



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

TESIS

**PROPUESTA DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA
LAS POLÍTICAS DE CRÉDITO EN LA CAJA SULLANA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN**

Autora:

Tantalean Díaz Viviana

Chiclayo, Perú - 2015

**PROPUESTA DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA LAS
POLÍTICAS DE CRÉDITO EN LA CAJA SULLANA**

Aprobación del proyecto

Apellidos y Nombres: Tantalean Díaz Viviana
Autora

Grado/Apellidos y Nombres: Purihuamán Leonardo Celso
Asesor Metodológico

Grado/Apellidos y Nombres: Corvera Urtecho Ángel
Asesor Especialista

Grado/Apellidos y Nombres: Vilela Huamán Juan
Presidente de Jurado

Grado/Apellidos y Nombres: Velásquez Bermeo Manuel
Secretario(a) de Jurado

Grado/Apellidos y Nombres: Corvera Urtecho Ángel
Vocal/Asesor de Jurado

Dedicatoria

A mis padres, que día a día me impulsan a seguir adelante y a cumplir mis metas trazadas, una de ellas la culminación de la carrera profesional.

Viviana Tantalean Díaz.

Agradecimiento

Agradezco a Dios, por el logro alcanzado, y por permitirme cada día construir un exitoso futuro con sabiduría y emprendimiento.

Un agradecimiento infinito a mis padres por su amor y apoyo incondicional en el logro de nuestras metas.

Expresamos mi más sincero agradecimiento al Mg. Celso Nazario Purihuamán por su disposición, esfuerzo y excelente asesoramiento, que hizo posible el presente trabajo de investigación.

Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento	ii
Índice	ii
Resumen	iv
Abstract.....	v
INTRODUCCIÓN	vi
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Situación Problemática	2
1.2. Formulación del Problema	7
1.3. Delimitación de la Investigación.....	7
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	7
1.5. Limitaciones de la Investigación	8
1.6. Objetivos de la Investigación	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1. Antecedentes de Estudios	11
2.2. Estado del Arte.....	17
2.3. Base teórica científicas	21
2.4. Definición de la terminología.....	39
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1. Tipo y Diseño de Investigación	45
3.2. Población y Muestra.....	46
3.3. Hipótesis.....	48
3.4. variables.....	48
3.5. Operacionalización.....	48
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	49
3.7. Procedimiento para la recolección de datos	50
3.8. Análisis Estadístico e Interpretación de los Datos	50
3.9. Criterios éticos.....	50
3.10. Criterios de rigor científico	52
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	53
4.1. Resultados en tablas y gráficos.	54
4.2. Discusión de Resultados.....	65
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN	68
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
6.1. Conclusiones.....	83
6.2. Recomendaciones	84
REFERENCIAS	85
ANEXOS	88

Resumen

El presente estudio tiene como título "Propuesta de Benchmarking competitivo para las políticas de crédito en la caja Sullana Chiclayo". En primer lugar se realizó un diagnóstico de la situación problemática del nivel competitivo de las políticas de crédito de la Caja Sullana detectándose deficiencias en su aplicación y poca aceptación de los clientes respecto a estas, dando lugar a un bajo nivel competitivo. Se formuló el problema de manera interrogativa: ¿Cómo mejorar las políticas de crédito de la Caja Sullana, Chiclayo? el cual tuvo como objetivo elaborar una propuesta de benchmarking competitivo en relación a las políticas de crédito de la caja Sullana, sucursal Chiclayo. La presente investigación se justifica ya que permitirá dar solución al problema planteado y en consecuencia la entidad puede dar solución a sus problemas de competitividad sobre sus políticas.

Esta investigación es de tipo Descriptiva y Propositiva, con un diseño de investigación no experimental, se obtuvo información a través de la aplicación de encuestas a los clientes de la empresa.

A través de la encuesta e interpretación de resultados se obtuvo información relevante como los factores que influyen en el nivel competitivo y el porqué de la implementación del benchmarking competitivo aplicado a las políticas de crédito.

Por último, se llegó a la conclusión general de la empresa sobre sus deficiencias, por lo tanto se recomendó la aplicación de la propuesta con la finalidad mejorar el nivel competitivo en la institución.

Palabras clave: benchmarking competitivo, políticas de crédito, eficiencia.

Abstract

This paper is titled "Proposed Competitive Benchmarking for credit policies in the municipal savings and loan of Sullana. First, a diagnosis was made about the problem situation in the competitive level from Sullana Saving Bank's credit policy; there was detected shortcomings in implementation and low customer acceptance about them, giving rise a low competitive level. The problem was formulated interrogative way: how to improve the credit policies in the municipal savings and loan Sullana, Chiclayo? Which had as an objective to develop a proposal to competitive benchmarking in relation to the credit policies of in the municipal savings and loan Sullana, branch Chiclayo. This research is justified as it will provide a solution to the problem and consequently the entity can solve their problems of competitiveness on their policies.

This research is descriptive and Prepositive type with a non-experimental research design, information was obtained with surveys to customers of the company.

Through the survey and interpretation of results, relevant information was obtained as the factors that influence the competitive level and why the implementation of competitive benchmarking applied to credit policies.

Finally, it came to the general conclusion of the company on its deficiencies, therefore the implementation of the proposal is recommended in order to improve the competitive level in the institution.

Keywords: competitive benchmarking, credit policies, efficiency.

INTRODUCCIÓN

El benchmarking competitivo es una herramienta que debe utilizar toda empresa orientada hacia el mercado que quiere ser competitiva y que les va a permitir lograr las oportunidades económicas atractivas para ella, atraer nuevos clientes y ser más competitivo en el mercado. Es por esto que con esta propuesta de benchmarking competitivo se podrá disponer de las herramientas necesarias para mejorar la eficiencia en las políticas de crédito y atraer nuevos clientes a la empresa y poder incrementar sus ventas.

El objetivo principal de la investigación fue Elaborar una propuesta de benchmarking competitivo en relación a las políticas de crédito de la caja Sullana, sucursal Chiclayo, para lo cual se planteó los siguientes objetivos específicos: 1) diagnosticar la problemática actual de las políticas de crédito de la caja Sullana Sucursal Chiclayo, 2) determinar el nivel de eficiencia de las políticas de crédito de la Caja Sullana Sucursal Chiclayo y 3) elaborar un modelo de benchmarking competitivo para la Caja Sullana sucursal Chiclayo.

La hipótesis se planteó en que si se aplica un benchmarking competitivo, entonces mejorará la eficiencia en las políticas de crédito de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo.

En este sentido, se recomienda a la institución financiera, la implementación de la propuesta de tal forma que se pueda lograr una mejora competitiva en las políticas de crédito y hacerlas más eficientes, además servirá de herramienta para solucionar futuros problemas en dichos factores.

La investigación se divide en seis capítulos los cuales se dividen de la siguiente manera:

Capítulo I: contiene el Problema de Investigación, donde está la situación problemática, además está la formulación del problema, delimitación de la investigación, justificación e importancia de la investigación, limitaciones de la investigación, y los objetivos.

Capítulo II: contiene el Marco Teórico, en el cual se da a conocer los antecedentes de estudios, el estado del arte, las bases teóricas científicas y la definición de la terminología.

Capítulo III: contiene el Marco Metodológico, es decir la metodología a ser utilizada seguido por el tipo y diseño de investigación, población y muestra, hipótesis, operacionalización, métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos, los criterios éticos y criterios de rigor científico.

Capítulo IV: contiene el Análisis e Interpretación de los Resultados, donde se observa los resultados estadísticos en tablas y gráficos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, además está la discusión de resultados.

Capítulo V: contiene la propuesta de la investigación.

Capítulo VI: contiene las conclusiones de la investigación y las recomendaciones en base a las conclusiones.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación Problemática

Internacional

A nivel internacional en el ámbito deportivo en un artículo de ESAN, menciona que debe trabajarse de manera más creativa y profesional, superando limitaciones de ubicación y económicas y realizando benchmarking con las mejores prácticas. Sin duda el club deportivo “Real Madrid” es un buen ejemplo de ello. Dicho club español ha conseguido revolucionar el marketing deportivo en el mundo no solo por la contratación de jugadores de renombre internacional (en un primer momento), sino también formar figuras emblemáticas las cuales tienen bien en claro el significado de trabajo en equipo. Estrategia con la cual se pretendía situar al club deportivo Real Madrid en los primeros lugares con ello se ganaría el interés de los empresarios en auspiciar sus líneas de negocio y generar una conexión fuerte y duradera con los hinchas, además de ganar más fanáticos con ello asegurar la asistencia a los estadios y sin duda lograr que estos consuman los productos que el club oferta en el mercado. Vaisman (2011)

En el ámbito internacional, la técnica del benchmarking ha sido una herramienta fundamental, la cual a través de los tiempos le ha permitido a las empresas ir mejorando sus servicios y ser más competitiva; a nivel mundial la aplicación del benchmarking está siendo efectivo, las empresas se comparan con la competencia, y mejoran sus estrategias.

En México según Aranda (2012), el benchmarking Competitivo lo han practicado las empresas sin saber que lo que estaban realizando este tipo de benchmarking.

Muchas veces la aplicación de técnicas modernas de gestión son implementadas en una empresa sin tener conocimiento de su verdadera función, de este modo es que se surgen problemas debido a que no se toma en cuenta un verdadero diagnóstico de la situación problemática y las estrategias aplicadas no son efectivas con lo espera la empresa.

Según Cáceres J. (2010), la competencia es el punto de referencia más próximo y que más nos afecta en el momento de la venta. No se trata sólo de saber quién es mejor, quién lo hace mejor, sino de aprender de él para poder hacerlo igual y si es posible mejor.

Una de las amenazas más latentes que posee toda entidad es a su competencia más directa, por lo cual, no solo es necesario competir ferozmente en una guerra de precios o promociones, es también analizar sus cualidades más sobresalientes para así aplicarlas en nuestra empresa adecuándolas a los lineamientos de esta.

El benchmarking competitivo es una herramienta moderna de gestión que busca la mejora continua con la finalidad de hacer frente a la competencia, busca adaptar los procedimientos de gestión de quien lo hace mejor a los lineamientos de la entidad a tal punto de superarla.

Aranda menciona que, en economía, toma su acepción para la Regulación: benchmarking es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos.

La presente técnica de gestión, tiene por finalidad hacer una comparación del desempeño, nivel de eficiencia y de otras actividades que realiza la competencia de manera óptima, lo cual se mide a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes, de este modo podemos mencionar que el benchmarking competitivo es de vital importancia para una empresa que busca mejorar su nivel competitivo y posicionamiento en el mercado.

De acuerdo con lo indicado por un experto en marketing deportivo antes citado:” su objetivo fue convertir en el mejor club de fútbol del mundo y en una marca sin fronteras, sin olvidar su legitimidad histórica y sus valores, como el prestigio, el esfuerzo, la grandeza y el liderazgo, con los que ha crecido el club”. Estrategia que funcionó convirtiendo al club en el primer club deportivo en el mundo en el año 2009. En este sentido, Miguel Ángel Arroyo, director general de Presidencia y portavoz del club, indicó que el éxito radica en establecer un balance entre el negocio y el deporte.

El Benchmarking competitivo es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).

Nacional

En Perú, la empresa arequipeña Productos Tasaico es un ejemplo de éxito. Carlos Tasaico, administrador de la empresa, en la publicación Análisis Estratégico de 10 casos MYPE (s/f), afirma que el secreto del éxito obtenido se debió a la visión que tuvieron como empresa, la oportunidad que tuvieron de aprovechar y su capacidad de respuesta frente a las necesidades o las exigencias que cada situación les planteó.

Considera que lo que más influyó fue el benchmarking realizado, el cual consistió en la comparación de un mismo sector productivo en 2 áreas geográficas diferentes, la primera fue la empresa “Santa clara” ubicada en Lima, dedicada a la fabricación y distribución de productos embolsados. La segunda, una panadería pequeña “Baguetteria Don Giorgio”. Lo cual permitió que el definiera el tipo de empresa que deseaba crear, realizar el análisis adecuado de las carencias en el rubro y en la realización de estrategias que contribuyeron a posicionarlos en el mercado local.

Local

En Chiclayo, la universidad Santo Toribio de Mogrovejo aplica e integra Benchmarking Internacional en Responsabilidad Social Universitaria con la finalidad de enriquecer su formación y mejorar los servicios y procesos.

De acuerdo a lo citado, la aplicación de benchmarking competitivo es efectivo para todo tipo de empresa o institución,

la función principal de la presente técnica es seleccionar lo mejor que hace la competencia, adaptando dichos procedimientos a nuestra empresa, a pesar de ello, persisten problemas de su aplicación debido a que algunas empresas optan por imitar dichos procesos sin tomar en cuenta que cada es única en sentido técnico y administrativo.

En Chiclayo, las entidades dedicadas al rubro financiero necesitan saber cuáles son sus competidores y que hacen para tener buenos resultados, existen muchos empresarios que piensan que solo sus empresas hacen bien las cosas cuando sus resultados son otros, ya que estos están teniendo problemas en la venta de sus productos o servicios, en este caso, los créditos que ofrecen a sus clientes, lo que hace que no sean competitivos; la realidad es que la vida de las empresas es aprender y mejorar las estrategias para ser competitivos e innovadores y mantenerse en el mercado.

