

**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**TEMA:**

**EL BENCHMARKING Y LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE  
COMISARIATO VELBONI S.A. MANTA, AÑO 2016**

**AUTORA:**

Liseth Alexandra López Mero

**FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO**

**CARRERA SERVICIOS GERENCIALES**

**MANTA, SEPTIEMBRE DE 2016**

**TEMA:**

El Benchmarking y la Productividad Empresarial de Comisariato Velboni S.A.

Manta, Año 2016.

## CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En atención a la Resolución (No. 50-CF-GDSE de Resolución de Consejo de Facultad), mediante la cual me designan Director del trabajo de titulación, “El Benchmarking y la Productividad Empresarial de Comisariato Velboni S.A. Manta, año 2016”. Realizado por la Srta. Liseth Alexandra López Mero, previo al título de Licenciada en Servicios Gerenciales.

Certifico: Que se ha procedido a la revisión en su totalidad y determino que cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

Por esta razón me permito acreditarlo y autorizar a su autora para su presentación.

Manta, septiembre de 2016

Lic. Julia Marlene Garay Vera

**Directora de trabajo de titulación**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La suscrita López Mero Liseth Alexandra, portadora de la C.I. 131250291-5, hace constar que es autora del Proyecto de Investigación Científica titulado: “El Benchmarking y la Productividad Empresarial de Comisariato Velboni S.A. Manta, año 2016. Trabajo académico que constituye una labor investigativa personal realizada con la dirección de la asesora Lic. Julia Marlene Garay Vera

En tal sentido, manifiesto la originalidad del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada; además expreso que se han respetado los aportes intelectuales de otros autores y se ha hecho referencia de ellos en el texto.

Manta, septiembre de 2016

Liseth Alexandra López Mero

C.I. 131250291-5

## DEDICATORIA

Yunaris Valeska, esta bonita experiencia de vida te la dedico a ti ya que fuiste, eres y serás mi fortaleza, mi razón de vida, mi motivo por quien debo salir adelante. Gracias a esa inspiración que me das día a día pude y puedo culminar cada etapa de mi vida y alcanzar con éxito cada meta que me proponga.

Todos los días le doy gracias a Dios por darme esta bendición que ilumina mi vida, tu papá y quienes te rodean nos sentimos muy orgullosos de ti, por ser como eres, te amamos mi pequeña muñeca.

## RECONOCIMIENTO

A mi Señor, Jesús, quien me dio fortaleza, salud y esperanza para terminar este trabajo.

Gracias a mi gran amigo y esposo Cristhian Pin, por la paciencia, por su ayuda y la confianza depositada en mí, por estar en todo este trayecto siempre motivándome de una u otra manera, por estar dispuesto a acompañarme y a apoyarme en todo lo que me propongo.

Gracias a mis padres Abraham López y Yudi Mero por sus consejos, por enseñarme que para tener algo o ser alguien en la vida hay que luchar para conseguirlo porque nada es fácil, pero con Fe y amor se logra. Gracias por siempre desear y anhelar lo mejor para mi vida, por tener siempre esas palabras sabias que me enseñaban en ser mejor persona cada día y a toda mi familia por creer en mí y por el apoyo que recibí durante toda mi carrera, gracias de todo corazón.

A todos los docentes de la facultad de Gestión, Desarrollo y Secretariado Ejecutivo, a ellos les agradezco infinitamente por compartir sus conocimientos y enseñarme cosas nuevas y en especial a la Lic. Julia Garay, por su valiosa colaboración y paciencia en ayudarme a realizar este trabajo investigativo, a todos muchas gracias.

## CONTENIDO

<b>TEMA:</b> .....	<b>I</b>
<b>CERTIFICACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN DE AUTORÍA</b> .....	<b>III</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>IV</b>
<b>RECONOCIMIENTO</b> .....	<b>V</b>
<b>1. DATOS GENERALES</b> .....	<b>1</b>
1.1 Título del proyecto.....	1
1.2 Tipología del proyecto de investigación .....	1
1.3 Área del conocimiento.....	1
1.4 Duración del proyecto .....	1
<b>2 OBJETIVO GENERAL</b> .....	<b>1</b>
<b>3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>1</b>
<b>4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO</b> .....	<b>2</b>
4.1 Introducción .....	2
4.2 Marco teórico .....	5
4.2.1 Antecedentes investigativos .....	5
4.2.2 Fundamentación legal.....	8
4.2.3 Fundamentación filosófica .....	10
4.2.4 Fundamentación teórica .....	11
4.2.4.1 <b>El Benchmarking</b> .....	13
	<b>VI</b>

4.2.4.1.1	Concepto .....	13
4.2.4.1.2	Definición del Benchmarking.....	14
4.2.4.1.3	¿Que no es el Benchmarking?.....	14
4.2.4.1.4	Tipos de Benchmarking (ver figura 1 anexos) .....	15
4.2.4.1.5	Ventajas del Benchmarking .....	18
4.2.4.1.6	Desventajas del Benchmarking.....	18
4.2.4.1.7	Proceso de Benchmarking de Robert C. Camp (Xerox).....	19
4.2.4.1.8	Pasos del Benchmarking.....	23
4.2.4.2	<b>Productividad Empresarial</b> .....	25
4.2.4.2.1	Definición .....	25
4.2.4.2.2	Importancia .....	25
4.2.4.2.3	¿Cómo aumentar la productividad empresarial? .....	25
4.2.4.2.4	Tipos de productividad.....	26
4.2.4.2.5	Factores que inciden en la productividad de la empresa (Ver figura 2 Anexos).....	29
4.2.4.2.6	Factores que restringen el incremento de la productividad.....	30
4.2.4.2.7	Técnicas para mejorar la productividad .....	31
4.2.4.2.8	Barreras a la productividad .....	33
4.3	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	34
4.4	Justificación.....	35
4.5	Metodología .....	36
a).	Diseño del estudio .....	36



b). Sujetos y tamaño de la muestra. ....	37
c). Definición de variables.....	38
4.6 RESULTADOS ESPERADOS.....	38
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>38</b>
<b>6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>41</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>42</b>

## **1. DATOS GENERALES**

### **1.1 Título del proyecto**

El Benchmarking y la Productividad Empresarial de Comisariato Velboni S.A.  
Manta, Año 2016.

