



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

**TESIS**

**EL BENCHMARKING Y SU INFLUENCIA EN LA  
COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA INVERSIONES  
FERRONOR EIRL - BAMBAMARCA 2016**

**PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO  
EN ADMINISTRACIÓN**

**Autor:**

**Bach. Vásquez Campos Helber Luishin.**

**Asesor:**

**MBA. Rivera Tantachuco Ricardo.**

**Línea de Investigación:  
Gestión y Competitividad.**

**Pimentel – Perú  
2018**

# **EL BENCHMARKING Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR EIRL - BAMBAMARCA 2016**

## **Aprobación de tesis**

---

MBA. Rivera Tantachuco Ricardo  
Asesor Metodólogo y Especialista

---

DR. Hugo Redib Espinoza Rodriguez  
Presidente del Jurado de Tesis

---

MAG. Ericka Julissa Suysuy Chambergo  
Secretario del Jurado de Tesis

---

MAG. Carlos Alberto Otero Gonzáles  
Vocal del Jurado de Tesis

## **DEDICATORIA**

Esta investigación final de tesis está dedicada en primera dimensión a Dios, por ser quien me impulsa y me brinda espíritu de sabiduría, creatividad y originalidad, me ayuda y me concede la vida para disfrutar a lo máximo, de lo hermoso que es vivir y tener experiencias beneficiosas en mi carrera, en la cual siempre me guía en el trayecto del conocimiento. En segundo lugar, extendiendo mi dedicatoria, a mis padres por su profundo apoyo y seres queridos por ser los impulsores y motivadores en mi formación académica y moral.

*Helber Luishin.*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar a través de mis propias palabras, mi especial agradecimiento a mi asesor metodólogo y especialista, el MBA Ricardo Rivera Tantanchuco, por su orientación y apoyo en mi investigación y ayudarme a construir capítulo por capítulo, hasta llegar a la finalización de esta investigación.

A la escuela de administración, que disponen con unos docentes que son profesionales de alto rendimiento que me motivaron con sus conocimientos y me orientaron hacia un buen futuro.

De una manera especial quiero hacer notorio mi agradecimiento a la Universidad Señor de Sipán, por haber aceptado ser parte de ella y poder realizar mis estudios universitarios, hasta concluirlos satisfactoriamente. Esto ha sido muy fundamental para mí como estudiante universitario.

Para concluir hago mi agradecimiento al gerente y dueño de la empresa ferroviaria Inversiones Ferronor EIRL, que aceptaron y me depositaron su confianza para realizar mi estudio satisfactoriamente, proporcionándome información de una manera cómoda y precisa para el desarrollo del trayecto de mi investigación, para generar nuevas experiencias y continuamente aprender del maravilloso campo de la administración.

## RESUMEN

Esta investigación se denominó El Benchmarking y su Influencia en la Competitividad en la Empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016.

Tuvo como objetivo general determinar si el benchmarking influye significativamente en la competitividad en la Empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016; este tipo de investigación fue cuantitativo/descriptivo, con diseño no experimental, transversal explicativa causal, porque solo se observarán las variables y no se manipularán, para mi investigación utilice la técnica de la encuesta, teniendo en cuenta como instrumento el cuestionario, utilizando programa estadístico el SPSS.

Por ser la población pequeña se tomó el total de la población como muestra, la cual constará de 10 colaboradores de la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016.

El planteamiento de sus hipótesis hace mención a lo siguiente:  $H_i$ : El benchmarking influye significativamente en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016 y  $H_o$ : El benchmarking no influye significativamente en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016.

Se hizo el análisis de Cronbach determinando la fiabilidad alta 0,862 en la variable benchmarking y 0,821 en la variable competitividad.

El análisis de esta investigación del benchmarking concluye en la positiva correlación de 0.735 del análisis Pearson, siendo las variables benchmarking y competitividad, afirmando el resultado la influencia significativa del benchmarking en la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016.

Con esta investigación pretendo dar un beneficio a la empresa Inversiones Ferronor EIRL, donde los resultados que se obtuvieron, generarán un aprendizaje y harán una mejora en la competitividad de dicha empresa e influenciar en las demás empresas competidoras utilizando la herramienta del benchmarking.

**Palabras Claves: Benchmarking, Influencia, Competitividad, calidad, innovación.**

## ABSTRACT

This research was called Benchmarking and its Influence of Competitiveness in the Ferronor Investments Company EIRL - Bambamarca 2016.

Its general objective was to determine whether benchmarking has a significant influence on competitiveness in Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016; this type of research was quantitative / descriptive, with a non-experimental design, a causal explanatory cross-section, because only the variables will be observed and they will not be manipulated, for my research use the survey technique, taking into account as an instrument the questionnaire, using a statistical program the SPSS.

Because the population is small, the total population was taken as sample, which will consist of 10 employees of the company Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016.

The approach of its hypothesis makes mention of the following:  $H_i$ : Benchmarking has a significant influence on competitiveness in the company Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016 and  $H_o$ : Benchmarking does not significantly influence competitiveness in the company Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016.

The Cronbach analysis was performed, determining the high reliability of 0.862 in the benchmarking variable and 0.821 in the competitiveness variable.

The analysis of this benchmarking research concludes in the positive correlation of 0.735 of the Pearson analysis, being the variables benchmarking and competitiveness, affirming the result the significant influence of the benchmarking in the company Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016.

With this research I intend to give a benefit to the company Inversiones Ferronor EIRL, where the results that were obtained, will generate learning and will improve the competitiveness of said company and influence the other competing companies using the benchmarking tool

**Key Words: Benchmarking, Influence, Competitiveness, quality, innovation.**

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	10
1.1 Realidad problemática.....	12
1.2 Trabajos previos .....	15
1.3 Teorías relacionadas al tema .....	18
1.4 Formulación de problema.....	31
1.5 Justificación e importancia del estudio. ....	31
1.6 Hipótesis.....	32
1.7 Objetivos .....	32
1.7.1 Objetivos generales .....	32
1.7.2 Objetivos específicos.....	33
1.8 Delimitaciones.....	33
1.9 Limitaciones .....	33
1.10 Definición de términos básicos. ....	33
<b>II. MATERIAL Y MÉTODO</b> .....	37
2.1 Tipo y diseño de investigación.....	37
2.2 Población y muestra. ....	37
2.4 Variables.....	38
2.5 Operacionalización.....	38
2.6 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	41
2.7 Procedimientos de análisis de datos. ....	42
2.8 Aspectos éticos.....	43
2.9 Criterios de rigor científico. ....	44
<b>III. RESULTADOS</b> .....	46
3.1 Tablas y figuras .....	46
3.2 Discusión de resultados.....	76
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	82
4.1 Conclusiones. ....	82
4.2 Recomendaciones.....	83
<b>REFERENCIAS</b> .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ventajas del benchmarking .....	24
Tabla 2 Variable independiente benchmarking.....	39
Tabla 3 Variable dependiente competitividad.....	40
Tabla 4 Principios éticos .....	43
Tabla 5 Criterios de rigor científico .....	44
Tabla 6 Dimensión benchmarking interno .....	46
Tabla 7 Dimensión benchmarking interno .....	47
Tabla 8 Dimensión benchmarking interno .....	48
Tabla 9 Dimensión benchmarking interno .....	49
Tabla 10 Dimensión benchmarking competitivo .....	50
Tabla 11 Dimensión benchmarking competitivo .....	51
Tabla 12 Dimensión benchmarking competitivo .....	52
Tabla 13 Dimensión benchmarking competitivo .....	53
Tabla 14 Dimensión benchmarking funcional .....	54
Tabla 15 Dimensión benchmarking funcional .....	55
Tabla 16 Dimensión benchmarking funcional .....	56
Tabla 17 Dimensión benchmarking funcional .....	57
Tabla 18 Dimensión benchmarking funcional .....	58
Tabla 19 Dimensión benchmarking funcional .....	59
Tabla 20 Dimensión calidad de servicio .....	60
Tabla 21 Dimensión calidad de servicio .....	61
Tabla 22 Dimensión calidad de servicio .....	62
Tabla 23 Dimensión calidad de servicio .....	63
Tabla 24 Dimensión calidad de servicio .....	64
Tabla 25 Dimensión productividad .....	65
Tabla 26 Dimensión productividad .....	66
Tabla 27 Dimensión productividad .....	67
Tabla 28 Dimensión productividad .....	68
Tabla 29 Dimensión productividad .....	69
Tabla 30 Dimensión productividad .....	70
Tabla 31 Dimensión ventaja competitiva.....	71
Tabla 32 Dimensión ventaja competitiva.....	72
Tabla 33 Dimensión ventaja competitiva.....	73
Tabla 34 Variable benchmarking - escala de Likert.....	74
Tabla 35 Variable competitividad - escala de Likert .....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Dimensión benchmarking interno.....	46
Figura 2 Dimensión benchmarking interno.....	47
Figura 3 Dimensión benchmarking interno.....	48
Figura 4 Dimensión benchmarking interno.....	49
Figura 5 Dimensión benchmarking competitivo .....	50
Figura 6 Dimensión benchmarking competitivo .....	51
Figura 7 Dimensión benchmarking competitivo .....	52
Figura 8 Dimensión benchmarking competitivo .....	53
Figura 9 Dimensión benchmarking funcional.....	54
Figura 10 Dimensión benchmarking funcional.....	55
Figura 11 Dimensión benchmarking funcional.....	56
Figura 12 Dimensión benchmarking funcional.....	57
Figura 13 Dimensión benchmarking funcional.....	58
Figura 14 Dimensión benchmarking funcional.....	59
Figura 15 Dimensión calidad de servicio.....	60
Figura 16 Dimensión calidad de servicio.....	61
Figura 17 Dimensión calidad de servicio.....	62
Figura 18 Dimensión calidad de servicio.....	63
Figura 19 Dimensión calidad de servicio.....	64
Figura 20 Dimensión productividad.....	65
Figura 21 Dimensión productividad.....	66
Figura 22 Dimensión productividad.....	67
Figura 23 Dimensión productividad.....	68
Figura 24 Dimensión productividad.....	69
Figura 25 Dimensión productividad.....	70
Figura 26 Dimensión ventaja competitiva.....	71
Figura 27 Dimensión ventaja competitiva.....	72
Figura 28 Dimensión ventaja competitiva.....	73

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

Según los aportes que hizo Michael J. Spendolini, la herramienta del Benchmarking surge y se construye en Estados Unidos a finales de los años sesenta, esto hace que se convierta y solucione realidades problemáticas, como un instrumento de “gestión empresarial” desde finales de los ochenta en EE. UU, y luego se expanda por diversas partes del mundo. Esta herramienta hace una autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la organización, y en otra perspectiva esta herramienta se puede emplear como un proceso de aprendizaje en una organización. Hablar del benchmarking es hablar de una filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la auto superación Spendolini (1992).

Esta investigación se justificó porque a través de la herramienta del benchmarking, esta empresa Inversiones Ferronor EIRL. buscará tener una mejora constante, en la cual se recopilará información de dicha empresa, para obtener nuevas ideas y comparar muchos aspectos con otras empresas competitivas potenciales que son líderes en el mercado.

Esta investigación estuvo fundamentada en la influencia del Benchmarking en la competitividad en la Empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016, realizada en el distrito de Bambamarca.

Esta investigación se estructuró de la siguiente forma:

En el capítulo I, se manifiesta la problemática de la investigación, se argumenta los trabajos previos; internacionalmente y nacionalmente, las teorías relacionadas al tema, lo que sigue es la formulación del problema, la justificación e importancia que se describe de manera ordenada y sincronizada, luego se especifica la hipótesis, se plasma el objetivo general y los objetivos específicos, las delimitaciones, limitaciones, y se finaliza con la definición de términos básicos.

En el capítulo II, se describe el material y método, que está compuesto por el tipo y diseño de investigación, seguido se detalla la población y muestra; las correspondientes variables, la operacionalización, se redactan las técnicas e instrumento de recolección de datos, los procedimientos de análisis de datos, y finaliza con los criterios éticos y de rigor científico.

Capitulo III, este capítulo hace mención a los resultados en tablas y figuras, y que conlleva en el trayecto a la discusión de resultados.

En el Capítulo IV, en este último capítulo se define las conclusiones y recomendaciones de la investigación mencionada.

## **1.1 Realidad Problemática**

Según los aportes que hizo Michael J. Spendolini, la herramienta del Benchmarking surge en los Estados Unidos a fines de los años sesenta, esto hace que se convierta y solucione realidades problemáticas, como un instrumento de gestión de empresas desde los finales de los ochenta en EE. UU, y luego se expanda por diversas partes del mundo. Esta herramienta es extensiva en “autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa”, teniendo una nueva perspectiva el benchmarking se puede utilizar como un proceso de aprendizaje en una organización; el benchmarking tiende a una “filosofía de gestión relacionada con la mejora continua y la auto superación” Spendolini (1992).

El padre del campo de la estrategia moderna Michael Porter (2010), ha llevado en ejecución una investigación para hacer el análisis del origen o causa de la competitividad de las naciones. Esta problemática lo conlleva a realizar un desarrollo de un marco conceptual que beneficiará tanto para guiar y dar orientación a las personas empresarias y ejecutivos en la sólida toma de decisiones, como en la formulación de políticas orientadas a promover la competitividad de una nación.

En este desarrollo de la conocida teoría de Porter, la ventaja competitiva se muestra de cuatro atributos: Las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores unidos y de apoyo, estrategia, la estructura y rivalidad de las empresas. Todo en conjunto de estos mencionados atributos constituyen el sistema “Los determinantes de la Ventaja Nacional”, el cual el profesor Porter denominó “Diamante”. También aparte de los cuatro determinantes, menciona dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos casuales.

Según los aportes que hicieron Caballero (2006), citado por Díaz y Tarrillo (2015), en su libro: “Modelo de Benchmarking y Experiencias en Empresas Innovadoras en España. Caballero (2006), plantea de acuerdo a la problemática, que las organizaciones llegan a ser innovadoras cogiendo como referencia y orientación estratégica al cliente.

Argumentan también que no se trata de hacer lo que el cliente le pide, sino de hacer una transformación de sus necesidades en oportunidades y las oportunidades en productos y servicios, para que se encuentren en equilibrio en sus lazos de coste-beneficio y luego se otorgue las mejores condiciones posibles, teniendo en cuenta la necesidad relativa de medios y el uso alternado de los mismos. Al mismo tiempo presenta casos de empresas que aplican el benchmarking: Inditex-zara, Net Personas, Aldebarán Innovación. MRW, Irizar, Ingenio, Tecasa y Parma-mar-grupo Zeltia, entre otras.

Según los análisis con referencia a la problemática, Tello (2010), expone que el Perú bajo cualquier medida de competitividad, está por debajo de países más pequeños (en términos de espacio geográfico y población) de América Latina como Chile y Costa Rica; de países más grandes de Asia como Corea del Sur; y de los países desarrollados como los Estados Unidos; el ranking de los países por índices de competitividad está asociada a los PBI por habitante de cada país

De acuerdo al Global Competitiveness Report (2001-2002), el índice de crecimiento de competitividad hace medir la capacidad de la economía para alcanzar un crecimiento sostenido en un mediano plazo, dado el nivel económico de competitividad, mide las bases microeconómicas del PBI por habitante. Así el primer índice incide sobre el crecimiento y el segundo sobre el nivel del PBI per cápita.

En nuestro país la empresa arequipeña productos Tasaico es un ejemplo de éxito. Tasaico, C. administrador de la empresa, en la publicación análisis estratégico de 10 casos MYPE, afirma que el secreto obtenido se debió a la visión que tuvieron como empresa, la oportunidad que tuvieron que aprovechar y su capacidad de respuesta frente a la problemática y las necesidades o las exigencias que cada situación les planteó.

Considera que lo más que influyó fue el benchmarking realizado, en cual considero en la comparación de un mismo sector productivo en 2 áreas terrestres diferentes, la primera fue la empresa “Santa Clara” ubicada en Lima, que se dedica a la elaboración y a distribuir sus productos embolsados. La segunda, una panadería pequeña Baguetteria Don Giorgio. Lo cual permitió que 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.

En el aspecto local, al utilizar esta herramienta estaremos preparados para enfrentar nuevas oportunidades, ya que esta herramienta nos permite compararnos ante nuestras competencias y las nuevas que vendrán y nos permitirá evaluar en que estamos fallando, si los productos superan sus expectativas y si cuentan con nuevos productos innovadores y las constantes estrategias para desprender una competitividad, obtener información y generar nuevas ideas y buena reputación frente a las demás empresas que lideran o competen fuertemente en el mercado.

Actualmente la empresa Inversiones Ferronor EIRL, tiene un servicio aceptado en el entorno local, ya que ha venido ejerciendo sus trabajos más de 15 años posicionándose localmente como una empresa de buena reputación; pero a comparación de empresas líderes en el mercado y que son potenciales en el Perú, requiere de mucha mejora, es por eso que el benchmarking hará que se haga una mejora continua, al fin de mejorar su competitividad y óptima calidad de servicio constante.

El benchmarking en condición problemática es un instrumento que nos ayuda para aprender de uno mismo y de los demás, lo que se propone es incluir una referencia a comparaciones y cambios, lo que va generar una mayor ventaja tanto para los clientes, así como para los dueños de la empresa. Permite aumentar las productividades y tener un equilibrio competitivo frente a las empresas potenciales, esto es muy fundamental ya que direcciona a beneficios económicos que son muy necesarios para toda organización de Inversiones Ferronor EIRL. Bambamarca.

## **1.2 Trabajos previos**

### **Internacional**

Poma (2014), en su trabajo de investigación en Ambato-Ecuador, titulada: “El Benchmarking Competitivo y su Incidencia en el Fortalecimiento Institucional de la Corporación de Desarrollo Económico y Competitivo de Bolívar (CODECOB)”. Esta investigación tiene como objetivo concebir la situación de la posición idealista ya que se direcciona socialmente y tiene interés por las necesidades y requerimiento del personal de la organización. CODECOB sobresale por las principales ventajas competitivas e influye en un mercado competitivo y concluye que la profunda innovación y la fluida comunicación dan un paso más para que se desarrollen de una excelente manera.

Pérez (2014), en su tesis denominada: “Un benchmarking interno aplicado a una escuela particular del nivel medio superior”. (Tesis para obtener el grado de maestría en administración). Instituto politécnico nacional. México. Al lograr obtener las medias de la totalidad de ambos mercados se observa que los porcentajes de pobreza no difieren demasiado entre uno y otro, es decir, el nivel de pobreza entre Texcoco e Ixtapaluca casi es el mismo (49.3% y 48.75 respectivamente), sin embargo, esta información no es concluyente, ya que se debe tomar en cuenta las diferencias de los totales poblacionales, la competencia y escuelas proveedoras.

Medina (2014), realizó su tesis de investigación: “Benchmarking de producto para la asociación Unicalza del cantón Cevallos”.

Tuvo como objetivo, diseñar el benchmarking de producto para la asociación Unicalza del Cantón Cevallos que permita el mejoramiento de su calidad.

Llegó a la conclusión, que la mayoría de socios no tienen un conocimiento elemental sobre los procesos y diseño del Benchmarking de producto para el mejoramiento de su calidad y sus áreas de aplicación.

Al momento la Asociación Unicalza fabrica calzado ya existente en el mercado y por lo cual no es favorable para la Asociación ya que en la actualidad el mercado es muy exigente y necesita productos innovadores para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Las autoras Sindy & Norelis, en la Universidad autónoma de Nicaragua (2014), realizaron su tesis: “El benchmarking como estrategia competitiva en los servicios ofertados por Hard Bar en Estelí en el segundo semestre 2014” tiene como objetivo, analizar la implementación del benchmarking como estrategia para el posicionamiento de Harbar frente a la competencia, concluyeron satisfactoriamente que la imagen que transmite Hard Bar a sus clientes es entre excelente y muy buena, y el aspecto con más valor para los clientes es el ambiente del lugar seguido de la ubicación estratégica que tiene Hard Bar y también es muy influyente la calidad del servicio prestado.

Ruíz (2014), en su trabajo de investigación: “Benchmarking del producto para la asociación de artesanos productores de calzado y afines Aprocalza del cantón Cevallos”, utilizó la metodología de aplicar el paradigma cualitativa-cuantitativa, el tipo de investigación es de carácter investigativo bibliográfico de tal forma que está dirigida a determinar la situación de las variables y aplicación, al ofrecer propuestas factibles, donde obtuvo como resultado que la mayoría opina que para realizar un benchmarking se debe aplicar innovando y mejorando los productos con el propósito de alcanzar las metas y objetivos.

Kuzmicz (2015), realizó su relato en su artículo Benchmarking en caja de herramientas de la Universidad, a una congregación ejecutada por Instituciones de Educación Superior (IES), con el fin de aumentar la capacidad de innovación y la eficiencia de su gestión que se ve amenazada debido a la competencia global y el aumento de retos. La Herramienta del Benchmarking será el instrumento a utilizar en este trabajo, cuyo propósito principal es presentar un análisis a profundidad de la aplicación de la evaluación comparativa de las IES en todo el mundo. El estudio consiste en indicar los locales de la utilización de la evaluación comparativa y contiene un examen detallado de los tipos, métodos y alcance de las iniciativas de benchmarking.