El benchmarking se trata del continuo proceso sistematizado de evaluación de los productos y servicios que ofrece una entidad financiera, con la finalidad de mejorar la calidad de sus servicios, hoy en día esta herramienta viene siendo aplicada en diferentes aspectos los cuales otorgan resultados positivos, pero dicha herramienta aun no es tomada en cuenta respecto a la políticas de crédito dentro de una entidad financiera, la relación que guardan tiene que ver con la mejora del incremento de créditos colocados, las necesidades que poseen los clientes y los objetivos internos de la institución. Muchas veces las opciones que ofrecen las entidades financieras no se amoldan a las necesidades de los cliente, el benchmarking competitivo es una técnica de gestión que no es tomada en cuenta por entidades

financieras ya que su concepto es mal interpretado debido a que este solo puede ser aplicado a empresas de producción, siendo esto totalmente falso pues para su correcta aplicación se deben seguir una serie de pasos secuenciales para su correcta aplicación, en el caso de las políticas de crédito actuales de la entidad financiera, es posible reestructurarlas y adaptarlas a los lineamientos de la entidad y las necesidades de los clientes.

1.2. Formulación del Problema

¿Cómo mejorar las políticas de crédito de la Caja Sullana, Chiclayo?

1.3. Delimitación de la Investigación

La investigación se realizó en la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, exactamente en la agencia de la Avenida José Balta de la ciudad de Chiclayo.

El periodo de tiempo de la investigación fue de cuatro meses los que transcurrieron de septiembre del 2014 a diciembre del 2014.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las ciencias administrativas. La propuesta orientada a mejorar la eficiencia de los créditos de la Caja Sullana, buscan aprovechar las oportunidades para mejorar las condiciones de la empresa dentro del mercado y hacerla más competitiva, por tal motivo el

benchmarking competitivos desempeña un papel importante en la planeación estratégica de la empresa.

El presente trabajo intenta analizar en qué medida una propuesta de benchmarking competitivo permite mejorar nuevas políticas en el manejo de los créditos en la caja Sullana.

En cuanto a su alcance, esta investigación muestra nuevos caminos para empresas del sector bancario que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

El presente trabajo es importante porque permitirá dar solución al problema planteado y en consecuencia la entidad financiera puede tener las siguientes ventajas: Serán beneficiados los propietarios por cuanto la organización y sus servicios tendrán la oportunidad de darse a conocer en el mercado y ser más competitivo empresarialmente, se beneficiarán además sus colaboradores ya que podrán cumplir con sus metas de ventas en los productos de tarjetas de crédito.

1.5. Limitaciones de la Investigación

En esta investigación se han presentado dificultades para localizar antecedentes de estudios respecto las variables en estudio por lo que se optó por buscar estudios relacionados al tema investigado.

1.6. Objetivos de la Investigación

Objetivo General:

Elaborar una propuesta de benchmarking competitivo para mejorar las políticas de crédito de la caja Sullana, sucursal Chiclayo 2014.

Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la problemática actual de las políticas de crédito de la caja Sullana Sucursal Chiclayo 2014
2. Identificar los factores influyentes en las políticas de crédito de la Caja Sullana Sucursal Chiclayo 2014.
3. Elaborar un modelo de benchmarking competitivo para la Caja Sullana sucursal Chiclayo 2014.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios

A nivel internacional

Bermúdez M., (2010) en su tesis "Principios de clase mundial en la manufactura en redes empresariales de la confección. Un estudio de benchmarking" donde se aplicó un tipo de estudio analítico descriptivo con un diseño no experimental, llegó a la conclusión de que las compañías para ser cada vez más competitivas, deben recurrir a diversas herramientas que les permitan disminuir sus costos, aumentar la calidad de sus productos y mejorar sus procesos; por esto, es importante encontrar un punto de referencia para adquirir algunas ideas sobre cómo la empresa puede mejorar. Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas, frente a los competidores más fuertes o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria. Benchmarking no es una actividad que se lleva a cabo una vez y se olvida, es un proceso permanente en el tiempo.

El Benchmarking es una herramienta de gestión la cual puede ser aplicada en diferentes aspectos de una entidad, en nuestro caso esta aplicación nos permitirá mejorar la eficiencia de las políticas o lineamientos establecidos, tomando en cuenta nuevas políticas adecuándolas a los procesos para el análisis cualitativo y cuantitativo de los créditos de la caja Sullana.

Quintero A. (2011), en su tesis de investigación "Benchmarking competitivo aplicado a una empresa de servicios profesionales" en el cual se aplicó un tipo de estudio propositivo y descriptivo

con diseño no experimental, afirma que el Benchmarking se realiza para definir los mejores procesos, productos, servicios y resultados, identificar la posición competitiva de la compañía, incrementar la efectividad y eficiencia de sus asuntos, establecer objetivos alcanzables y dinámicos, medir el desempeño de la compañía, proyectar tendencias futuras en la industria, establecer prioridades para las oportunidades al crear una cultura de mejoramiento continuo, proporcionar ventajas competitivas, optimizar las relaciones y la comprensión entre los socios del Benchmarking.

La aplicación de benchmarking es un procedimiento que tiene por finalidad generar un impacto positivo de reflexión a través de la comparación del modelo de negocio de la empresa, este consiste en evaluar y analizar las bondades que poseen los mejores del mercado, generando una cultura de mejoramiento continuo.

Ramírez E., (2004) en su tesis denominada "Propuesta de benchmarking competitivo a empresas del sector financiero en la ciudad de Loja, Ecuador", estudio de tipo propositivo y descriptivo con diseño transversal, manifiesta que las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines, algunas lo escogen como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización; otras lo eligen como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio, otras se caracterizan porque realizan Benchmarking en busca de las mejores prácticas mediante el proceso continuo de medición de indicadores de procesos, productos y servicios

frente a los de aquellas compañías reconocidas como líderes, permitiendo identificar y adoptar prácticas exitosas de clase mundial.

Es necesario realizar diferentes tipos de análisis para medir la participación en el mercado de una empresa y el nivel competitivo de esta, para ello, la aplicación de esta estrategia permite incorporar lineamientos los cuales ayudaran a diferenciarse en cuanto a su participación y el nivel de aceptación por parte de los clientes. El objetivo del benchmarking consiste en imitar o mejorar las “mejores prácticas” dentro de uno o varios sectores la práctica del benchmarking se divide en siete fases.

Gómez L., (2012). En su tesis “Sistema de benchmarking competitivo para la mejora de procesos productivos de la empresa Rosales S.A.A, Ecuador”, el autor aplicó un estudio propositivo donde se realizó una encuesta a los trabajadores de la empresa para determinar los aspectos que influyen en las deficiencias de sus procesos de producción y bajo nivel competitivo, manifiesta que el benchmarking competitivo comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización.

De acuerdo con Santaella C., (2009) El objetivo del benchmarking competitivo, es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores directos, y compararlos con los de nuestra organización.

El benchmarking competitivo brinda a los gerentes identificar cuáles son las deficiencias de la empresa a través de la información obtenida de los competidores la cual no es sencilla de obtener, por consiguiente esta información es relevante debido a que a través de ella se detectarán problemas que la empresa no ha detectado en mucho tiempo.

Según Spendolini M., (2005), el benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de una organización en el mercado.

En el caso de la institución financiera, la finalidad de la técnica de gestión en estudio para la solución al problema principal de esta es mejorar las políticas y procedimientos internos a fin de posicionar los productos que ofrece la entidad.

La aplicación correcta de un benchmarking comprende desde las necesidades de los clientes hasta los objetivos de una organización, hoy en día las organizaciones financieras poseen un alto nivel competitivo y establecen estrategias respecto a los créditos que ofrecen, pero no solo es hacer lo que el cliente sugiere, es brindar opciones adaptables a la necesidades de este, generando un costo beneficio entre ambas partes.

Nacionales.

SUNASS (2012) Benchmarking Regulatorio de las EPS, el uso del Benchmarking en el sector saneamiento se viene desarrollando en distintos países desde principios de los años

80' como una herramienta para la medición de la eficacia y eficiencia relativa de las empresas prestadoras reguladas.

El uso del benchmarking se viene desarrollando desde ya hace tres décadas atrás e incrementado su aceptación con una técnica de gestión para generar competitividad en el mercado, en el caso de las entidades públicas, está dado por la aplicación del benchmarking competitivo ya que estas buscan incrementar su posicionamiento en el mercado ofreciendo productos con valor agregado.

Es este modelo peruano, el que a partir de sus documentos más estratégicos como lo son el Plan Nacional de Saneamiento, y varias de sus normas como las del gobierno corporativo de las EPS, las de modernización de la gestión de las EPS, los contratos de explotación, la definición del perfil de los directores de las EPS y otras; adopta políticas que buscan congraciarse la visión del Estado para la mejora de la prestación de los servicios y con ello el acceso al agua potable de los peruanos, la gobernabilidad y gobernanza en estas empresas claves para la sociedad, la búsqueda de la competitividad del país (siendo las EPS parte importante de este logro), entre otros fines valorados por los clientes de estos servicios y por la sociedad en su conjunto.

La metodología seguida para el diseño del benchmarking, se sustenta en los resultados de una encuesta dirigida a los tomadores de decisiones del ente rector y regulador, especialistas de la cooperación técnica internacional vinculada al sector saneamiento, y algunos altos directivos de las EPS, en

total 90 que pudieron aportar casi 900 opiniones para el presente estudio.

Del mismo modo, la metodología recoge del conjunto de indicadores de primera y segunda generación que establece el regulador- los indicadores del benchmarking regulatorio, previa una doble valorización: la primera vinculada con la identificación de indicadores que se alinean a los enfoques y políticas que caracterizan al modelo de gestión peruano; y la segunda, vinculada con la necesaria mayor ponderación para valorar resultados empresariales que se alinean con los objetivos estratégicos del sector saneamiento.

Locales.

Ramos A., (2013) en su tesis denominada "Aplicación de benchmarking competitivo en los procesos de producción y distribución en el Molino Chiclayo, ubicada en el departamento de Lambayeque" en la cual se aplicó una propuesta cuyo objetivo fue el de identificar procesos de producción del pilado de arroz deficientes con la finalidad de aplicar benchmarking competitivos a través de la adaptación de procesos en dicho molino, con un tipo de estudio propósito y diseño no experimental, concluye que,

"Dentro del proceso de benchmarking, uno de los puntos o pasos más importantes es el de la selección o el establecimiento de una relación con la empresa que se pretende asociar para desarrollar el estudio de benchmarking.

A través de la asociación de empresas o compañías, es posible potenciar el estudio de benchmarking, es decir, contar con la cooperación de la empresa para realizar un estudio más profundo de sus procesos a un menor costo y de igual modo la otra parte puede beneficiarse aplicando la misma técnica, pero se recomienda seguir el objetivo del benchmarking sin desviarse a otras funciones ya que el procedimiento de adaptación de nuevos procesos no será óptimo y solo llegará a igual a su competidor.

2.2. Estado del Arte.

De acuerdo con La asociación Española para la Calidad AEC (2013), en su informe técnico sobre benchmarking, lo define como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo.

El benchmarking es un proceso que requiere de varios elementos en los cuales podemos encontrar a la competencia, la medición de ésta, la satisfacción de los clientes, los aportes y el mejoramiento continuo, por lo tanto, el benchmarking es una estrategia clave en toda entidad que desee mejorar su competitividad en el sector.

El proceso de evaluación comparativa de una empresa para evaluar su éxito actual puede ser un poco complicado, que requiere la recopilación, el análisis y la comparación de los montones de datos sobre todo de su crecimiento de ventas reciente a la capacidad de producción, por tal motivo es que la

aplicación de benchmarking es un proceso clave para mejorar diferentes aspectos de la organización.

Entre los factores claves tenemos: Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.

Para obtener mejores resultados en cuanto a la evaluación y análisis comparativo, es necesario tomar a un competidor dentro del mercado donde opera la empresa, de este modo se reducirán costos en su aplicación y se obtendrán resultados a un corto plazo.

Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.

Es necesario seleccionar las funciones mejor desarrolladas por el competidor a través de la medición de estas y su futura adaptación a la empresa.

Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado.

Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.

Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.

Benchmarking competitivo permite obtener nuevas ideas y perspectiva de cómo hacer las cosas tomando como base las actividades que mejor hacen la competencia, en el caso de las políticas de crédito de una entidad financiera, se busca crear valor en los productos ofrecido y que sean percibidos por el cliente.

Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora. El benchmarking es el proceso de estudiar las mejores prácticas o estrategias externas para producir un mayor perfeccionamiento, cuando se busca competir con ventaja.

Las empresas utilizan benchmarking como una forma de comparar las métricas clave a otras empresas en la industria. Esto permite a las empresas para ver qué tan bien están funcionando e identificar formas en que pueden llegar a ser más competitivos en la industria.

Se analiza el por qué y el cómo las prácticas, estrategias, procesos o productos pueden producir resultados excepcionales, aplicar el proyecto de benchmarking representa beneficios operacionales y económicos (recursos humanos, ventas, marketing operativo, servicio al cliente).

Las empresas utilizan el benchmarking como una manera de ayudar a ser más competitivo. Al observar cómo otras empresas están haciendo, pueden identificar áreas donde son de bajo rendimiento.