### **1.2 Tipología del proyecto de investigación**

Investigación Básica

### **1.3 Área del conocimiento**

Ciencias Sociales, Educación Comercial y Derecho

**Sub Área:** Educación Comercial y Administración.

### **1.4 Duración del proyecto**

**Fecha de inicio:** septiembre de 2016

**Fecha de culminación:** septiembre de 2017

## **2 OBJETIVO GENERAL**

- Analizar el Benchmarking y la Productividad Empresarial de Comisariato Velboni S.A. Manta, Año 2016.

## **3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conceptualizar los temas El Benchmarking y Productividad Empresarial.
- Especificar las estrategias para realizar el estudio de Benchmarking y de Productividad Empresarial.

- Identificar las ventajas y desventajas del Benchmarking y de Productividad Empresarial.

## 4. DESCRIPCIÓN DETALLADA DEL PROYECTO

### 4.1 Introducción

En el Ecuador, son muy pocas las organizaciones que toman el Benchmarking que es un modelo de gestión empresarial que sirve para comparar los diferentes procesos que utilizan las empresas líderes en el mercado, como una oportunidad de desarrollo y mejoramiento continuo ya sea interna o externamente, las competencias que realiza cada empresa, utilizan estrategias agresivas y son muy pocas las organizaciones que conservan ese tipo de tácticas, para mantenerse en funcionamiento; es por ello, que existen varias organizaciones que decaen por la mala práctica y mala administración.

**Define el benchmarking de la siguiente manera: es un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente productos, servicios y /o procesos de trabajo en organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre un área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento a las mejores prácticas y su aplicación.**  
(Maram, 2013).

De acuerdo a lo expresado anteriormente, conociendo el mercado globalizado que se encuentra en la actualidad y las competencias que cada vez son más duras y exigentes para los supermercados, Comisariato Velboni S.A, Manta enfrenta duras competencias directa o indirectamente; así como lo es, con Almacenes Tía S.A., Comisariato Jr., Supermaxi, entre otros supermercados, que se encuentran trascendiendo dejando a un lado esta sociedad anónima.

Para poder localizar con mayor eficacia esas fallas, sus respectivas soluciones y sobre todo buscar la mejor forma de optimizar los recursos con los que se cuenta, es importante aplicar este tipo de estudio Benchmarking, es un modelo comparativo y a la vez permitirá detectar y aplicar los mejores procesos para obtener una alta calidad y una mayor productividad, basándose en las experiencias por las cuales atraviesan las empresas líderes en el mercado.

**En el campo corporativo pudo definir la Productividad Empresarial como “el resultado de las acciones que se deben llevar a término para conseguir los objetivos de la empresa y un buen ambiente laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. (Carro Paz, 2012).**

A esta definición agrego que los clientes no evalúan sólo el resultado del proceso productivo, sino toda la operación que perciben. La productividad empresarial tiene que ser la satisfacción de los clientes, cuando se trata de una empresa de servicios, la falta de estrategias para mejorar la Productividad Empresarial de Comisariatos Velboni S.A. Manta, es una de las principales carencia que afecta directamente a la organización.

En esta investigación bibliográfica lo que se pretende realizar es un estudio comparativo utilizando un Modelo de Gestión, como lo es el Benchmarking, para tomar de patrón a unas de las empresas competentes y directas como lo es Supermercados Tía, Comisariato Junior o Supermaxi.

En cuanto a la problemática que refleja este comisariato son varios, anteriormente Comisariato Velboni era una de las empresas pionera en compra y venta de productos masivos y de ella también dependían muchos trabajadores, las estrategias de marketing que utilizaban y que siguen utilizando en Velboni, no son de mucha ayuda a la productividad lo que ha motivado la pérdida clientes, reconocimiento, calidad en cuanto a los productos y servicios que ofrece.

Entre otras como la credibilidad y sobre todo no aprovechar los recursos con los que cuenta, geográficamente su ubicación es en un sector estratégico por lo que podría valerse de esta situación para crecer empresarialmente. Sin duda alguna, todo esto se lo realiza con el fin de que el Comisariato Velboni, no siga perdiendo clientela, mejore sus ventas y para que tampoco salga del mercado.

Es importante que Comisariato Velboni en algún momento analice los temas a tratar en esta investigación porque es bueno informarse y tener en claro lo que se quiere realizar y alcanzar con este estudio. Implementar un modelo de gestión empresarial como lo es el Benchmarking, mejorará la productividad empresarial, al tomar este modelo como patrón lo que realizará son comparaciones no entre organizaciones, sino más bien entre departamentos, productos o servicios que ofrecen entre comisariatos, con la finalidad de ver, si se están utilizando bien los recursos, si se cuenta con los materiales adecuados, en sí, es ver en que están fallado y de qué manera tratar de remediar estos errores.

La empresa moderna se desarrolla en escenarios altamente complejos y competitivos, en donde resultan exitosas las organizaciones que utilizan nuevas

herramientas y enfoques de gestión, que permiten la productividad dentro de la misma, el día a día de una empresa se ve en un entorno cada vez más globalizado y competitivo, lo que produce una dependencia constante de información sobre el desarrollo de nuevas metodologías de organización, que les permitan absorber y adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y estratégicos que se van produciendo en el mercado y en la economía en todo el mundo.

El Comisariato Velboni S.A., Manta, además de tener y de utilizar estrategias de mercado, necesita perfeccionar su calidad y productividad, pues es la búsqueda y conservación de esfuerzos para todos, así como el permanente análisis de los procesos reduciendo los costos y recursos utilizados para la compra y venta de productos masivos, lo que le proveerá resultados para el mejoramiento de la empresa.

## **4.2 Marco teórico**

### **4.2.1 Antecedentes investigativos**

En la presente investigación de Benchmarking, se realizó en 1982, en una reunión de especialistas en capacitación y desarrollo organizacional de la Corporación Xerox donde se utilizó la expresión benchmarking competitivo en la discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y el de sus competidores. (Robles, 2008)

Posteriormente otras empresas se destacaron en implementar el benchmarking con éxito como: Ford Motor Company, Alcoa Millken, ATT&T, IBM, Johnson & Johnson, Motorola, etc..., con el objetivo de mejorar sus procesos consiguiendo un liderazgo en la calidad después de utilizar esta técnica.