## **Nacional**

Panizo (2017), en su tesis “Benchmarking competitivo, análisis comparativo de empresas líderes de servicios de seguridad en el área de recursos humanos con corporación watchman, Trujillo 2017”, ejerciendo como objetivo establecer el modo más adecuado de cómo debería aplicarse la herramienta del benchmarking competitivo en el diseño de una propuesta de

mejora en el área de RR.HH. de una microempresa de servicios de seguridad del distrito de Trujillo, donde obtuvo que la mayoría de las áreas sí aplican la herramienta del benchmarking para que la empresa siga mejorando cada día más y ponerse al mismo nivel que las empresas líderes a nivel nacional.

Ayra (2016), en su investigación denominada: “Benchmarking y la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016”, tuvo como objetivo analizar de qué manera influye el benchmarking en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco-2016.

Concluyó que el benchmarking influye significativamente en la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de Huánuco, donde los clientes, tiene una percepción buena de dicho restaurante, al momento de recibir el servicio.

Villacorta (2015), en su original tesis: “El benchmarking y su influencia en la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015”. Definió su objetivo: determinar la influencia existente entre el Benchmarking y la Ventaja Competitiva de las Micro y Pequeñas Empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015.

Tuvo su conclusión, que para evaluar el nivel de benchmarking vemos que en el sector comercio de prendas de vestir, en su dimensión de determinación del enfoque, comprensión de la organización, de determinación de los aspectos a evaluar, de determinación del objeto de comparación, en su dimensión de realización y en su dimensión de mejora del desempeño se encuentra en un nivel regular.

Roxana (2017), en su tesis original: “Estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la empresa premiere de los olivos, 2017”. Definió su objetivo: Proponer un plan de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la empresa Premiere ubicado en los Olivos. Se propuso un plan de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la empresa Premiere, obteniendo resultados que no es el óptimo con respecto a la fidelización de clientes, es decir la empresa aún no cuenta con una cartera de clientes fidelizados a pesar de brindar productos de calidad y contar con personal de amplia experiencia en la salud visual.

Llontop & Rimarachin (2016), autores de su tesis en el Perú titulada: “Benchmarking y su relación con las ventas en la estación de servicios Santa Ángela S.A.C José Leonardo Ortiz”, tuvo como objetivo identificar la relación entre el benchmarking y las ventas de la estación de servicios Santa Ángela S.A.C José Leonardo Ortiz, concluye que el benchmarking, ayudará a incrementar las ventas en la empresa de servicios Santa Ángela S.A.C.

### **1.3 Teorías relacionadas al tema**

#### **A. Benchmarking**

La palabra benchmarking deriva del inglés *bench mark*, que significativamente quiere decir marca o punto de referencia, donde se toma un punto de comparación, para medir lo hecho por uno y establecer una ventaja competitiva.

Prat & Chávez (1996 y 2002), existen muchos proverbios que justifican la existencia del benchmarking, uno de ellos tuvo su origen en Japón y proviene de la palabra *dantotuzu*, que significa “luchar por ser el mejor de los mejores”.

La herramienta del Benchmarking es un proceso continuo y sistemático de investigación para hacer la evaluación de productos, de los servicios, de los procesos de trabajo de las organizaciones que tienen un reconocimiento y ejercen representación de las mejores prácticas, con la finalidad de tener un perfeccionamiento dentro de la organización. (Spendolini citado por Chiavenato).

El colaborador Grillo (1997), desprende su definición del Benchmarking como un proceso de medir sistemáticamente y continuamente; comparar el proceso de negocio de una organización, con relación a los líderes del negocio, en cualquier lugar o parte del mundo, para adquirir la información que ayudará a la organización a ejecutar acciones para tener la mejora en su óptimo desempeño.

El benchmarking es una herramienta de desempeño que plasma y da exigencia a tres objetivos fundamentales que la organización necesita definir.

El primer objetivo es tener el conocimiento de sus operaciones y dar evaluación a sus aspectos fuertes y débiles. Como, por ejemplo, debe archivar los pasos y las prácticas del procedimiento del trabajo.

Otro objetivo es concretar medidas de desempeño y hacer el diagnóstico de sus debilidades y el tercero es localizar y conocer la competitividad de las organizaciones que son líderes en el mercado, para que se pueda distinguir sus habilidades, conocer sus puntos potenciales y débiles y hacer una comparación con sus propias potencialidades, influenciarse en ello y superarlos. Chiavenato (2014).

### **El proceso de Benchmarking de cinco etapas:**

**Determinar qué analizar:** En esta etapa del proceso se hace una identificación de la empresa, de la clientela para tener la información relacionada con la herramienta del benchmarking y ver lo que le hace falta y dar definición a los asuntos de manera específica en la que se va a realizar la técnica del benchmarking.

Hecho esto, se hace el proceso de identificar y tener seguro los recursos necesarios (tiempo, presupuesto, personal) para tener en el trayecto una exitosa investigación.

**Crear un equipo:** Una mayor parte del esfuerzo en benchmarking son actividades construidas en equipo. En este proceso se escoge, se orienta y se dirige un equipo, esta es la segunda etapa de importancia en el proceso del “benchmarking”. Los roles y el asumir la responsabilidad específica se les otorgan a los elementos del equipo. Se hace introducir las herramientas de conducción de proyectos para tener la garantía que las labores del benchmarking sean bien precisas y claras para todas las personas o sujetos involucrados y para que las etapas ejes(claves) del proyecto sean bien identificadas.

**Elegir con quien compararse:** En esta tercera etapa del proceso se tendrá que identificar las fuentes informativas que se harán uso para recopilar la información de la herramienta del benchmarking.

Las fuentes son los individuos o personas de organizaciones en que se realiza la práctica del benchmarking, los que se dedican a la asesoría, los analíticos, los principios gubernamentales, literatura enriquecida de administración y marketing, informes de otras organizaciones y bases de datos en cómputo por nombrar algunas.

Aquí en esta etapa también se incluye el proceso de identificar las superiores prácticas de la industria y de clima organizacional.

**Recolección de datos y análisis de la información:** En el transcurso de este cuarto proceso del benchmarking, se hace la selección de los métodos concretos de reunir dicha información. Es muy vital que los que tengan esta responsabilidad en esta actividad sean personas expertas en estos métodos. Se interactúa contactándose los “socios del benchmarking”, y se hace recopilar la información de acuerdo con el protocolo establecido, y continuado se hace el resumen para hacer el análisis. Esta información hace un análisis con relación a lo que le hace falta o necesita el cliente original, y se brindan recomendaciones para su accionar.

**Actuar:** Esta última etapa, se influencia por lo que le hace falta al cliente y por la manipulación de la información de la herramienta benchmarking. En esta acción que se realiza puede comprender entre realizar un solo informe o producir una serie de recomendaciones para la implementar realmente el cambio, se basa al menos en la información que se recolecto durante la indagación de benchmarking.

### **Características del Benchmarking**

Según el departamento de Generalitat de Catalunya (2009), en el benchmarking se distinguen cuatro componentes:

**Evaluación:** En este primer componente del benchmarking se evalúa el proceso. Al realizar la evaluación como parte de referencia, se coloca la orientación en una práctica de comercio o un procedimiento de trabajo, se obtendrán las mejoras en una organización realizando y construyendo ajustes en los procedimientos actuales.

**Continuidad:** La herramienta del benchmarking hace el requerimiento de medir continuamente, ya que la empresa que compite no se quedará esperando a que nuestra organización la alcance y la supere.

**Mejores prácticas:** Tener mejores prácticas es dirigirse en las acciones más exitosas de las empresas que compiten con nosotros. No consiste necesariamente en un simple análisis de

nuestra competencia, sino que se dirige más allá de las expectativas: lo que importa no es solo el producto o servicio, sino también el proceso, sin tomar en cuenta si se desarrolla internamente o externamente de la propia organización.

**Mejora:** El benchmarking tiene el propósito principal de trasladar y llevar lo que se obtuvo de la información, lo que en el trayecto se ha aprendido, a nuestra organización con una clara intención de mejora.

### **Tipos de Benchmarking**

Según los aportes de Michael Spendolini (1992), clasifica en tres tipos:

#### **Benchmarking interno:**

La mayoría de empresas inician sus puntos de actividades de benchmarking comparando el desempeño interno, esta labor hace que represente un eje de partida para iniciar a descubrir, analizarse, explorar lo mejor del proceso interno en la organización. El benchmarking interno, da a entender que muchos de los procesos de trabajo que están en un área de la organización puede ser más eficiente o eficaz que las otras partes de la misma organización, el objetivo de este tipo de benchmarking, es dar una identificación de los estándares de desarrollo interno.

Este benchmarking tiene sus ventajas, la información suelen ser sencillos de recopilar, brinda buenos resultados para organizaciones de excelencia que están bien ordenadas y tienen un buen enfoque o tienen áreas internas ordenadas.

#### **Benchmarking competitivo:**

“El benchmarking competitivo hace percibir la identificación de los productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización”. El objetivo de este tipo de benchmarking, es hacer una identificación de información específica acerca de los productos, de los procesos y los resultados comerciales de sus llamados competidores directos, y hacer una comparación con la organización nuestra. Este tipo de benchmarking genera un gran beneficio y de gran utilidad cuando se suele posicionar los productos, los servicios y los procesos de una empresa en el mercado. La información recolectada es de gran valor porque las habilidades de las empresas competidoras tienen efecto en las percepciones de los clientes, de los que proveen, de los accionistas, de los clientes potenciales y los observadores de la industria todos ellos quienes generan efectos directos sobre el evento de un triunfo en el negocio.

Este benchmarking tiene sus ventajas, brinda información relacionado a los resultados del negocio, prácticas experimentadas o tecnologías de comparación, y engloba una historia de recopilación de información.

#### **Benchmarking funcional(genérico):**

Este tercer tipo de benchmarking percibe la identificación de los productos, del servicio y procedimiento de trabajo de empresas que podrían ser o no, nuestras llamadas competidoras directas, cuales quiera que sea el área en el que opere. Su objetivo de este benchmarking es dar identificación a las mejores habilidades en cualquier organización que se haya merecido una buena reputación de excelencia en el sector específico que se está insertando a benchmarking, como, por ejemplo, la manufactura, el marketing, la ingeniería, recursos humanos, etc.

El benchmarking funcional tiene sus ventajas, posee un alto potencial para dar un descubrimiento a las prácticas de innovación, en la tecnología o la práctica fácilmente transferibles, generar un desarrollo de redes profesionales, tener un acceso a bases de datos oportunos, y obtener resultados estimulantes.

#### **Beneficios de su utilización**

Muchas de las organizaciones siguen utilizando el benchmarking con diferenciados objetivos. Algunas posicionan al benchmarking como parte de un proceso de forma general que busca dar una mejora a la organización. Otras organizaciones lo interpretan como un mecanismo de manera continua para mantenerse en actualización según los aportes de Spendolini (1997).

El benchmarking es una herramienta de mucha eficiencia para insertar mejoramientos en las empresas, ya que pueden dar incorporación y adaptarse a procesos cuya garantía ya ha sido experimentada por otras organizaciones. Es por esta razón, que ayuda a contribuir a las organizaciones a insertar mejoramiento rápidamente.

Según los aportadores Cohen & Eimicke (1995 y 1996) y Cohen (2008), el benchmarking es una técnica que tiene una relatividad en tecnología, de mínimo presupuesto y rápida respuesta, que cualquier empresa puede utilizarle, adoptar. Tiene un sentido de entendimiento, como para ser sencillo de comprender tanto para los directores, la gerencia, los empleados, los que proveen, clientes, como para los medios comunicativos y el público en general.

### **¿Qué requiere un Benchmarking Exitoso?**

Al ejercer esta práctica, los principales requisitos para tener el éxito son:

- a) Una fuerza sólida y la actitud comprometedora de la gerencia mayor para tener liderazgo e implementar el procedimiento de benchmarking.
- b) El deseo de cambiar y tener adaptación, basado en los descubrimientos exploratorios del benchmarking.
- c) Percatarse que nuestra competencia está en un constantemente cambio.
- d) Extenderse con nuevas ideas, de la mano con la mente creativa e innovadora en su ejecución, en los procesos existentes.
- e) Generar un esfuerzo de manera continuo de benchmarking.
- f) Tener la voluntad de compartir obtención de información con los amigos socios del benchmarking, de estas, la más relevante es el compromiso de la gerencia suprema.

Para tener la precaución que el benchmarking se transforme en una fotografía académica de cómo una empresa está llevando su desempeño, la gerencia superior tiene la necesidad de ser la dueña del procedimiento y ser percibida como la que lo dirige o direcciona.

### **¿Cuáles son las Trampas que Impiden un Exitoso Benchmarking?**

Cuando el benchmarking está en una implementación hay que tener cuidado de lo siguiente:  
No se debe intentar medir muchas cosas al dar inicio.

Se debe optar dos o tres sectores que son claves, y luego gradualmente agregar otras sobre el trascurso del tiempo.

No se debe desperdiciar el tiempo ejecutando el benchmarking de cosas que sólo son “bueno conocer”.

Cualquier tipo de benchmarking debe estar direccionado a mejorar el desempeño de un sector que de contribución a las utilidades del negocio o la satisfacción del cliente.

Tener precisión en dar definición a lo que uno quiere.

Analizar sus benchmarks de forma interna antes de consultar con empresas el ámbito externo.

## Ventajas del benchmarking

**TABLA 1**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>SIN BENCHMARKING</b>	<b>CON BENCHMARKING</b>
<b>Competitividad.</b>	Tiene una focalización interna. Se dan los cambios por medios de la acción.	Tiene Conocimiento de la competencia Se dan cambios que se inspiran en los otros.
<b>Las mejores prácticas empresariales.</b>	Genera pocas soluciones. Se da la manutención de las practicas actuales.	Genera muchas opciones de prácticas. Tiene un desempeño superior.
<b>Definición de los requisitos del cliente</b>	Tiene su base en la historia o intuición. Es de percepción subjetiva. Se realiza de dentro hacia fuera.	Tiene su base en la realidad del mercado. Tiene una evaluación objetiva. Se realiza de afuera hacia dentro.
<b>Fijación de metas y objetivos</b>	Contiene un enfoque interno y subjetivo Tiene un enfoque reactivo	Enfoque externo y objetivo. Enfoque proactivo.
<b>Medidas de productividad</b>	Realiza una persecución de estimaciones Contiene una noción de fuerzas y debilidades Tiene un camino de menor resistencia.	Solución de problemas reales. Comprensión de los resultados. Mejores prácticas de mercado.

*Fuente:* Chiavenato, I. 2004.

## **B. Competitividad**

La competitividad se da a entender como la destreza de una empresa de tener un desarrollo constante, con referencia a la capacidad de poder diseñar, poder producir y tener un comercializamiento de bienes y servicios.

La competitividad tiene un sentido comparativo, es decir, se mide a través de parámetros que las organizaciones compiten en un mercado local, regional, nacional o mundial.

Vicente (2009), “La competitividad tiene como incidencia en la manera de planear y desarrollar cualquier iniciativa de negocio, lo que provoca razonablemente, una evolución en el modelo de empresa y el empresario”.

### **Factores que influyen en la competitividad**

Para Pérez (2009), citado por Vera (2013), existen factores que tienen un efecto de forma indirecta relacionado con la competitividad, como la calidad del servicio, la productividad y las ventajas comparativas.

#### **Calidad del servicio**

Es la forma capaz de producir satisfactores (ya sean económicos o bienes y servicios) que den satisfacción a las expectativas y la necesidad de los usuarios.

También tiene un significado de ejecutar de forma correcta cada transcurso del proceso de producción para poder satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfacciones defectuosas. Su importancia se relaciona en que la satisfacción del cliente hace aumentar su fidelidad al producto (en organizaciones mercantiles).

#### **Productividad**

El término productividad se refiere a la razón entre la cantidad de producto producido fijada una cierta calidad, por hora trabajada. La productividad va depender en un grado alto de la tecnología (capital físico) usada la calidad de la formación de los empleados (capital humano).

Con relación a los países industrializados los empleados pueden producir en promedio muchas mayores cantidades de bienes gracias a la existencia de maquinarias existentes que mecanizan o automatizan parte de los procesos.

## **Ventajas comparativas**

Lo sobresaliente de la “ventaja comparativa” es que va indicar en que actividad o industria cada economía se ha especializado, siendo la especialización un factor eje en la economía; siendo esto uno de los elementos bases para el desarrollo de los países, la apertura de los mercados, para generar y obtener la ganancia que genera el libre comercio.

Las organizaciones en los países deben generar costes mínimos o productos diferenciados que permitan obtener mejores precios, y que con el transcurrir del tiempo la producción sea mejor por intermedio de una oferta de productos de calidad superior o a través de un proceso de producción más eficiente; llegando a obtener así una ventaja comparativa con el resto de empresas de los países.

## **El desafío de la competitividad.**

Según Invancevich, Lorenzi, Skinner y Crosby (1996), uno de los resultados de la economía global es el cambio en la estructura competitiva dentro de las industrias. Las empresas ya no se limitan a la competir en el plano local, regional e incluso nacional, sea cual sea el lugar donde haya sido fabricado, ha de competir con productos semejantes hechos en cualquier otra parte. Seguir siendo competitivo en este medio ambiente es uno de los mayores desafíos a los que un gestor ha de hacer frente.

Hay una estrecha relación entre calidad y competitividad. Si quiere ser competitiva, la empresa ha de procurar un mejoramiento permanente. Y sin embargo como las empresas estadounidenses han podido comprobar, los competidores están mejorando de continuo la calidad de sus productos.

## **Tecnología y ventaja competitiva**

Porter (2006), las innovaciones tecnológicas pueden ser de importancia y tener consecuencias estratégicas para las organizaciones y pueden influir considerablemente en sectores económicos que resulta estratégicamente beneficioso.

El cambio tecnológico es uno de los principales impulsores de la competencia.

Haciendo un análisis muchas de las altas organizaciones de hoy en día surgieron de cambios tecnológicos que tuvieron la capacidad de aprovechar.

Entre muchos de los factores que pueden modificar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico es uno de los que más destacan, no obstante, a pesar de su importancia, el trato entre el cambio tecnológico y la competencia suele ser profundamente mal interpretada.

Porter (2006), en muchos de los casos se tiene la impresión de que competir en sectores de “alta tecnología” es un pasaporte para tener rentabilidad mientras que se miran con poco aprecio a otros sectores de “baja tecnología “. El reciente éxito de la competencia extranjera, buena parte del cual está basado en la innovación tecnológica, ha animado a las empresas a invertir aún más en tecnología.

Porter (2006), la llamada tecnología hace su afecto hacia la ventaja competitiva si es que tiene una función importante en la determinación de la posición relativa de costes o de a diferenciación.

Ya que la tecnología forma parte de cada una de las actividades de valor y participa en el establecimiento de conexiones entre las actividades, es lógico que puedan tener un hecho importante tanto en los costes como sobre la diferenciación. La tecnología afecta a los costes o a la diferenciación si influyen en el factor de costes o en factores que impulsan la singularidad de la actividad de valor.

### **Marco General de la búsqueda de Ventaja Competitiva**

Según el estudioso Bravo (1997), esta conceptualización nos permite identificar cuáles son los elementos que integran el marco general dentro del que debe desarrollarse la búsqueda de ventajas competitivas.

Primero: Hace Constituir una habilidad especial que hace lograr consolidar una organización.

Segundo: Permite ejecutar uno o más factores diferenciadores en sus operaciones, en sus productos y/o sus servicios.

Tercero: La coloca en un punto de preferencia a los ojos del mercado.

Cuarto: Los elementos perciben la propia organización y/o sus productos o sus servicios como algo primordial y determinante.

## **Teoría de Michael Porter sobre Ventaja competitiva**

Porter (2007), de acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión, Según Michael Porter: “La base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

## **Competitividad en las empresas**

Porter (2010), las empresas en los países de todo el mundo se enfrentan a una nueva realidad cada vez más cambiante, a un contexto donde la competencia internacional está en todo lugar; llevando a que estas organizaciones se desarrollen en un medio donde las amenazas son mayores y hay más adversarios.

Las empresas en este nuevo contexto socioeconómico luchan por sobrevivir y crear, haciéndose cada vez más productivas; tratando siempre de ser superior a las demás en un mundo donde el que gana vive, y el que pierde muere. Las empresas líderes en el mundo mejoran constantemente su productividad, obteniendo mayores índices de producción, menores costos, mayor calidad de sus productos y servicios; la competencia cada día ofrece productos y servicios, la competencia cada día ofrece productos innovadores; expande y además exige tener un personal muy preparado para competir y buscar resultados positivos referentes a las ventas, la utilidad, la eficiencia y la economicidad.

## **Ventaja competitiva**

Según Porter (2010), señala que “La ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos”. Después de varias décadas de una vigorosa expresión y prosperidad, sin embargo, muchas empresas perdieron de vista la ventaja competitiva en su lucha por el crecimiento y en persecución de las diversidades.