El benchmarking competitivo implica medir funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de los competidores y busca mejorar los propios para que sean los mejores en su clase, o por lo menos mejores que los de sus competidores. (AEC, 2013)

La razón más convincente para la implementación de esta técnica moderna de gestión es detectar u obtener la información de quienes mejor lo hacen, adaptando sus actividades a los procedimientos de la nuestra empresa.

Recoger y analizar los datos sobre los competidores permitirá conocer, como es la competencia y se podrá valorar con precisión el resto de la información.

Benchmarking tiene aplicaciones muy amplias, pero se deben establecer algunas pautas para determinar, que función, actividad, proceso o producto se estudiará. Se deben adaptar los procesos básicos para ajustarlos luego a las necesidades específicas. (AEC, 2013)

La mayoría de los propietarios, gerentes u accionistas de un determinado sector están preocupados por el rendimiento de su empresa, buscando la manera de luchar contra los competidores o en busca de aumentar la cuota de mercado. Es importante en

esta etapa decidir correctamente el porqué de su aplicación a fin de obtener buenos resultados

2.3. Base teórica científicas.

Benchmarking.

Para Spendollini (1992), consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

El término inglés benchmark proviene de las palabras bench (banquillo, mesa) y mark (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. El uso del término provendría de la Inglaterra del siglo XIX, cuando los agrimensores hacían un corte o marca en una piedra o en un muro para medir la altura o nivel de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado bench, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición, en consecuencia, todas las mediciones posteriores estaban hechas con base en la posición y altura de dicha marca.

La utilización del benchmarking se ha circunscrito tradicionalmente en las organizaciones empresariales pero actualmente se ha extendido a diferentes ámbitos,

con las consiguientes modificaciones de su puesta en práctica. Éste es el caso de su utilización por administraciones públicas (benchmarking público) y agencias gubernamentales para mejorar sus procesos y sistemas de gestión y evaluar la implementación de las actuaciones políticas, la gestión estratégica de una ciudad, etc.

Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector” (David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation).

Las empresas siempre aplican prácticas exitosas de otras empresas líderes y en Finanzas la Caja Municipal de Sullana no es la excepción, tienen el mismo formato de crédito, con procedimientos similares.

Aplicaciones del Benchmarking.-

Muchas organizaciones usan las técnicas de Benchmarking cuando quieren implementar un cambio radical en un determinado proceso altamente ligado a la consecución de estándares de calidad y mejores prácticas estimadas a escala global. Esto, sumado al ritmo de las innovaciones y mejoras permanentes en los procesos tecnológicos y de servicios, condiciona que el Benchmarking se constituya en una práctica de permanente evolución y alcances inacabados.

El Benchmarking tiene sentido si se encamina a la identificación, aprendizaje, adaptación e incorporación de las mejores prácticas disponibles.

Tipos de Benchmarking.

Benchmarking Interno:

Según Camp R., (2009), entendemos por Benchmarking interno a las operaciones de comparación que podemos efectuar dentro de una misma empresa, unidades de negocio o centros de beneficio, filiales o delegaciones.

El benchmarking es el proceso de elaboración de comparaciones significativas entre el rendimiento de la empresa y el rendimiento de las mejores prácticas identificadas.

Esto es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces. Podemos así establecer patrones de comparación con departamentos o secciones, tomándolos como estándar para iniciar procesos de mejora continua. (Camp R., 2009)

Para muchas empresas, estas mejores prácticas conocidas pueden llegar a ser un faro para la mejora continua, que apunta a los empleados a mejores formas de hacer las cosas.

El proceso se lleva a cabo dentro de la propia organización, de la propia empresa. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados y que de hecho lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa. (Camp R., 2009)

Benchmarking interno está buscando dentro de una empresa encontrar sus propias perlas de sabiduría para aprovecharla en toda la organización en lugar de mirar hacia fuera para otras compañías u otras industrias.

Benchmarking Externo:

De acuerdo con Ledesma P., (2008) benchmarking externo es la práctica de la comparación de los resultados reales de rendimiento con un objetivo de rendimiento estandarizado o número - un punto de referencia. Benchmarking se utiliza generalmente en el negocio por el establecimiento de metas de desempeño presupuestario y financiero.

Un punto de referencia o base número se utiliza para comparar los resultados reales y juzgar la mejora de la empresa.

Se subdivide en dos categorías. El Benchmarking competitivo y el genérico.

Benchmarking competitivo: es una herramienta analítica utilizada para medir y comparar las operaciones de negocio, funciones o procesos de los competidores. Evaluación comparativa en sí misma no resulta en la mejora. En su lugar, se identifican deficiencias, o ineficiencias, en el producto, proceso, sistema u organización. El verdadero desafío y la oportunidad es aprovechar los conocimientos obtenidos del índice de referencia en una ventaja competitiva. (Ledesma P., 2008)

La aplicación del benchmarking competitivo es un desafío bastante complejo el cual requiere procesos bien definidos pues lo que se desea lograr es aprovechar las oportunidades que nos puede brindar la competencia y saber implementarlos en nuestra empresa.

Benchmarking genérico: Método de comparar el desempeño y los procesos de las organizaciones en las industrias relacionadas. Benchmarking se utiliza para mejorar el rendimiento y procesos, así como crear nuevas normas. El benchmarking genérico es uno de los cuatro tipos diferentes de evaluación comparativa. (Ledesma P., 2008)

El término genérico indica, "sin marca", lo cual es consistente con la idea de que este tipo de evaluación comparativa se centra en excelentes

procesos de trabajo en lugar de en las prácticas de negocio en una organización en particular.

Benchmarking funcional: comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece. El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. (Ledesma P., 2008)

La idea central detrás del modelo funcional Benchmarking es tomar una función en lugar de un sistema abstracto vista con respecto a la evaluación de un sistema de distribución de contenidos. Esto implica que un sistema bajo prueba no se define genéricamente, sino más bien se caracteriza por una específica función.

En muchos casos se puede utilizar información compartida entre empresas de diferentes sectores. Se lleva a cabo entre empresas de un mismo sector, pero que prestan servicios o suministran productos que no son competitivos directamente entre sí. (Ledesma P., 2008)

Por tanto, el benchmarking funcional es aquel que comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser y no son competidoras directas de su organización.

El benchmarking funcional es la comparación de procesos u operaciones contra los procesos de los competidores más directos del sector (por ejemplo, comparando el

proceso de solicitud de un préstamo a una aplicación bancaria y de seguros a una aseguradora de vida).

El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que posea una reputación de excelencia en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking. Este tipo de benchmarking se puede enfocar en cualquier organización de cualquier industria. (Ledesma P., 2008)

Muchas empresas sólo están interesados en copiar lo que funciona para otras personas y la adopción de sistemas o procesos similares en una mentalidad de seguir al líder. Más a menudo, este enfoque conducirá a la decepción ya que no tiene en cuenta las circunstancias individuales.

Asimismo, desde un punto de vista teórico, distinguimos dos tipos generales: el benchmarking de diagnóstico, realizado mediante la evaluación comparativa de la empresa frente a una gran base de datos, y el benchmarking al completo o entendido de forma extensa, que incluiría la colaboración entre empresas, el aprendizaje de procesos y la implementación de un plan de mejora. (Ledesma P., 2008)

Esto implica el examen de estrategias a largo plazo, por ejemplo en relación con las competencias básicas, de nuevos productos y el desarrollo de servicios o la mejora de las capacidades para hacer frente al cambio.

Benchmarking de Diagnóstico.- Se centra en la identificación de debilidades y fortalezas internas de la empresa, ayudándose del análisis DAFO y a la búsqueda de diferencias mejorables externas en base a evaluaciones comparativas que enfoquen los puntos débiles encontrados para proceder a posibles áreas de mejora. Seguidamente adjuntamos un ejemplo de análisis FODA, realizado en una empresa a la que aplique un benchmarking. (Maya R., 2015)

Los gerentes de los departamentos funcionales les resulta útil para analizar qué tan bien su área funcional realiza en comparación con las áreas funcionales de otras empresas. Es bastante fácil de identificar los mejores departamentos de marketing, finanzas, recursos humanos o de operaciones, en otras empresas, poderosos en lo que hacen y aplican sus prácticas para su propia área funcional.

Proceso de Benchmarking de Robert C. Camp (XEROX)

El proceso consiste de cinco fases. El proceso se inicia con la fase de planificación y continúa a través del análisis, la integración, la acción y por último la madurez. (Camp R., 2000)

Fase de Planificación.

El objetivo de esta fase es planificar las investigaciones de benchmarking. Los pasos esenciales son los de determinar qué, quién y cómo.

Como todo proceso sistemático y secuencial es necesario seguir una serie de procedimientos para implementar el benchmarking competitivo a fin de obtener los resultados esperados.

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 cooperadores en el benchmarking. (Camp R., 2000)

Siendo la fase inicial, esta es la fase más importante. Errores o imperfecciones en esta fase generalmente afecta el resto de las fases. Tiempo suficiente y la atención tiene que ser dedicado durante la fase para garantizar que la planificación se vuelve tan libre de errores como sea posible, y por lo tanto hace que el resto de las fases más eficaz y eficiente.

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.

Operaciones en paridad. Significa que no hay diferencias importantes en las prácticas.

Brecha positiva. Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado. (Camp R., 2000)

Fase de Integración.

La integración es el proceso de usar los hallazgos de benchmarking para fijar objetivos operacionales para el cambio. Influye la planificación cuidadosa para incorporar nuevas prácticas a la operación y asegurar que los hallazgos se incorporen a todos los procesos formales de planificación. (Camp R., 2000)

Esta fase, implica el análisis de toda la información y los datos recogidos en la fase de planificación. Todas las personas más cercanas al proceso seleccionado para la evaluación comparativa deben estar profundamente involucrados en esta fase.

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 motivación. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades. En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación 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. (Camp R., 2000)

Los encargados de realizar el benchmarking deben averiguar las razones de los mejores resultados de los procesos de evaluación comparativa. Esto se tiene que hacer después de la información de la organización de las mejores en su clase que se ha recogido y analizado. Con base en el análisis, un proceso mejorado se debe desarrollar.

Establecer metas funcionales.- En este punto se trata 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. (Camp R., 2000)

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.

La última fase del proceso tiene tres pasos. Esta fase es donde se han tenido en cuenta las partes de mejora. El beneficio final a una empresa de la evaluación comparativa se juzga por lo bien que esta fase particular, se ha llevado a cabo. El último paso de esta fase implica "mantener el proceso continuo. "

Desarrollar planes de acción.-En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planificación 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.

Implementar acciones específicas y supervisar el progreso. Dicha implementación se puede realizar por medio de alternativas tradicionales como son la administración la 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.

Competitividad Empresarial.

De acuerdo con Pelayo M., (2011), entendemos a la competitividad, a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativas, es decir sus habilidades, recursos, conocimientos y atributos que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno económico.

Para todo tipo de entidad pública o privada, la competitividad empresarial es la capacidad de diseñar, elaborar y fabricar productos y servicios de manera más eficaz y eficiente respecto a nuestros competidores más cercanos o directos.

En los negocios, la estrategia empresarial se refiere a la estrategia global de una organización que se compone de varias unidades de negocio, que operan en múltiples mercados. Determina cómo la sociedad en su conjunto apoya y mejora el valor de las unidades de negocio dentro de ella; y responde a la pregunta, "¿Cómo podemos estructurar el negocio en general, por lo que todas sus partes a crear más valor en conjunto de lo que pagarían individualmente?"

Las empresas pueden hacer esto mediante la construcción de fuertes competencias internas, mediante el intercambio de tecnologías y recursos entre las unidades de negocio, mediante el aumento de capital de

forma rentable, mediante el desarrollo y el fomento de una marca corporativa fuerte, y así sucesivamente.

La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad y la estrategia empresarial han sido estudiadas durante años por los líderes empresariales y por los teóricos de negocio. Sin embargo, no hay una respuesta definitiva acerca de cuál es la definición exacta de ambos enunciados.

Para Porter M., (2005) la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es función de la calidad de los productos (de la que a su vez depende el precio) y de la eficiencia productiva. Por otro lado, la competitividad se presenta en industrias específicas y no en todos los sectores de un país.

El autor hace hincapié en la necesidad de una estrategia para definir y comunicar la posición única de una organización, y dice que debe determinar cómo los recursos de organización, habilidades y competencias deben combinarse para crear una ventaja competitiva.

Competitividad y estratégica han sido definidas como un resultado logrado cuando una empresa formula e implementa con éxito una estrategia de creación de valor

que no se puede duplicar, o es demasiado costoso de imitar, en el corto plazo por otra entidad.

Ventaja competitiva.

Es una superioridad adquirida por una organización cuando se puede ofrecer el mismo valor que sus competidores, pero a un precio más bajo, o puede cobrar precios más altos por proporcionar mayor valor a través de la diferenciación. El resultado de una ventaja competitiva es la de hacer juego las competencias básicas a las oportunidades.

La ventaja competitiva consiste en comunicar un mayor valor percibido a un mercado objetivo que sus competidores pueden ofrecer. Esto se puede lograr a través de muchas vías, incluyendo la oferta de un producto o servicio de mejor calidad, reducir los precios y el aumento de los esfuerzos de marketing.

Ventaja competitiva se refiere a mantener una posición favorable en el largo plazo, lo que puede ayudar a impulsar la imagen de una empresa en el mercado, su valoración y su futuro potencial de ingresos.