Esta fue la primera descripción detallada del benchmarking en acción, disponible para el comercio en general. Se trata de una herramienta de autoevaluación y evaluación comparativa del rendimiento de la empresa, y por otro lado el Benchmarking se puede utilizar como proceso de aprendizaje organizacional. La productividad empresarial surge como resultado de las acciones que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos de la empresa además de un buen clima laboral, teniendo en cuenta la relación entre los recursos que se invierten y los resultados de los mismos.

Las investigaciones que se han realizado sobre el Benchmarking, son varias: entre ellos, la tesis elaborada por; (Tuerina Acosta, Jose Ignacio, 1999) , señala que “los procesos, productos y servicios, y no las organizaciones son el objeto del Benchmarking, las organizaciones buscan comparar el trabajo que la gente realiza en esos departamentos”.

(Valladares León, 2010), “El objetivo es identificar aquellos sectores estratégicos de gran potencial en el país, teniendo como análisis el sector industrial en comparación a los países que conforman la comunidad andina específicamente Colombia”

Resulta de gran interés conocer la productividad de una empresa porque de ese modo será posible evaluar en qué medida los aumentos de la producción son consecuencia de una mayor inversión o de la incorporación de más mano de obra. También podremos conocer si el incremento es por una combinación más eficiente de los factores productivos o porque se ha hecho un mejor uso de los mismos.

Para conseguir una buena productividad empresarial es necesario realizar una buena gestión institucional a través de diferentes técnicas, el objetivo de esta estrategia es mejorar el rendimiento, sostenibilidad y competitividad garantizando la viabilidad de la empresa, según el trabajo de tesis de;

(Portero & Roberto, 2009), “la productividad empresarial se basa en la clasificación básica como lo es la productividad del trabajo, del capital y del valor añadido. Estos indicadores son fundamentales para las empresas de servicios porque en estos lugares no hay materias primas que sean transformadas”.



#### 4.2.2 Fundamentación legal

Actualmente en Ecuador la aplicación de Modelos de Gestión no solo es un identificador de problemas en el ámbito empresarial, sino también es la autoevaluación de las organizaciones que utilizan este método para pulir y tener nuevas oportunidades en mejorar su productividad empresarial en todo el proceso de producción, es decir comparar lo mejor que tiene una empresa con lo mejor de la otra e ir perfeccionarlo cada vez más.

Según en la Superintendencia de Control de Poder del Mercado, “los comisariatos o supermercados son indispensables para satisfacer las necesidades de los ciudadanos, por lo tanto han creado políticas en cuanto a la realización de utilizar cualquier herramienta que supere la calidad con las otras, por lo tanto a estipulado en un artículo lo siguiente; (Barezueta, 2011)

**Art. “6. Confidencialidad, en la información general y empresarial aquella información considerada por el directorio de empresas privadas como estrategia y sensible a los intereses de esta, desde el punto de vista tecnológico, comercial y de mercado la misma que goza de la protección del régimen de propiedad intelectual, comercial e industrial”**

Es decir, que aplicando el modelo de Gestión de Calidad en Comisariato Velboni, va ser de mucha ayuda pero habrá que realizarlo con mucha responsabilidad por que no se puede pedir información directa a la empresa modelo, por políticas

institucionales no podrán dar información directa y la persona que lo haga tendrá que responder como la ley lo establece.

Pero para mejorar una organización debe utilizar estrategias que estén al alcance de todos sin perjudicar a nadie, como por ejemplo, realizar contrataciones a personas con experiencias y que hayan trabajado en las empresas competentes, para aprovechar esos conocimientos sin acosar o presionar a esa persona, con el fin de mejorar la productividad .

**Según (Vergara, CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, 2010), Capítulo II, De los Órganos de Regulación de las MIPYMES Art. 54.-Institucionalidad y Competencias; d.-Coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, programas de capacitación, información, asistencia técnica y promoción comercial, orientados a promover la participación de las MIPYMES en el comercio nacional e internacional.**

En cuanto a reconocimiento institucional es importante saber de qué conociendo lo difícil que están las competencias hoy en día, así como también la ley de Poder de Control del Mercado de Ecuador, los comerciantes en este caso, Comisariato Velboni optan por realizar ofertas continuas para poder lidiar con la competencia sin desatender las necesidades. Así mismo, puede realizar promociones publicitarias de los productos que ofrece, se dará preferencia a aquellos productos nacionales que sin ser muy

conocidos, contengan altas cualidades nutritivas ya que esto en el Ecuador se está tomando en cuenta mucho y es por eso que se debe luchar y salir adelante con los productos de nuestro país.

#### **4.2.3 Fundamentación filosófica**

El Benchmarking, es un término que fue utilizado originalmente por los Agrimensores para comparar alturas, sin embargo hoy, tiene un significado más restringido en el léxico de gestión, siendo el punto de comparación de la mejor practica de sector, nace en Estados Unidos a finales de los ochenta, surgió cuando la Compañía Xerox se interesó en investigar cómo comparaba su desempeño con relación a sus competidores. No fue hasta inicios de los '90 que se convirtió en una herramienta gerencial aceptada, por que ayudaría a mejorar el desempeño de las organizaciones.

La Productividad Empresarial, surge por primera vez en una artículo de Quensay en el año de 1.776 en Inglaterra, tiempos en los que nacía la economía como ciencia (con el libro de Adam Smith "La riqueza de las naciones"). Tiempo después, aparece el concepto en 1883, LITCKE definió productividad como "la facultad de producir es igual a el deseo de producción".

Cuando se habla de Supermercado nos referíamos a: "una tienda dividida por lo menos en cuatro departamentos fundamentales: Comestibles servidos por el cliente, carne, víveres y productos

lácteos,”. La expresión “super” proviene de los estudios de Hollywood de los años 20 que denominaban con esta expresión a sus películas para denotar grandeza y superioridad, (Zimmerman, 2009). Se hizo tan famosa esta expresión que se utilizaba en todo el mundo. La empresa del supermercado que empezaba a nacer, hizo suyo también esto del “súper” y que unido a mercado quedó formulado este nombre: “Supermercado”.

