COMPARACION DE
SERVICIOS QUE PRESTA SU INSTITUCION CON OTRAS SIMILARES**



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de trabajadores encuestados (22) se ha podido determinar que un 87% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, ha realizado por lo menos una vez la comparación de los servicios que brinda el Banco de la Nación con otras entidades del sector financiero, lo que denota que de manera inconsciente e indirecta los trabajadores han realizado un Benchmarking Comparativo, lo que permite concluir que si se brinda información precisa acerca de los pasos para realizar un Benchmarking, se podría recoger, analizar, las observaciones, practicas, procesos, productos y servicios que signifiquen las mejores prácticas desde dentro de la organización hasta fuera de la organización.

Como punto Final se puede afirmar que solo un 13% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, no han realizado una comparación de los servicios del Banco de la Nación con otras entidades del sector financiero, quizás por la falta de motivación, o el confort organizacional en el cual se encuentran.

CUADRO N° 05

CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA COMPARACIÓN DE PROCESOS QUE PRESTA SU INSTITUCIÓN CON OTRAS DISTINTAS A SU RUBRO

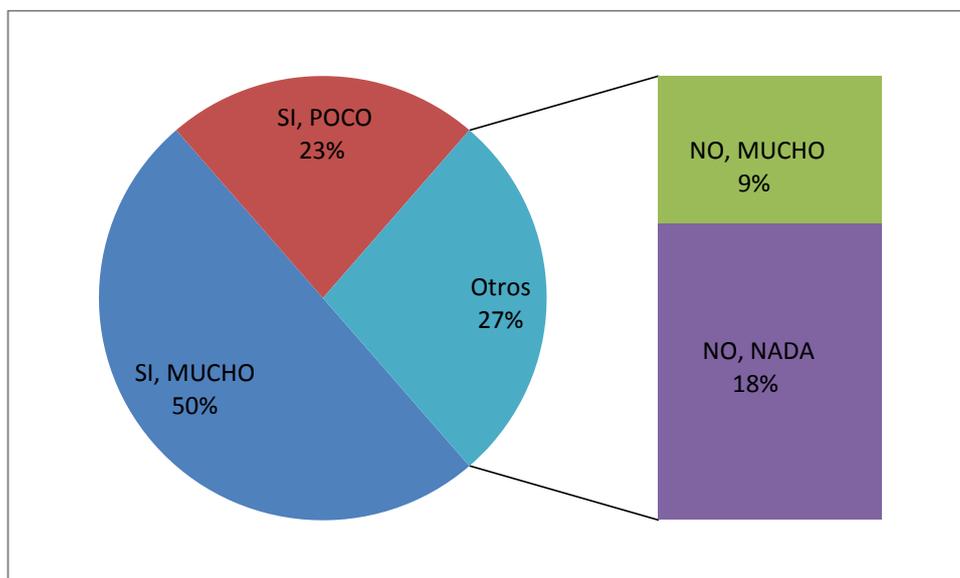
VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	11	50
SI, POCO	5	23
NO, MUCHO	2	9
NO, NADA	4	18
TOTAL	22	100

FUENTE : CUESTIONARIO

ELABORACIÓN : PROPIA

GRAFICO N° 05

CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LA COMPARACIÓN DE PROCESOS QUE PRESTA SU INSTITUCIÓN CON OTRAS DISTINTAS A SU RUBRO



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de trabajadores encuestados (22) se ha podido determinar que un 73% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, ha realizado por lo menos una vez la comparación de los procesos que brinda el Banco de la Nación con otras entidades distintas, lo que denota que de manera inconsciente e indirecta los trabajadores han realizado un Benchmarking Comparativo y Genérico, lo que permite concluir que si se brinda información precisa acerca de los pasos para realizar un Benchmarking, se podría recoger, analizar, las observaciones, practicas, procesos, productos y servicios que signifiquen las mejores prácticas desde dentro de la organización hasta fuera de la organización.

Como punto Final se puede afirmar que solo un 27% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, no han realizado una comparación de los procesos que brinda el Banco de la Nación con otras entidades distintas, quizás por la falta de motivación hacia una cultura del cambio.

CUADRO N° 06

**CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE HABER PARTICIPADO EN ALGUNA
REUNIÓN ENFOCADAS AL DESARROLLO E INNOVACIÓN**

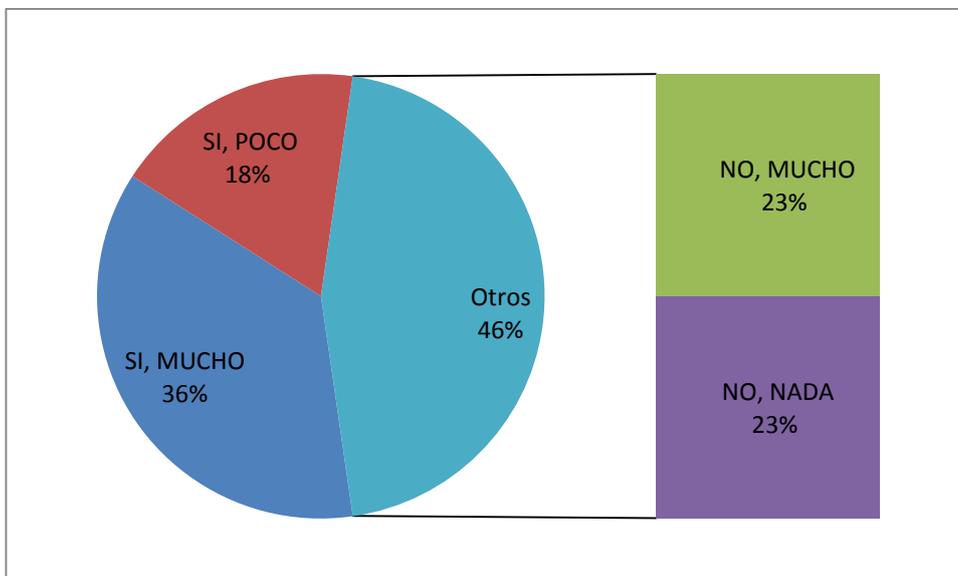
VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	8	36
SI, POCO	4	18
NO, MUCHO	5	23
NO, NADA	5	23
TOTAL	22	100