No hay una respuesta acerca de lo que es una ventaja competitiva o una forma de medirlo, y por la razón correcta. Casi todo lo que se puede considerar como ventaja competitiva, por ejemplo, mayor margen de

beneficio, mayor rendimiento de los activos, los recursos valiosos como la reputación de la marca o la competencia exclusiva en la producción de motores a reacción.

Cada empresa debe tener al menos una ventaja para competir con éxito en el mercado. Si una empresa no puede identificar o simplemente no poseerla, los competidores pronto superan y obligaran a la empresa a abandonar el mercado.

Hay muchas maneras de lograr ventaja competitiva, pero sólo dos tipos básicos de él: costo o diferenciación. Una empresa que es capaz de lograr la superioridad en el costo o diferenciación es capaz de ofrecer a los consumidores los productos a menor costo o con un mayor grado de diferenciación y lo más importante, es capaz de competir con sus rivales.

Competitividad Global

La competencia global es la competitividad empresarial para lograr una rentabilidad de igual magnitud en los mercados nacionales así como en los internacionales, lo cual le va a proveer de las siguientes ventajas:

Reducción de costos a nivel mundial,

Producción nacional para crear productos que puedan ser globales,

Exportación en un lapso de tiempo corto,

Mayor acceso a la tecnología.

Una empresa también puede obtener una ventaja sobre sus competidores cuando su capacidad para responder a los cambios externos más rápido que otras organizaciones.

Cadena De Valor (CV).

Una cadena de valor es toda la serie de actividades que crean y construyen valor en cada paso. El valor total entregado por la empresa es la suma total del valor acumulado durante toda la empresa. Michael Porter desarrolló este concepto en su libro 1980 'ventaja competitiva'.

La importancia de la cadena de valor: El concepto de cadena de valor separa actividades útiles (que permiten a la empresa como un todo para ganar ventaja competitiva) de las actividades derrochadoras (que dificultan la compañía de conseguir una ventaja en el mercado).

Centrándose en las actividades de creación de valor podría dar a la empresa muchas ventajas. Por ejemplo, la capacidad de cobrar precios más altos; menor coste de fabricación; mejor imagen de marca, una respuesta más rápida a las amenazas u oportunidades.

Competencia y la cadena de valor

Una cadena de valor es la amplia gama de actividades, entre ellas las empresas de diseño, producción, comercialización y distribución pasan por llevar un producto o servicio desde su concepción hasta la entrega.

Las empresas de fabricación crean valor mediante la adquisición de materias primas y su utilización para producir algo útil. Los minoristas deben reunir a una gama de productos y presentarlos de una manera que sea conveniente para los clientes, a veces con el apoyo de servicios tales como salas de montaje o asesoramiento personal.

2.4. Definición de términos básicos

Benchmarking.

El benchmarking es una forma de descubrir lo que se está consiguiendo el mejor rendimiento ya sea en una empresa en particular, por un competidor o por una industria completamente diferente. Esta información puede ser usada para identificar brechas en los procesos de una organización con el fin de lograr una ventaja competitiva. (CPCE, 2009).

Competencia. Son todas aquellas empresas de un mismo rubro y sector, quienes tienen un fin común de satisfacer las necesidades de un mercado. Un mercado competitivo, es uno en el que un gran número de productores compiten entre sí para satisfacer los deseos y necesidades de un gran número de consumidores. (Tobón E., 2013)

Competitividad. Capacidad de una empresa o una nación en ofrecer productos y servicios que satisfagan las

normas de calidad de los mercados locales y mundiales a precios que son competitivos y ofrecer un rendimiento adecuado sobre los recursos empleados o consumidos en la producción de ellos. (Silva A., 2010)

Eficiencia. Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados" (Chiavenato I., 2015)

Desarrollo de nuevos productos. La creación de productos con características nuevas o diferentes que ofrecen nuevas o adicionales ventajas para el cliente.

El desarrollo de productos puede implicar la modificación de un producto existente o de su presentación, o formulación de un producto completamente nuevo que satisfaga a un cliente que acaba de definir o nicho de mercado. (Silva A., 2010)

Tecnología. En este aspecto es importante el intercambio de información que facilite a ambas partes el proceso de industrialización.

Costos. La empresa y sus proveedores deben coordinar el desarrollo de programas de reducción de costos, en el marco del proceso de mejora continua.

Capacitación. El comprador debe propiciar y apoyar el desarrollo de acciones de capacitación y entrenamiento

en aspectos relacionados con la calidad y el proceso de mejoramiento continuo, así como brindar asistencia técnica a sus proveedores; a fin de que estos cumplan con todos los requisitos y se logre establecer la confianza en la relación cliente proveedor.

Evaluación cualitativa.

Es la valoración de las capacidades que posee una persona para hacer efectivo el pago de un crédito bancario tomando en cuenta factores no numéricos, observando y analizando actividades profesionales, laborales y de comportamiento de riesgo. Es la información que se debe tener del cliente previo a una visita

Evaluación cuantitativa.

Es la evaluación de los datos numéricos respecto a las capacidades de pago de un cliente tomando en cuenta factores como el nivel de sus ingresos, el total de créditos aprobados entre otros.

Logística. En este aspecto se trata de lograr que se produzcan entregas justo a tiempo, reduciendo los stocks tanto por parte de los proveedores como por parte del cliente. Esto exige flexibilidad de los procesos productivos y mejora de la fiabilidad para garantizar la provisión de mercancías y servicios en el largo plazo y una capacidad de respuesta adecuada.

Información. Debe establecerse un sistema que permita una comunicación oportuna y eficaz entre el cliente y el proveedor, que facilite la coordinación de los programas de producción así como las entregas concertadas y la facturación.

Control de proceso. La unión que se logra entre el cliente y el proveedor permite, y además se hace necesario, que conozca y efectúe inspecciones a los procesos del proveedor; e incluso el comprador puede participar en calidad de invitado en las auditorías del sistema de calidad que realiza el proveedor.

Planes de largo plazo. La asociación entre el cliente y su proveedor permite que ambos establezcan en común estrategias y objetivos de mejora dentro de una perspectiva de largo plazo. En este sentido, a las personas encargadas de las compras les corresponde la tarea de promover y facilitar este intercambio y desarrollar un papel clave de coordinadores. Esta estrategia debe llevar a reducir el número de proveedores por cada tipo de material o componente que una empresa compre.

Políticas de crédito

Constituyen los lineamientos centrales para la adecuada administración de la cartera activa y su objetivo principal es alcanzar la estandarización de los criterios rectores de la actividad crediticia, así como de los procesos y procedimientos operacionales del área de créditos.

Además, se pretende comunicar la estructura organizacional, las funciones, y las normas en vigencia, de forma que todos los funcionarios de la organización estén en conocimiento de la información y documentación necesaria en el momento de tomar decisiones.

Proceso Crediticio.

El proceso y administración crediticia busca en toda y cada una de sus etapas cuantificar el riesgo que involucra una operación financiera y, a la vez, determinar la viabilidad que representa esta colocación para el banco. Poder dividir un proceso administrativo requiere, en primer lugar, que se identifiquen las diferentes actividades que lo componen.

Valor.

El concepto de valor parte del grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

El valor de un bien está determinado por la cantidad de trabajo que se gastó en producirlo.

Un producto puede ser útil sin tener valor, tal es el caso del aire, de la tierra, de los campos, etc. Pero por otra parte, ningún objeto inútil puede ser de valor. Si es inútil también lo será el trabajo que encierra; no contará como trabajo ni representará, por tanto, valor

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de la investigación

Tipo de investigación:

Esta investigación es de tipo Descriptiva y Propositiva.

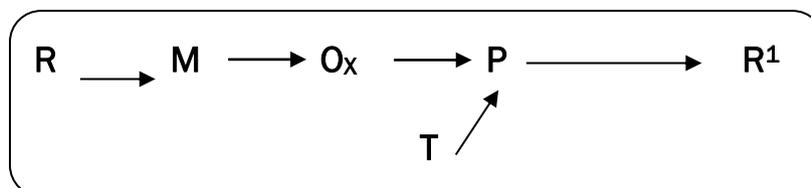
Descriptiva, porque se analizará el problema, y se establecerán nuevos criterios para poder responder a las causas del porque ocurren los fenómenos o hechos y las condiciones en las que este se está dando respecto a la aplicación de benchmarking competitivo en las políticas de crédito de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo.

Propositiva, porque se elaborará una propuesta, como solución al problema con base en los resultados del proceso de investigación.

Diseño de la investigación:

El diseño de investigación es no experimental, puesto que se observa los hechos tal y como ocurre en su contexto sin intervenir en su desarrollo.

Diseño de Investigación:



Realidad (R): Esta referida a la problemática observada.

Muestra (M): Abarca la totalidad de los actores del estudio.

Observación (O_x): Observación de la situación existente.

Modelo Teórico (T): Construcción del esquema teórico metodológico.

Programa (P): Corresponde a la propuesta de la investigación.

Realidad Transformada (R¹): Estudio en la empresa

3.2. Población y muestra:

La cantidad de clientes de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo es variada cada mes por lo que se tomó como población el promedio de clientes de los últimos seis meses el cual se detalla a continuación:

Año	Mes	Número de clientes	Cientes con operaciones Activas (Créditos)	Cientes con operaciones Pasivas (Depósitos)
2014	Enero	28028	15548	12480
2014	Febrero	29215	14880	14335
2014	Marzo	30319	18650	11669

2014	Abril	29112	13490	15722
2014	Mayo	29245	15334	13911
2014	Junio	28842	12682	16161
Total Prom		29127	14240	13675

Fuente: Elaboración propia con datos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo

Muestra:

La muestra se calculó con la siguiente fórmula utilizada para una población finita:

$$n = \frac{Z_{\mu}^2 * N * p * q}{E^2(N - 1) + Z_{\mu}^2 * p * q}$$

Donde:

N = Tamaño de la población. (29127)

Z_{μ}^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido. (95%)

p*q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno. (50%)

E = Margen de error permitido. (7%)

n = Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{1,96^2 * 29127 * 0,5 * 0,5}{0,07^2(29127 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 125$$

3.3. Hipótesis

La implantación de benchmarking competitivo mejorará las políticas de crédito de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, 2014.

3.4. Variables

Variable Independiente: Benchmarking competitivo.

Variable Dependiente: Políticas de crédito de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo 2014

3.5. Operacionalización

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
VI: Benchmarking competitivo	Información	Nivel de Información	Cuestionario
		Nivel de satisfacción del cliente	Cuestionario
	Desarrollo de políticas	Nivel de accesibilidad	Cuestionario
		Calidad de gestión de políticas	Cuestionario
		Nivel de evaluación	Cuestionario
	VD: Políticas de crédito de la Caja Sullana	Capacidad comercial	Nivel de comercialización
Técnicas de negociación		Procedimientos de aplicación	Cuestionario
		Aceptación	Cuestionario
Eficiencia productiva		Tipo de crédito	Cuestionario
		Satisfacción de la necesidad	Cuestionario
Técnicas de trabajo		Procedimientos de trabajo	Cuestionario

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Métodos:

Análisis: para poder analizar detalladamente los datos e información relacionada con la investigación.

Inductivo – deductivo: para poder llegar a las conclusiones.

Técnicas:

Encuesta: Con esta técnica de recolección de datos se dará lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de los cuestionarios previamente establecidos.

Análisis de documentos: Técnica basada en revisión bibliográfica que tiene como propósito analizar material impreso. Se usó para la elaboración del marco teórico del estudio, con el propósito de contrastar y completar los datos.

Internet: No existe duda sobre las posibilidades que hoy ofrece Internet como una técnica de obtener información. De este medio se revisó libros digitales, artículos y noticias respecto al tema de investigación.

Instrumento:

El cuestionario como instrumento de recolección de datos está compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio.

3.7. Procedimiento para la recolección de datos

La información será recogida a través del uso de la encuesta, el cual será aplicado a la muestra calculada, es decir a los clientes de la caja Sullana, sucursal Chiclayo, con el fin de obtener información real y confiable para la investigación.

3.8. Plan de análisis estadístico de datos

La información estadística que se obtendrá de la aplicación de la encuesta a la muestra, a través del cuestionario, se procesará por medio del programa estadístico SPSS versión 20, para su respectivo orden, tabulación y representación en tablas y gráficos con sus descripciones e interpretaciones.

3.9. Criterios éticos

Durante el desarrollo de la presente investigación se hará uso de los principios de la ética personalista, la investigadora presenta 3 principios éticos:

Principio del valor fundamental de la vida humana:

Implica que todas las dimensiones del ser que participan, integran o expresan la dignidad personal, son objeto de respeto. Tales dimensiones tienen sentido en el todo de la persona y no pueden ser consideradas como un medio disponible para la maximización de lo útil o placentero. Es así que para efectos de la presente investigación, se tendrá pleno respeto, en cuanto a la dignidad de todos los participantes, sin cuestionarse los discursos que hayan podido ser vertidos durante el desarrollo de la misma.

Principio de Libertad y responsabilidad:

Una persona tiene la libertad para conceder o no la intervención sobre sí pero, y éste es un punto importante, tiene a la vez la responsabilidad de que su elección esté en consonancia con su propia dignidad y con lo que él es; mientras que una persona consigo misma tiene un compromiso de respeto, puesto que ni él se ha hecho a sí mismo ni él se da la dignidad y el valor que tiene. Todas las personas que participarán de este estudio, lo harán, haciendo uso pleno de su libertad, asumiendo la responsabilidad de su elección con la firma del consentimiento informado. La investigadora, asumirá con responsabilidad, velar porque la información obtenida de los informantes, sea utilizada sólo con fines de investigación.