Porter (2010), señala que hoy en día la ventaja podría ser escasamente mayor. Las empresas en todo el mundo se enfrentan a un crecimiento más lento, así como a competidores domésticos y globales que ya no actúan como si el pastel creciente fuera de lo suficientemente grande para todos. La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de

beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra. ventaja competitiva es el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en una forma mejor y más barata que sus competidores.

### **Las cinco fuerzas competitivas**

El excelente estudioso Porter (2010), autor de las cinco fuerzas competitivas: amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, poder de negociación de los compradores, poder negociación de los proveedores y amenaza de ingreso de productos sustitutos, señala “que las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia”.

En 1980, Porter, publicó su libro: “Competitive Strategy” describió la estrategia competitiva, como: “las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria y que permita sobrepasar el desempeño de los competidores”.

Estas acciones eran la respuesta a las denominadas cinco fuerzas competitivas que Porter señaló como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa, a continuación, describimos cada fuerza competitiva:

#### **a) Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Porter expuso: “Cuanto más fácil sea entrar mayor será la amenaza, son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado”.

Porter diseñó las **barreras** de ingreso:

Las economías de escala.

La diferenciación del producto.

Los requisitos de capital.

Los costos cambiantes.

El acceso a los canales de distribución.

Las desventajas en costo independientes de las economías de escala.

La política gubernamental.

La estructura de precios bajos como un disuasivo al ingreso.

La experiencia y escala como barreras al ingreso.

### **b) La rivalidad entre los competidores**

“Dentro de una organización será más difícil tener que competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean más altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, las campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos”.

### **c) Poder de negociación de los proveedores**

En la tercera fuerza Porter daba entender que “Un segmento del mercado no tendrá atractividad cuando los que proveen estén muy bien organizados gremialmente, tengan poderosos recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, la situación se volverá aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación se volverá aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante”.

### **d) Poder de negociación de los compradores**

Porter: Un mercado no lograra ser atractivo cuando los clientes están excelentemente organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se vuelve más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

### **e) Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Para Porter: Un mercado no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. El clima se complica si los productos sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos haciendo reducir los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Para este modelo, la defensa consistía en construir bloques o barrera de entrada alrededor del ámbito que dominaba la empresa y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva.

## **Competitividad sistémica**

Esser (1994), citado por Vera (2013), “el modelo de competitividad sistémica fue desarrollado por investigadores del instituto alemán de desarrollo (IAD) quienes plantearon que la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre si y que condicionan y modelan el desempeño competitivo: Nivel de meta, nivel meso y nivel micro”.

En el “nivel meta” tiene como referencia la integrar socialmente, esto quiere decir, generar la formación de bases estructuradas en la sociedad para aumentar la capacidad de los diferentes grupos de actores con el fin de articular sus intereses y dar satisfacción, entre todos, los requerimientos tecnológico-organizacionales, sociales, ambientales y aquellos que hace plantear el mercado.

En tal sentido, se requiere el diseño de estructuras que promuevan la competitividad, en las cuales se ubican las estructuras básicas: “organización jurídica, política y económica, como los factores socioculturales, la escala de valores, la capacidad estratégica y política”.

En el nivel macro el autor refiere “la estabilización del contexto macroeconómico, es decir, a las condiciones que deben prevalecer en los países, entre ellas se encuentran las políticas monetaria, cambiaria, presupuestaria, fiscal, comercial y de competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y al mismo tiempo, hacen exigir una mayor eficacia de las empresas”.

### **1.4 Formulación del problema**

¿De qué manera el benchmarking influye en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016?

### **1.5 Justificación e importancia del estudio**

Esta investigación se justifica porque a través de la herramienta del benchmarking, esta empresa Inversiones Ferronor EIRL. buscará tener una mejora constante, en la cual se recopilará información de dicha empresa, para obtener nuevas ideas y comparar muchos aspectos con otras empresas competitivas potenciales que son líderes en el mercado.

Esta investigación va a beneficiar a los clientes ofreciéndoles satisfacciones y comodidades en un servicio de calidad constante, más ofertas, precio justo y, para que la empresa sea más reconocida y tenga mayor performance en el entorno del mercado, generaran mejoras que se realizarán y esto va implicar una atracción en los clientes nuevos, construir un ambiente interno y externo más innovador, brindar medidas de seguridad cómodas, un área de trabajo con responsabilidad, placentero y la remuneración satisfactoria para sus colaboradores.

Lo que pretendo con esta investigación, es analizar la problemática, ya que será muy importante su ejecución a través de esta herramienta de benchmarking como eje influenciador, para obtener competitividad a gran escala.

La presente investigación es importante porque contribuirá como apoyo para aquellas organizaciones que están interesadas en aplicar benchmarking en sus empresas para lograr la competitividad, con el amplio estudio de herramientas como el benchmarking enfocadas en una correcta administración.

También es importante esta investigación ya que servirá a los estudiantes que están culminando sus estudios universitarios, tener una fuente de investigación que interactuara como modelo para las investigaciones venideras.

## **1.6 Hipótesis.**

**Hi:** El benchmarking influye significativamente en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL – Bambamarca 2016.

**Ho:** El benchmarking no influye significativamente en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL – Bambamarca 2016.

## **1.7 Objetivos de la Investigación:**

### **1.7.1 Objetivo General**

Describir si el benchmarking influye significativamente en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL – Bambamarca 2016.

## **1.7.2 Objetivo específicos**

a) Analizar si el benchmarking es significativo en la empresa inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca.

b) Identificar el nivel de competitividad en la empresa inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca.

c) Descifrar si el benchmarking influye en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca.

## **1.8 Delimitaciones**

La presente investigación se realizó en la empresa Inversiones Ferronor EIRL, que se encuentra ubicada en el departamento de Cajamarca provincia de Hualgayoc; distrito de Bambamarca, en el Jr. Jorge Chávez N.º 500, en la cual intervinieron 10 colaboradores.

## **1.9 Limitaciones de la Investigación:**

El compromiso de aprender, como parte del trabajo y mi esfuerzo, para elaborar esta tesis como autor único, no me hicieron tener limitaciones, así que NO TUVE LIMITACIONES.

## **1.10 Definición de términos básicos:**

### **Benchmarking.**

El aportador Boxwell (1997), manifiesta que “El benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”.

### **Calidad**

Deming, citado por Porter (1987), expone: “la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, de manera adecuada a las necesidades del mercado”. El autor enseña

que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos asegurar los empleos. Para tener que alcanzar este objetivo el camino a seguir es la calidad.

### **Competitividad empresarial**

El profesor Michael Porter (2010), define a la “competitividad empresarial” como la capacidad de una empresa para tener la disponibilidad de algunos atributos que le permitan generar una eficiencia de nivel superior y que le otorgan cierto tipo de ventaja comparativa sobre sus competidores, gracias a la creatividad de productos de óptimo valor.

#### **El nivel de competitividad:**

Los aportes de Johndany (2006), expresa acerca del nivel de competitividad: “es la manera en que un producto está definido por los que consumen en relación con ciertos atributos importantes, es decir, el sitio que ocupa en su mente en comparación con los competidores”.

#### **Estrategia**

El aportador Fernández (2004), expuso que “una estrategia es el patrón o plan que integran las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”. Concluye que una estrategia es el modelo o un plan que se inserta a los principales objetivos, políticas y sucesión de actividades de una empresa organizada.

#### **Influencia**

La influencia se define como: “El poder que ejerce alguien en los comportamientos y actitudes de otro”.

Para ascender en la escala de corporación de la organización se deberá influir, ejercer poder, regirse por políticas organizacionales y negociar para obtener lo que se desea. Muchas investigaciones han demostrado que la capacidad de influir en la administración o en una organización hace que ejerza un efecto directo en el desempeño organizacional.

Son formas de influir en los demás: “el poder la política y la negociación”. Existen tres modalidades de proceso de influencia, la primera modalidad es la **sumisión Instrumental**: “la persona se comporta como se le pide con la finalidad de obtener una recompensa o evitar un castigo; controlado por el líder”.

La segunda modalidad es la **Interiorización**: la persona se compromete con la influencia del líder porque lo atraen los valores, las opiniones o la imagen personal de este. El compromiso se obtiene independientemente de lograr un castigo o un beneficio, y la lealtad es con las ideas no con el líder que las comunica. La tercera modalidad es la **Identificación**: “la persona se compromete a imitar al líder o adoptar sus mismas actitudes para complacerlo y ser como él”.

### **Innovación**

Garrido (2006), “la innovación puede definirse como formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente como muchas veces por medio de saltos cuánticos, en oposición a ganancias incrementales”.

### **Mejora continua**

La Mejora Continua es la forma de trabajar constantemente para generar y hacer más productivo y agradable nuestro lugar en el entorno del trabajo, para mejorar nuestra competitividad.

### **Planeación**

Andrade (2001), “la planificación es un proceso que abraza un conjunto de actividades que conducen a la coordinación de tareas para la formulación de planes y programas proyectos de una organización”.

### **Productividad**

La productividad describe a la relación entre la suma de productos que se obtienen por un sistema de producción y los recursos que se emplean para obtener dicha producción.

Muchos autores lo definen como una relación entre los resultados y el tiempo que se ha utilizado para obtenerlos, es allí donde se especifica que: “cuanto menor es el tiempo que se lleve en obtener el resultado más deseado, mayor será el sistema productivo”.

La productividad se define también como el indicador de eficiencia que concierne la suma de los recursos utilizados con la suma de la producción que se ha obtenido.

### **Servicio al cliente.**

Serna (2006), “es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer mejor que sus competidores las necesidades y expectativas de sus clientes externos de esta

definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo”.

### **Servicio**

Porter (2009), “Es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos”, los servicios tienen como referencia a una actividad, a un desempeño o trabajo de una organización hacia las personas.

### **Ventaja competitiva**

Porter (2010), “La ventaja competitiva es el desempeño de las actividades estratégicas de una organización ejerciéndola de una forma óptima diferenciándose de sus competidores”.

## CAPÍTULO II

### MATERIAL Y MÉTODO

#### 2.1. Tipo y diseño de investigación

##### 2.1.1. Tipo de investigación

**Cuantitativo/descriptivo**, porque se va recoger y analizar los datos de las variables, para aplicarlo en el campo de la estadística y explicar descriptivamente lo que se observa.

##### 2.1.2. Diseño de investigación

Este diseño **es no experimental**, porque solo se observarán las variables y no se manipularán.

Transversal explicativa causal, porque las causas y efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dadas y manifestadas), en la cual se observó y se reportó a través de la recolecta de datos recogidos en un momento y tiempo único para posteriormente analizarlo.

#### 2.2 Población y Muestra

##### 2.2.1. Población

Los aportes de Ñaupas, Mejía y Novoa (2013), definen a la población como “el conjunto de individuos o personas que son motivo de investigación”.

La población está conformada por todos los trabajadores de la empresa Inversiones Ferronor EIRL Bambamarca, que son 10 personas conocedoras en administración, en los que se encuentran un Gerente General, Sub. Gerente, gerente de operaciones, un administrador, asesor comercial, un contador, 1 auxiliar contable, 1 secretaria administrativa, 1 Cajera administrativa, 1 Téc. Administrativo en servicios generales.

##### 2.2.2. Muestra

Según sus aportes de Ñaupas, Mejía y Novoa (2013), “la muestra es el subconjunto, parte del universo o población, seleccionado por métodos diversos, pero siempre tomando en cuenta la representatividad del universo”.

Por ser población pequeña se tomó a los 10 trabajadores como **muestra** de la Empresa Inversiones Ferronor EIRL.

Los colaboradores de Inversiones Ferronor EIRL, fueron seleccionados en función de su cómoda acceso o a un criterio personal e intencional del propio investigador.

El tipo de muestreo no probalístico que se empleo es el muestreo por conveniencia por ser esta técnica la más fácil, la más económica y la que menos tiempo lleva.

## **2.3 Variables**

**Variable Independiente:** El Benchmarking.

**Variable dependiente:** Competitividad.

## **2.4 Operacionalización**

Se desarrolló la operacionalización de las variables benchmarking y competitividad, a continuación, se plasma en los cuadros.

**TABLA 2** Variable independiente: Benchmarking.

V.I.	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INST.
<b>BENCHMARKING</b>	“El benchmarking es una técnica o herramienta de gestión que consiste en tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa, para adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras.”	INTERNO	Prácticas comerciales internas.	¿La organización Inversiones Ferronor EIRL, identifica y compara sus mejores prácticas internas y luego lo aplica en el resto de áreas de la organización?	<b>C U E S T I O N A R I O</b>
			Estándares de desarrollo interno	¿Considera usted que el benchmarking interno es el mejor punto de partida para una empresa que se inicia con esta herramienta?	
			Enfoque de áreas internas.	¿Considera usted que Inversiones Ferronor EIRL, debe tener una organización diversificada y tener sus áreas internas ordenadas?	
				¿Cree usted que las tareas internas deben otorgarse de acuerdo al conocimiento y habilidades?	
		COMPETITIVO	Competidores directos	¿Usted está consciente que las prácticas de sus competidores directos afectan a sus clientes potenciales y actuales?	
			Tecnologías y procesos.	¿Inversiones Ferronor EIRL, emplea tecnologías y procesos similares que otros competidores?	
			Información específica.	¿Considera usted que ha aprendido de sus competidores y su información lo ha empleado en su organización?	
		¿Existe cooperación y se mantiene informado con sus competidores?			
		FUNCIONAL (GENÉRICO)	Productos.	¿Los productos de la empresa están de acorde con la industria?	
				¿La empresa, frente a los demás competidores, cuenta con productos comerciales de calidad que garantizan una buena reputación de la empresa?	
			Servicios.	¿La empresa ofrece servicios que generan valor para sus clientes?	
				¿Es valorada su organización por el servicio que ofrece?	
			Procesos.	¿La empresa cuenta con procesos de atención eficiente y eficaz de acuerdo a la espera del cliente?	
¿Los procesos de logística de la empresa tiene una estructura formal?					

**Fuente:** Elaboración propia.

**TABLA 3** Variable dependiente Competitividad.

V.D.	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INST.
<b>COMPETITIVIDAD</b>	“La competitividad se da a entender como la habilidad de una empresa de tener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios”.	Calidad de servicio	Servicio.	¿Considera usted que el servicio que brinda es superior al de la competencia?	<b>C U E S T I O N A R I O</b>
			Estándares de calidad.	¿La empresa acepta y cumple las normas de calidad en su servicio?	
			Satisfacción del cliente.	¿Cree usted que el cliente se siente satisfecho ante la atención brindada?	
			Fiabilidad hacia el cliente.	¿Considera usted que la atención que otorgan genera confianza en sus clientes?	
			Expectativa vs espera.	¿La expectativa supera lo esperado por el cliente?	
		Productividad	Eficacia.	¿Considera usted que la empresa ha ido evolucionando y está logrando continuamente sus objetivos propuestos?	
				¿El trabajo que realiza incrementa la rentabilidad de la empresa?	
				¿Los trabajadores en esta empresa maximizan sus esfuerzos para el logro de objetivos?	
			Eficiencia.	¿Los recursos que le otorgan son utilizados correctamente?	
				¿Las quejas y reclamos de los clientes son resueltos rápidamente?	
				¿El personal cuenta con conocimiento de la labor realizada contribuyendo a la mejora de la organización?	
		Ventaja competitiva	Mejora continua.	¿Usted participa junto con los trabajadores en la mejora continua de la empresa?	
			Diferenciación.	¿La empresa cuenta con una ventaja competitiva que le diferencia de la competencia?	
Aprendizaje organizacional.	¿El personal que labora en esta empresa, se capacita y emplea su aprendizaje para incrementar su desempeño?				

**Fuente:** Elaboración propia.

## **2.5 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos**

**Método deductivo:** Se utilizó este método ya que haré el estudio de lo general a lo particular, con este método se hará el estudio extensivo de la empresa Inversiones Ferronor EIRL y también la particularidad de la empresa.

### **2.5.1 Abordaje Metodológico.**

Descriptivo porque describe la realidad tal como se observa con la finalidad de obtener importante información para analizar e investigar profundamente la influencia en la competitividad de la empresa Inversiones Ferronor EIRL.

### **2.5.2 Técnicas de recolección de datos**

Como técnica se utilizó la **encuesta**, esta técnica consiste en la aplicación del cuestionario para obtener información de las personas y posteriormente analizar las respuestas, elaborando preguntas cerradas, es decir ofreciendo un conjunto de respuestas posibles, dando efectividad para obtener datos cuantitativos en los análisis estadísticos.

### **2.5.3 Instrumentos de recolección de datos**

**Cuestionario:** Los aportadores Sampieri, Collado y Lucio (2010), expresan que el cuestionario es un conjunto de preguntas elaboradas respecto a una o más variables a medir. Debe ser bien elaborada y tener congruencia con el planeamiento del problema e hipótesis. El cuestionario en esta investigación se ha basado en 14 preguntas correspondientes a la variable benchmarking y 14 preguntas de la variable competitividad, aplicada a todos los 10 trabajadores o colaboradores de forma general, para percibir el trabajo en equipo desde el gerente hasta la escala más baja de empleado, y ver la influencia de esta herramienta del benchmarking utilizando la escala de Likert, es una escala conocida y fácil de interpretar donde se expresa sus abreviaturas: TA (totalmente de acuerdo), A(de acuerdo), I(indiferente), TD(totalmente en desacuerdo) y D(en desacuerdo).

## **2.6 Procedimiento de análisis de datos**

a) Para el procedimiento de recolección de datos de esta investigación se solicitó el permiso al gerente y trabajadores de la empresa Inversiones Ferronor, para accederme a tener que realizar mi recolección de datos de una manera cómoda y que me sirva en mi proceso de investigación como autor.

b) Para el procedimiento de análisis estadísticos de esta investigación se utilizó el programa estadístico SPSS, el cual permitió analizar y visualizar descriptivamente los datos por cada variable, hacer la evaluación de la confiabilidad y validez lograda por el o los instrumentos de medición, de la misma manera se analizó mediante pruebas estadísticas las hipótesis planteadas, para luego seguir y dar como resultados en tablas, gráficas y cuadros estadísticos, también se realizó el análisis de correlación que me permitió llegar a las conclusiones como investigador.

Para la variable benchmarking se tomó los indicadores precisos a cada pregunta, para tener influencia y concordancia con a variable competitividad.

## 2.7 Aspectos Éticos

**TABLA 04**

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS DEL CRITERIO
Consentimiento informado	Las personas que participaron en la investigación aceptaron y dijeron estar de acuerdo con ser informantes y aceptaron sus derechos y responsabilidades.
Confidencialidad	Se les brindo información para tener la seguridad y protección de su entidad como informantes valiosos de la investigación.
Observación participante	El investigador se concentró y actuó con prudencia dentro del proceso de recolección de datos, asumiendo su responsabilidad ética, para todos los efectos y consecuencias que se derivaron de la interacción con los sujetos que participaron en la investigación.

**Fuente:** Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012) Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa.

## 2.8 Criterios de rigor científico

*TABLA 05*

<b>CRITERIOS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DEL CRITERIO</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
<b>Generar Credibilidad mediante el valor de la verdad y autenticidad</b>	Resultados de las variables observadas y estudiadas	Los resultados obtenidos son reconocidos como verdaderos por los mismos colaboradores. Se realizó la observación en su propio escenario.
<b>Transferibilidad y aplicabilidad</b>	Resultados para la generación del bienestar organizacional mediante la transferibilidad.	Se hizo la descripción detallada de los resultados y se transfirió para aplicarle de acuerdo a la investigación mencionada que quería determinar.
<b>Consistencia para la replicabilidad</b>	Resultados obtenidos mediante la investigación	Se fortaleció los resultados obtenidos, para obtener una consistencia.
<b>Confirmabilidad y neutralidad</b>	Los resultados de la investigación tienen veracidad en la descripción	Los resultados obtenidos fueron contrastados con los métodos existentes. Los evidentes hallazgos de investigación se contrastó de

acuerdo a los antecedentes internacionales, nacionales.

Se declaró la identificación y descripción en base de todas las limitaciones encontradas en la investigación y los alcances encontrados y analizados por el investigador.

**Relevancia**

Permitió el logro de los objetivos planteados obteniendo un mejor estudio de las variables

Se llegó a una comprensión amplia y detallada de las variables estudiadas, existiendo Concordancia.

Los resultados que se obtuvo, tuvieron correspondencia con la justificación.

---

**Fuente:** Elaborado en base a: Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N.; Rojas, J.G.; y Rebolledo-Malpica, D. (2012) Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa.