El Comisariato Velboni empezó su trabajo en Manta por iniciativa de los esposos Ángel Vélez y Elena Bonilla el 15 de junio de 1990, el negocio inició sus labores enfocado hacia la clase popular, con el formato de comisariato que en ese tiempo no existía en la ciudad, en la actualidad se pretende llegar a todos los estratos, es por ello que en Comisariatos Velboni S.A, Flavio Reyes Manta. (HORA, 2015)

#### **4.2.4 Fundamentación teórica**

**El benchmarking es el “Proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo “mejor de lo mejor” y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva” (Forero, 2011)**

Es decir que, desde entonces la Corporación Xerox, es una compañía de administración global de documentos que manufactura y provee una amplia gama de impresoras de

producción digital, (Xerox, 2010), fue entonces cuando desarrolló esas habilidades y e incrementó los conocimientos adquiridos y que de una u otra forma pudo identificar estándares específicos en cuanto a la productividad de cada área de la organización, el desempeño y desenvolvimiento que tenía la empresa ante sus competidores directos sin dejar a un lado a los competidores indirectos.

Es ahí donde se dieron cuenta de que no solo se puede comparar el proceso de producción de un bien o un servicio, sino que también se puede medir la calidad de la mano de obra que operan en una organización así, como también los diferentes departamentos en las que se dividen.

De acuerdo a lo expresado, se dice que anteriormente solo utilizaban el Benchmarking en las grandes industrias debido a la calidad de la producción solo se veía en el proceso de elaboración de un bien o servicio, pero en la actualidad este modelo de gestión se lo puede aplicar en diferentes empresas y sin importar la dedicación de las diferentes organizaciones, porque lo que se va aplicar son comparaciones como las de atención al cliente, mano de obra, equipos de trabajos, la administración de la empresa, etc., con el fin de mejorar la productividad de la misma.

**“La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.”**  
(Martines, 2007)

Se podría decir que, la productividad empresarial, no solo es lo que a Velboni le afecta, también la mala atención al cliente, la calidad y la poca variedad de los productos, es por ello que; (Deming, 2000), nos dice que “ la calidad del servicio es la satisfacción de los clientes con respecto a cualquier servicio dado”, es decir, que el personal que labora debe de estar siempre actualizado en cuanto a la labor en la que se dedica en la empresa, muchas veces los clientes quedan insatisfecho por no presentar variedad, por no realizar ofertas en cuanto a los productos, es decir que no hay esa motivación e incentivo hacia los clientes para que ellos regresen al mismo lugar a comprar.

#### **4.2.4.1 El Benchmarking**

##### **4.2.4.1.1 Concepto**

Maram, Luis, (2013), “El Benchmarking es una técnica de comparación entre los procesos de una empresa con los de otra similar para mejorar los procesos de la entidad. Es decir, nos ayuda a ser mejores sobre el éxito de otros”.

De acuerdo a este concepto decimos que los procesos, productos y servicios son las cosas que se deben comparar y aplicar este método de Benchmarking más no las organizaciones, es decir en su infraestructura. Las organizaciones no buscan comparar sus departamentos de ventas o manufactura, ellas buscan comparar el trabajo que la gente realiza en esos departamentos.

#### **4.2.4.1.2 Definición del Benchmarking**

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector”, según (David T. Kearny, Director General de Xerox Corporación), es decir, que en Comisariato Velboni S.A. Manta, analiza cuales son los productos con mayor acogida de acuerdo en marcas, calidad y necesidades para así brindarle a los clientes la seguridad y confianza en los servicios que se ofrece, ganando así poco a poco más clientela nueva, conservar a los clientes existentes, tener una estabilidad más productiva en el mercado y llegar a ser líder a nivel nacional

#### **4.2.4.1.3 ¿Que no es el Benchmarking?**

De acuerdo con (Spelodini, 2005), enseguida describe brevemente algunas ideas falsas sobre el proceso de benchmarking:

- Un evento que se realiza una sola vez.
- Un proceso de investigación que da respuestas sencillas.
- Copiar, imitar.

- Rápido y fácil.
- Una moda

El Benchmarking en las organizaciones la pueden realizar varias veces, siempre y cuando exista la necesidad de hacerlo ya que no es un proceso fácil de realizar y conlleva de tiempo y recursos que se deben tomar en cuenta al momento de realizar este tipo de estudio.

Cuando se aplica este método de la manera más responsable e idóneo posible los resultados que se obtendrá de ello será satisfactorios y no habrá la necesidad de volver aplicarlo, es por ello que antes de realizar o de acogerse a este método es muy indispensable realizar el respectivo análisis interno como por ejemplo la aplicación de un FODA para detectar con mayor facilidad las dolencias que padece la organización, en este caso Comisariato Velboni.

#### **4.2.4.1.4 Tipos de Benchmarking (ver figura 1 anexos)**

##### **a) Benchmarking interno**

Muchas organizaciones inician sus actividades de benchmarking comparando acciones internas, sin embargo, solamente representa un punto de partida para iniciar a descubrir los mejores procesos en la organización. En este tipo de benchmarking, se da por entendido que algunos de los procesos de trabajo que existen en



una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la misma organización.

El objetivo del benchmarking interno, es identificar los estándares del desarrollo interno, aplicándolo a Comisariatos Velboni será de mucho ayuda, tendrán como resultado ver cuales son las falencias, sus fortalezas y las oportunidades que existen dentro de la empresa en la cual serán susceptibles en cuanto a la obtención de resultados.

#### **b) Benchmarking competitivo**

El objetivo del benchmarking competitivo, es identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores directos en este caso como lo es Almacenes Tía S.A, Mi Comisariato, Comisariato Junior, Supermaxi, entre otros, y compararlos con los de nuestra organización es decir Comisariatos Velboni.