Principio de Totalidad:

Se fundamenta en el hecho de que la corporeidad humana es un todo unitario resultante de la conjunción de partes distintas que están unificadas orgánica y jerárquicamente en la existencia única y personal. La aplicabilidad del principio está condicionada por la naturaleza del todo, de las partes y de su relación mutua y la necesidad o conveniencia de procurar una mejor condición, existencia o actuación del todo.

3.10. Criterios de rigor científico

Criterios	Características científicas del criterio
Confiabilidad	Se realizarán cálculos estadísticos para la determinación del nivel de consistencia interna de los instrumentos de recolección de datos.
Validación	Se validarán los instrumentos de recolección de datos y la propuesta de solución a través de Juicio de Expertos.

**CAPÍTULO IV:
ANÁLISIS E
INTERPRETACIÓN DE LOS
RESULTADOS**

4.1. Resultados en Tablas y Gráficos

Tabla N° 1: Información otorgada por los trabajadores de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo respecto a los créditos ofrecidos en la entidad.

	n	%
Muy Satisfecho	54	39
Satisfecho	21	31
Poco Satisfecho	34	20
Insatisfecho	30	10
Total	125	100.0

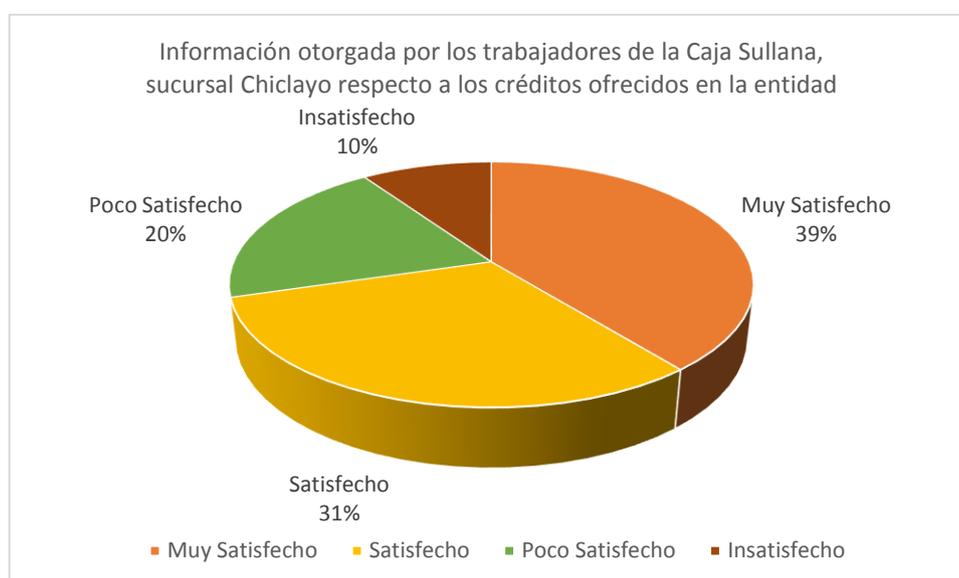


Figura N° 1: En el resultado estadístico sobre información otorgada por los trabajadores de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo respecto a los créditos ofrecidos en la entidad, donde el 39% de clientes encuestados está muy satisfecho, el 31% se encuentra satisfecho, el 20% poco satisfecho y el 10% insatisfecho.

Tabla N° 2: Calificación del servicio recibido por parte de los trabajadores de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo

	N	%
Muy eficiente	33	27
Eficiente	49	39
Poco eficiente	23	18
Deficiente	15	12
Muy deficiente	5	4
Total	125	100.0

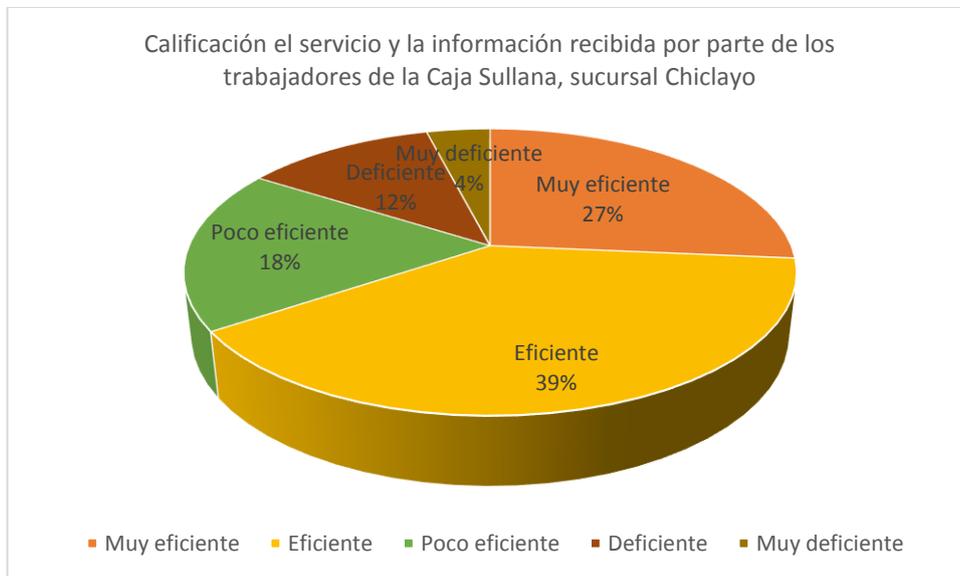


Figura N° 2: En el resultado estadístico sobre la calificación del servicio recibido por parte de los trabajadores de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, nos muestra que el 27% de clientes encuestados lo califica como muy eficiente, el 39% eficiente, el 18% poco eficiente, el 12% deficiente y el 4% muy deficiente.

Tabla N° 3: Calificación de las políticas de créditos actuales de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo.

	n	%
Muy bueno	25	21
Bueno	65	55
Regular	18	15
Bajo	11	9
Muy bajo	6	4
Total	125	100.0

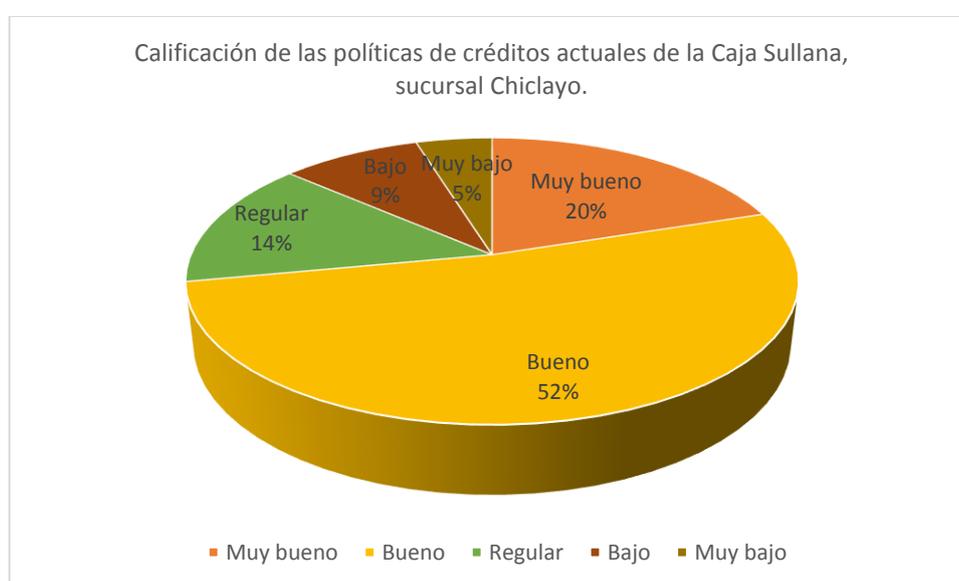


Figura N° 3: En el resultado estadístico sobre la calificación de las políticas de créditos actuales de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, nos muestra que el 21% de clientes encuestados los considera muy bueno, el 55% bueno, el 15% regular, el 9% bajo y el 5% lo considera muy bajo.

Tabla N° 4: Considera que las políticas de créditos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, poseen la misma calidad de gestión respecto a la competencia

	n	%
Si	23	23
No	31	25
Tal vez	55	52
Total	110	100.0

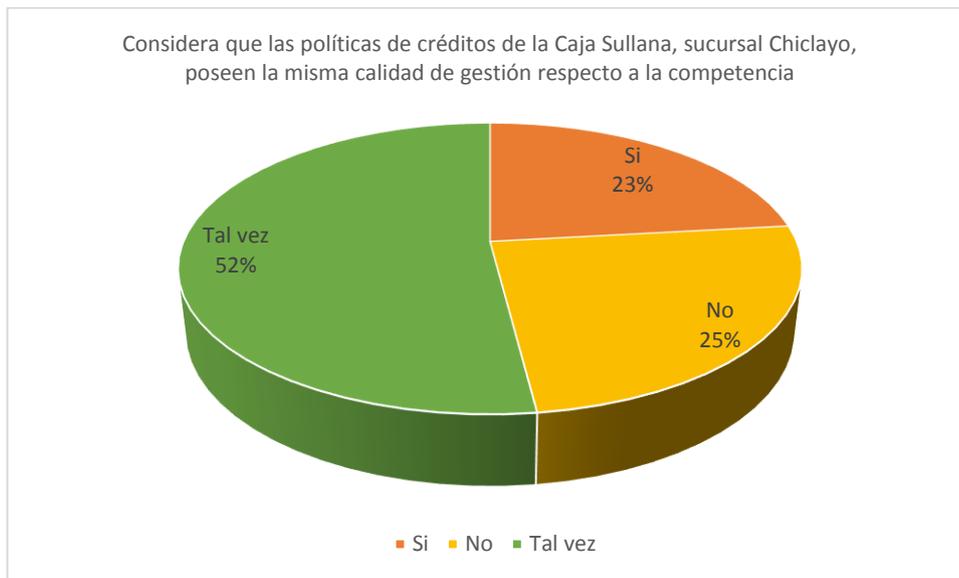


Figura N° 4: En el resultado estadístico sobre las políticas de créditos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, poseen la misma calidad de gestión respecto a la competencia, el 23% de los clientes encuestados considera que si poseen la misma calidad de gestión, el 25% respondió no y el 52% tal vez.

Tabla N° 5: Calificación del tipo de evaluación crediticia de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo

	n	%
Muy bueno	25	20
Bueno	65	28
Regular	18	33
Bajo	11	11
Muy bajo	6	8
Total	125	100.0

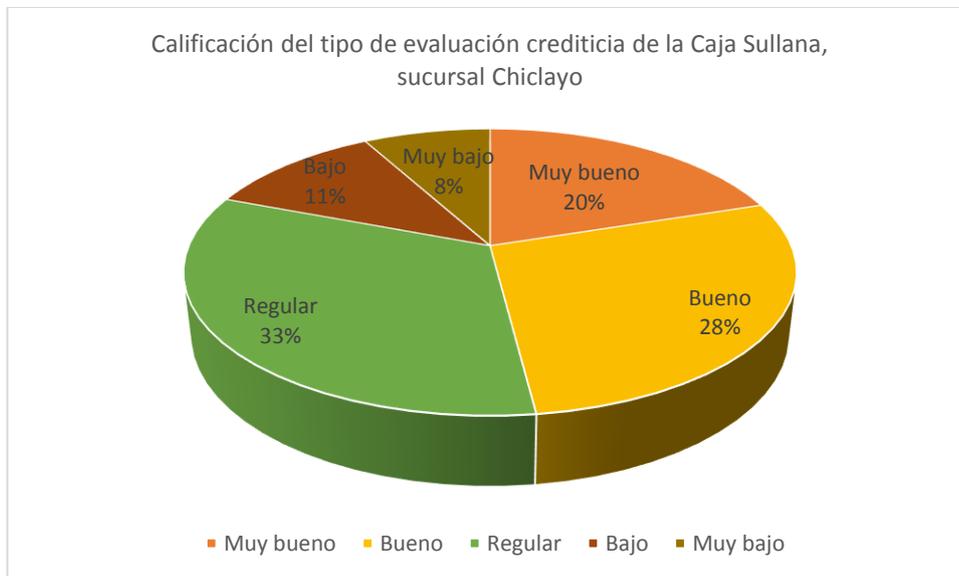


Figura N° 5: En el resultado estadístico sobre la calificación del tipo de evaluación crediticia de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, nos muestra que el 20% de clientes encuestados los considera muy bueno, el 28% bueno, el 33% regular, el 11% bajo y el 8% lo considera muy bajo.