FUENTE : CUESTIONARIO

ELABORACIÓN : PROPIA

GRAFICO N° 06

**CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE HABER PARTICIPADO EN ALGUNA
REUNIÓN ENFOCADAS AL DESARROLLO E INNOVACIÓN**



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

A pesar de tener la Visión empresarial “Ser reconocido por brindar soluciones financieras, innovadoras, inclusivas y de calidad al Estado Peruano y la ciudadanía, dentro de un marco de gestión basado en la efectividad de sus procesos y prácticas de Buen Gobierno Corporativo” vinculada en gran medida a un sentido de innovación y calidad, ello no se refleja en la preocupación de la alta Dirección y los órganos de línea media con respecto a los trabajadores que tienen contacto directo con los clientes.

De los trabajadores encuestados (22) se ha podido determinar que solo el 36% del total de trabajadores de La Merced y dependencias, ha participado en una actividad relacionada con el desarrollo y la innovación orientada a productos, servicios, procesos y/o actividades de mejora.

De acuerdo a las entrevistas realizadas con los trabajadores, estas reuniones se suplen con comunicaciones formales de cumplimiento.

Este indicador es preocupante ya que a pesar de que la organización de desarrollarse en un sector ampliamente dinámico se observa que un 64% del total de trabajadores de La Merced y dependencias, manifiestan no haber participado en una actividad relacionada con el desarrollo y la innovación orientada a productos, servicios, procesos y/o actividades de mejora. Perdiendo una oportunidad de fomentar círculos de creatividad e innovación,

cultura y ambientes que permitan la generación de iniciativas que se traduzcan en resultados para la organización.

CUADRO N° 07

CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE HABER BRINDADO IDEAS DE MEJORA EN INNOVACIÓN PARA LOS PRODUCTOS O SERVICIOS PARA SU INSTITUCIÓN

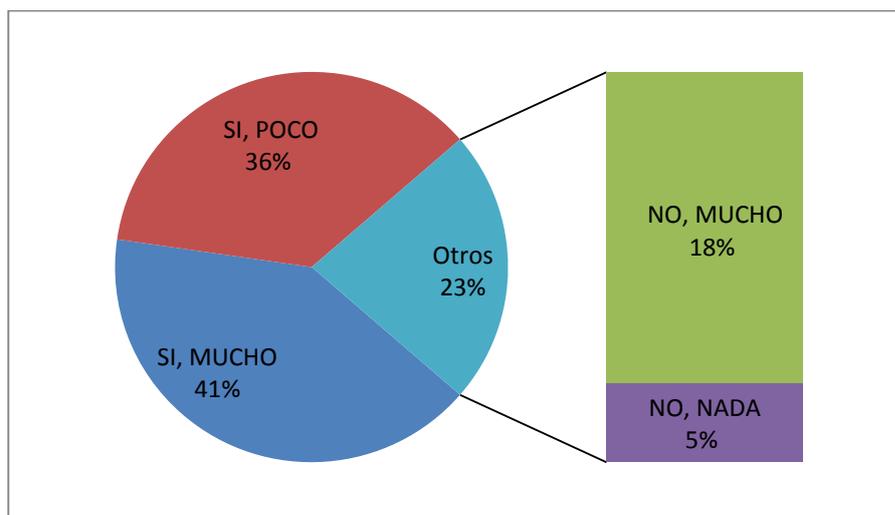
VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	9	41
SI, POCO	8	36
NO, MUCHO	4	18
NO, NADA	1	5
TOTAL	22	100

FUENTE : CUESTIONARIO

ELABORACIÓN : PROPIA

GRAFICO N° 07

CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE HABER BRINDADO IDEAS DE MEJORA EN INNOVACIÓN PARA LOS PRODUCTOS O SERVICIOS PARA SU INSTITUCIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de trabajadores encuestados (22) se ha podido determinar que un 41% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, ha tenido por lo menos una vez una idea de mejora o innovación para los productos o servicios para la institución en la cual laboran, lo que denota la importancia de brindar una herramienta como el Benchmarking a fin de complementar la incubación de la idea de mejora de forma estructurada, sistémica, continua, proactiva y positiva que permita la adaptación, implementación o generación de la practica excelente tomada como punto de referencia para la iniciativa.