## CAPÍTULO III

### RESULTADOS

#### 3.1. Tablas y figuras

##### Tablas y figuras dirigido a los colaboradores

##### Resultados de la variable benchmarking

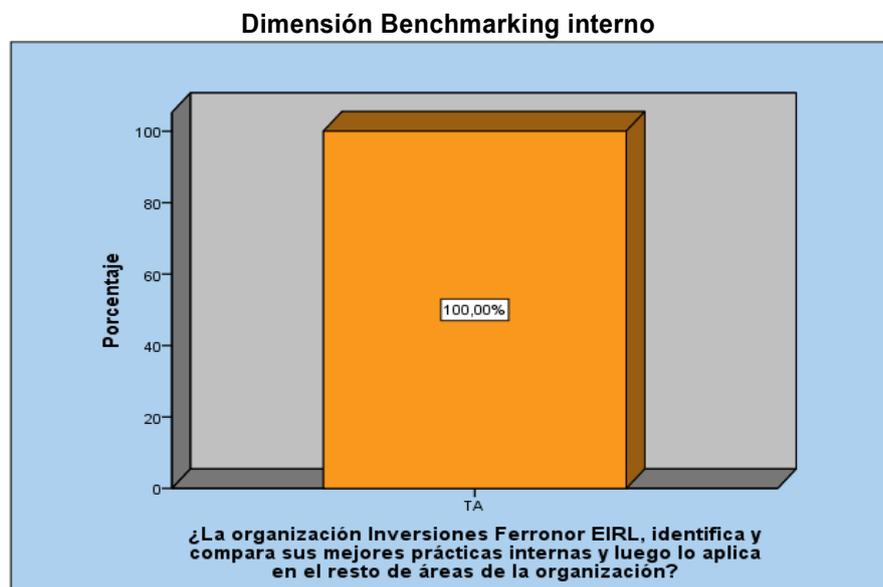
**TABLA 06**

##### *Dimensión benchmarking interno*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo.



**Figura 1.** Se observa el color naranja de la barra e indica el porcentaje más alto (100%), de un total de 10 encuestados, estando totalmente de acuerdo (TA), que la empresa Inversiones Ferronor EIRL, identifica y compara sus mejores prácticas internas y luego lo aplica en el resto de áreas de la organización, siendo óptimo el resultado.

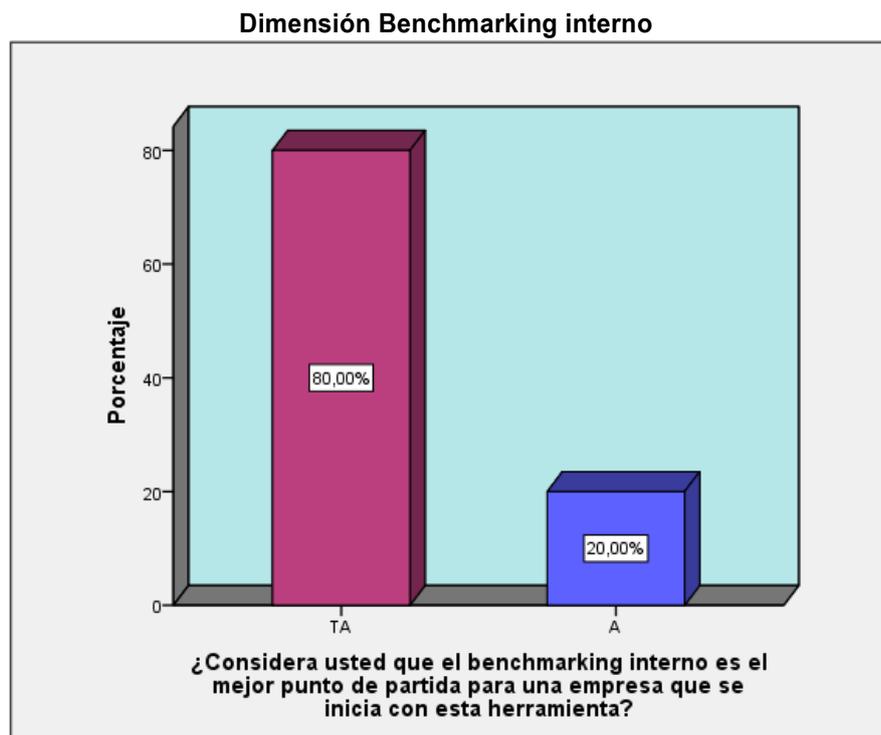
**TABLA 07**

*Dimensión benchmarking interno*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	8	80,0
	A	2	20,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo



**Figura 2.** En esta figura representativa y de barra color morado arroja un 80%, donde los encuestados de la empresa Inversiones Ferronor EIRL, respondieron estar totalmente de acuerdo (TA), que el benchmarking interno es el mejor punto de partida para una empresa que se inicia con esta herramienta, y el 20% respondieron que están de acuerdo(A), esto indica que esta empresa se inició y se influenció con el benchmarking interno.

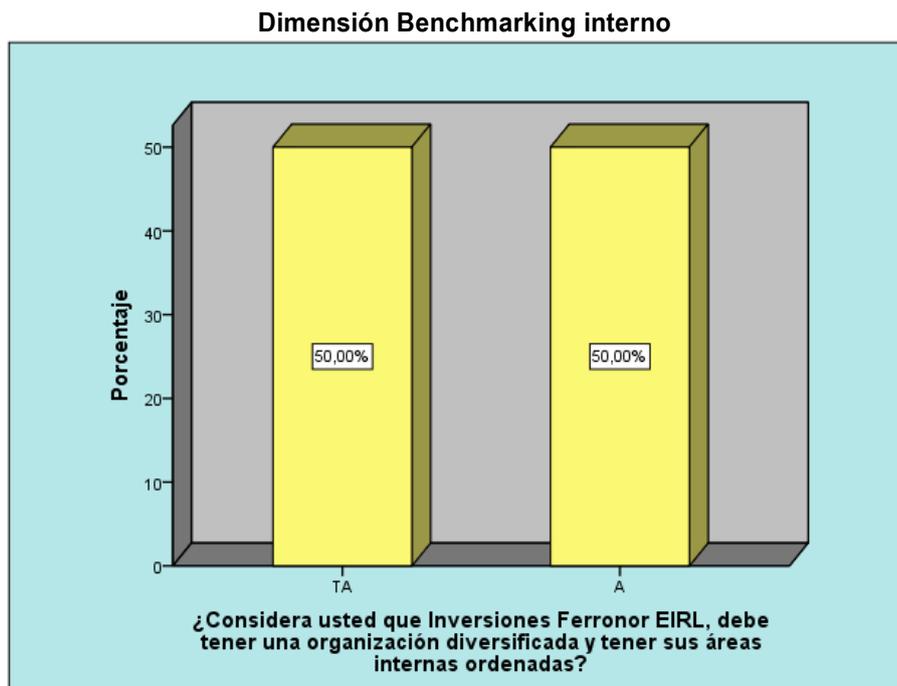
**TABLA 08**

*Dimensión benchmarking interno*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	5	50,0
	A	5	50,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo



**Figura 3.** Se reflejan las figuras del mismo color amarillo, ya que existe un porcentaje parejo en la respuesta de los encuestados, el 50%, respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que Inversiones Ferronor debe tener una organización diversificada y debe tener sus áreas internas ordenas, y el otro 50% también respondieron que están de acuerdo(A).

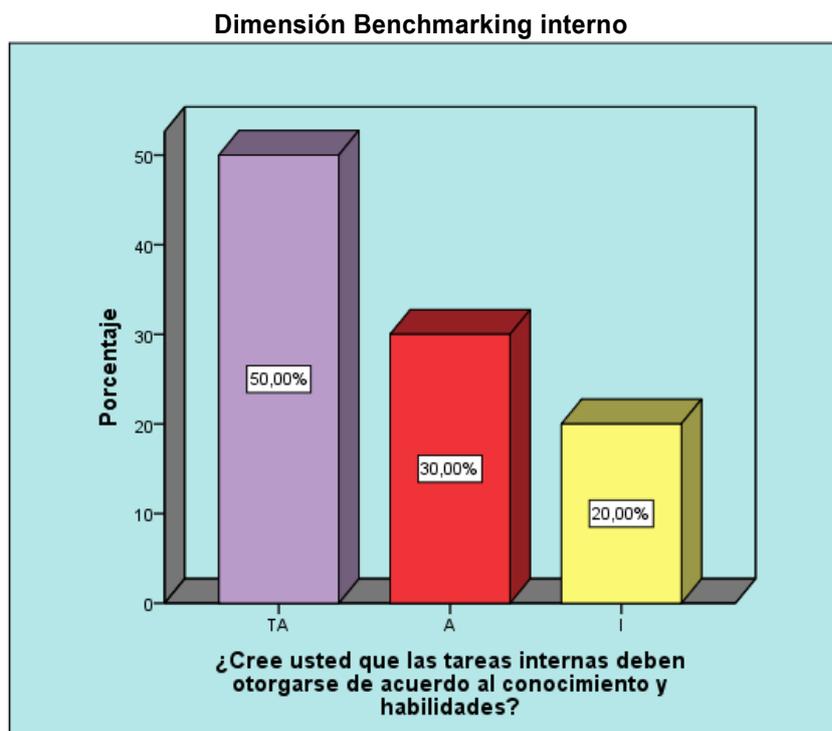
**TABLA 09**

*Dimensión benchmarking interno*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	5	50,0
	A	3	30,0
	I	2	20,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo    I= Indiferente



**Figura 4.** En esta figura se analiza que el 50%, de los 10 encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que las tareas internas deben otorgarse de acuerdo al conocimiento y habilidades, el 30% dan su valor que están de acuerdo(A), y un 20% se mostraron indiferente(I).

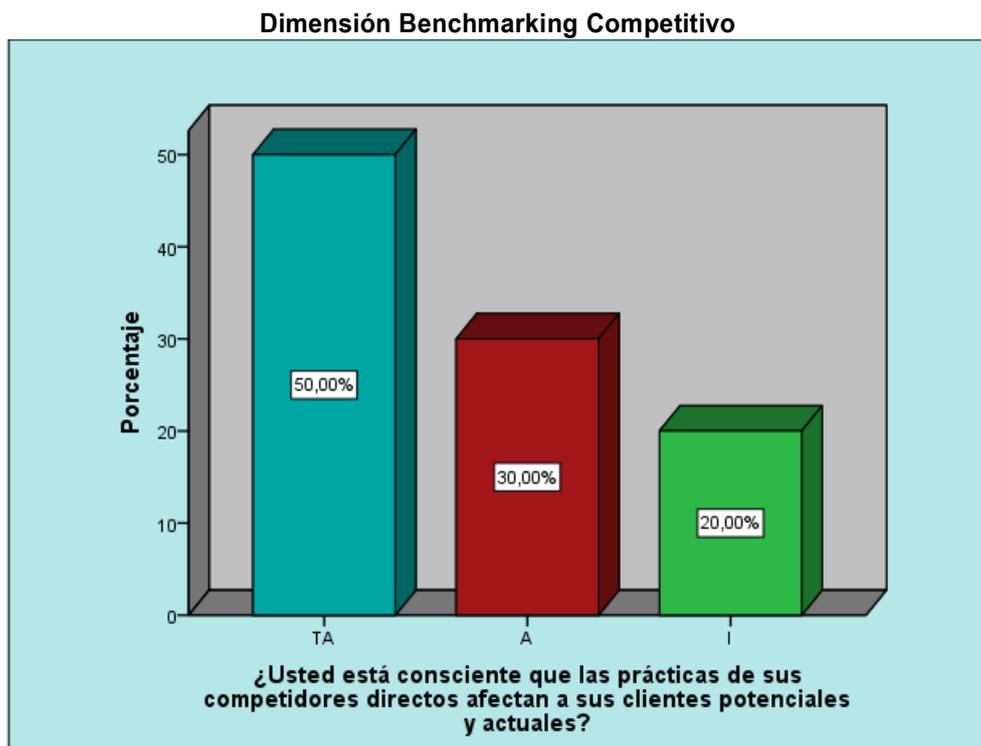
**TABLA 10**

*Dimensión Benchmarking Competitivo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	5	50,0
	A	3	30,0
	I	2	20,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo    I= Indiferente



**Figura 5.** En esta figura plasmada se detalla que un 50%, respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que las prácticas de sus competidores directos afectan a sus clientes potenciales y actuales, el 30% están de acuerdo(A) y un 20% indiferente(I), siendo mayoritaria la respuesta de los encuestados (TA).

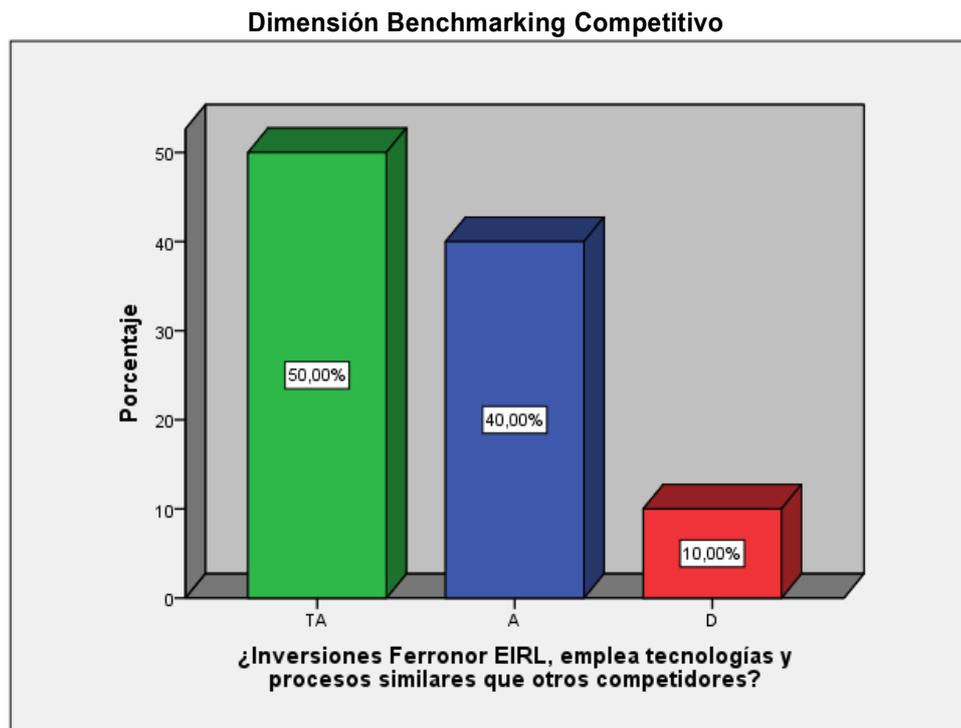
**TABLA 11**

*Dimensión Benchmarking Competitivo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	5	50,0
	A	4	40,0
	D	1	10,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo    D= En Desacuerdo



**Figura 6.** El análisis de esta figura nos da entender que el 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo (TA) que Inversiones Ferronor EIRL, emplea tecnologías y procesos similares que otros competidores, el 40% se mostraron de acuerdo(A) y un 10% respondieron estar en desacuerdo(D).

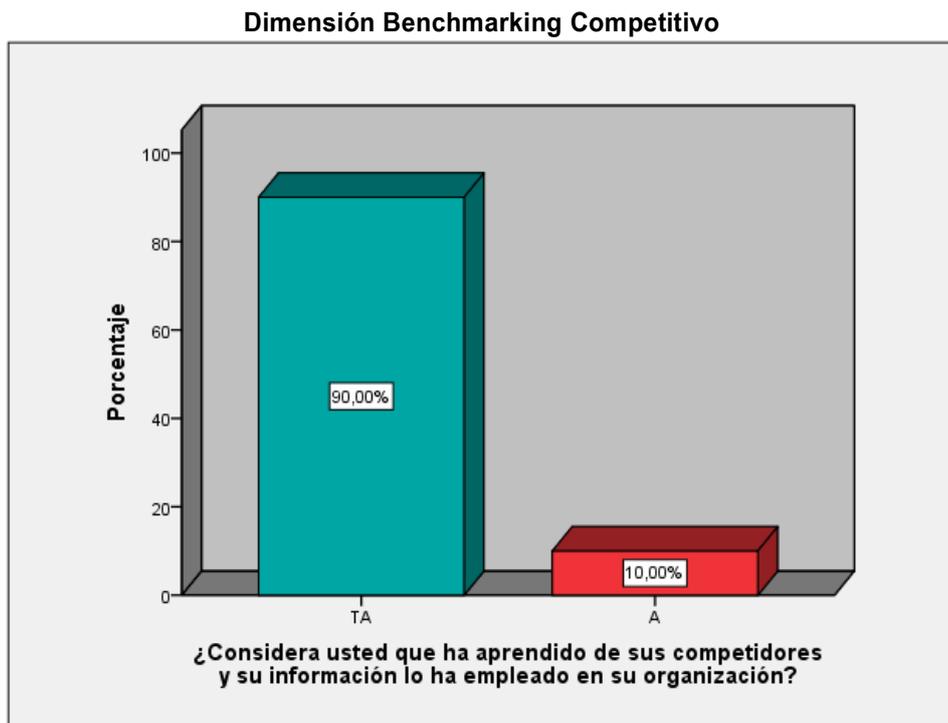
**TABLA 12**

*Dimensión Benchmarking Competitivo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	9	90,0
	A	1	10,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo



**Figura 7.** Observamos que el 90% de los encuestados de Inversiones Ferronor respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que han aprendido de sus competidores y su información lo ha empleado en su organización, y un 10% respondieron que están de acuerdo(A), siendo óptima la opción TA.

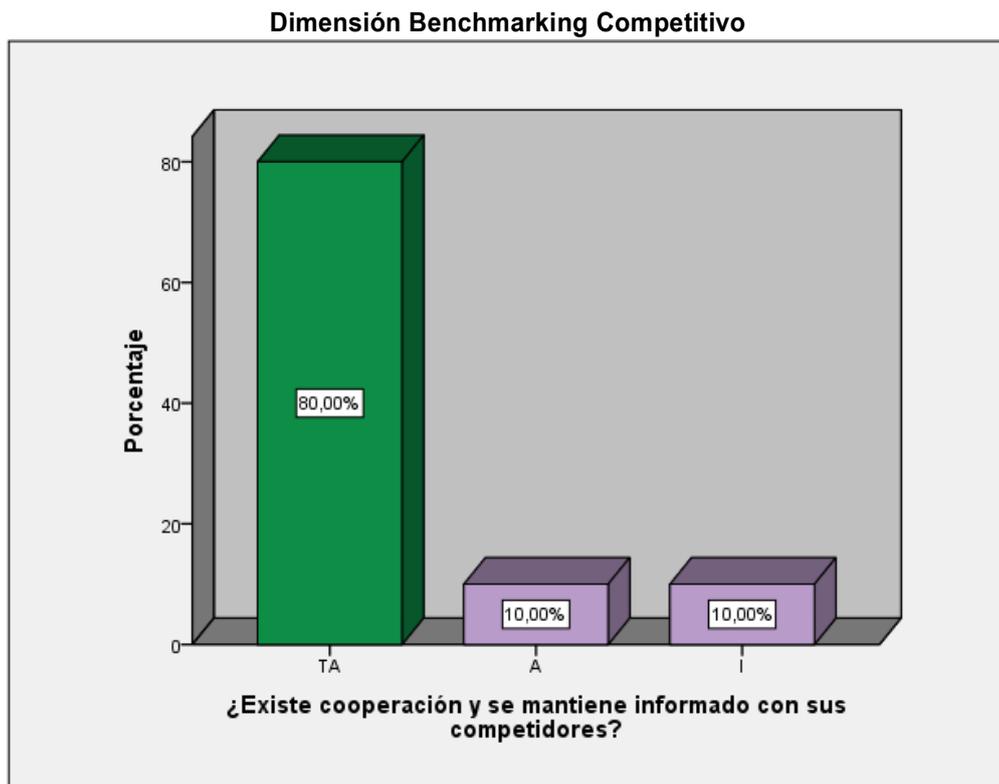
**TABLA 13**

*Dimensión Benchmarking Competitivo*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	8	80,0
	A	1	10,0
	I	1	10,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo    I= Indiferente



**Figura 8.** En esta figura se visiona que el 80% de los encuestados respondieron en estar totalmente de acuerdo (TA) que existe cooperación y se mantienen informado con sus competidores, el 10% están de acuerdo y un 10% respondieron estar indiferentes(I), predominado la opción TA.