El benchmarking competitivo es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de una organización en el mercado, en el cual este tipo de estudio ayudará a Comisariatos Velboni a utilizar estrategias distintas como: realizar promociones de ventas, implementar tecnologías en todo su local, capacitar al personal en atención al cliente, realizar publicidad para que el comisariato sea reconocido, entre otras tácticas para mejorar.

### **c) Benchmarking funcional**

El benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no, nuestras competidoras directas, cualquiera que sea el sector en el que opere. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas en cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking, como por ejemplo, manufactura, marketing, ingeniería, recursos humanos, etc.

Es decir, que se lo puede aplicar no solo tomando en cuenta el tipo de actividad a que se dedica la empresa sino que también se puede escoger otra empresa aunque su actividad sea distinta, pues lo que se va a tomar como un estudio de comparación solo es el departamento específico a estudiar.

### **d) Benchmarking genérico**

Significa "sin marca", quiere decir que está de acuerdo con la idea de que éste benchmarking se enfoque más en los procesos de trabajo, que en las prácticas comerciales, mercados o productos de una organización o industria en particular. Aquí no importa las actividades que realizan el Comisariato Velboni, sino el mercado que lo acoge y donde se encuentra posesionado.

#### **4.2.4.1.5 Ventajas del Benchmarking**

Las ventajas que se obtendrá al realizar este estudio comparativo en Comisariato Velboni S.A., Manta es:

- Identificar oportunidades de innovación a través del descubrimiento de nuevas tecnologías laborables, ya aplicadas en su propio sector.
- Identificar aquellos procesos en los que existan diferencias significativas
- Conocer la posición relativa frente a empresas del propio o sector, evitando el estancamiento y ofreciendo diferentes alternativas.
- Conocer nuevas tendencias y direcciones estratégicas y, en función de éstas, gestionar adecuadamente el cambio.
- Desarrollar planes de colaboración.

#### **4.2.4.1.6 Desventajas del Benchmarking**

Lo que podrá obtener si no se realiza con responsabilidad este estudio:

- Puede crear expectativas en el personal, en cuanto a la falta de pago salariales.
- Que el personal administrativo (gerente) se sienta comprometida con los resultados.

- Falta de ética en el momento que se realizan los intercambio de información de trabajo entre organizaciones, especialmente entre competidores.
- Resistencia al comparar de forma eficaz los procesos de los competidores, debido a que la mayor parte de la información es confidencial.

#### **4.2.4.1.7 Proceso de Benchmarking de Robert C. Camp (Xerox)**

##### **a) Identificar que se va a someter a benchmarking**

En este paso la clave es identificar el producto o servicio de la función de negocios. En este paso no podemos ayudar mediante la declaración de una misión, para la función de negocios que se va a someter a benchmarking que es un nivel de evaluación alto, una vez hecho esto se dividen aún más las producciones en partidas específicas a las que aplicar benchmarking.

En Comisariato Velboni el estudio que se va a dar es en cuanto a la atención que se brinda y las estrategias que se utilizan para atraer a más clientes, como ser reconocidos y de qué manera expandirse a nivel nacional como lo hace la competencia en este caso hemos escogido Almacenes Tía S.A.

### **b) Identificar compañías comparables**

Es importante considerar que tipo de estudio de benchmarking se quiere aplicar, interno, competitivo, funcional o genérico, esto determinará en gran manera con qué compañía no debemos de comparar, es importante recordar que sea cual quiera el tipo de estudio, se deben de buscar a las empresas con las mejores prácticas para compararnos con ellas.

Almacenes Tía S.A es la mejor alternativa para seleccionarla como modelo de comparación con Comisariato Velboni, este almacén en tan poco tiempo ha logrado estar muy bien posesionado en el mercado competitivo en el que se encuentra en la actualidad, también ha podido abrir sucursales en todo Ecuador incrementando plazas de trabajo, clientes, reconocimiento, entre otros.

### **c) Determinar el método para recopilación de datos**

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

- Información interna: Es decir, resultado de análisis de productos, de fuentes de la compañía, estudios de combinación por parte de expertos.
- Información del dominio público: Proviene de bibliotecas, asociaciones, profesionales o mercantiles

- Búsqueda e investigaciones originales. La información se obtiene por medio de cuestionario directo o por correo, encuestas realizadas por teléfono, etc.
- Las visitas directas en la ubicación son de suma importancia, y por lo tanto debemos tratar de sacar el mayor provecho de las mismas, por lo que debemos hacer una preparación en el mismo tiempo, también se debe establecer los contactos adecuados de otras empresas.

#### **d) Fase de Análisis**

Después de determinar qué, quién y cómo, se tiene que llevar a cabo la recopilación y el análisis de los datos. Esta fase tiene que incluir la comprensión cuidadosa de las prácticas actuales del proceso así como las de los socios en el Benchmarking.

#### **e) Determinar la brecha de desempeño actual**

Las prácticas internas son superiores por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos. Dicha superioridad se puede demostrar de forma analítica o en base a los servicios de operación que desea el mercado.

#### **f) Proyectar los niveles de desempeño futuros**

En la Productividad lo más probable es que sea cierto de que ninguna empresa ha permanecido completamente estática si no

que de hecho, ha tenido algún nivel de productividad con el transcurso del tiempo.

**g) Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación**

Los hallazgos de benchmarking se tienen que comunicar a todos los niveles de la organización para obtener respaldo, compromiso y propiedad. Para la comunicación primeramente se debe determinar el auditorio y sus necesidades, se selecciona un método de comunicación y por último, se deben presentar los hallazgos en una forma ordenada.

En el proceso de obtención de aceptación es importante establecer una estrategia de comunicación en múltiples facetas, aparte de la declaración de una misión y de principios operacionales, así como el ver al Benchmarking como una iniciativa de cambio al mostrar las mejores prácticas y explicar la forma en que estas operan.

**h) Establecer metas funcionales**

En este punto se tratan de establecer metas funcionales con respecto a los hallazgos encontrados en el estudio del Benchmarking, y convertir dichas metas en principios de operación que cambien los métodos y las prácticas de manera que se cierre la brecha de desempeño existente de Comisariato Velboni S.A., Manta.