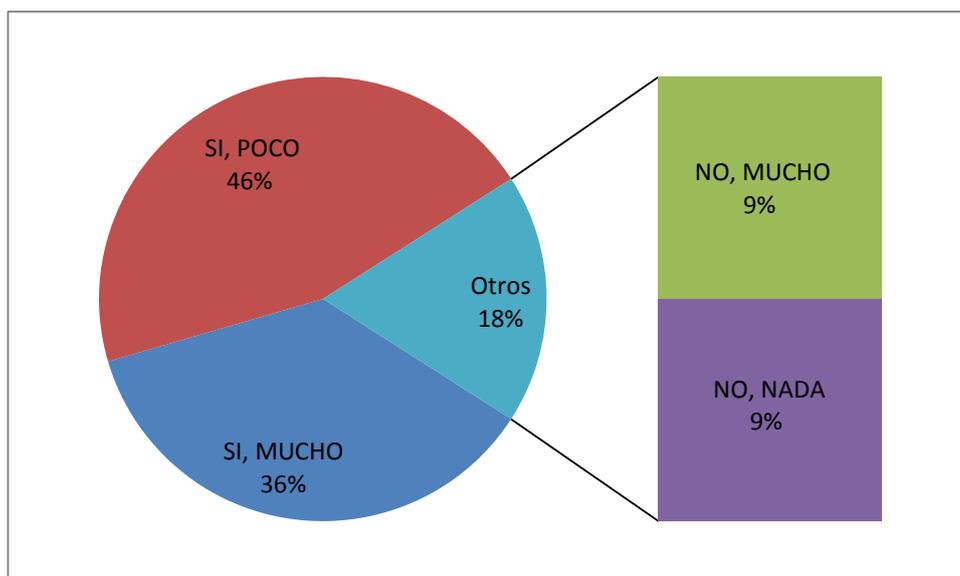
Como punto de análisis complementario se puede afirmar que un 59% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, no realizado o brindado por lo menos una vez una idea de mejora o innovación para los productos o servicios para la institución en la cual laboran, ello se puede vincular con el indicador número 01 y 06 en el cual se observa claramente que un 73% de trabajadores no conoce los beneficios del Benchmarking, además un 64% del total de trabajadores no ha participado en alguna actividad de mejora o innovación, para el presente análisis se pone de manifiesto que para la organización esto constituye una debilidad organizacional significativa.

CUADRO N° 08
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE HABER BRINDADO IDEAS DE
MEJORA EN INNOVACIÓN PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA SU
INSTITUCIÓN

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	8	36
SI, POCO	10	45
NO, MUCHO	2	9
NO, NADA	2	9
TOTAL	22	100

FUENTE : CUESTIONARIO
 ELABORACIÓN : PROPIA

GRAFICO N° 08
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE HABER BRINDADO IDEAS DE
MEJORA EN INNOVACIÓN PARA LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA SU
INSTITUCIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de trabajadores encuestados (22) se ha podido determinar que un 36% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, ha tenido por lo menos una vez una idea de mejora o innovación para los procesos administrativos para la institución en la cual laboran, lo que denota la importancia de brindar una herramienta como el Benchmarking a fin de complementar la incubación de la idea de mejora de forma estructurada, sistémica, continua, proactiva y positiva que permita la adaptación, implementación o generación de la practica excelente tomada como punto de referencia para la iniciativa.

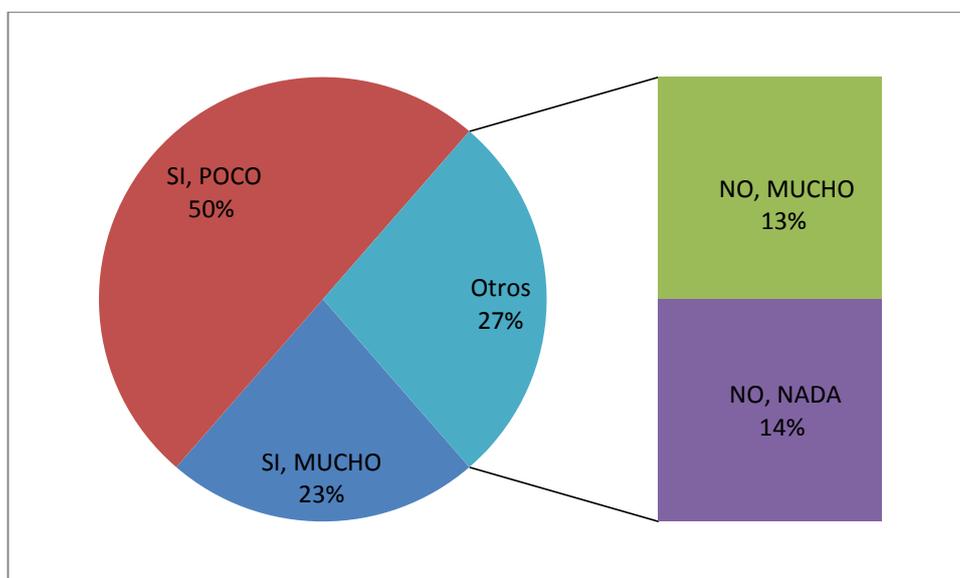
Como punto de análisis complementario se puede afirmar que un 64% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, no realizado o brindado por lo menos una vez una idea de mejora o innovación para los productos o servicios para la institución en la cual laboran, ello se puede vincular con el indicador número 01 y 06 en el cual se observa claramente que un 73% de trabajadores no conoce los beneficios del Benchmarking, además un 64% del total de trabajadores no ha participado en alguna actividad de mejora o innovación, para el presente análisis se pone de manifiesto que para la organización esto constituye una debilidad organizacional significativa.