Tabla N° 6: Percepción de la capacidad para comercializar los productos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo

	n	%
Siempre	15	12
Casi siempre	20	16
Algunas veces	65	52
Nunca	15	12
Casi nunca	10	8
Total	125	100.0

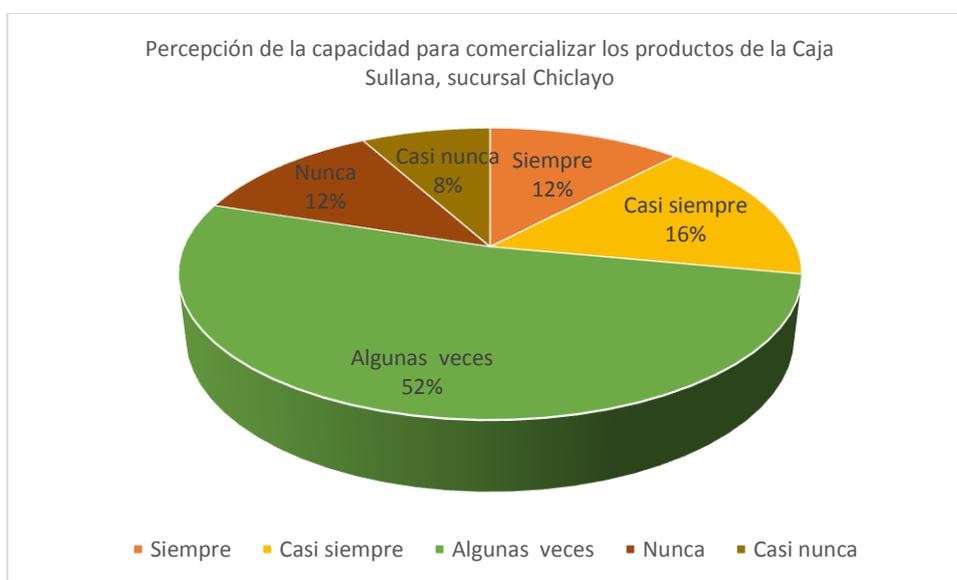


Figura N° 6: En el resultado estadístico sobre la percepción de la capacidad para comercializar los productos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, nos muestra que el 12% de clientes encuestados siempre lo percibe, el 16% casi siempre, el 52% algunas veces, el 12% nunca y el 8% casi nunca los percibe.

Tabla N° 7: Procedimientos de colocación de créditos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo

	n	%
Muy innovador	27	21
Innovador	21	17
Algo innovador	41	33
Poco innovador	21	17
Nada innovador	15	12
Total	125	100.0

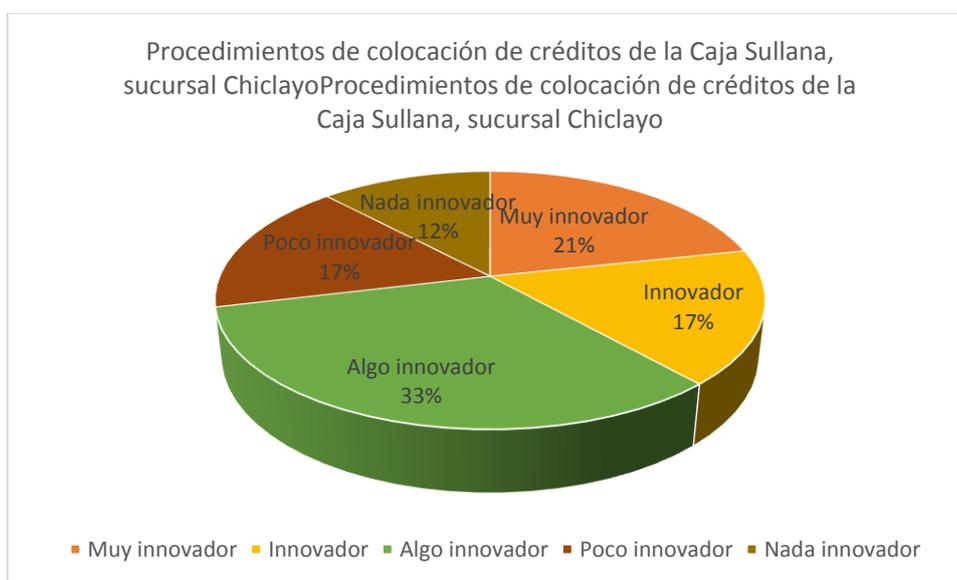


Figura N° 7: En el resultado estadístico sobre los procedimientos de colocación de créditos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, nos muestra que el 21% de clientes encuestados lo considera muy innovador, el 16% innovador, el 33% algo innovador, el 17% poco innovador y el 12% nada innovador.

Tabla N° 8: Acuerdo con todas las clausulas contenidas en las políticas de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo

	n	%
Totalmente de acuerdo	27	21
De acuerdo	32	26
En desacuerdo	45	36
Totalmente en desacuerdo	21	17
Total	125	100.0

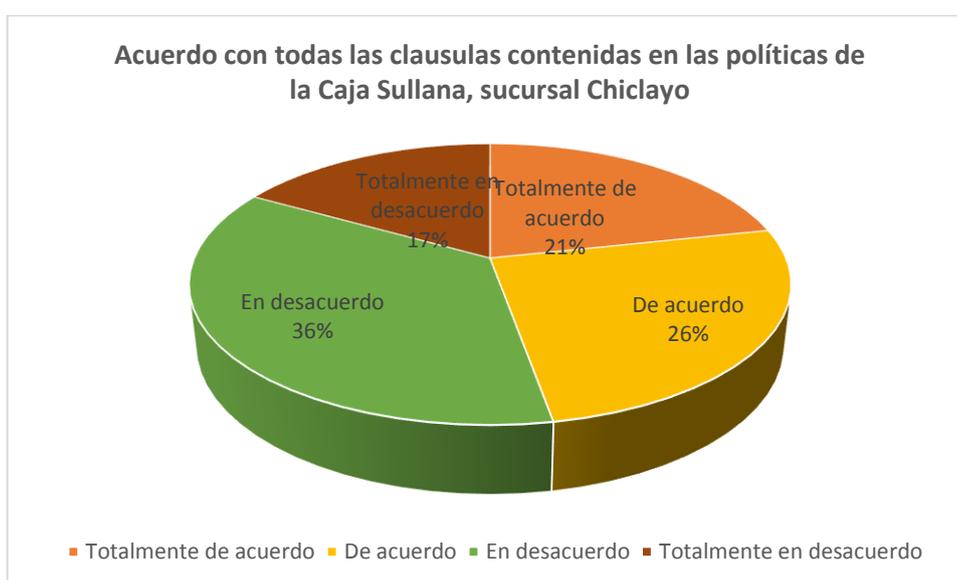


Figura N° 8: En el resultado estadístico sobre las clausulas contenidas en las políticas de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, nos muestra que el 21% de clientes encuestados se encuentra totalmente de acuerdo, el 26% de acuerdo, el 36% en desacuerdo y el 17% totalmente en desacuerdo.

Tabla N° 9: Tipo de crédito ha adquirido en la Caja Sullana, sucursal Chiclayo

	n	%
Crédito Pyme	46	37
Crédito hipoteca.	12	9
Crédito personal	39	31
Crédito pignoraticio	7	6
Crédito vehicular	21	17
Total	125	100.0

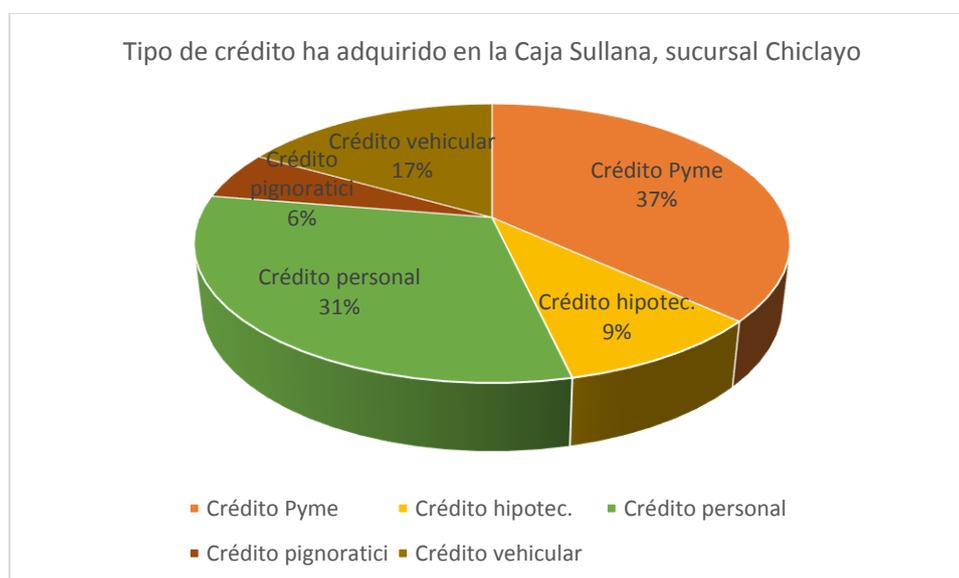


Figura N° 9: En el resultado estadístico sobre el tipo de crédito adquirido en la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, nos muestra que el 37% de clientes encuestados adquirió el crédito pyme, el 9% crédito hipotecario, el 31% crédito personal, el 6% crédito pignoraticio y el 17% crédito vehicular.

Tabla N° 10: Tipo de crédito adquirido en la Caja Sullana, sucursal Chiclayo está acorde a sus necesidades financieras

	n	%
Si	79	63
No	25	20
Indiferente	21	17
Total	110	100.0

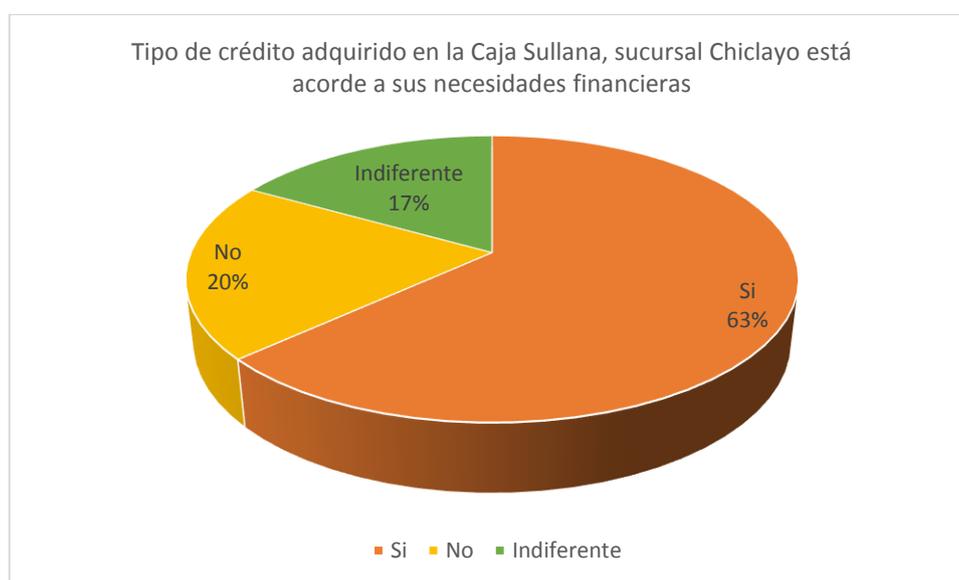


Figura N° 10: En el resultado estadístico sobre el tipo de crédito adquirido en la Caja Sullana, sucursal Chiclayo está acorde a sus necesidades financieras, nos muestra que el 63% de clientes encuestados piensa que si está acorde, el 20% no está acorde a sus necesidades y el 17% respondió indiferente.

Tabla N° 11: Calificación de los procedimientos de trabajo de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo

	n	%
Muy altos	21	17
Altos	29	23
Ni altos ni bajos	59	47
Bajos	13	11
Muy bajos	3	2
Total	125	100.0

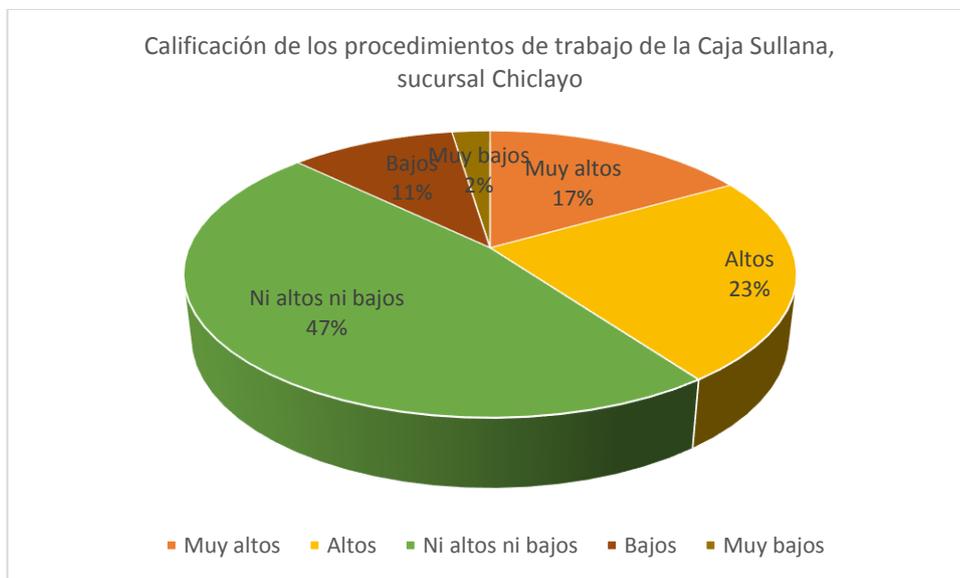


Figura N° 9: En el resultado estadístico sobre la calificación de los procedimientos de trabajo de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, nos muestra que el 17% de clientes encuestados lo califica muy alto, el 23% lo califica alto, el 47% ni altos ni bajos, el 11% bajo y el 2% lo califica como muy bajos.