#### **i) Desarrollar planes de acción**

En este punto se incluyen dos consideraciones principales. La primera tiene que ver con las tareas en la planeación de la acción las cuales tienen que ver con el qué, cómo, quién y cuándo, para ir teniendo idea de lo que se va hacer. Y la segunda específicamente incluye: la tarea, el orden, las necesidades de recursos, las responsabilidades, resultados y la supervisión del trabajo que se realizará.

#### **j) Recalibrar el benchmarking**

Este paso tiene como objetivo el mantener el benchmarking actualizado en un mercado con condiciones cambiantes de manera que se asegure un desempeño excelente. Es importante el realizar una evaluación en áreas como la comprensión del proceso de benchmarking, la comprensión de las mejores prácticas, la importancia y valor, lo adecuado para fijar metas y la comunicación de benchmarking dentro del Comisariato Velboni, por medio de una planeación bien realizada y la repetición del proceso de 5 pasos hasta llegar a la ejecución del benchmarking.

#### **4.2.4.1.8 Pasos del Benchmarking**

Robert Camp, basándose en su experiencia en la Xerox Corporation, ha identificado cinco fases necesarias para implementar con éxito una práctica de Benchmarking en cualquier organización:



**Planificación:** Esta fase del Benchmarking identifica las áreas que deberíamos comparar, las organizaciones concretas contra las que deberíamos hacerlo, el tipo de datos que deberíamos recabar y la forma de recoger dichos datos.

**a) Análisis:** La fase del análisis se centra en obtener un conocimiento en profundidad de las prácticas y procesos existentes en Comisariato Velboni, así como haremos la comparación con Almacenes Tía.

**b) Integración:** En este caso utilizamos los hallazgos de las primeras dos fases para definir las áreas objetivo que deseamos cambiar. Como parte de esta fase, necesitamos asegurarnos de que los conceptos del Benchmarking se implementen en el proceso corporativo de planificación

**c) Acción:** Los conocimientos y objetivos asociados del Benchmarking deberían traducirse en acciones. Las personas que en la práctica llevan a cabo las tareas y deberían determinar de la mejor manera incorporar esos hallazgos al proceso existente.

**d) Madurez:** Una organización alcanza su madurez cuando las mejores prácticas empresariales identificadas se han

incorporado en todos sus procesos relevantes, asegurándose así de una actuación superior para la organización del conjunto

#### **4.2.4.2 Productividad Empresarial**

##### **4.2.4.2.1 Definición**

Resulta de gran interés conocer la productividad de una empresa porque de ese modo será posible evaluar en qué medida aumenta la producción esto en consecuencia de una mayor inversión o de la incorporación de más mano de obra. También podremos conocer si el incremento es por una combinación más eficiente de los factores productivos o porque se ha hecho un mejor uso de los mismos.

##### **4.2.4.2.2 Importancia**

Es imprescindible que en Comisariatos Velboni tenga una buena gestión empresarial en la cual engloba un conjunto de técnicas que se aplican al objetivo de dicha gestión en mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, garantizando viabilidad de la empresa.

##### **4.2.4.2.3 ¿Cómo aumentar la productividad empresarial?**

Comisariatos Velboni S.A., debería tener en cuenta diferentes aspectos para obtener mejores resultados en la productividad empresarial:

- Establecer metas y objetivos, es enmarcar un camino al éxito obteniendo como resultado el crecimiento productivo del Comisariato.
- Fomentar las sinergias, el mismo que generará la integración en todo el talento humano que labora en Comisariato Velboni S.A.
- Incentivar la creatividad, es generar ideas nuevas y productivas, en dar notar el cambio que se produzca en el Comisariato.
- Incorporar mejoras tecnológicas que mejoren los resultados de la empresa invirtiendo en procesos de producción que ayuden a aumentar la productividad.

#### **4.2.4.2.4 Tipos de productividad**

Cuando se habla de Gestión de Productividad, se tiende a pensar únicamente en procesos, lo cual es un error, puesto que la productividad es uno de los diferentes tipos:

- **Productividad de procesos.** Es el uso más idóneo de todo tipo de recursos físicos, tecnológicos, herramientas de gestión y sobre todo talento humano. La adecuada conjunción de todos estos aspectos hace posible alcanzar altos niveles de calidad en el estándar de producción, agregar valor y lograr un servicio al cliente excelente.

- **Productividad del marketing.** En la actual economía globalizada es totalmente necesario generar estrategias comerciales que permitan llegar a nuevos mercados para así aumentar la base de clientes y posteriormente consolidarlos y fidelizarlos. Es decir, atraer a los clientes por medio de ofertas en los productos, utilizar este tipo de estrategias como lo realiza Almacenes Tía para así ganar clientela y ser competente en el mercado.
- **Productividad en la innovación.** Es muy importante que la innovación se perciba como algo nuevo y rentable en el Comisariato Velboni son necesidades continuas en las que se debe tomar acciones de monitorización del entorno, conocimiento de la evolución de las tendencias, realizar benchmarking (comparación entre empresas) y estar muy al corriente de las nuevas tecnologías.
- **Productividad del conocimiento.** Las empresas deben tener conocimientos precisos, de calidad y actualizados sobre todo tipo de aspectos relacionados con su ámbito de actividad como: tecnologías, herramientas, procesos de organización, métodos de mejora de calidad, entre otros recursos.

**“[...] uno de los factores responsables de la baja productividad de las pequeñas y medianas empresas tiene que ver con el acceso y el conocimiento de las tecnologías de la información, por que genera aislamiento, que a su vez cierra el paso a nuevas técnicas productivas y nuevos mercados esto influye negativamente en la productividad relativa de estas empresas en relación con sus competidoras”. (Ergesta, Nico, 2015)**

Es decir, que en Comisariato Velboni muchas veces exceden la cantidad de los diferentes productos, incluso, esto puede resultar una declinación de productividad para el comisariato, ellos almacenan las mercancías por más tiempo y esto hace que los clientes noten que los productos no son confiables y los alejan cada vez más.