CUADRO N° 09
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE HABER BRINDADO IDEAS DE
MEJORA EN INNOVACIÓN PARA LOS PROCESOS TECNOLÓGICOS PARA SU
INSTITUCIÓN

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	5	23
SI, POCO	11	50
NO, MUCHO	3	14
NO, NADA	3	14
TOTAL	22	100

FUENTE : CUESTIONARIO
 ELABORACIÓN : PROPIA

GRAFICO N° 09
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE HABER BRINDADO IDEAS DE
MEJORA EN INNOVACIÓN PARA LOS PROCESOS TECNOLÓGICOS PARA SU
INSTITUCIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del total de trabajadores encuestados (22) se ha podido determinar que un 23% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, ha tenido por lo menos una vez una idea de mejora o innovación para los procesos tecnológicos para la institución en la cual laboran, lo que denota la importancia de brindar una herramienta como el Benchmarking a fin de complementar la incubación de la idea de mejora de forma estructurada, sistémica, continua, proactiva y positiva que permita la adaptación, implementación o generación de la practica excelente tomada como punto de referencia para la iniciativa.

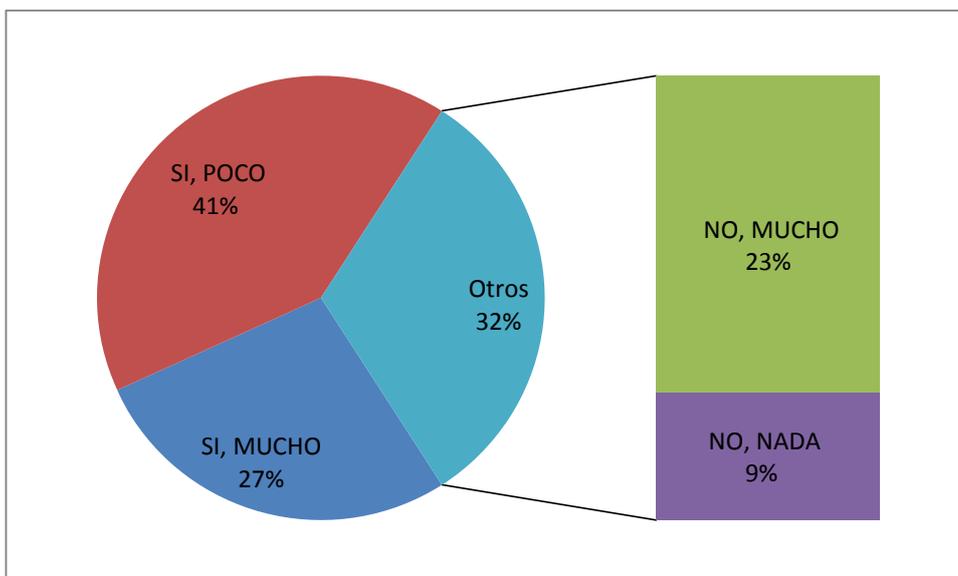
Como punto de análisis complementario se puede afirmar que un 77% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, no realizado o brindado por lo menos una vez una idea de mejora o innovación para los productos o servicios para la institución en la cual laboran, ello se puede vincular con el indicador número 01 y 06 en el cual se observa claramente que un 73% de trabajadores no conoce los beneficios del Benchmarking, además un 64% del total de trabajadores no ha participado en alguna actividad de mejora o innovación, para el presente análisis se pone de manifiesto que para la organización esto constituye una debilidad organizacional significativa.

CUADRO N° 10
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE HABER TENIDO LAS
HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA COMUNICAR LAS OPORTUNIDADES DE
MEJORA DE MANERA FORMAL

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	6	27
SI, POCO	9	41
NO, MUCHO	5	23
NO, NADA	2	9
TOTAL	22	100

FUENTE : CUESTIONARIO
 ELABORACIÓN : PROPIA

GRAFICO N° 10
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE HABER TENIDO LAS
HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA COMUNICAR LAS OPORTUNIDADES DE
MEJORA DE MANERA FORMAL



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Para el análisis del presente indicador se debe informar que, para los datos del presente cuadro se validaron los cuadro 07-08-09, para lo cual se formuló la siguiente interrogante (si usted contesto si a las preguntas 07-08-09; de propuestas de mejora en a la organización en productos, servicios, procesos administrativos y tecnológicos ¿ha tenido las herramientas necesarias para comunicar a su institución estas iniciativas de manera formal?) el resultado a la respuesta de esta pregunta genera mayor preocupación ya que solo un 27% de los trabajadores que presentaron una iniciativa, tuvieron conocimiento y las facilidades necesarias para ser comunicadas a la organización representada ella en sus jefes inmediatos superiores.

Todo esto conlleva a la siguiente afirmación que no solo existe una decreciente motivación de los trabajadores de realizar o fomentar iniciativas de mejora para la organización en la cual trabajan sino también existe una escasa preocupación de la organización por brindar facilidades y herramientas a los trabajadores cuando estos tengan una propuesta de mejora, iniciativa o mejor aún idea creativa para los productos, servicios, procesos administrativos y tecnológicos.