4.2. Discusión de Resultados

Luego de realizar de manera amplia y precisa un análisis minucioso de todos los resultados obtenidos en la encuesta planteada a los clientes de la Caja Sullana, Sucursal Chiclayo para la presente investigación el cual tiene como objetivo fundamental proponer un modelo de benchmarking para mejorar el nivel de eficiencia de las políticas de crédito de la entidad.

En cuanto al diagnóstico de la problemática respecto a las políticas de crédito, en el resultado estadístico sobre las políticas de créditos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, poseen la misma calidad de gestión respecto a la competencia, el 23% de los clientes encuestados considera que si poseen la misma calidad de gestión, el 25% respondió no y el 52% tal vez. Los resultados muestran por si solos que gran parte de los clientes no perciben calidad de gestión en las políticas de crédito, según Caballero, R. (2006) en su modelo de benchmarking plantea que las empresas pueden ser innovadoras tomando como referencia y orientación estratégica al cliente. Señala también que no se trata de hacer lo que el cliente le pide, sino de transformar sus necesidades en oportunidades y estas en productos y servicios.

Para determinar el nivel de eficiencia de las políticas de crédito de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, se ha tomado en cuenta la percepción del cliente en cuanto a la calidad, la forma de trabajo y su necesidad satisfecha. En el resultado estadístico sobre información otorgada por los trabajadores de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo respecto a los créditos ofrecidos en la entidad, donde el 39% de clientes encuestados está muy satisfecho, el 31%

se encuentra satisfecho, el 20% poco satisfecho y el 10% insatisfecho (tabla 2), al igual que los resultados respecto a los procedimientos de colocación de crédito donde el resultado más relevante nos muestra que el 33% lo considera algo innovador, demostrándose que el nivel de eficiencia no es el adecuado pues hay una estrecha relación entre la información que otorga el trabajador y los procedimientos de colocación de créditos los cuales están establecidos en la políticas de crédito. Para Philip Kotler (2008), en su libro "Dirección de Marketing", menciona que el Benchmarking es el arte de conocer cómo y por qué algunas empresas llevan a cabo su trabajo mucho mejor que otras, esto con la finalidad de mejorar procedimientos y políticas empresariales. Puede haber una diferencia en cuanto a calidad, velocidad, y costos entre una empresa y otra.

Finalmente, en cuanto a la aplicación de un modelo de benchmarking competitivo para la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, los resultados de la Tabla 3 y 4 guardan estrecha relación respecto a la percepción que tienen los clientes sobre las políticas de crédito actuales de la empresa, donde podemos observar los datos más relevantes como por ejemplo que el 30% de clientes califica negativamente mencionadas políticas y el 25% de clientes menciona que no poseen la misma calidad de gestión, dando lugar a que en la empresa no se aplica ningún tipo de benchmarking para hacer más eficientes a las políticas de crédito. De acuerdo con Robert C. (2010), nos menciona que la aplicación del benchmarking competitivo implica medir las funciones, procesos, actividades, productos o servicios comparándolos con los de los competidores y busca mejorar los propios para que sean los mejores en su clase, o por lo menos mejores que los de sus competidores. Recoger y

analizar los datos sobre los competidores permitirá conocer, como es la competencia y se podrá valorar con precisión el resto de la información.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PROPUESTA DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA LAS POLITICAS DE CREDITO EN LA CAJA SULLANA CHICLAYO 2014 -2015

1. Generalidades

Entre las prácticas gerenciales una de las que más se ha generalizado es la realización de los Benchmarking competitivos, es decir, el análisis comparativo de mi organización con aquello con los cuales compito en el mercado.

De acuerdo con Michael J. Esendolini, el Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y servicios, los procesos de trabajo y los resultados económicos de las organizaciones que son reconocidas como de las de mejores prácticas, con el propósito de realizar evaluaciones y cambios en la propia organización.

En este capítulo se encuentra la propuesta y los lineamientos para la aplicación del Benchmarking Competitivo y los objetivos que se persigue para poder obtener los resultados favorables respecto a la mejora en la eficiencia de las políticas de crédito de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo.

Además contiene las acciones de la implementación del Benchmarking Competitivos y sus diferentes Estrategias para que la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, logre con ello mayor competitividad en el Sector financiero.

1.1. Reseña histórica de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo.

La Caja Municipal de Sullana inició sus operaciones un 19 de diciembre del año 1986, desde esa fecha hasta entonces la Caja ha

mantenido un nivel de crecimiento que le ha permitido poder pasar de un patrimonio en términos históricos de US\$30,000 en sus inicios a tener un patrimonio que en la actualidad asciende a los US\$4 Millones 780 Mil Dólares Americanos. Esto ha sido producto del trabajo conjunto de todos los miembros de la Caja Municipal de Sullana, desde los miembros del Directorio, Gerentes, Funcionarios y todos sus trabajadores. A esto debemos agregarle el apoyo que hemos recibido de la Municipalidad de Sullana como Accionista Mayoritario en los momentos en los cuales ha sido necesario tomar decisiones para el bien de la institución.

2003

Fortalecimos nuestra imagen, ofreciendo más servicios, más ventajas para nuestros clientes; dentro de las innovaciones: Remodelación y modernización de nuestras agencias y oficinas de atención, inauguración de nuestro local institucional, innovación tecnológica con servicios de ordenadores de colas, saldomático, tarjeta cliente, Caja mático.

El 2,003, significó para la CMAC Sullana un nuevo año de consolidación en el sistema financiero, cada vez más gente identifica a la CMAC Sullana como una institución financiera: sólida, rentable, moderna, confiable. En este año se generaron utilidades por un monto de 7'896,573 nuevos soles, permitiendo que nuestro patrimonio se incremente de 19'407,079 a 26'077,743 nuevos soles logrando un incremento de 34.37%. La rentabilidad sobre el patrimonio obtenida durante el año 2,003 fue de 37.60%.

2004

En el primer semestre se han inaugurado 3 nuevas sucursales, una Oficina en la ciudad de Tumbes y una Oficina y Agencia en la ciudad

de Chiclayo. CMAC Sullana cuenta con una red tecnológica nacional completamente automatizada mediante el empleo de cajeros.

Visión:

Ser una de las instituciones financieras líderes en micro finanzas, innovadora, eficiente, sólida, confiable, rentable, competitiva, con servicio de calidad al alcance de todos.

Misión.

Institución financiera orientada preferentemente a las micro finanzas, promovemos el desarrollo económico en las zonas donde operamos, facilitamos el acceso al mercado financiero formal, brindamos servicios financieros integrales, oportunos, competitivos, sustentados en la productividad, calidad, rentabilidad, profesionalismo y motivación de nuestro personal.

Valores:

Las creencias compartidas que caracterizan a la institución y que son la inspiración de cómo hacer las cosas son las siguientes:

Calidad en el Servicio

Atención Personalizada al Cliente

Eficiencia y Oportunidad del Servicio

Apoyo a la Creatividad e Innovación

Transparencia y Rapidez en la Gestión y Servicios

Ética y Responsabilidad

Profesionalismo y desarrollo de sus Trabajadores

Trabajo en Equipo

Respeto por el Recurso Humano

2. Objetivo de la propuesta.

Incrementar la eficiencia en las políticas de crédito actuales a través de la aplicación del Benchmarking Competitivo que le permita mejorar su competitividad.

3. Descripción de productos.

3.1. Tipo de créditos.

Empresarial.
Agropecuario.
Pesca.
Prendario.
Carta fianza.
Compuplan.
Credigas.
Personal.
Hipotecarios.
Mivivienda.

3.2. Políticas de crédito.

Es un documento que proporciona, directrices claras y escritas donde se establece los términos y condiciones de suministro de bienes o servicios a crédito, los criterios de calificación de clientes, los procedimientos para hacer colecciones y pasos a seguir en caso de morosidad del cliente.

Una política de crédito, sin embargo, debe ser más que una lista de las normas del departamento de crédito. Bien desarrollado, puede ser una herramienta crítica para mantener la alineación de los problemas de crédito en toda la empresa, de igual modo, estas políticas pueden ser otorgadas a los clientes quienes

buscan los mejores beneficios, facilidades y descuentos al momento de adquirir cualquier tipo de productos en una entidad financiera.

Resumen Políticas de Crédito y ahorro Caja Sullana.

1. Requisitos básicos para apertura de cuenta corriente y otorgamiento de créditos.

Persona Natural:

- a) Copia de 2 últimas recibos por honorarios.
- b) Salario mínimo de s/. 750.
- b) Copia de DNI vigente
- c) Copia de credencial de elector
- d) Copia de recibo de servicios básicos (últimos 2 meses)
- e) Solicitud del tipo de crédito.

Persona Jurídica:

- a) Copia de los 3 últimos pagos de PDT.
- b) Ficha RUC vigente original.
- b) Copia de escritura constitutiva
- c) Copia de los últimos 2 recibos e servicios básicos.
- d) Actividad mínima del negocio de 6 meses.
- e) No tener obligaciones morosas en el Sistema Financiero.
- f) Otros documentos que acrediten el negocio.

Fuente: CMAC Sullana

Ejemplo de aplicación de la TEA para un crédito personal.

Salario Mensual (S/.)		Monto a Solicitar (S/.)		TEA x plazo (en meses)
Desde	Hasta	Desde	Hasta	3 a mas
S/. 45	N/A	S/. 3,000	S/. 4,999	Desde 45.93% hasta 51.08%
S/. 450	N/A	S/. 0	S/. 2,999	Desde 51.10% hasta 60.60%
S/. 450	N/A	S/. 5,000	N/A	Desde 34.49% hasta 44.44%

Tasa Moratoria: 51.11% anual.

Fuente: CMAC Sullana

Cuadro comparativo de las principales políticas de crédito de CMAC

Ejemplo: Préstamo personal - Consumo de S/. 1000 a pagar en 12 cuotas

Entidades financieras	POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITOS									
	Evaluación	Planilla mínima	Salario	TCEA anual		Desgrava men	TEA anual		Edad máxi ma	ITF
				Mínima	Máxima		Mínima	Máxima		
CMAC Trujillo	Sujeto a evaluación crediticia	6 meses	S/. 800	43.37%	60.79%	0.09%	42.58%	59.92%	77	0.005%
CMAC Piura	Sujeto a evaluación crediticia	6 meses	S/. 850	49.36%	49.37%	0.06%	49.36%	49.36%	75	0.005%
Caja Municipal de Crédito Popular de Lima	Sujeto a evaluación crediticia	12 meses	S/. 800	30.93 %	55.88 %	0.12%	26.68%	51.11%	75	0.005%
CMAC Paita	Sujeto a evaluación crediticia	6 meses	S/. 900	0.00%	71.19%	0.09%	0.00%	69.59%	75	0.005%
Financiera Edyficar	Sujeto a evaluación crediticia	Sin planilla	S/. 750	22.84%	80.25%	0.07%	22.42%	79.59%	77	0.005%
Financiera CrediScotia	Sujeto a evaluación crediticia	12 meses	S/. 950	64.00%	64.01%	0.12%	55.00%	55.00%	75	0.005%
CAJA SULLANA	Sujeto a evaluación crediticia	12 meses	S/. 900	34.49%	58.27%	0.10%	34.49%	58.27%	73	0.005%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) – Perú

Cuadro comparativo de la TCEA de bancos en Perú

Para Créditos personales.

BANCO	MONTO PRÉSTAMO	TCEA	MENSUALIDAD	PAGO TOTAL
Banco Financiero	S/. 5.000	28,22%	S/.474,66	S/. 5.695
Banco de Crédito	S/. 5.000	56,31%	S/.527,06	S/.6.324,72
Banco Continental	S/. 5.000	36,02%	S/.492,62	S/.5.907,72
Banco Interbank	S/. 5.000	34,79%	S/.488,00	s/.5.856
Banco Scotiabank	S/. 5.000	34,87%	S/.488,51	S/.5.862,12
Banco Ripley	S/. 5.000	66,36%	S/.543,10	S/.6.517,2
Banco Falabella	S/. 5.000	57,52%	S/.528,42	S/.6.341,04
(*) Banco Azteca	S/. 5.000	94,66%	S/.570,00	S/. 6.840

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros.

2. Diagnóstico de la empresa

	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo tecnológico mundial. 2. Óptimos modelos de gestión de la competencia. 3. Recuperación de PBI. 4. Inversión pública y privada. 5. Condiciones de libre mercado. 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo tecnológico de la competencia. 2. Mejores políticas de crédito de la competencia. 3. Incremento de la inflación. 4. Niveles de desempleo y subempleo. 5. Zona geográfica con clima inestable
<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promoción y de formalidad y creación de negocios. 2. Crecimiento sostenido de la institución. 3. Capacidad de endeudamiento. 4. Tasas de interés competitivas. 5. Nivel Adecuado de tecnificación interna. 6. Estabilidad laboral 7. Adecuados niveles de productividad. 	<p>FO (FI – O2):</p> <p>Al existir óptimos procesos de gestión por parte de la competencia, es posible adaptar dichos lineamientos para hacer frente a los bajos niveles competitivos de las políticas de crédito de la institución, a través de capacitaciones para su rápida adaptación.</p>	
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel competitivo de las políticas de crédito internas. 2. Bajos niveles de capacitación. 3. Inadecuada tecnificación de productos. 4. Poco acceso a organismos públicos y privados. 5. Personal con poca experiencia técnica. 6. No existe interconexión de oficinas. 	<p>DO (D1, D2 – O4):</p> <p>La inversión pública y privada facilitará a la institución contar con los mecanismos adecuados para la implementación del benchmarking competitivo y mejorar la experiencia técnica del personal la cual será capaz de aplicar nuevas políticas de créditos más eficientes.</p>	

3. Desarrollo de estrategias de Benchmarking competitivo.

a. Aplicación de Benchmarking competitivo.