Así mismo, a Velboni le falta implementar nuevas técnicas que utilizan los diferentes supermercados como estrategias para acaparar a los clientes, una vez más está demostrado que la tecnología en la actualidad avanza más rápido y a que a su vez influye mucho en el mercado, es necesario que Velboni cuente con la tecnología adecuada y el personal capacitado para incrementar la productividad y el servicio que ofrece.

#### **4.2.4.2.5 Factores que inciden en la productividad de la empresa**

(Ver figura 2 Anexos)

##### **a. Factores internos**

Comisariato Velboni debe realizar mantenimiento de todo el equipo para asegurar un funcionamiento en perfectas condiciones y continuado, evitando paradas que afecten a la productividad, es por ello que debería tomar en cuenta lo siguiente:

- Uso eficaz de todas las máquinas en general (cortadora de carnes, congeladores, computadoras, etc.).
- Realizar inversión con el fin de sustituir la maquinaria obsoleta o muy anticuada y mejorar la automatización y la utilización de la tecnología de la información.
- Mejorar los procesos de manipulación de materiales, almacenamiento y sistemas de comunicación
- Prestar atención al rendimiento del material, sustituyéndolo cuando pierde eficacia o utilidad.
- Motivación de los empleados mediante incentivos salariales, reconocimientos y promoción personal y laboral
- Formación adecuada y continua.es decir realizar capacitaciones constantes a todo el personal del Comisariato.
- Promoción y cuidado constante del bienestar de los trabajadores, la salud y la prevención de riesgos.

- Facilitar un buen ambiente laboral, conocido como clima laboral.
- Técnicas de mejora continua consistentes en la introducción de pequeños cambios, corrección de errores y detección de áreas de mejora de forma constante, sin que realicen cambios difíciles de asimilar por los empleados.

**b. Factores externos**

Son todos aquellos aspectos que están fuera del contorno de la empresa como la competencia, la demanda potencial o las distintas normativas y leyes de este país. Aprovechar al máximo el lugar geográfico en el que se encuentra, el mismo que es reconocido y muy concurrido.

**4.2.4.2.6 Factores que restringen el incremento de la productividad**

En muchos negocios se ha demostrado que las restricciones productiva se da por parte del clima laboral, con ello tenemos el Comisariato Velboni en el cual no existe el clima propicio con los empleados, provocando efectos negativos en la productividad, sobre todo no dar una imagen adecuada al comisariato para con sus clientes, llevándose una mala impresión de esta sociedad anónima.

#### **4.2.4.2.7 Técnicas para mejorar la productividad**

- a) Modernícese.** mediante la modernización el Comisariato puede aumentar su capacidad de adaptación al cambio y de mantenerse vigente por lo que en la actualidad las empresas competentes cuentan con equipos y maquinarias de alta tecnología y Velboni no cuenta con aquello.
- b) Innove.** Es importante que Velboni lo haga para ganar clientes y mercado. La innovación le ayudará a analizar su modelo de negocio para encontrar alternativas novedosas y mejorar su gestión con el fin de hacer un uso óptimo de sus recursos.
- c) Capacite a su personal para mejorar la competitividad.** Como se mencionó antes, capacitar a los empleados del Comisariato le ayudará a tener un buen nivel de motivación, productividad, integración y compromiso, a su vez adquieren nuevos conocimientos que les permitan seguir desarrollando habilidades para realizar eficaz y eficientemente las tareas que les deriva la empresa.
- d) Aplique la administración por procesos no por funciones.** Comisariato Velboni S.A. Manta, debería de aplicar este tipo de administración ,puesto que es uno de los enfoques que facilitan mejorar la eficiencia y la eficacia de la gestión empresarial y se realiza de forma horizontal, es decir, en un mismo proceso pueden intervenir personas de diferentes departamentos, en cambio la administración por funciones el funcionamiento de la empresa de forma vertical, es aquí donde la empresa



selecciona los departamentos y dificulta su interrelación, perdiendo de vista a los clientes.

- e) **Conviértase en un motivador efectivo.** La motivación mantiene a los empleados motivados con actitud positiva frente a las tareas diarias enmendadas y hace que todos los procesos en los cuales se encuentran involucrados sean más productivos
- f) **Planee**, que ésta ayuda a definir los objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos que se desarrollarán en favor de la organización.
- g) **Administre bien el tiempo**, éste es uno de los principales recursos cuyo uso es necesario optimizar para aumentar la productividad llevando a cabo todas las actividades que se ha propuesto.
- h) **Use la comunicación de forma** estratégica, por medio de una buena gestión de la comunicación interna y externa de Comisariato Velboni podrá establecer planes de acción que apoyen la consecución de sus objetivos, mejorar el clima laboral y generar una buena reputación.
- i) **Administre inteligentemente su capital de trabajo.** Garantiza la solvencia de su empresa, lo que le permite responder de forma oportuna con todas sus obligaciones financieras y generar condiciones favorables para negociar, tanto al momento de vender, como al momento de comprar.

**j) Considere ingresar a nuevos mercados.** Al abrirse a la posibilidad de incursionar en nuevos mercados puede hacerle descubrir vías para aumentar su rentabilidad y productividad, aprovechando las oportunidades que ofrecen los tratados comerciales.

#### **4.2.4.2.8 Barreras a la productividad**

Debemos reconocer cuales son las barreras que impiden que Comisariatos Velboni S.A., no tengan niveles de productividad altos a los efectos de tomar debida nota de ellas, concientizar y actuar en consecuencia:

##### **a. Feudalismo corporativo**

Se da cuando el director o gerente de una empresa, no conoce ni le importa conocer los objetivos, las actuaciones y los problemas de los demás, es decir de los trabajadores de la empresa. Tampoco le interesa la productividad total del negocio, sólo se interesa de su propio beneficio.

##### **b. Mentes cerradas al cambio**

Las reacciones de la gente que pone obstáculos a toda idea nueva son las siguientes: miedo a lo desconocido, miedo de no poder aprender las nuevas destrezas (o la vergüenza de ser lento en aprender), amenazas al pago y otros beneficios, falta de participación en el proceso de cambio, aumento o disminución de las responsabilidades laborales, entre otras.