Como un análisis complementario se trasluce la importancia de contar con una herramienta como el Benchmarking dentro de la cultura de la organización orientada hacia la Calidad que permita la adopción, adaptación,

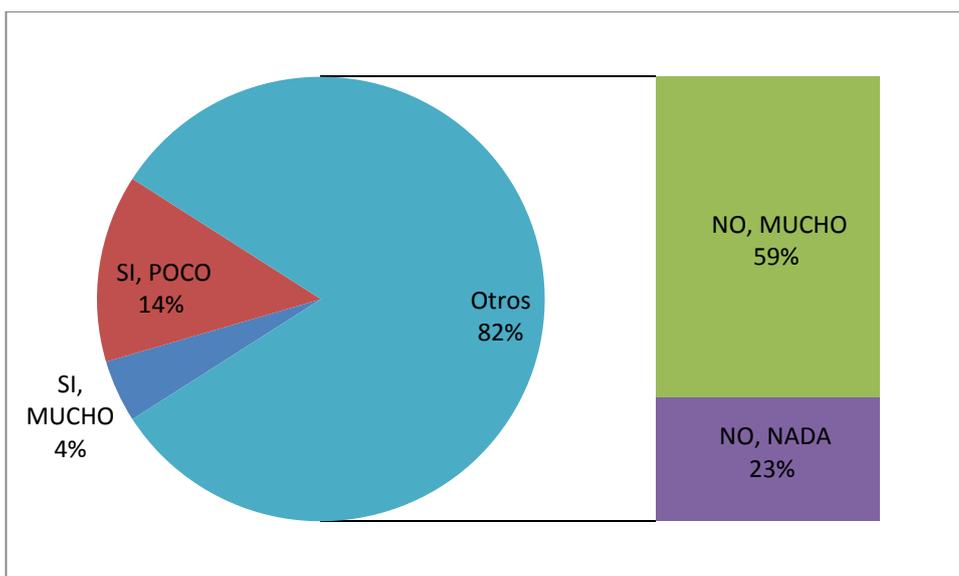
implementación o de la práctica excelente, que permita generar iniciativas de mejoras.

CUADRO N° 11
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE SI LOS APORTES QUE BRINDO
FUERON TOMADOS EN CUENTA POR SU INSTITUCIÓN

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI, MUCHO	1	5
SI, POCO	3	14
NO, MUCHO	13	59
NO, NADA	5	23
TOTAL	22	100

FUENTE : CUESTIONARIO
 ELABORACIÓN : PROPIA

GRAFICO N° 11
CONOCIMIENTO DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE SI LOS APORTES QUE BRINDO
FUERON TOMADOS EN CUENTA POR SU INSTITUCIÓN



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Para concluir el presente análisis se debe afirmar que del total de trabajadores encuestados (22) se ha podido determinar que un categórico e irrefutable 96% del total de trabajadores de la agencia la Merced y dependencias, tiene la sensación que la organización no ha tomado en cuenta las iniciativas de mejora que ha propuesto en algún momento para la institución en la cual laboran, lo que denota la poca importancia que la organización considera para el reconocimiento a los trabajadores, lo que implica un punto de inflexión necesario a considerar y cambiar ya que ello no solo merma el espíritu del trabajador sino se pierde la oportunidad de involucrar a los trabajadores en el proceso de fomentar iniciativas de mejora.

Recuérdese que muchas veces las mejores ideas de productos realmente revolucionarios no solo vienen del análisis de las necesidades de los clientes, sino también de los miembros de la organización en sus diferentes niveles, por lo que ello puede constituir en una importante fortaleza en el futuro para una organización que se desarrolla en un ambiente altamente dinámico.

4.2 DISCUSIÓN CON LOS ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

TREJO ROSALES, Roxana Diana en su tesis “ESTRATEGIAS DE BENCHMARKING PARA MEJORAR LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LA EMPRESA PREMIERE DE LOS OLIVOS, 2017” dentro de la discusión del mencionado trabajo de investigación la tesista arribo a un importante aporte para el presente trabajo de investigación “al detectar estos problemas durante el proceso de investigación se recurrió a diversos autores que están relacionados con benchmarking como una herramienta de gestión es por ello que se tomó la decisión de desarrollar una propuesta de mejora para la fidelización de clientes utilizando como herramienta el Benchmarking competitivo el cual fue de gran utilidad debido a que esta herramienta nos permite realizar una comparación con una empresa líder en el mercado, con alta rentabilidad y competitivo, asimismo se realizó un manual de la propuesta”.

Actualmente el Banco de la Nación es una entidad que se desarrolla dentro del sector Banca y Finanzas, por lo que se hace necesario tomar puntos de comparación con las entidades líderes de este sector ya sea dentro o fuera del territorio nacional, adoptando, adaptando y mejorando los procesos determinados como los mejores, a fin de generar iniciativas de mejoras, por lo que se concuerda en el análisis de la autora.