FO (F1 – O2): Al existir óptimos procesos de gestión por parte de la competencia, es posible adaptar dichos lineamientos para hacer frente a los bajos niveles competitivos de las políticas de crédito de la institución, a través de capacitaciones para su rápida adaptación.

a. Estrategia: Adecuar e implementar los cambios en las políticas de crédito, adaptando los lineamientos de la competencia a los de la empresa.

Plan de acción 1

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Identificar las políticas de crédito deficientes	1º Mejorar políticas con deficiencias en su ejecución.
2. Adecuar las nuevas políticas a los lineamientos de la empresa	2º Renovar políticas de crédito que permitan mayor eficiencia con benchmarking competitivo
3. Brindar un enfoque de innovación constante	3º Motivar al personal con enfoque hacia la innovación

	ACCIÓN Nº 1	ACCIÓN Nº 2	ACCIÓN Nº 3
¿QUÉ?	Rápida identificación de procesos deficientes u obsoletos para su rápida innovación	Aumento de la eficiencia de las políticas para mejorar la colocación de créditos.	Otorga al personal métodos de mejora constante e implementación de ideas.
¿QUIÉN?	Jefe comercial	Gestor de negocios	Gestor de negocios
	Capacitaciones de	Charlas con el	Enriquecer la cultura

¿CÓMO?	benchmarking	personal sobre eficiencia y motivación.	organizacional del trabajador con benchmarking competitivo
IMPACTO	Eficiente identificación de deficientes procesos y su rápido cambio y adaptación.	Mejora en las políticas de créditos y aumento de la eficiencia	Personal capacitado y eficiente.

Plan de acción 2

OBJETIVOS	ACCIONES
Mejora en la negociación con los clientes.	1º Brindar mejores opciones de políticas de crédito en los productos.
Facilidad de colocación de créditos.	2º Brindar tácticas rápidas para la colocación de créditos.
Mejora en la relación trabajador y cliente.	3º Proporcionar liderazgo de compromiso y dedicación con el cliente.

	ACCIÓN Nº 1	ACCIÓN Nº 2	ACCIÓN Nº 3
¿QUÉ?	Otorgar opciones de crédito y sus políticas para su adquisición.	Otorgar al trabajador tácticas y formas que ayuden a la rápida colocación de créditos.	Fomentar la comunicación y la confianza entre trabajador y cliente.
¿QUIÉN?	Gestor comercial	Gerente de banca	Jefe comercial
¿CÓMO?	Capacitando al trabajador comercial en negociación y persuasión de cliente.	Capacitaciones sobre implementación de tácticas con la experiencia del gerente	Capacitaciones sobre liderazgo personal aplicable a los trabajadores.
IMPACTO	Servicio altamente tecnificado y eficiente.	Mayor capacidad para lo colocación de créditos.	Incremento de las buenas relaciones con los clientes.

DO (D1, D2 – O4): La inversión pública y privada facilitará a la institución contar con los mecanismos adecuados para la implementación del benchmarking competitivo y mejorar la experiencia técnica del personal la cual será capaz de aplicar nuevas políticas de créditos más eficientes.

b. Estrategia: Identificar los mecanismos empleados por la competencia respecto a la aplicación de políticas de crédito y de tarifas en sus créditos.

Plan de acción 1

OBJETIVOS	ACCIONES
1. Incrementar las opciones de mejora en todas las políticas de la institución.	1º Recolectar información vital respecto a políticas de crédito.
2. Fomentar constante búsqueda de información para su adaptación a la institución.	2º Aplicar tecnologías de la información para su rápido acceso
3. Mantener la competitividad empresarial en la zona.	3º Aplicar benchmarking en las políticas de crédito.

	ACCIÓN Nº 1	ACCIÓN Nº 2	ACCIÓN Nº 3
¿QUÉ?	Seleccionar las mejores opciones de mejora para innovar las políticas de crédito.	Aplicación de técnicas de búsqueda de información con tecnologías de la información en el rubro.	Adaptación de la nueva información en las políticas de crédito de la institución.
¿QUIÉN?	Gerente comercial	Jefe de área.	Administrador
¿CÓMO?	Motivación hacia el trabajador en búsqueda de información.	Capacitación en técnicas para una óptima búsqueda de información	Capacitación en benchmarking competitivo.

IMPACTO	Mayores posibilidades de mejora en las políticas de crédito	Información más actualizada y de tendencia.	Aumento de la eficiencia en las políticas de crédito.
----------------	---	---	---

Plan de acción 2

OBJETIVOS	ACCIONES
Adaptabilidad del personal al cambio continuo.	1º Generar la práctica del cambio continuo en los trabajadores.
Confianza del trabajo realizado.	2º Automotivación por el buen desempeño
Conocimientos sobre cambios de políticas de crédito.	3º Incentivar el interés por conocer la nueva aplicación de políticas de crédito de la institución.

	ACCIÓN Nº 1	ACCIÓN Nº 2	ACCIÓN Nº 3
¿QUÉ?	Adaptación a los posibles cambio externos.	Incremento de la confianza en sí mismo de los trabajadores	Aumento del conocimiento en las diversas políticas de crédito.
¿QUIÉN?	Gerente comercial	Administrador	Administrador
¿CÓMO?	Capacitaciones sobre los constantes cambio del rubro.	Motivando al personal para su buen desempeño laboral.	Charlas y pequeñas evaluaciones sobre políticas de crédito y la importancia de su eficiencia.
IMPACTO	Incremento de la eficiencia de las políticas de crédito y al cambio.	Personal competitivo y confianza entre ellos.	Mayor conocimiento sobre políticas de crédito y su eficiencia.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

1. La empresa en estudio presenta deficiencia en cuanto a sus políticas de crédito aplicadas a sus productos debido a que estas no poseen el nivel competitivo sobre los productos ofrecidos de la competencia, lo que genera la poca aceptación por parte del cliente y las quejas posteriores respecto a los pagos de créditos.
2. Se ha identificado que el nivel competitivo de las políticas de crédito de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo no es el adecuado ya que no cuentan con las características que se adecuen a las necesidades de los clientes, por lo tanto, se deben tomar acciones correctivas orientadas a la mejora de la problemática a través del benchmarking competitivo.
3. El benchmarking competitivo propuesto en la presente investigación está especificado a través de acciones y tácticas las cuales deben emplearse secuencialmente, tomando en cuenta las políticas más aceptables de la competencia y adecuarlas a las políticas de la entidad financiera.

6.2. Recomendaciones

1. Se recomienda a la Caja Sullana, sucursal Chiclayo innovar periódicamente las políticas de crédito y mejorar su nivel competitivo a fin obtener valor agregado en los productos y ventajas competitivas las que serán atractivas para los clientes.
2. Se recomienda evaluar el nivel competitivo de las políticas de crédito de la institución a través de cuadros comparativos con información obtenida de la competencia a través del mejoramiento continuo, a fin de incrementar la competitividad y posicionamiento en el sector.
3. Por último, se recomienda a la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, la aplicación de la propuesta de benchmarking competitivo, ya que es la estrategia más adecuada para dar solución al problema detectado, pues dará lugar a solucionar problemas presentes y futuros en las políticas de crédito de la presente entidad.

REFERENCIAS

- Argueta I (2003), Luis Alonso. Investigación Científica Método Hipotético Deductivo Primera Edición El Salvador.
- Bermúdez M., (2010) en su tesis "Principios de clase mundial en la manufactura en redes empresariales de la confección. Un estudio de benchmarking"
- Boxwell, Robert J. (1995) "Benchmarking: para competir con ventaja". Mc Graw Hill, Madrid.
- Ledesma P., (2008) Calidad y medio ambiente. Innovación y técnicas de gestión. Recuperado de: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4111benchmarking.aspx>
- Levitt Theodore (2005) Comercialización Creativa (the Marketing Imagination). México. Compañía Editorial Continental SA de CV.
- Quintero A. (2011), en su tesis de investigación "Benchmarking competitivo aplicado a una empresa de servicios profesionales"
- Ramírez E., (2004) en su tesis denominada "Propuesta de benchmarking competitivo a empresas del sector financiero en la ciudad de Loja, Ecuador"

Ramos A., (2013) en su tesis denominada "Aplicación de benchmarking competitivo en los procesos de producción y distribución en el Molino Chiclayo, ubicada en el departamento de Lambayeque"

Robert C. Camp. Benchmarking, Primera edición; 1993. / Editorial Panorama Editorial, S.A. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos3/bench/bench.shtml#ixzz3Vv5Dx6m7>

Porter, Koontz, Harold y Weinrich, Heinz (2010.), Administración una perspectiva global 12ª Edición México, 2004, 592p.

Santaella, C., (2009) Venezuela, Herramientas Gerenciales. Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior. Recuperado de: <http://www.monografias.com/trabajos91/sobre-benchmarking/sobre-benchmarking.shtml#ixzz3Vuq3vAr3>

Spendolini, Michael J. (1994) Benchmarking Primera Edición Colombia.

Spedonilini, Michael J. (2005) Benchmarking, Grupo editorial Norma, 2005. 330p. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=AKGjHXntJVsc&pg=PA26&lpg=PA26&dq=El+benchmarking+competitivo+es+de+gran+utilidad+cuando+se+busca+posicionar+los+productos,+servicios+y+procesos+de+una+organización+en+el+mercado&>

source=bl&ots=KY41cGZGak&sig=IT3AGg_YDqWa_iAyQ9KX
Q5SpA2U&hl=es-419&sa=X&ei=PeAZVc

Wong, P. (2009). Propuesta de Mejora del Proceso de Admisión en una Empresa Privada que Brinda Servicios de Salud Ambulatorios. Recuperado el 20.09.2013 de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/3>

Spedonilini, Michael J. (2005) Benchmarking, Grupo editorial Norma, 2005. 330p. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=AKGjHXntJVSc&pg=PA26&lpg=PA26&dq=El+benchmarking+competitivo+es+de+gran+utilidad+cuando+se+busca+posicionar+los+productos,+servicios+y+procesos+de+una+organización+en+el+mercado&source=bl&ots=KY41cGZGak&sig=IT3AGg_YDqWa_iAyQ9KXQ5SpA2U&hl

SBS (2012) Superintendencia de Banca y seguros. Recuperado de: http://www.sbs.gob.pe/download/TipoTasa/files/071_2.htm

SBS (2012) Superintendencia de Banca y Seguros, recuperado de: http://www.sbs.gob.pe/download/TipoTasa/files/00096_1.htm

Anexo N° 01: Encuesta



PROPUESTA DE BENCHMARKING COMPETITIVO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA EN LAS POLITICAS DE CREDITO EN LA CAJA SULLANA CHICLAYO 2014 -2015

INSTRUCCIONES GENERALES:

Conteste lo más honestamente posible, dado que sus respuestas serán totalmente anónimas.

1. ¿Está usted satisfecho con la información otorgada por los trabajadores de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo respecto a los créditos ofrecidos en la entidad?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Poco satisfecho
- d) Insatisfecho

2. ¿Cómo califica el servicio que ha recibido por parte de los trabajadores de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo?

- a) Muy eficiente
- b) Eficiente
- c) Poco eficiente
- d) Deficiente

e) Muy deficiente

3. ¿Cómo considera usted las políticas de créditos actuales de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo?

a) Muy bueno

b) Bueno

c) Regular

d) Bajo

e) Muy bajo

4. ¿Usted considera que las políticas de créditos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo, poseen la misma calidad de gestión respecto a la competencia?

a) Si

b) No

c) Tal vez

5. ¿Cómo califica usted el tipo de evaluación crediticia de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo?

a) Muy buena

b) Buena

c) Regular

d) Baja

e) Muy baja

6. ¿Usted percibe que los trabajadores de la entidad tiene capacidad para comercializar los productos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Nunca
- e) Casi nunca

7. ¿Cómo considera usted los procedimientos de colocación de créditos de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo?

- a) Muy innovador
- b) Innovador
- c) Algo innovador
- d) Poco innovador
- e) Nada innovador

8. Después de haber adquirido un crédito, está usted de acuerdo con todas las clausulas contenidas en las políticas de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) En desacuerdo
- d) Totalmente en desacuerdo

9. ¿Qué tipo de crédito ha adquirido en la Caja Sullana, sucursal Chiclayo?

- a) Crédito pyme
- b) Crédito hipotecario
- c) Crédito personal
- d) Crédito Pignoraticio
- e) Crédito vehicular

10. ¿El tipo de crédito adquirido en la Caja Sullana, sucursal Chiclayo está acorde a sus necesidades financieras?

- a) Si
- b) No
- c) Indiferente

11. ¿Cómo califica usted los procedimientos de trabajo de la Caja Sullana, sucursal Chiclayo?

- a) Muy Altos
- b) Altos
- c) Ni altos ni bajos
- d) Bajos
- e) Muy Bajos