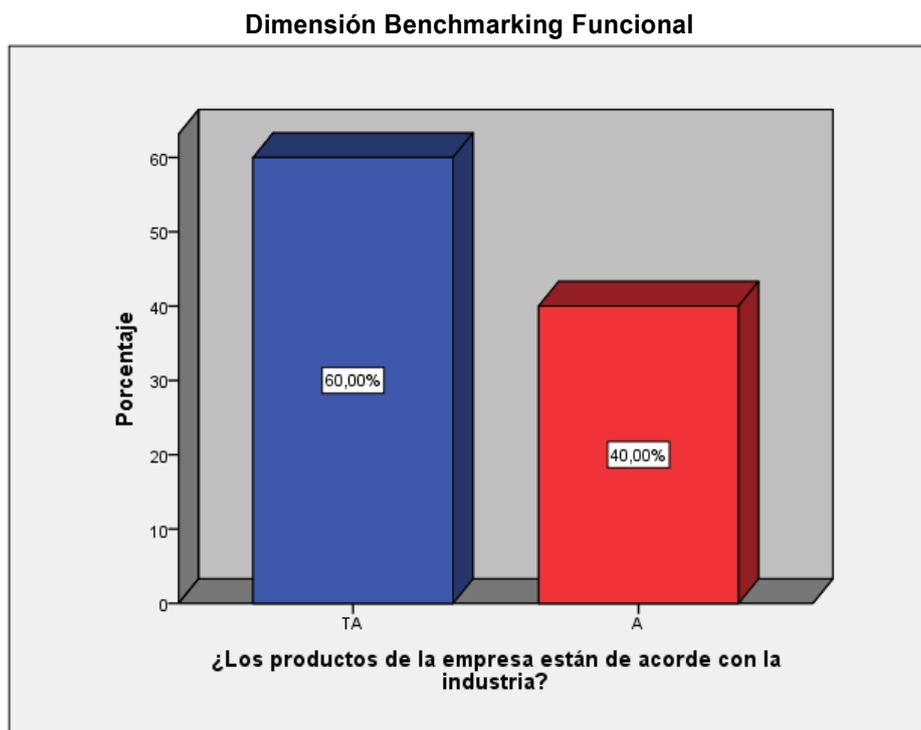
**TABLA 14**

*Dimensión Benchmarking Funcional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	6	60,0
	A	4	40,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo



**Figura 9.** En las barras azul y rojo, observamos un 60% y un 40% correspondientemente, a la respuesta de los encuestados en estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, que los productos de la empresa están de acuerdo con la industria, dando a entender que los productos pertenecen y son netamente ferroviarios.

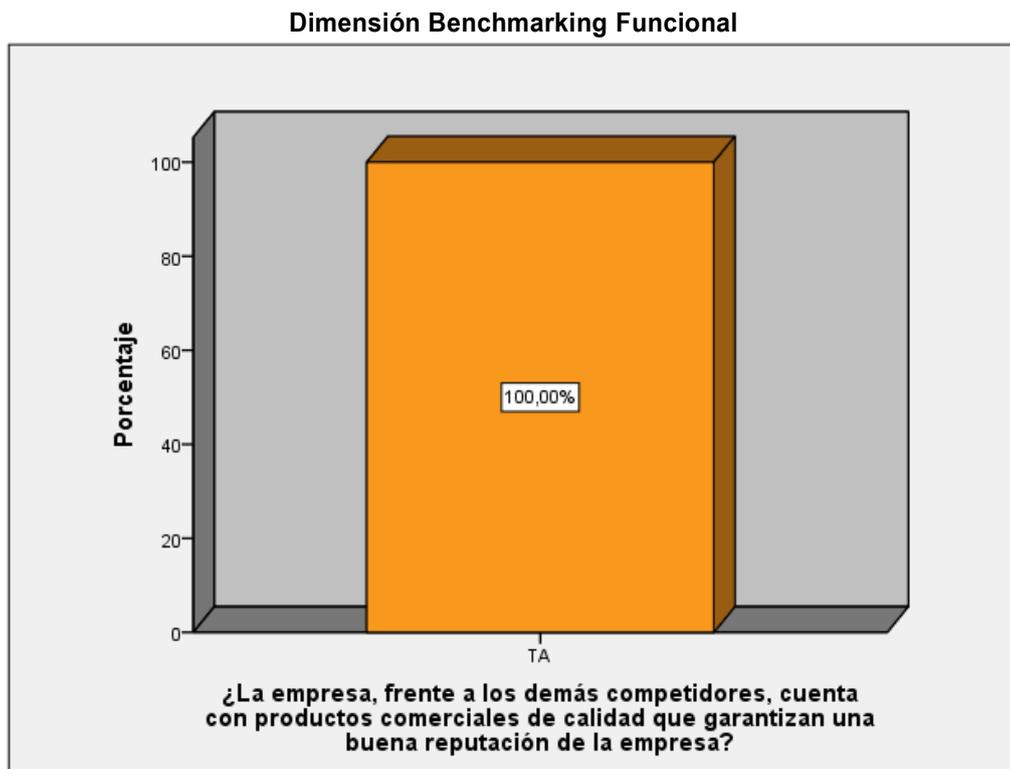
**TABLA 15**

*Dimensión Benchmarking Funcional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo.



**Figura 10.** Percibimos en esta figura que el 100% del total de encuestados están totalmente de acuerdo que la empresa frente a los demás competidores cuenta con productos comerciales de buena calidad que garantizan una buena reputación de la empresa. Siendo optima esta opción “TA”, esto nos quiere decir que Inversiones Ferronor tiene una buena reputación de calidad de sus productos hacia sus clientes.

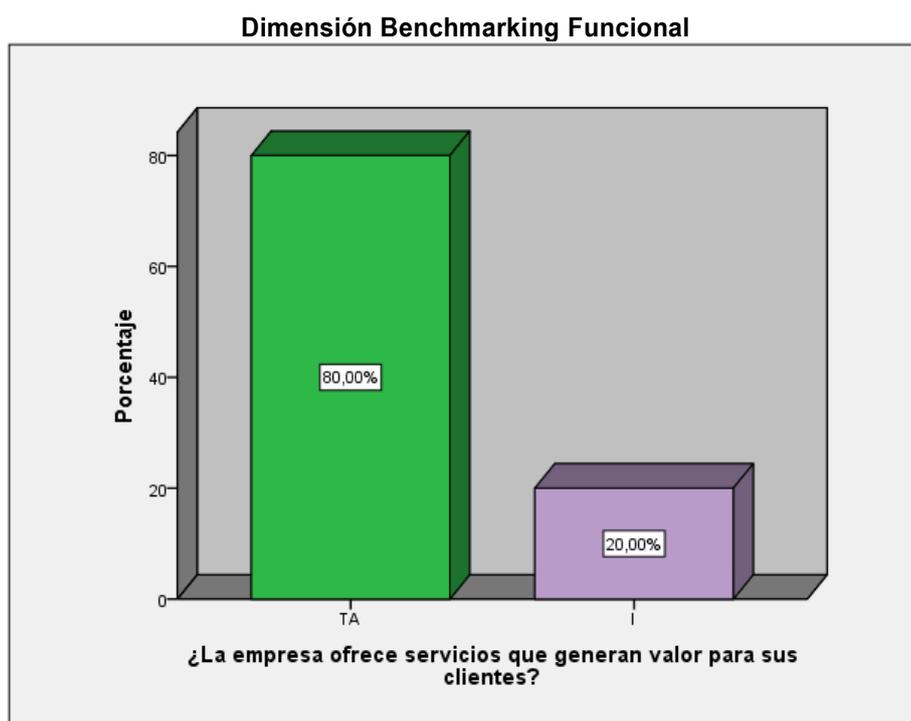
**TABLA 16**

*Dimensión Benchmarking Funcional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	8	80,0
	I	2	20,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo I= Indiferente



**Figura 11.** En esta figura representativa, se percibe que el 80% de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que la empresa Inversiones Ferronor EIRL, ofrece servicios que generan un valor para sus clientes, y el 20% respondieron indiferente(I).

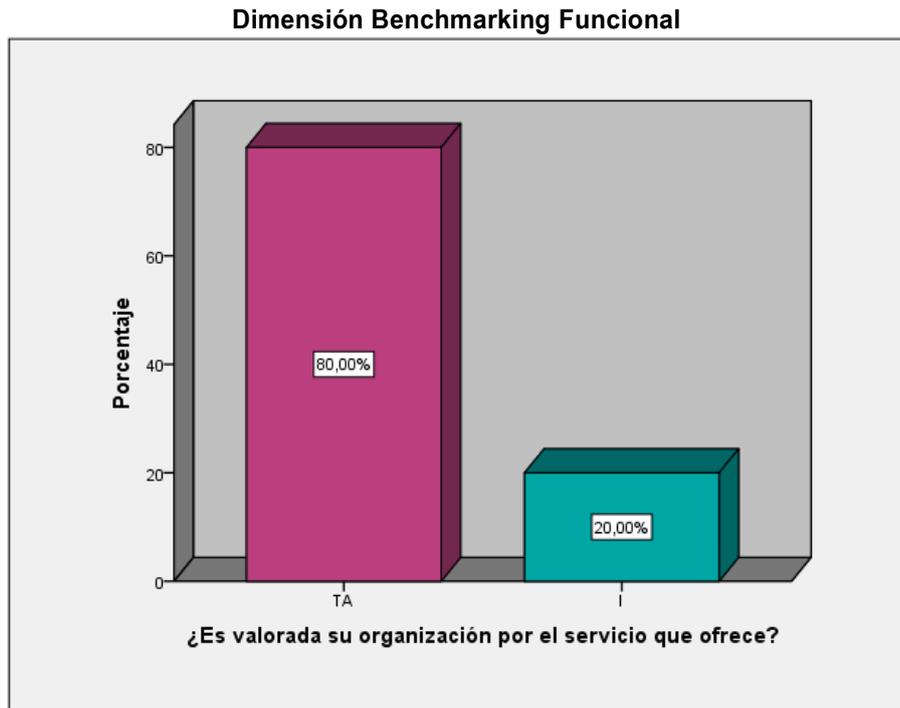
**TABLA 17**

*Dimensión Benchmarking Funcional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	8	80,0
	I	2	20,0
	Total	10	100,0

*Fuente:* Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo I= Indiferente



**Figura 12.** En el color morado de la barra, es decir, el 80%; los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que es valorada su organización por el servicio que ofrece, y un 20% respondieron indiferente(I).

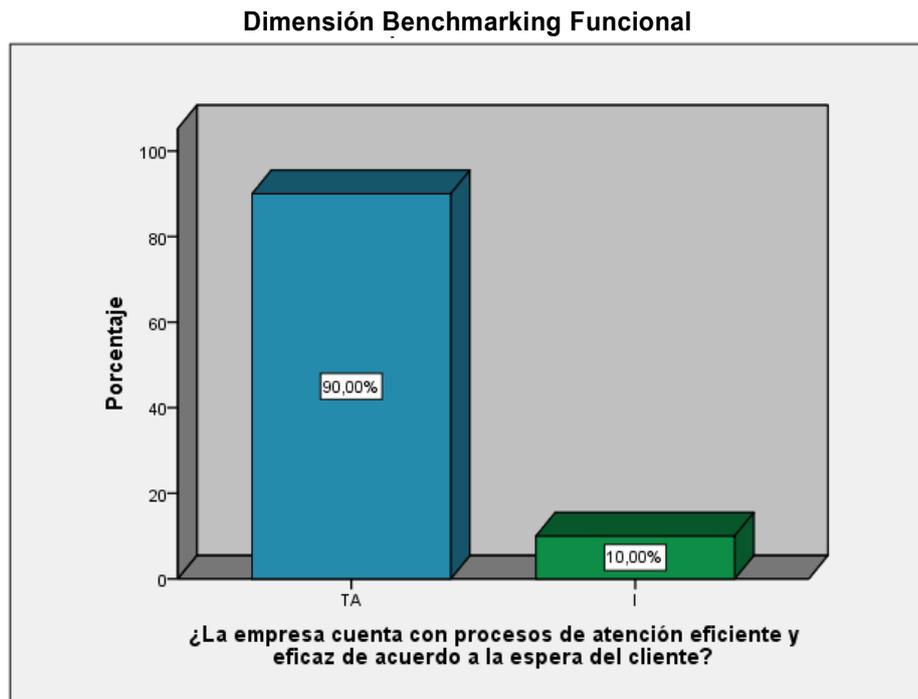
**TABLA 18**

*Dimensión Benchmarking Funcional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	9	90,0
	I	1	10,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo I= Indiferente



**Figura 13.** La presente figura nos muestra un 90%, correspondiente al resultado de los encuestados que respondieron estar totalmente de acuerdo (TA), que la empresa cuenta con procesos de atención eficiente y eficaz al cliente, y un 10% respondieron estar indiferentes.

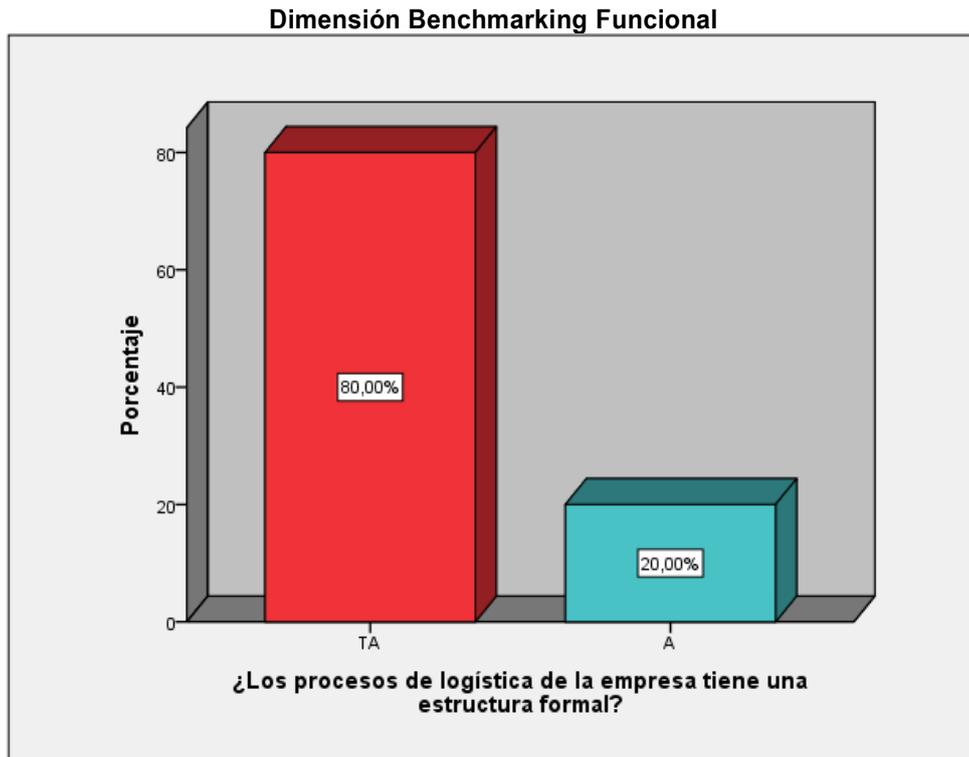
**TABLA 19**

*Dimensión Benchmarking Funcional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	8	80,0
	A	2	20,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo



**Figura 14.** El color rojo en esta figura indica el mayor porcentaje, es decir, el 80% donde los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que los procesos de logística de la empresa tienen una estructura formal, y el color celeste es decir el 20% está de acuerdo(A), siendo óptima la pregunta planteada a los encuestados.

## Resultados de la variable competitividad

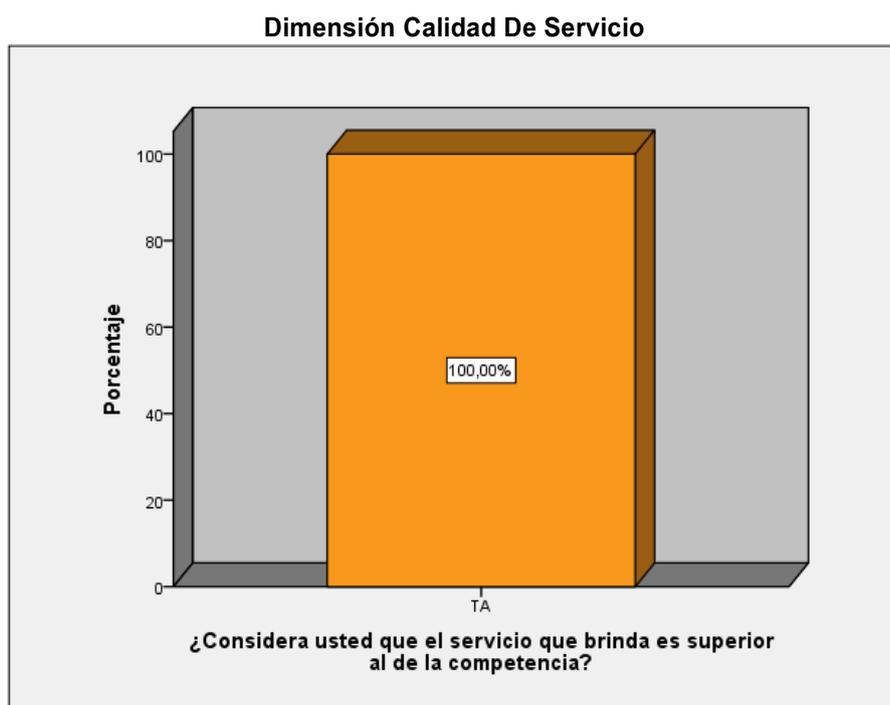
**TABLA 20**

### *Dimensión Calidad De Servicio*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido TA	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

**Nota:** TA= Totalmente de acuerdo.



**Figura 15.** Esta figura es muy representativa de acuerdo a la variable competitividad, el análisis arroja el 100%, siendo muy confiable la respuesta de los encuestados de Inversiones Ferronor EIRL, en estar totalmente de acuerdo (TA), que el servicio que brinda es superior a su competencia, eso indica que es una empresa competitiva, ya que esta empresa viene ejerciendo su labor hace más de una década, manteniéndose sólida.

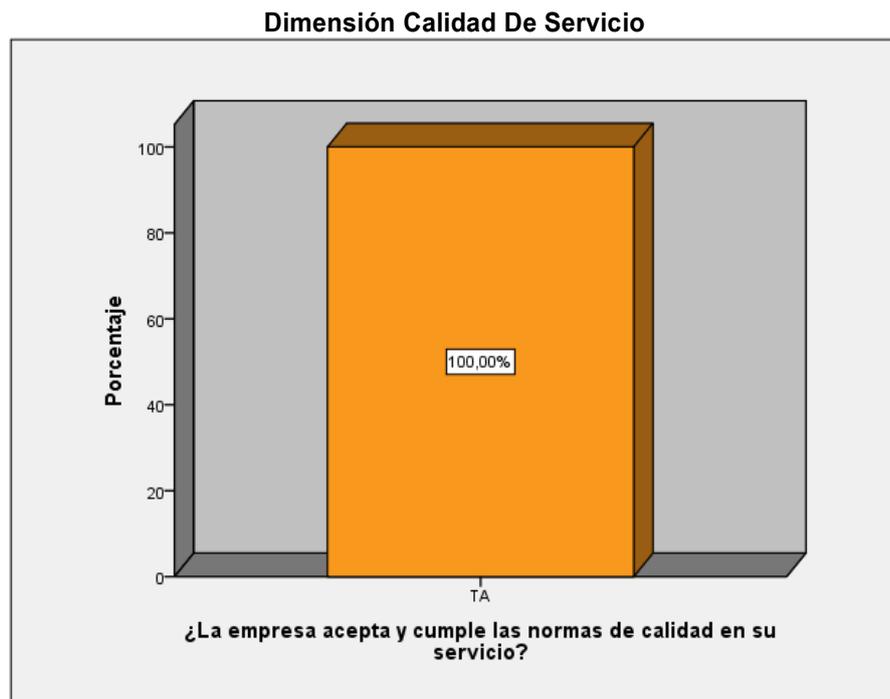
**TABLA 21**

*Dimensión Calidad De Servicio*

	Frecuencia	Porcentaje
Válido TA	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo.



**Figura 16.** Observamos nuevamente el color naranja de la barra, donde siempre este color ha sido empleado para exponer el porcentaje más alto (100%), y analizamos que los encuestados están totalmente de acuerdo (TA) que la empresa acepta y cumple con las normas de calidad en su servicio, siendo conforme el resultado.

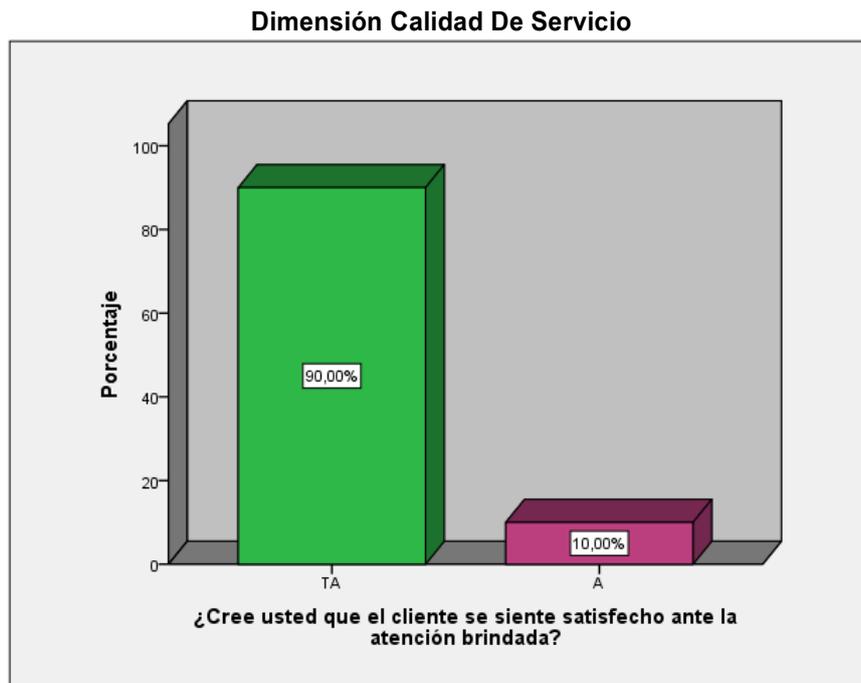
**TABLA 22**

*Dimensión Calidad De Servicio*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	9	90,0
	A	1	10,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo



**Figura 17.** La figura nos detalla que el 90% respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que el cliente se encuentra satisfecho en la atención brindada, y un 10% está de acuerdo(A), y esto quiere decir que creen en el trabajo que vienen desempeñando a lo largo de los años.