MENDOZA LEMUS, Angélica Patricia y otros en su tesis “PROYECTO BENCHMARKING DE FACULTADES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NACIONALES E INTERNACIONALES 2012” En su resumen del trabajo de investigación manifiesta “El mundo económico actual se desarrolla dentro del marco de la globalización, que ha llevado a una mayor internacionalización y competitividad de cada uno de los mercados del mundo. En esta investigación se analizarán las mejores prácticas que poseen las mejores escuelas de administración del mundo. Gran parte de éstas cuentan con al menos una de las tres acreditaciones internacionales más importantes en el ámbito de la administración, las cuales brindan un mayor posicionamiento en el mercado de la educación superior. Por lo tanto, la aplicación de la herramienta Benchmarking brindará un mayor entendimiento de las variables y mejores prácticas que han llevado al éxito en la obtención de éstas acreditaciones por parte de aquellas universidades del mundo, y además permitirá que la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario logre comprender sus fortalezas y debilidades y emprenda el camino del mejoramiento continuo en la búsqueda de éstas acreditaciones internacionales y posicionamiento en el mercado”

Concuero totalmente con la apreciación de la tesista, ya que como se explica en el desarrollo del trabajo de investigación, se hace necesario una internalización dentro de la cultura del Banco de la Nación una cultura de

mejora continua, por lo que el Benchmarking sin duda permitirá tomar las comparaciones de las mejores prácticas de cualquier industria para el desarrollo de nuevos procesos y adaptarlas de manera creativa a la institución lo que sin duda permitirá ubicar en una posición más competitiva a la empresa.

ARANÍBAR VALENZUELA, Paula y SEPÚLVEDA BRAVO, Catalina en su tesis: “SATISFACCIÓN DE HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS EN CHILE UTILIZANDO Q METHODOLOGY 2009” En el desarrollo de su trabajo de investigación se realiza un importante aporte “La herramienta más utilizada a nivel mundial es Strategic Planning, salvo en Asia que queda en segundo lugar. Customer Relationship Management está dentro de las cuatro herramientas más utilizadas, sin embargo, en América Latina, queda en el puesto número nueve. Customer Segmentation está dentro de las herramientas mejor posicionadas en Europa, a pesar que para Norte América queda en el lugar seis del ranking.

En relación a las 25 herramientas divididas por región, los resultados obtenidos son más específicos. Las empresas norteamericanas utilizan con más frecuencia Strategic Alliances, Offshoring y Misión. En Europa Customer Segmentation y Benchmarking son utilizadas más intensamente. Las empresas asiáticas se inclinan por el uso de Consumer Ethnography y

Corporate Blogs. Finalmente, en Latino América el uso de herramientas, en relación a las otras regiones, es significativamente menor en todas las herramientas mencionadas. Las que más destacan por su escaso uso son: Six Sigma, Strategic Alliances y Collaborative Innovation, entre otras. Del estudio realizado en Chile, las herramientas más utilizadas son Benchmarking con un 84% de uso y Outsourcing con un 91%, las menos utilizadas son Mass Customization y Six Sigma, ambos con un 9% de uso en las empresas chilenas. Mass Customization y Open Marketing Innovation son dos herramientas que no se encuentran dentro de las 25 herramientas más utilizadas identificadas por Bain and Company, no obstante, Open Marketing Innovation tiene un porcentaje relativamente alto en el uso de las herramientas estratégicas en Chile de un 25% de uso.

Luego de una comparación de estas herramientas utilizadas en Chile en comparación con el resto del mundo se llega a un importante aporte “La herramienta estratégica más utilizada en Chile es el Outsourcing, la cual se encuentra dentro del segundo y tercer puesto para las demás regiones del mundo. Por otro lado, la segunda herramienta más utilizada en Chile que es Benchmarking. Tanto en Norte América, Europa y en Latino América, se encuentra en primer lugar.

Concuerdo totalmente con la apreciación de la tesista, ya que como se explica en el desarrollo del trabajo de investigación, el desarrollo del Benchmarking

de manera estructurada, sistémica y disciplinada no solo significara una herramienta que nos permita orientarnos hacia la Calidad Total, sino también significara una base que permita el desarrollo de otros modelos de gestión.

AQUINO CABRERA, Elmer Arturo y PAUCAR ESPINOZA, Lincol en su tesis: **“PROPUESTA PARA UN NUEVO INSTRUMENTO FINANCIERO: PRÉSTAMO MULTIREG “MYPE” EN EL BANCO DE LA NACIÓN BAJO EL ENFOQUE DEL BENCHMARKING 2018”** Arriban a las siguientes conclusiones

-) Se ha podido comprobar en el desarrollo del trabajo de investigación que el Benchmarking como una herramienta de calidad, es sin duda una importante fuente de conocimiento para la transferencia, incorporación y modificación de las mejores prácticas de la industria para las organizaciones.
-) Queda demostrado durante el trabajo de investigación que “las crisis empresariales” son la principal motivación de las empresas por lo que el proceso de innovación tiene que estar incito dentro de la filosofía y la cultura organizacional y la dirección estratégica de las organizaciones, lo que conlleva a tomar en cuenta al Benchmarking como una herramienta de uso proactivo, sistemático y continuo para este fin.
-) El Banco de la Nación, como parte de las empresas Públicas del Estado Peruano, de acuerdo a su Estatuto tiene la capacidad de brindar

préstamos al segmento MYPE, en agencias donde tiene la Naturaleza (UOB) Única Oferta Bancaria. El estatuto del Banco de la Nación en su Título VI, Disposiciones Transitorias, Quinta establece “Efectuar todas las operaciones y servicios bancarios en los que se requiera del uso de los medios de pago previstos en el artículo 5° de la Ley N° 28194, en aquellos distritos en los que el Banco constituya única oferta de servicios bancarios”, lo que significa que inicialmente se podría iniciar el nuevo instrumento financiero en más de 360 oficinas a nivel nacional.

Conuerdo totalmente con el trabajo de investigación ya que pone de manifiesto que las mejores prácticas de la industria no siempre se encuentran en el entorno nacional en el cual se desarrollan las empresas, quedo demostrado también que sin duda el Benchmarking tiene una influencia gravitante en la Innovación y generación de iniciativas que constituye en el futuro en una fuerte ventaja competitiva para la organización.

4.3 DISCUSIÓN CON EL PROBLEMA PLANTEADO

La presente tesis denominada “El Benchmarking y su relación con la Innovación aplicado en el Banco de la Nación La Merced 2018” constituye principalmente en la implementación del proceso de Benchmarking dentro de la cultura de Calidad de la Organización que permita generar mejoras significativas dentro de los procesos, productos y servicios como resultado del análisis y entendimiento de esta como una herramienta que permita la innovación en sus diferentes niveles y tipos tal y como refiere Robert C. Camp “a través de este modelo se podrá 1. estructurar y llevar a cabo las investigaciones, 2. Analizar y medir las oportunidades de cambio y 3. Poner en práctica un plan de acción para lograr los beneficios” todo esto conlleva a analizar e internalizar en el Ápice Estratégico del Banco de la Nación que se hace necesario, vital y gravitante fomentar e incluir como una capacidad y habilidad en los trabajadores de la organización el proceso para poder realizar un Benchmarking de manera estructurada, sistémica y disciplinada con la finalidad de lograr mejoras comparativas y asegurar en el futuro incorporar de manera creativa, innovadora las mejores prácticas de cualquier organización o industria, dependiendo de la función que estos realizan.

Por otro lado, el Benchmarking proporciona un estímulo y motivación profesional, a los trabajadores que encuentren estas mejores prácticas en la

industria, que les permita desarrollar el proceso, lo que significara una generación de valor para la organización.

Actualmente el Banco de la Nación como institución está realizando mejoras significativas en cuanto a procesos, productos, servicios y tecnología, pero estas mejoras devienen de manera vertical, es decir, la formulación, implementación, estudios de factibilidad y planeamiento se realizan únicamente en departamentos de línea media o especializados que lejos de generar productos innovadores o creativos, solo se limitan a estar a la par de los competidores, perdiendo el foco principal que es sin duda lograr la superioridad y establecer las reglas de juego.

Como se ha podido demostrar en el presente trabajo de investigación los trabajadores encuestados, han manifestado en un porcentaje significativo que solo un 27% tiene conocimiento acerca de esta herramienta; peor aun cuando se le ha consultado acerca de haber presentado en algún momento una iniciativa de mejora en cuanto a productos, servicios, procesos administrativos y tecnológicos los trabajadores han comunicado que la organización no le ha proporcionado las herramientas necesarias para madurar estas ideas y/o presentarlas de manera estructurada, lo que significa la poca importancia que la organización brinda a las iniciativas de sus trabajadores.

Ahora bien, de los resultados de la encuesta también se puede corroborar que los trabajadores tienen conocimiento de la importancia que significa de la Innovación dentro del desarrollo de sus actividades ya que un importante 59% indica conocer de manera contundente este concepto y su importancia dentro del desarrollo de la organización para generar valor, lo que demuestra sin duda alguna que el personal tiene predisposición a la internalización del aprendizaje de habilidades y capacidades que permitan generar iniciativas de mejora para la organización, ello se puede corroborar con las “comparaciones” que en algún momento realizaron de las actividades de la institución en la cual laboran con otras ya sean dentro del sector en el cual se desarrollan y otras disímiles, la misma que se puede corrobora en los cuadros estadísticos precedentes.

Lo que preocupa en sobremanera es que, si bien es cierto que los trabajadores del Banco de la Nación tienen una importante ventaja comparativa en cuanto a experiencia “Know How” en atención masiva de clientes y fácil aprehensión de nuevos procesos, esta ventaja no se viene aprovechando de manera activa para fomentar iniciativas.

Para finalizar el presente trabajo de investigación no tiene carácter definitivo ya que solo se ha tomado como muestra a los trabajadores de la Agencia La Merced y Dependencias, por lo que invito a otros investigadores a seguir con

los estudios relacionados a la materia, y que este sirva como punto de partida para investigaciones mucho más complejas.

CONCLUSIONES

-) Se concluye que el Benchmarking no solo es una herramienta orientada a la calidad sino una filosofía empresarial que implementada de manera correcta en la cultura de las empresas permitirá una actitud proactiva, positiva en los miembros de la organización.
-) Se concluye que la Innovación y la creatividad son conceptos muy complejos, pero que ambos tienen como finalidad de la generación de valor en cualquier dimensión para la organización.
-) Durante el desarrollo del trabajo de investigación, se pone de manifiesto que existe una relación directa entre el Benchmarking y la Innovación, ya que como se explica, la primera variable sirve como herramienta generadora de conocimiento, por consiguiente, se puede afirmar categóricamente la correspondencia entre ambas.
-) De la evaluación de los resultados se puede afirmar que actualmente en el Banco de la Nación existe una visión por “brindar soluciones innovadoras, inclusivas y de calidad.” esta no ha sido comunicado de manera efectiva en todos los niveles de la organización por lo que se refleja en los resultados de las encuestas.
-) De la evaluación de los resultados se puede afirmar que actualmente en el Banco de la Nación no existe un proceso, manual u herramienta que permita que

permita recoger, analizar, implementar y comunicar las iniciativas de los trabajadores con respecto a mejoras de procesos, productos, servicios.