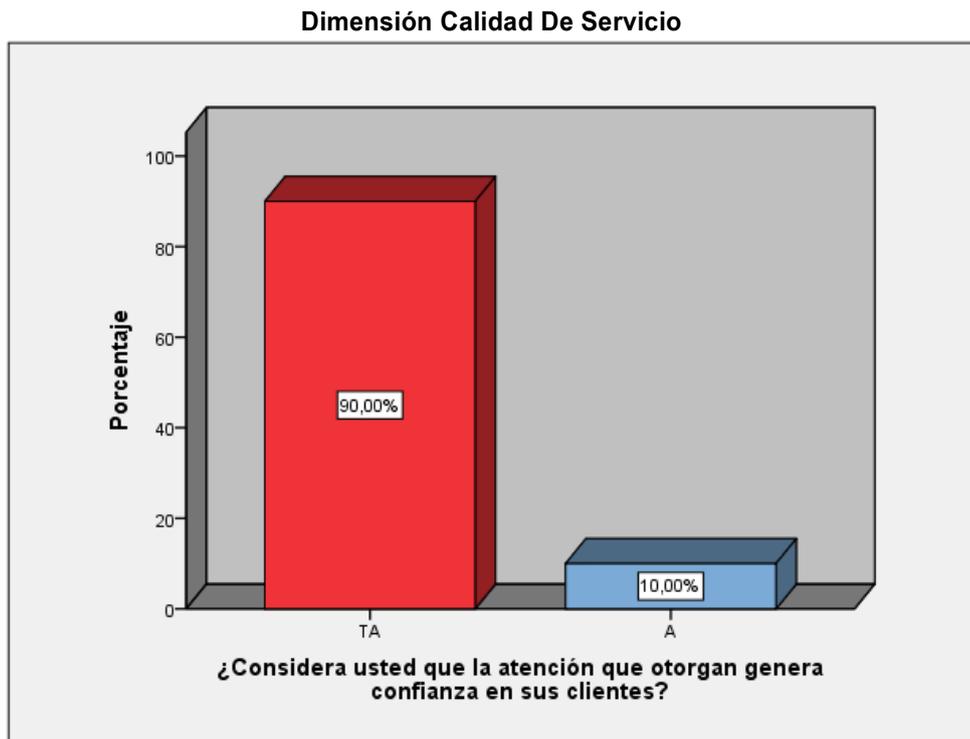
**TABLA 23**

*Dimensión Calidad De Servicio*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	9	90,0
	A	1	10,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo



**Figura 18.** Nos dirigimos a esta figura y observamos que el 90% representa a la respuesta de los encuestados en estar totalmente de acuerdo (TA) que la atención que otorgan genera confianza en sus clientes, y un 10% están de acuerdo(A). Esto indica que Inversiones Ferronor tiene confianza por parte de sus clientes.

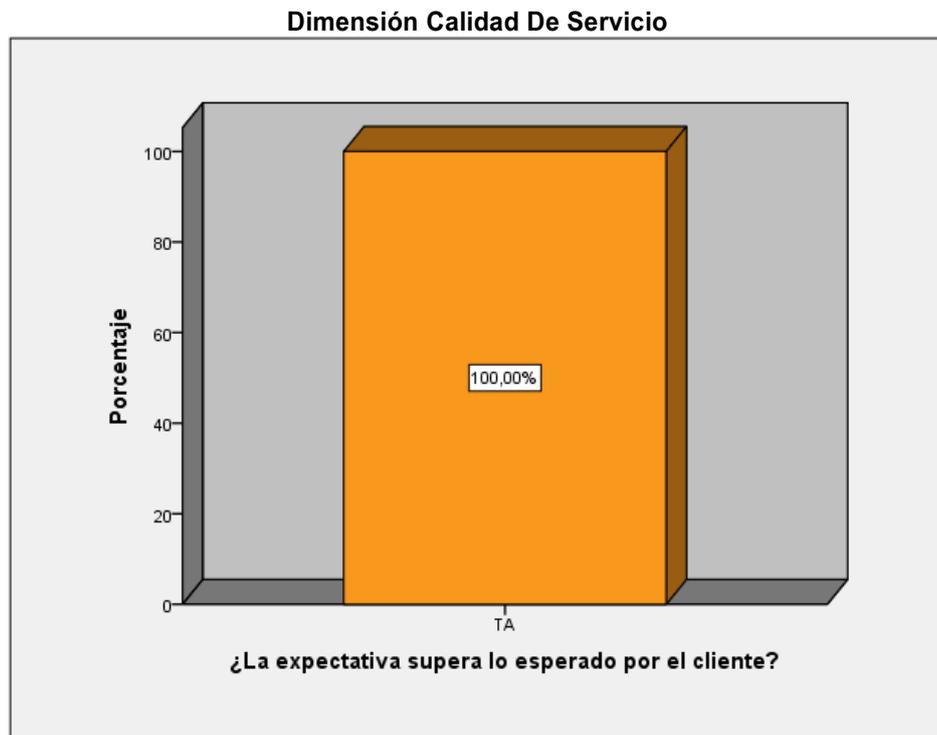
**TABLA 24**

*Dimensión Calidad De Servicio*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo.



**Figura 19.** Seguimos observando que el color naranja representa al 100%, y aquí se refleja que el 100% del total de encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo(TA) que la expectativa supera lo esperado por el cliente, indicando que el cliente al interactuar con esta empresa tiene una mayor aceptación de lo que se esperaba.

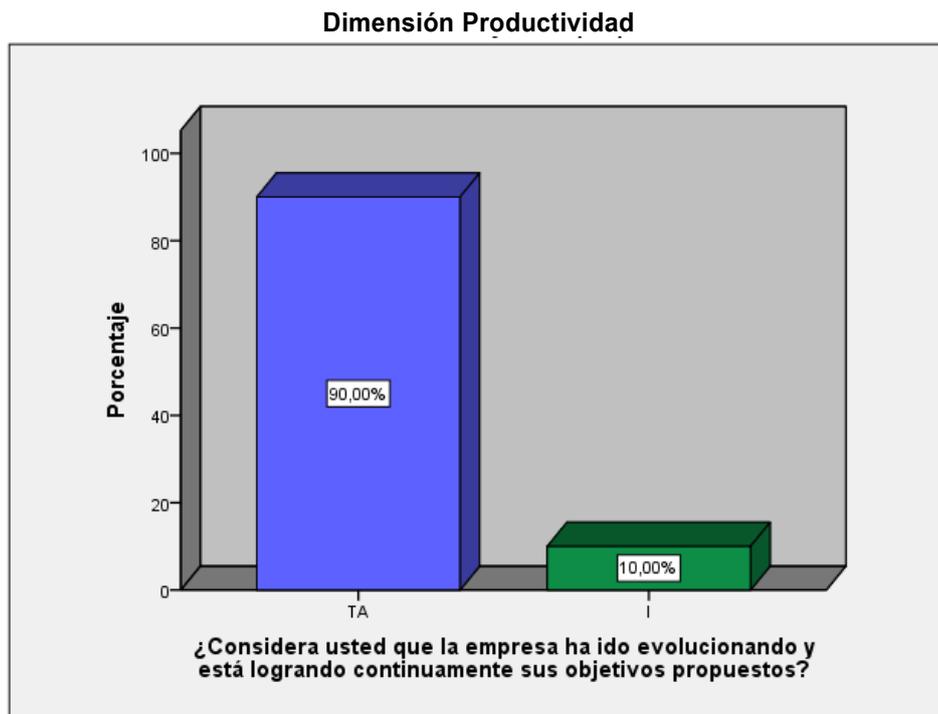
**TABLA 25**

*Dimensión Productividad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	9	90,0
	I	1	10,0
	Total	10	100,0

*Fuente:* Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo I= Indiferente



**Figura 20.** Se observa en esta figura que el 90% generaron una respuesta en estar totalmente de acuerdo (TA), que la empresa ha ido evolucionando y está continuamente logrando sus objetivos y un 10% esta indiferente(I), prefirieron responder neutramente o ser más discretos.

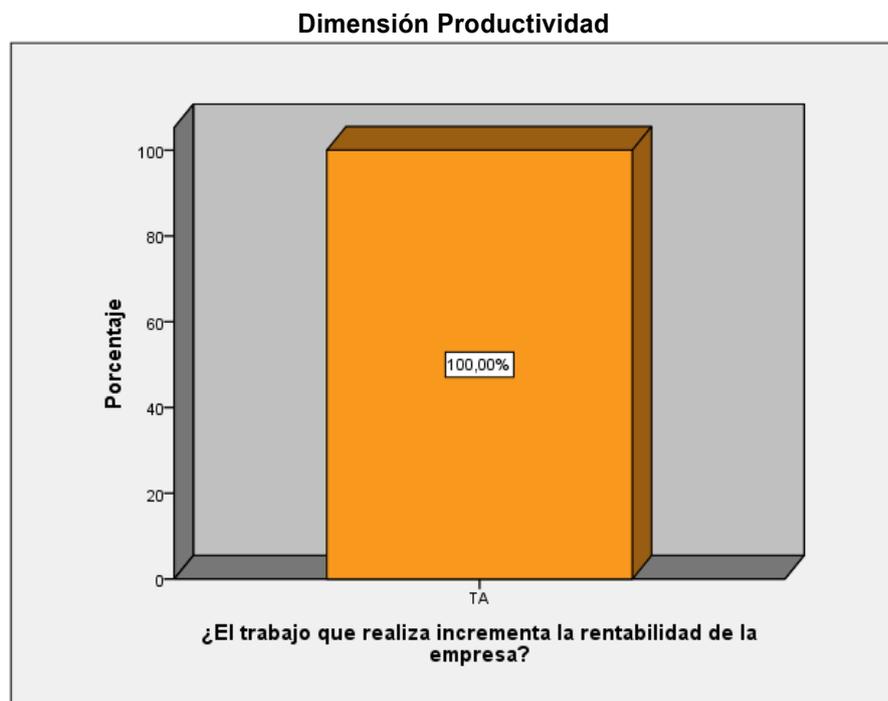
**TABLA 26**

*Dimensión Productividad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo.



**Figura 21.** El colorido naranja nos sigue detallando que es una respuesta al 100%, en la cual observamos la respuesta sincera de los trabajadores de Inversiones Ferronor EIRL, estar totalmente de acuerdo (TA), que el trabajo que realiza incrementa la rentabilidad de la empresa.

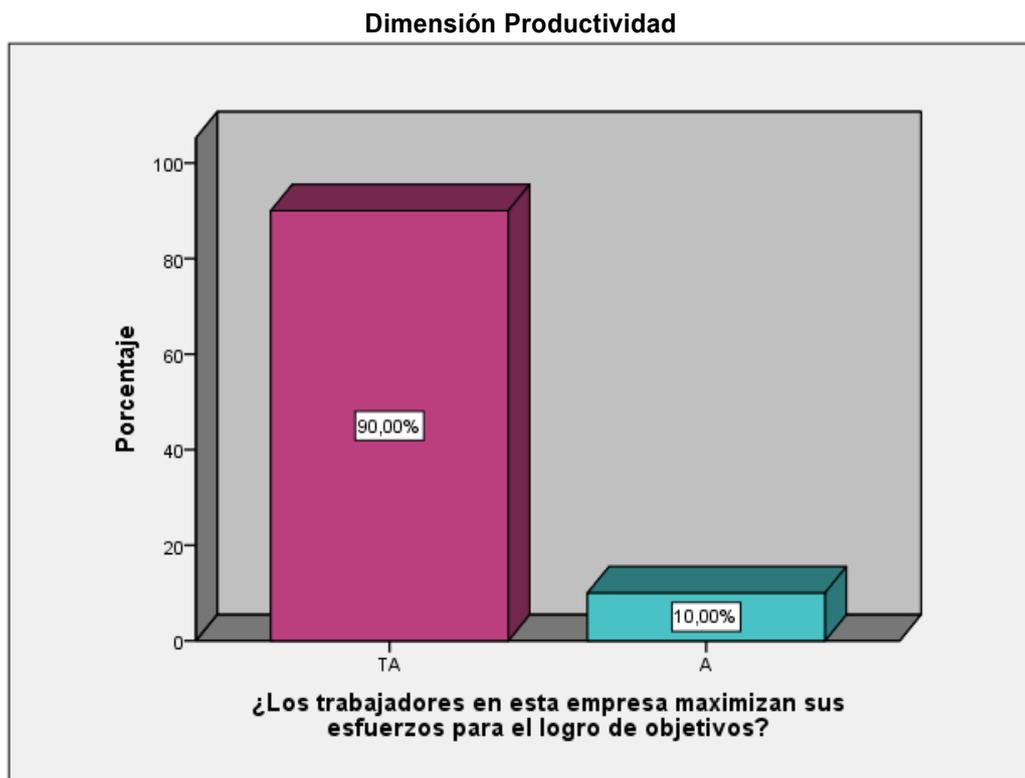
**TABLA 27**

*Dimensión Productividad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	9	90,0
	A	1	10,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo    A=De acuerdo



**Figura 22.** En esta figura el color morado nos representa un porcentaje alto (90%), donde los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que los trabajadores maximizan sus esfuerzos para el logro de objetivos, y un 10% están de acuerdo(A), quiere decir que los trabajadores maximizan sus esfuerzos para lograr objetivos de la empresa.

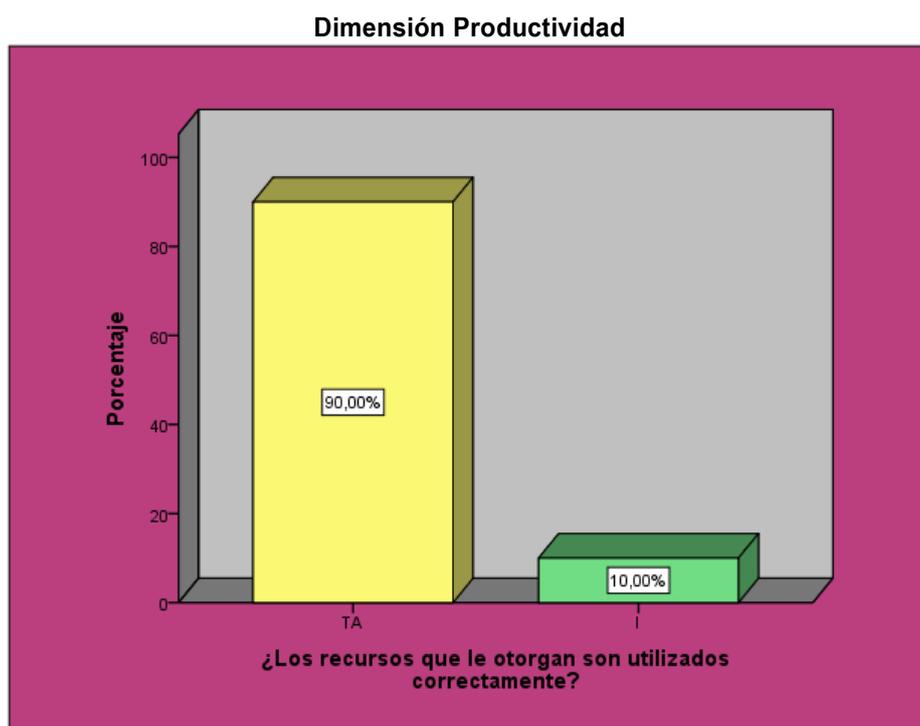
**TABLA 28**

*Dimensión Productividad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	9	90,0
	I	1	10,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo I= Indiferente



**Figura 23.** La barra amarilla representa el 90%, es decir, los encuestados de la empresa inversiones Ferronor respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que los recursos que otorgan son utilizados correctamente, y un 10% indiferente(I), es decir este pequeño porcentaje(1persona) prefiere mostrarse discreto o no está motivado en responder.

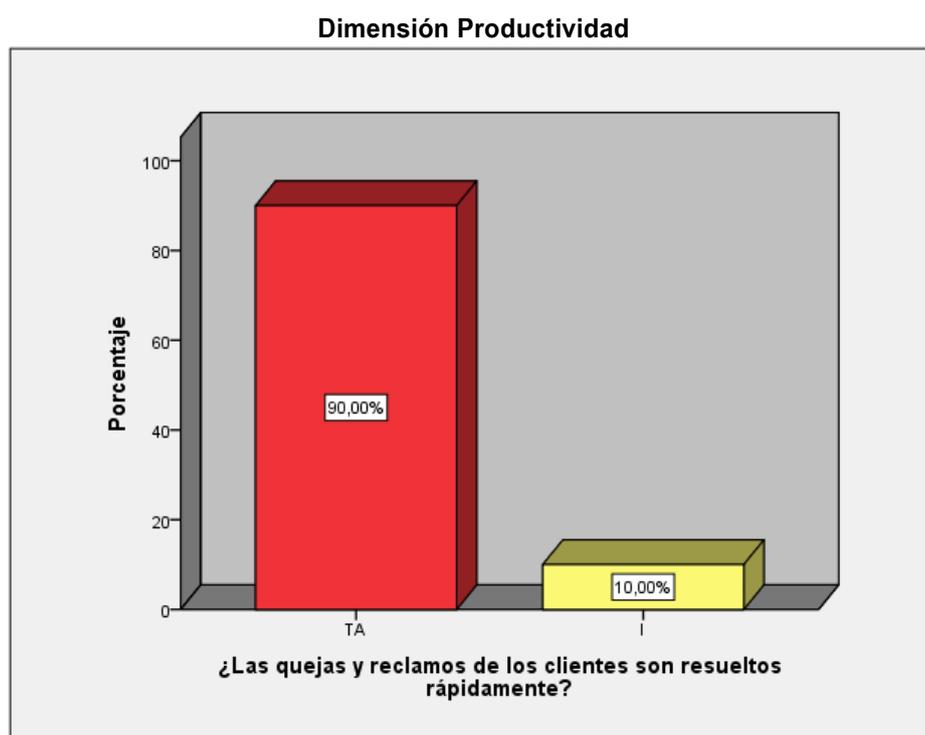
**TABLA 29**

*Dimensión Productividad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	9	90,0
	I	1	10,0
	Total	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

**Nota:** TA= Totalmente de acuerdo I= Indiferente



**Figura 24.** El color rojo de la barra nos indica la respuesta de los encuestados, arrojando 90% en estar totalmente de acuerdo (TA), que las quejas y reclamos son resueltos rápidamente, y un 10%, se mostró indiferente(I)

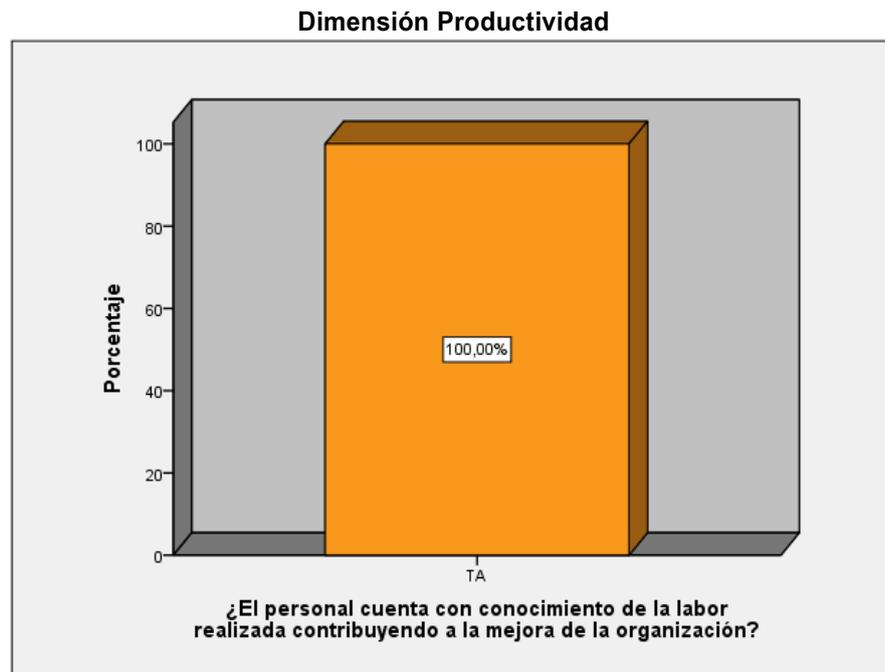
**TABLA 30**

*Dimensión Productividad*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

**Nota:** TA= Totalmente de acuerdo.



**Figura 25.** En esta figura se observa que el 100% del total de encuestados de Inversiones Ferronor, están totalmente de acuerdo (TA), que el personal cuenta con conocimiento de la labor realizada contribuyendo a la mejora de la organización, quiere decir que todo su personal viene laborando y ejerciendo su conocimiento, experiencia a través de los años.

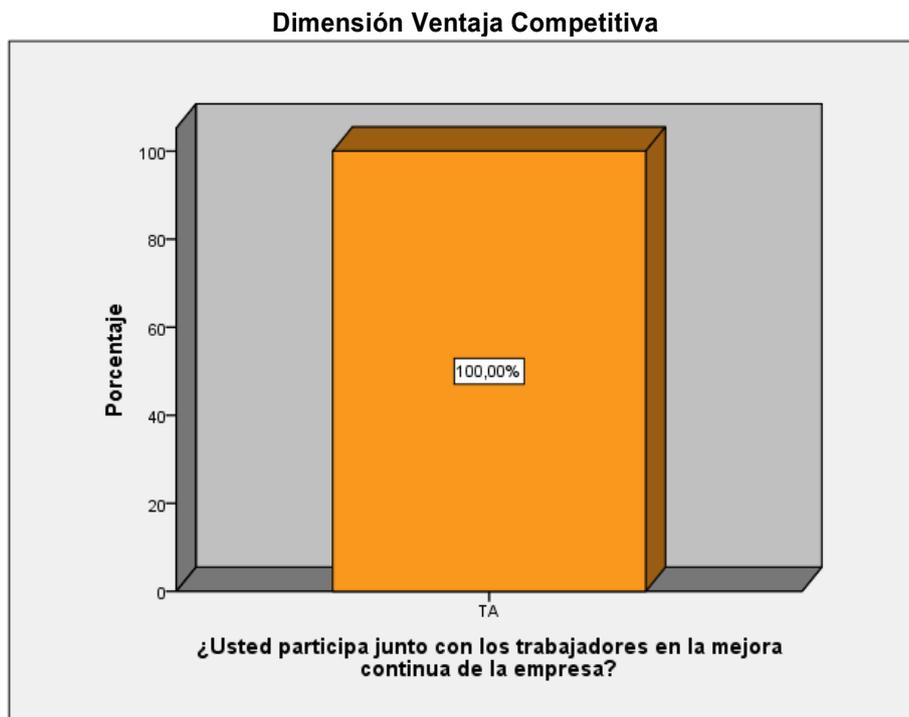
**TABLA 31**

*Dimensión Ventaja Competitiva*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	10	100,0

*Fuente:* Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo.



**Figura 26.** Esta figura al observarlo nos muestra que el 100% del total de encuestados, respondieron ampliamente que están totalmente de acuerdo (TA), que participan juntamente con los trabajadores en la mejora continua de la empresa, quiere decir que hay un trabajo en equipo y se relacionan cómodamente desde el gerente hasta los otros menores puestos.

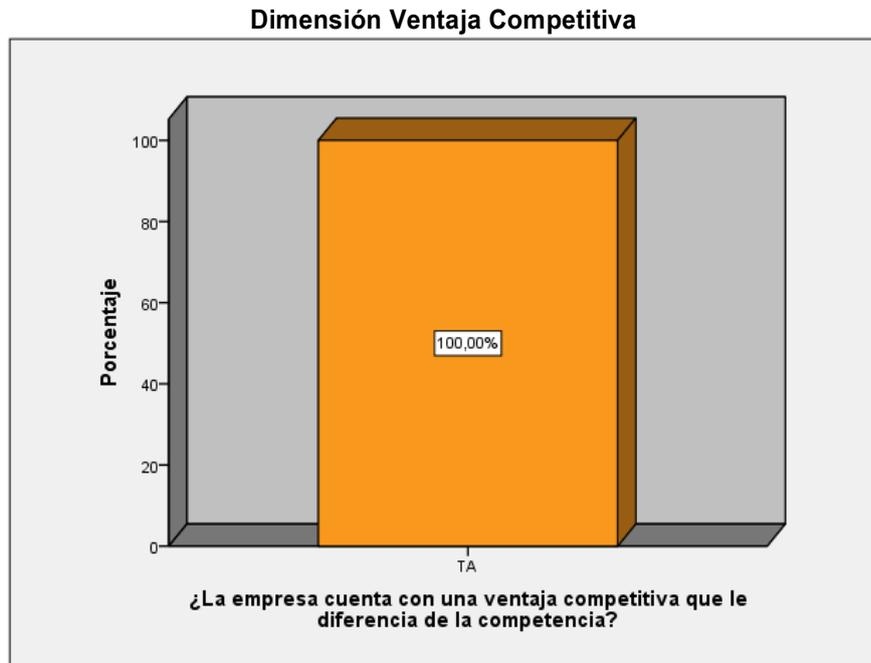
**TABLA 32**

*Dimensión Ventaja Competitiva*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo.



**Figura 27.** Esta figura con barra naranja nos indica que el 100% del total de encuestados de Inversiones Ferronor EIRL, respondieron que se encuentran totalmente de acuerdo (TA), que la empresa cuenta con una ventaja competitiva que le diferencia de los demás competidores, teniendo fe en ellos mismos por el trabajo que vienen desempeñándose a lo largo de los años.

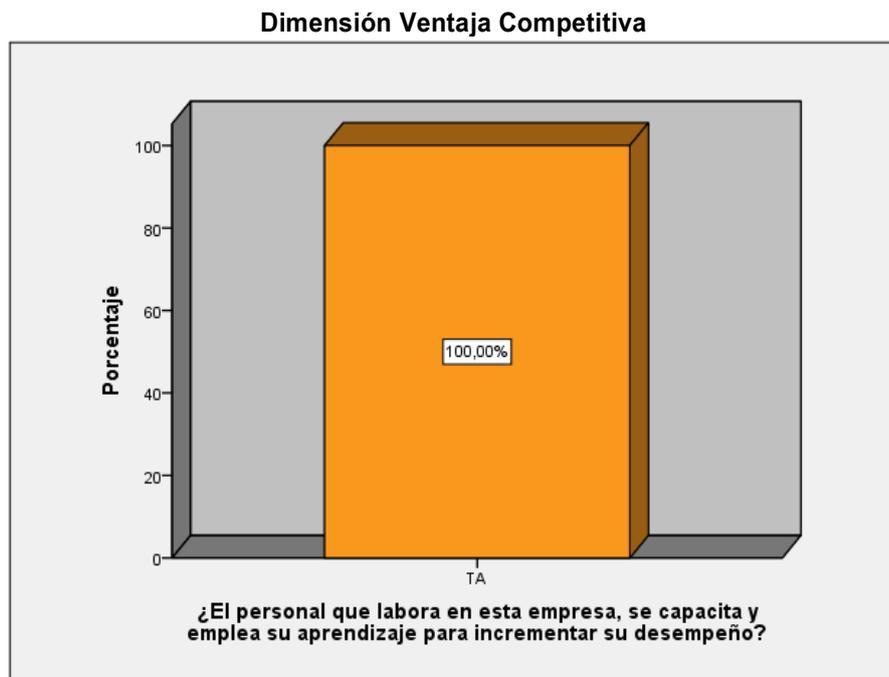
**TABLA 33**

*Dimensión Ventaja Competitiva*

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	TA	10	100,0

**Fuente:** Elaboración propia del investigador Helber Luishin, con datos de la encuesta ejecutada a los colaboradores de la empresa: Inversiones Ferronor EIRL.

*Nota:* TA= Totalmente de acuerdo.



**Figura 28.** Esta última figura de análisis estadístico, nos orienta que el 100% del total de los encuestados de Inversiones Ferronor EIRL, respondieron que están totalmente de acuerdo (TA), que el personal que labora en esta empresa se capacita y emplea su aprendizaje para incrementar su desempeño, indicando que todos los trabajadores generan un aprendizaje organizacional para aportar en la competitividad de la mencionada empresa.

**TABLA 34***Variable Benchmarking - Escala de Likert.*

DIMENSIONES	ITEM	TA	A	I	TD	D	TOTAL(muestra)
INTERNO	1	100%	0%	0%	0%	0%	100%
	2	80%	20%	0%	0%	0%	100%
	3	50%	50%	0%	0%	0%	100%
	4	50%	30%	20%	0%	0%	100%
	5	50%	30%	20%	0%	0%	100%
COMPETITIVO	6	50%	40%	0%	0%	10%	100%
	7	90%	10%	0%	0%	0%	100%
	8	80%	10%	10%	0%	0%	100%
	9	60%	40%	0%	0%	0%	100%
GENÈRICO	10	100%	0%	0%	0%	0%	100%
	11	80%	0%	20%	0%	0%	100%
	12	80%	0%	20%	0%	0%	100%
	13	90%	0%	10%	0%	0%	100%
	14	80%	20%	0%	0%	0%	100%
PROMEDIO POR CADA ALTERNATIVA		74.2%	17.8%	7.1%	0%	0.7%	

*Fuente:* Elaboración propia del investigador Helber Luishin.

**TABLA 35***Variable Competitividad - Escala de Likert*

DIMENSIONES	ITEM	TA	A	I	TD	D	TOTAL(muestra)
CALIDAD DE SERVICIO	1	100%	0%	0%	0%	0%	100%
	2	100%	0%	0%	0%	0%	100%
	3	90%	10%	0%	0%	0%	100%
	4	90%	10%	0%	0%	0%	100%
	5	100%	0%	0%	0%	0%	100%
	6	90%	0%	10%	0%	0%	100%
	7	100%	0%	0%	0%	0%	100%
PRODUCTIVIDAD	8	90%	10%	0%	0%	0%	100%
	9	90%	0%	10%	0%	0%	100%
	10	90%	0%	10%	0%	0%	100%
	11	100%	0%	0%	0%	0%	100%
VENTAJA COMPETITIVA	12	100%	0%	0%	0%	0%	100%
	13	100%	0%	0%	0%	0%	100%
PROMEDIO POR CADA ALTERNATIVA	14	100%	0%	0%	0%	0%	100%
			95.7%	2.1%	2.1%	0%	0%

*Fuente:* Elaboración propia del investigador Helber Luishin.

## 3.2 Discusión de resultados

### Analisis de fiabilidad

#### Benchmarking

##### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,862</b>	<b>14</b>

#### Competitividad

##### Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	10	100,0
Excluido <sup>a</sup>	0	,0
Total	10	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

##### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>,821</b>	<b>14</b>

Mí cuestionario de benchmarking con escala de medición de Likert tiene la fiabilidad al 0,862 y el de competitividad tiene la fiabilidad al 0.821, realizado y de acuerdo al análisis del coeficiente de Alfa de Cronbach que especifica que un ítem de escala tiene más fiabilidad cuando tiene un valor alto que supera al 0.8 y es cercano a 1.0; por lo tanto, estamos hablando de una fiabilidad óptima.

Los aportes precisos de Molina, X. Nos da entender y asevera que el alfa de Cronbach hace un análisis concreto de la llamada “consistencia interna” de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala. Cuando se analiza este valor del alfa de Cronbach este puede oscilar entre cero (0) es decir, las puntuaciones de los ítems individuales no están correlacionadas con la de todos los demás; y uno (1) cuando el mayor valor del alfa significara una mayor correlación entre los distintos ítems.

Tomando un ejemplo de tesis de Villacorta (2015), en su original tesis: “El benchmarking y su influencia en la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015”. Definió su objetivo: determinar la influencia existente entre el Benchmarking y la Ventaja Competitiva de las Micro y Pequeñas Empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de Tarapoto, 2015.

Tuvo su conclusión, que para evaluar el nivel de benchmarking vemos que en el sector comercio de prendas de vestir, en su dimensión de determinación del enfoque, comprensión de la organización, de determinación de los aspectos a evaluar, de determinación del objeto de comparación, en su dimensión de realización y en su dimensión de mejora del desempeño se encuentra en un nivel regular.

Se realizó la observación directa y tuvo como instrumento el cuestionario para ello utilizaron el programa SPSS para analizar su fiabilidad, realizando el análisis de cada pregunta minuciosamente para determinar la fiabilidad de cada variable.

En este ejemplo de tesis observamos la influencia del benchmarking y su análisis de fiabilidad alta y consistente y de acuerdo con mi investigación yo afirmo que el benchmarking influye significativamente en la competitividad de Inversiones Ferronor EIRL, ya que haciendo el análisis de Cronbach especifica el grado de consistencia con fiabilidad alta.

## Correlación de variables: Benchmarking y competitividad

VI	Correlación de Pearson	VI	1	VD	,735**
	Sig. (bilateral)				,000
	N		10		10
VD	Correlación de Pearson		,735**		1
	Sig. (bilateral)		,000		
	N		10		10

Fuente: Elaboración propia del investigador Helber Luishin.

Haciendo el análisis en el programa SPSS, yo como investigador determino que, si hay una correlación entre el benchmarking y la variable competitividad, según el análisis del “coeficiente de Pearson”, el cual arrojó 0.735 en el procesamiento de datos. El aportador Ñaupas (2013), menciona que el coeficiente de Pearson es una “medida estadística” que logra medir la intensidad y la orientación que existe entre dos fenómenos o dos variables. Este grado de correlación puede ser positivo o también negativa, se especifica que es de situación positiva cuando al aumentar una variable también aumenta la otra (donde la correlación resulta entre +0.6 a +0.9) y es negativa cuando al agrandar o aumentar una variable disminuye la otra (la correlación resulta entre -0.6 a -0.9). Es allí donde el análisis estadístico ha permitido personalmente como investigador tener una base y respaldo teórico, analítico y científico de mi estudio realizado.

### Contrastando hipótesis argumento:

**Hi:** El benchmarking influye significativamente en la competitividad en la Empresa Inversiones Ferronor EIRL – Bambamarca 2016.

**Ho:** El benchmarking no influye significativamente en la competitividad en la Empresa Inversiones Ferronor EIRL – Bambamarca 2016.

Podemos observar en el análisis que la correlación es alta, siendo un 73.5% y el valor de significancia es de 0.000 siendo menor al 0.05, en tal sentido aceptamos la HI y rechazamos la HO, y determinamos que el **benchmarking si influye significativamente** en la competitividad de la empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016.

Haciendo un análisis estadístico general observamos en la tabla 06 y figura N° 1 que el 100% del total de encuestados, siendo 10 trabajadores respondieron de forma general que están totalmente de acuerdo que Inversiones Ferronor EIRL, identifica y compara sus mejores prácticas internas y luego lo aplica en el resto de áreas de la organización, esta empresa se inició sin tener tanto conocimiento del benchmarking interno, ya que se enfocaba en sus mejores comparaciones internas y luego lo aplicaba en sus demás áreas para que exista un nivel de competitividad en sus áreas de trabajo, es decir esta herramienta del benchmarking ha ido influenciando desde los inicios de su creación de esta empresa, sin darse cuenta estaban empleando esta herramienta.

En el análisis de la tabla 15 y figura N° 10, todos los trabajadores de forma general respondieron que están totalmente de acuerdo(TA), que para tener competitividad frente a los demás se debe exponer y brindar productos de calidad, eso da una buena reputación en esta empresa.

Siguiendo con el análisis vemos en la tabla 20 que el servicio que ofrece Inversiones Ferronor EIRL, es superior al de la competencia, ellos tienen mucha fe en ellos mismos y siempre tratan de dar lo mejor y superar a sus competidores por algo han venido trabajando desde más de 15 años posicionados en el ámbito ferroviario.

Los estándares de calidad son muy fundamental en una empresa legal y constituida en sus normas, en la cual indica que Inversiones Ferronor EIRL. acepta y cumple las normas de calidad en su servicio.

La tabla 21 y figura 16 nos hace percibir que el 100% de los encuestados respondieron que están totalmente de acuerdo en el cumplimiento con las normas de calidad en su servicio.

Nosotros como clientes naturales, siempre nos genera una buena expectativa, cuando nos dicen que en tal empresa brindan un excelente servicio y cuando lo experimentamos, nuestras expectativas superan lo que estuvimos esperando, en la tabla 24 y figura 19 nos muestra que el 100% de los encuestados están totalmente de acuerdo que sus clientes siempre se mantienen confiados en el servicio que ofrece esta empresa.

La eficacia es el reflejo de las metas y objetivos en una empresa, en la tabla 26 y figura 21 sus trabajadores al 100% respondieron que están totalmente de acuerdo que el trabajo que vienen realizando está incrementando la rentabilidad en la empresa.

Un personal con conocimiento en sus labores siempre va reflejar una excelente eficiencia y va contribuir a la mejora de la organización, en la tabla 30 y figura 25 nos arroja al 100% de los encuestados que están totalmente de acuerdo y dan valor a la herramienta del benchmarking.

Para obtener una mejora continua se necesita un buen desempeño por parte de los trabajadores, y el compromiso de ellos mismos, Inversiones Ferronor EIRL, ha obtenido prestigio y ha logrado tener competitividad frente a sus competidores, en la tabla 31 y figura 26 nos expone que los trabajadores respondieron al 100% que están totalmente de acuerdo en la participación junto con los demás trabajadores siendo un equipo, más allá de confiar en su trabajo en equipo, se ve reflejado en el trayecto de los años que han ido evolucionando y adquiriendo rentabilidad en su empresa.

Una buena ventaja competitiva hace que te diferencies de tus competidores, manteniendo un estilo único de trabajar y brindar servicio y comodidad, la pregunta planteada: ¿La empresa cuenta con una ventaja competitiva que le diferencia de la competencia? En la tabla 32 y figura 27 los trabajadores respondieron óptimamente que están totalmente de acuerdo que disponen con una ventaja competitiva, englobando el 100% de los encuestados.

El aprendizaje organizacional en inversiones Ferronor ha ido construyéndose de a pocos y aceptando capacitaciones y estrategias constantes para que el personal incremente su desempeño y genere lo que toda empresa busca un rendimiento sólido de sus trabajadores que aumenten el valor de su productividad, en la tabla 33 y figura 28 percibimos un

porcentaje al 100% , que nos indica que el personal en esta empresa está en constante aprendizaje y se capacita, esto es la continuidad del trabajo que ira desempeñando el personal a lo largo de los años venideros, para seguir logrando sus objetivos y generar mucha satisfacción de rentabilidad en INVERSIONES FERRONOR EIRL.

## **CAPÍTULO IV:**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. Conclusiones**

Terminada esta investigación de tesis y analizando minuciosamente esta experiencia como investigador he llegado a la conclusión, y haciendo valer mi objetivo general, describo que el benchmarking si influye significativamente en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL, teniendo como resultado una correlación de 0.735.

Se analizó que el benchamarking es significativo en la empresa inversiones Ferronor, se identificó con validez el nivel de competitividad, y se descifró la influencia positiva en la competitividad en la empresa Inversiones Ferronor EIRL- Bambamarca 2016.

Finalizado mi análisis de Cronbach determino la fiabilidad alta 0,862 en la variable benchmarking y 0,821 en la variable competitividad.

Se muestran en las tablas y figuras, porcentajes al 100% del total de encuestados respondiendo que están totalmente de acuerdo (TA), en aceptar la influencia del benchmarking en la competitividad de Inversiones Ferronor, esto se ve reflejado en los análisis de estudios estadísticos que arrojaron positivamente mi estudio de investigación y que esta empresa de Inversiones Ferronor EIRL, siempre ha venido trabajando en prácticas comerciales internas y comparándose con lo mejor de lo mejor.

Los trabajadores Inversiones Ferronor EIRL, actualmente vienen laborando perseverantes años de servicio, manteniéndose algunos por muchos años en su puesto o área de trabajo, personas conocedoras en administración, esta empresa viene trabajando desde hace muchos años atrás aproximadamente unos 15 años de ser una empresa consolidada en el servicio y la calidad de productos ferroviarios que ofrecen, y se han mantenido firmes siempre comparándose con su competidores fuertes, inspirándose en la mejora continua, manteniendo la humildad y el buen desempeño de sus trabajadores que dan a esta empresa una buena reputación, y me han ayudado como investigador a vivir experiencias del mundo administrativo, cada etapa de mi vida consiste en aprender y mejorar para lograr muchas cosas maravillosas manteniendo la humildad y las ganas de seguir superándose y disfrutar una hermosa vida.

## 4.2 Recomendaciones

Con esta investigación finalizada y vivida pretendo dar un beneficio a la empresa, ya que todo estudio y resultado de investigación, generará un aprendizaje y contribuirá en la óptima competitividad de dicha empresa.

Recomendarles a Inversiones Ferronor EIRL, que sigan influyendo significativamente a muchas más empresas competitivas con esta herramienta del benchmarking que nos permite reflejarnos, analizarnos, identificarnos, inspirarnos, compararnos siempre con lo mejor, en diferentes áreas u organizaciones con el fin de adquirir mejoras continuas e influenciar a las demás empresas competidoras utilizando la herramienta del benchmarking, construyéndose con trabajadores que al menos conozcan la administración.

Recomiendo al dueño(gerente) que siga manteniendo a sus trabajadores que han venido trabajando desde hace años, personas profesionales conocedoras del campo de la administración, dándole resultados de crecimiento a la empresa, empleando estrategias y emplear esta herramienta del benchmarking en el trayecto de su trabajo a lo largo de su trabajo como empresa ferroviaria, y seguir manteniendo el estilo de competitividad y originalidad.