-) De la evaluación de los resultados se puede afirmar que los trabajadores del Banco de la Nación Agencia La Merced y Dependencias, han realizado de manera indirecta comparaciones de los procesos, productos y servicios con otras empresas similares o disimiles, lo que significa sin duda que existe la predisposición para realizar el proceso de Benchmarking, lo que sin duda significaría en un futuro una importante ventaja, si se implementa esta herramienta de Calidad.

RECOMENDACIONES

-) Realizar una evaluación de las capacidades empresariales de la institución en Innovación y creatividad a fin de determinar un diagnóstico que permita elaborar políticas de mejora continua.
-) Implementar políticas y ejes estratégicos, orientados a la creación de valor tomando como base las herramientas de mejora continua, considerando para el caso el Benchmarking.
-) Desarrollar un plan de acción que permita la integración sistemática de las iniciativas de los trabajadores, tomando como enlace a los Administradores de las Agencias en sus diferentes niveles, y estos con el departamento de planeamiento y las gerencias involucradas en el proceso de Calidad.
-) Implementar dentro de la filosofía organizacional del Ápice Estratégico, la importancia de valorar al factor humano como eje generador de crecimiento.
-) Comunicación efectiva de la Visión Empresarial, en todos los niveles de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Robert C. Camp **“Benchmarking – la Búsqueda de las Mejores Prácticas de la Industria que Conducen a un Desempeño Excelente”** - México, editorial PANORAMA 1993, páginas 333.
2. Michael J. Spendolini **“Benchmarking”** – Bogotá, editorial NORMA 2005, páginas 330.
3. Peter Fisk **“Ingenio Creativo”** – México, Grupo Editorial PATRIA 2012, páginas 367.
4. Osterwalder, Alexander y otros **“Generacion de Modelos de Negocios – Una Manual para Visionarios, Revolucionarios y Reyadores”** – Barcelona editorial DEUSTO, páginas 280.
5. Oakland Jhon S. **“Administración – Calidad Total”** - México Grupo Editorial PATRIA 2009, páginas 385.
6. Fred R. David **“Conceptos de Administración Estratégica”** México Editorial PEARSON 2013, páginas 400.
7. Banco de la Nación – Plan Estratégico 2017-2021
8. Estatuto Banco de la Nación 2016.

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL "HERMILIO VALDIZÁN" HUANUCO
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION.
CUESTIONARIO

INSTRUCCIONES: Le agradeceré responder las preguntas marcando con una X la respuesta que a su criterio es la correcta, se le recuerda que la presente tiene como finalidad solo recabar información referencial.

1. ¿Tiene usted conocimiento acerca del Benchmarking, como una herramienta de mejora continua?

- a.) sí, mucho ()
- b.) sí, poco
- c.) no, mucho ()
- d.) no, nada ()

2. ¿Tiene usted conocimiento acerca de la Innovación, como resultado de una propuesta de valor?

- a.) sí, mucho ()
- b.) sí, poco
- c.) no, mucho ()
- d.) no, nada ()

3. ¿La empresa para la cual usted trabaja, le ha informado a usted acerca de algún protocolo, manual, o reglamento para presentar propuestas de mejora?

- a.) sí, mucho
- b.) sí, poco ()
- c.) no, mucho ()
- d.) no, nada ()

4. ¿Usted ha comparado en alguna oportunidad los servicios que presta la institución para la cual trabaja con otras similares?

- a.) sí, mucho
- b.) sí, poco ()
- c.) no, mucho ()
- d.) no, nada ()

5. ¿usted ha comparado el alguna oportunidad los procesos de su institución para la cual trabaja con otras, distintas a su rubro?

- a.) sí, mucho ()
- b.) sí, poco
- c.) no, mucho ()
- d.) no, nada ()

6. ¿usted ha participado en alguna reunión enfocadas al desarrollo e innovación en la institución en la cual labora?

- a.) sí, mucho ()
- b.) sí, poco ()
- c.) no, mucho
- d.) no, nada ()

7. ¿usted ha tenido alguna idea de mejora o innovación para los productos o servicios de la institución para la cual labora?

- a.) sí, mucho ()
- b.) sí, poco
- c.) no, mucho ()
- d.) no, nada ()

8. ¿usted ha tenido alguna idea de mejora o innovación para los procesos administrativos de la institución para la cual labora?

- a.) sí, mucho ()
- b.) sí, poco
- c.) no, mucho ()
- d.) no, nada ()

9. ¿usted ha tenido alguna idea de mejora o innovación para los procesos tecnológicos de la institución para la cual labora?

a.) si, mucho ()

b.) si, poco

c.) no, mucho ()

d.) no, nada ()

10. si usted contesto si a alguna de las preguntas 7,8, y 9 ha tenido las herramientas necesarias para comunicar a su institución de manera formal.

a.) si, mucho ()

b.) si, poco

c.) no, mucho ()

d.) no, nada ()

11. ¿siente usted, que los aportes que realizo a su institución acerca de mejora o innovación fue considerada o tomada en cuenta?

a.) si, mucho ()

b.) si, poco

c.) no, mucho ()

d.) no, nada ()

Gracias por su colaboración.