A los futuros estudiantes investigadores de tesis, recomiendo construir investigaciones que sean beneficiosas para la sociedad y nos sirvan de aprendizaje y siempre nos reflejemos y comparemos con lo mejor de lo mejor, formándonos con equipos de trabajo donde conozcamos la administración, y de eso trata exclusivamente la herramienta del benchmarking, siempre manteniendo la originalidad y la constante lucha y sacrificio para lograr nuestros objetivos en este trayecto del mundo magnífico de la administración de empresas.

## REFERENCIAS

Pérez (2014), *en su tesis denominada: “Un benchmarking interno aplicado a una escuela particular del nivel medio superior”*.

Poma (2014), *en su trabajo de investigación en Ambato-Ecuador, titulada: “El Benchmarking Competitivo y su Incidencia en el Fortalecimiento Institucional de la Corporación de Desarrollo Económico y Competitivo de Bolívar (CODECOB)”*

Medina (2014), *realizó su tesis de investigación: “Benchmarking de producto para la asociación unicalza del cantón Cevallos”*

Ruíz (2014), *en su trabajo de investigación: “Benchmarking del producto para la asociación de artesanos productores de calzado y afines Aprocalza del cantón Cevallos”*.

Kuźmicz (2015), *realizó su relato en su artículo Benchmarking en caja de herramientas de la Universidad, a una congregación ejecutada por Instituciones de Educación Superior (IES),*

Panizo (2017), *en su tesis “Benchmarking competitivo, análisis comparativo de empresas líderes de servicios de seguridad en el área de recursos humanos con corporación watchman, Trujillo 2017”*

Elguera (2016), *En su investigación denominada: “Benchmarking y la calidad de servicio de los restaurantes en la ciudad de huánuco-2016”*

Villacorta (2015), *en su original tesis: “El benchmarking y su influencia en la ventaja competitiva de las micro y pequeñas empresas del sector comercio de prendas de vestir en la ciudad de tarapoto, 2015”*.

Roxana (2017), *en su tesis original: “Estrategias de benchmarking para mejorar la fidelización de clientes de la empresa premiere de los olivos, 2017”*

Llontop & Rimarachin (2016), *autores de su tesis en el Perú titulada: “Benchmarking y su relación con las ventas en la estación de servicios Santa Ángela S.A.C José Leonardo Ortiz”,*

Las autoras Sindy & Norelis, en la Universidad autónoma de Nicaragua (2014), *realizaron su tesis: “El benchmarking como estrategia competitiva en los servicios ofertados por Hard Bar en Estelí en el segundo semestre 2014”*

# ANEXOS

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR EIRL.

Esta encuesta tiene como finalidad obtener información para determinar si el benchmarking influye en la Empresa Inversiones Ferronor EIRL.

Yo, **Helber Luishin Vásquez Campos** como autor de esta investigación, solicito de manera cordial respuesta de forma objetiva los siguientes ítems. La información proveída será utilizada únicamente con fines de investigación y académicos de la Universidad Señor de Sipán.

**Nombre:**

.....

**Cargo:**

.....

**Tiempo de servicio:**

.....

MARQUE CON UNA (X) LA OPCIÓN DE RESPUESTA QUE CREA CONVENIENTE.

Totalmente de acuerdo (**TA**)

Acuerdo (**A**)

Indiferente (**I**)

Totalmente en desacuerdo (**TD**)

Desacuerdo (**D**)

## CUESTIONARIO BENCHMARKING

N°	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				
		T A	A	I	T D	D
1.	¿La organización Inversiones Ferronor EIRL, identifica y compara sus mejores prácticas internas y luego lo aplica en el resto de áreas de la organización?					
2.	¿Considera usted que el benchmarking interno es el mejor punto de partida para una empresa que se inicia con esta herramienta?					
3.	¿Considera usted que Inversiones Ferronor EIRL, debe tener una organización diversificada y tener sus áreas internas ordenadas?					
4.	¿Cree usted que las tareas internas deben otorgarse de acuerdo al conocimiento y habilidades?					
5.	¿Usted está consciente que las prácticas de sus competidores directos afectan a sus clientes potenciales y actuales?					
6.	¿Inversiones Ferronor EIRL, emplea tecnologías y procesos similares que otros competidores?					
7.	¿Considera usted que ha aprendido de sus competidores y su información lo ha empleado en su organización?					
8.	¿Existe cooperación y se mantiene informado con sus competidores?					
9.	¿Los productos de la empresa están de acorde con la industria?					
10.	¿La empresa, frente a los demás competidores, cuenta con productos comerciales de calidad que garantizan una buena reputación de la empresa?					
11.	¿La empresa ofrece servicios que generan valor para sus clientes?					
12.	¿Es valorada su organización por el servicio que ofrece?					
13.	¿La empresa cuenta con procesos de atención eficiente y eficaz de acuerdo a la espera del cliente?					
14.	¿Los procesos de logística de la empresa tiene una estructura formal?					

*Fuente:* Elaboración propia.

## CUESTIONARIO COMPETITIVIDAD

N°	ÍTEMS	OPCIÓN DE RESPUESTA				
		T A	A	I	T D	D
1.	¿Considera usted que el servicio que brinda es superior al de la competencia?					
2.	¿La empresa acepta y cumple las normas de calidad en su servicio?					
3.	¿Cree usted que el cliente se siente satisfecho ante la atención brindada?					
4.	¿Considera usted que la atención que otorgan genera confianza en sus clientes?					
5.	¿La expectativa supera lo esperado por el cliente?					
6.	¿Considera usted que la empresa ha ido evolucionando y está logrando continuamente sus objetivos propuestos?					
7.	¿El trabajo que realiza incrementa la rentabilidad de la empresa?					
8.	¿Los trabajadores en esta empresa maximizan sus esfuerzos para el logro de objetivos?					
9.	¿Los recursos que le otorgan son utilizados correctamente?					
10.	¿Las quejas y reclamos de los clientes son resueltos rápidamente?					
11.	¿El personal cuenta con conocimiento de la labor realizada contribuyendo a la mejora de la organización?					
12.	¿Usted participa junto con los trabajadores en la mejora continua de la empresa?					
13.	¿La empresa cuenta con una ventaja competitiva que le diferencia de la competencia?					
14.	¿El personal que labora en esta empresa, se capacita y emplea su aprendizaje para incrementar su desempeño?					

**Fuente:** Elaboración propia.

## Acta de aprobación



**Figura 1:** Acta de aprobación.

Fuente: Elaboración propia.

## Reporte de Turnitin

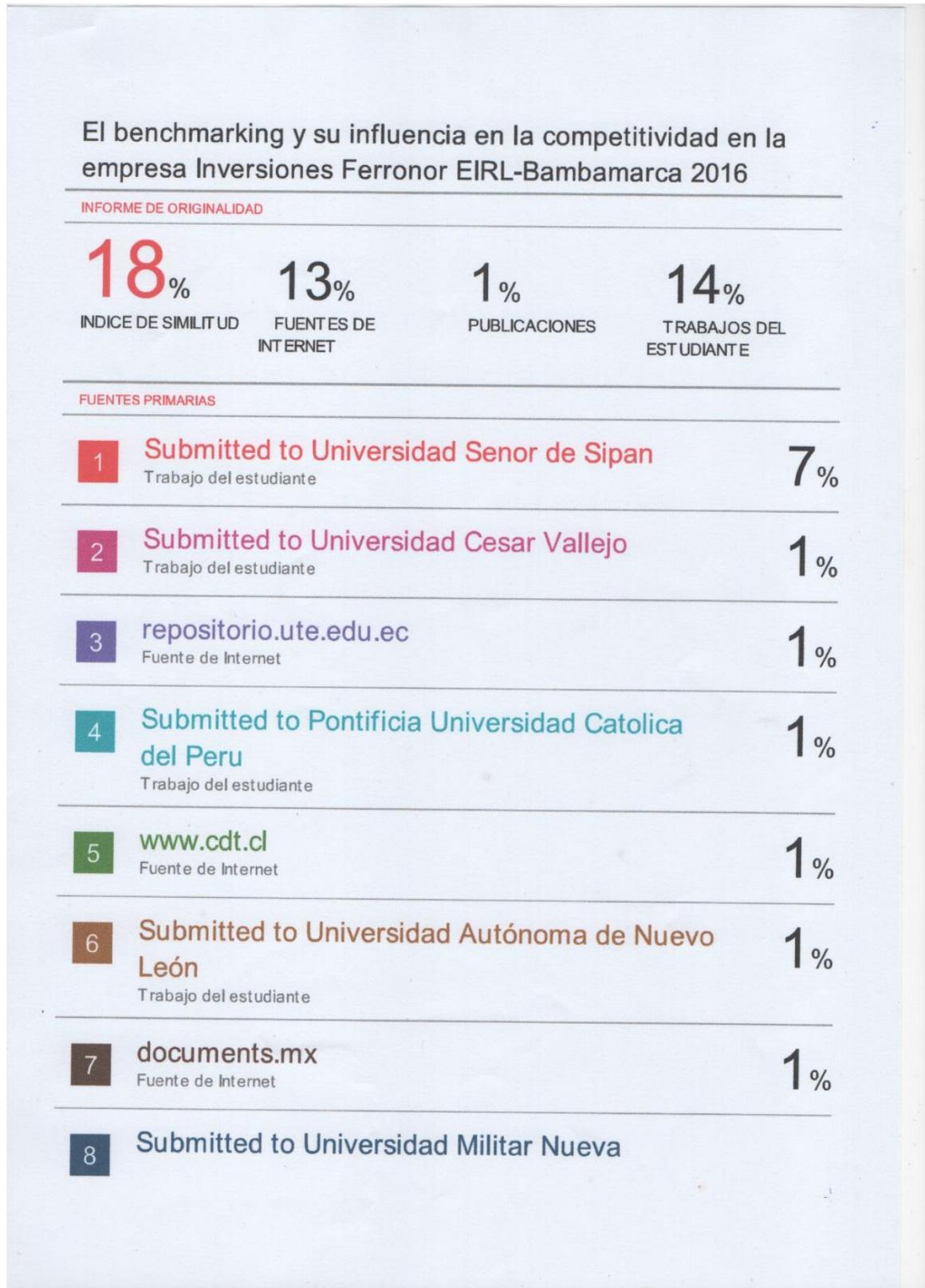


Figura 2: Índice de similitud según el software turnitin.

Fuente: Elaboración propia.

Constancia o autorización de la empresa



**Figura 3:** Constancia o autorización de la empresa para el desarrollo de la investigación.

Fuente: Elaboración propia.

## Declaración Jurada



### DECLARACIÓN JURADA

DATOS DEL AUTOR:

Autor

Autores

Vásquez Campos Helber Luishin.

Apellidos y nombres

45721220

2151810690

Presencial

DNI N°

Código N°

Modalidad de estudio

Administración

Escuela académico profesional

Ciencias Empresariales

Facultad de la Universidad Señor de Sipán

Ciclo X

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

Trabajo de investigación

DECLARO BAJO JURAMENTO QUE:

1. Soy autor del proyecto y/o informe de investigación titulado:

**EL BENCHMARKING Y SU INFLUENCIA EN LA COMPETITIVIDAD EN LA EMPRESA INVERSIONES FERRONOR EIRL BAMBAMARCA - 2016.**

La misma que presento para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración.

2. Que el proyecto y/o informe de investigación citado, ha cumplido con la rigurosidad científica que la universidad exige y que por lo tanto no atentan contra derechos de autor normados por Ley.
3. Que no he cometido plagio, total o parcial, tampoco otras formas de fraude, piratería o falsificación en la elaboración del proyecto y/o informe de tesis.
4. Que el título de la investigación y los datos presentados en los resultados son auténticos y originales, no han sido publicados ni presentados anteriormente para optar algún grado académico previo al título profesional.

Me someto a la aplicación de normatividad y procedimientos vigentes por parte de la UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN y ante terceros, en caso se determinara la comisión de algún delito en contra de los derechos del autor.

  
Vásquez Campos Helber Luishin  
DNI N° 45721220



**Figura 4:** Declaración Jurada.

Fuente: Elaboración propia.

Juicio de expertos 1



**UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN**

**JUICIO DE  
EXPERTOS 1**

NOMBRE: David Boñón Díaz.

TÍTULO O GRADO ACADÉMICO: ECONOMISTA Y DOCENTE  
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

N	variable /Dimensión/indicador/ ítem/ alternativa	4	3	2	1	
		Excelente	Buena	Regular	Inadecuada	
1	consistencia interna.		X			
2	Las motivaciones.		X			
3	Las problematizaciones.		X			
4	Gramática.	X				
5	Relevancia.		X			
TOTAL		1	4	0	0	
LIKER:		4	12	0	0	16 BUENA

MÁXIMO:	20
MÍNIMO:	5
MEDIO:	12.5

DISTANCIA:	15
INTERVALO:	3.75

**ESCALA CUALICUANTITATIVA**

5.00	8.75	INADECUADA
8.76	12.51	REGULAR
12.52	16.27	BUENA
16.28	20.00	EXCELENTE



*Econ. David Boñón Díaz*  
C.E.C. 386

Figura 5: Juicio de expertos 1.

Fuente: Elaboración propia.

Juicio de expertos 2



**UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN**

**JUICIO DE  
EXPERTOS 2**

**NOMBRE:** Luis Andrés Córdova Bueno.

**TÍTULO O GRADO ACADÉMICO:** LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

N	variable /Dimensión/indicador/ ítem/ alternativa	4	3	2	1		
		Excelente	Buena	Regular	Inadecuada		
1	consistencia interna.		X				
2	Las motivaciones.		X				
3	Las problematizaciones.		X				
4	Gramática.		X				
5	Relevancia.		X				
<b>TOTAL</b>		0	5	0	0		
<b>LIKER:</b>		0	15	0	0	<b>15</b>	<b>BUENA</b>

MÁXIMO:	20
MÍNIMO:	5
MEDIO:	12.5

DISTANCIA:	15
INTERVALO:	3.75

**ESCALA CUALICUANTITATIVA**

5.00	8.75	INADECUADA
8.76	12.51	REGULAR
12.52	16.27	BUENA
16.28	20.00	EXCELENTE



**Figura 6:** Juicio de expertos 2.

Fuente: Elaboración propia.

## Juicio de expertos 3



**UNIVERSIDAD  
SEÑOR DE SIPÁN**

**JUICIO DE  
EXPERTOS 3**

**NOMBRE:** VLADYMIR TEÓFILO RODRÍGUEZ URBINA.

**TÍTULO O GRADO ACADÉMICO:** Lic. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

		4	3	2	1		
N	variable /Dimensión/indicador/ ítem/ alternativa	Excelente	Buena	Regular	Inadecuada		
1	consistencia interna.		X				
2	Las motivaciones.		X				
3	Las problematizaciones.		X				
4	Gramática.	X					
5	Relevancia.		X				
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>BUENA</b>
<b>LIKER:</b>		<b>4</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>BUENA</b>

MÁXIMO:	20
MÍNIMO:	5
MEDIO:	12.5

DISTANCIA:	15
INTERVALO:	3.75

**ESCALA CUALICUANTITATIVA**

5.00	8.75	INADECUADA
8.76	12.51	REGULAR
12.52	16.27	BUENA
16.28	20.00	EXCELENTE



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE CHOTA  
 Lic. Vladimir T. Rodríguez Urbina  
 JEFE DE ABASTECIMIENTOS

**Figura 7:** Juicio de expertos 3.

Fuente: Elaboración propia.

## Autorización del autor

**USS | UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN**

**FORMATO N° T1-CI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES)**  
(LICENCIA DE USO)

Pimentel, 28 de octubre del 2017.

Señores  
Centro de Información  
Universidad Señor de Sipán  
Presente. -

El suscrito:

Vásquez Campos Helber Luishin, con DNI 45721220

En mí calidad de autor exclusivo del trabajo de grado titulado: El Benchmarking y su Influencia en la competitividad en la Empresa Inversiones Ferronor EIRL - Bambamarca 2016. Presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar el título de Licenciado en Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, por medio del presente escrito autorizo al Centro de Información de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en la página Web del Centro de Información, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
Vásquez Campos Helber Luishin	45721220	

**Figura 8:** Autorización del autor.

Fuente: Elaboración propia.

Aplicación de la encuesta



**Figura 9:** Foto previa antes de ingresar a realizar la encuesta del investigador Helber Luishin en la empresa INVERSIONES FERRONOR EIRL.

Fuente: Elaboración propia.

## Aplicación de la encuesta



**Figura 10:** Aplicando la encuesta a uno de los colaboradores en la empresa INVERSIONES FERRONOR EIRL.

Fuente: Elaboración propia.

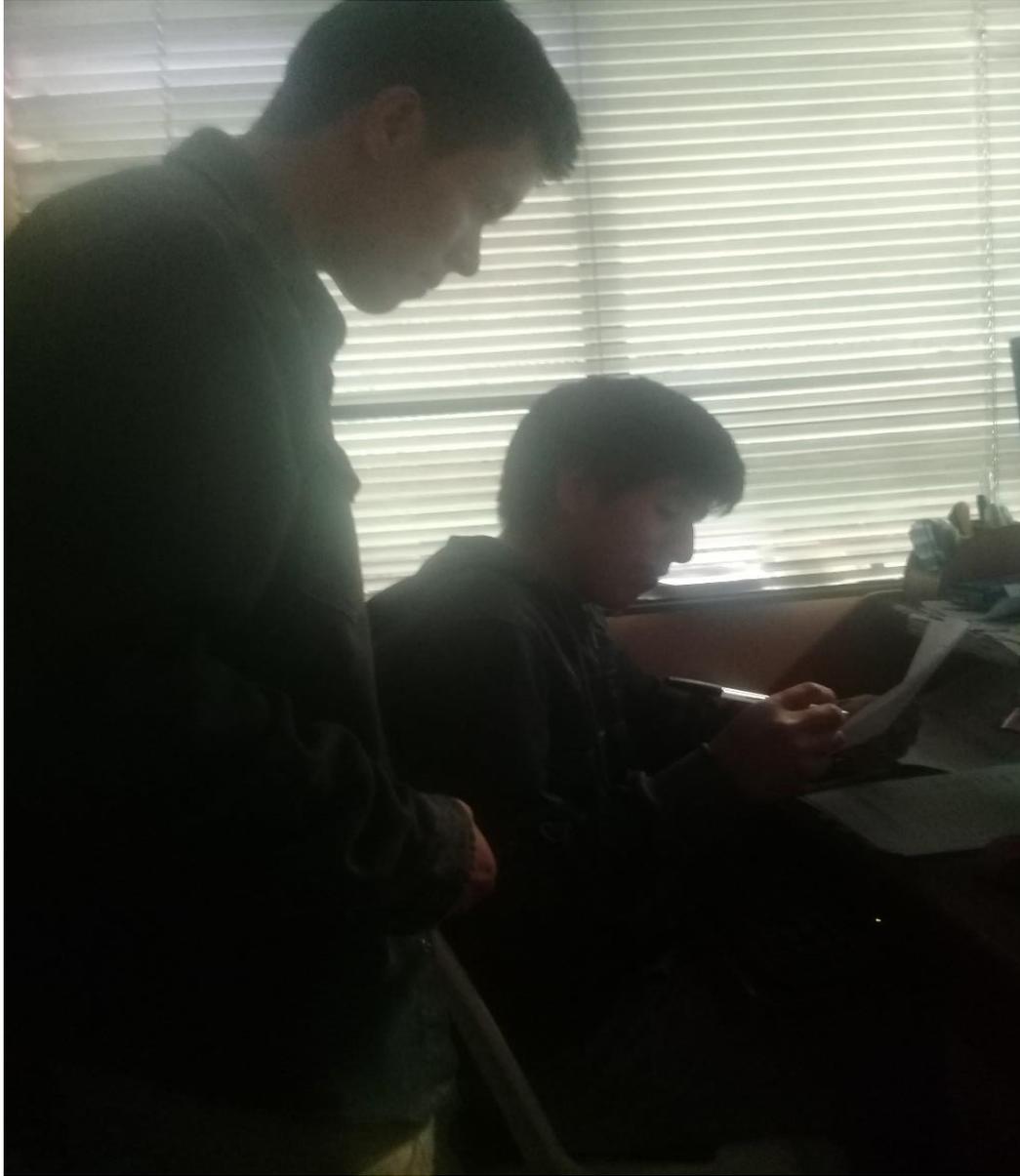
## Aplicación de la encuesta



**Figura 11:** Aplicando la encuesta a uno de los colaboradores en la empresa INVERSIONES FERRONOR EIRL.

Fuente: Elaboración propia.

## Aplicación de la encuesta



**Figura 12:** Aplicando la encuesta a uno de los colaboradores en la empresa INVERSIONES FERRONOR EIRL.

Fuente: Elaboración propia.

*Muchas gracias fue una experiencia beneficiosa realizar esta investigación de tesis como autor único, seguiré en un constante aprendizaje en el mundo de la educación, para lograr mis objetivos a lo largo del trayecto de mi carrera, experimentando el maravilloso campo de la ADMINISTRACIÓN.*

***BENDICIONES EN SU VIDA...***