### **c. Conformismo**

El conformismo hace que la organización se estanque y no avance al paso de los adelantos tecnológicos, ni que se adecue convenientemente a las nuevas exigencias del mercado

### **d. Temor a la crítica**

Este temor lo sufren los empleados y trabajadores que tienen la iniciativa y la creatividad para presentar buenas ideas, pero el miedo al ridículo ante sus jefes y compañeros y su timidez inhibe su valor para presentarlas.

## **4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿Qué es el Benchmarking y la Productividad Empresarial?
- ¿Qué tipos de Benchmarking y de Productividad Empresarial se utilizarán en el estudio?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del Benchmarking y de Productividad Empresarial?

#### **4.4 Justificación**

Los negocios dedicados a la venta de artículos de primera necesidad presentan un alto nivel de competencia en el mercado, por ello deben marcar su ventaja competitiva desde que inician sus operaciones, a pesar de que los productos comercializados sean los mismos, deben hacer hincapié en otros aspectos que permitan atraer a los clientes y fidelizarlos; sin embargo, no todos los dueños y/o administradores de estos negocios están conscientes de esta realidad y consideran que la ubicación es el único mecanismo para captar clientela y promover demanda.

Comisarito Velboni, tiene un alto nivel de competencia generados por negocios nacionales que se han establecido en Manta en los últimos años, ante lo que considero que este trabajo es oportuno para que se implementen estrategias agresivas y constantes para captar mercado, las competencias realizan publicidad, son patrocinadores de eventos, aplican promociones, entre otras estrategias que ayudan a ganar más clientes días tras días; mientras que Velboni carece de ellas.

Es importante conocer que la evolución del mercado ha hecho que los clientes sean cada vez más exigentes y que por tanto sus necesidades sean satisfechas de la mejor manera posible, es por ello que este trabajo de investigación será factible cuando Comisariato Velboni analice la información bibliográfica, por lo que de esta manera se podrá generar más estrategias de enfoque y diferenciación, con el fin de brindar calidad y variedad en el servicio y productos que ofrece esta sociedad anónima.

Es relevante el tema, porque como profesional reúno los conocimientos para aportar al análisis de la situación real de una empresa, que ha trascendido 30 años en la ciudad, convirtiéndose en este momento en una empresa generadora de empleo que contribuye a la satisfacción de las necesidades locales.

El análisis bibliográfico, que se obtendrá al final de esta investigación será significativo para abordar y solventar los problemas que se presentan, considerándose oportuna la implementación de un estudio del modelo benchmarking como herramienta estratégica para la mejorar la productividad empresarial de Comisariato Velboni S.A., que contribuye al mejoramiento de todo el proceso de atención al cliente, imagen corporativa, reconocimiento en cuanto al y servicio que ofrece.

#### **4.5 Metodología**

##### **a). Diseño del estudio**

El presente trabajo de investigación es de tipo exploratoria, ya que nos permite determinar el problema analizando previamente el contexto y el entorno en donde se desarrolla, lograr la consolidación del conocimiento, de esta manera conocer a fondo el problema.

La investigación también es de tipo bibliográfica como su palabra lo dice nos ayuda a describir el problema en toda su dimensión, tiempo y espacio logrando de esta manera describir en todo un texto el origen del problema

en estudio, la metodología se hizo a través de investigación bibliográfica realizada por los autores citados.

En esta parte de la investigación decimos que fue sintética y analítica porque nos permite realizar una síntesis del Benchmarking y en analizar qué tan elevado esta la Productividad Empresarial de Comisariato Velboni S.A., Manta, y de que podemos colaborar para remediar un poco esta necesidad, es decir; la falta de acogida en el mercado, la falta de reconocimiento a nivel nacional, entre otras faltas.

#### **b). Sujetos y tamaño de la muestra.**

##### **Población**

La población de la presente investigación se realizará con una población finita de 12 personas que están directamente involucrados con la productividad de Comisariatos Velboni S.A. Manta.

##### **Muestra**

El conjunto de elementos que se tomará en cuenta en esta investigación es de 12 personas (3 Personal Administrativo, 9 Trabajadores); en la cual son el tamaño de la muestra. Por lo tanto esta muestra no necesita fórmula para comprobar sus individuos.

### **c). Definición de variables**

#### **Variable independiente: El Benchmarking**

Es una herramienta de comparación que permite detectar y aplicar los mejores procesos de manufactura y servicios que ofrece una organización, para obtener alta calidad y una mayor productividad. Se requiere de tiempo y recursos (humano, financiero y tecnológico), que contribuyan al mejoramiento de la empresa en toda su dimensión.

#### **Variable dependiente: Productividad Empresarial**

La productividad empresarial no es más que los resultados que se obtiene de una buena labor dentro de una organización y se refleja desde la infraestructura, el talento humano, el nivel de satisfacción con la atención al cliente.

## **4.6 RESULTADOS ESPERADOS**

El trabajo de investigación bibliográfico sustentado en el Benchmarking y la Productividad Empresarial en el Comisariato Velboni S.A., reúne información derivada de autores que han aportado a la aplicación de estrategias de mercado con éxito en el mundo empresarial; por esta razón su contenido es oportuno para continuar su estudio y llevarlo a una publicación científica.

## **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Barezueta, H. d. (2011). Ley Organica de Regulacion y Control del Poder de Mercado. Quito.
- Carro Paz, R. (2012). Porductividad Empresarial. Lider Empresarial, -.

- Deming, E. (2000). Productividad. México.
- Ergesta, Nico. (10 de Enero de 2015). Tipos de productividad empresarial y factores de influencia. Obtenido de Ránking de los factores internos que más afectan a la productividad
- Forero, C. (11 de 05 de 2011). Tendencias Actuales.
- HORA, L. (14 de 10 de 2015). El comisariato Velboni empezó su trabajo en Manta. El propietario de Velboni, Ángel Vélez, mientras premiaba a uno de sus clientes, pág. 7.
- Maram, L. (2013). BENCHMARK. qué es y cómo hacer Benchmarking para la sustentabilidad de las empresas, (pág. 45). México.
- Martines. (2007). Productividad. México.
- Portero, S., & Roberto, C. (2009). Diseño del modelo cuantitativo de incremento de productividad para la Empresa Sánchez Bustamante Cía Ltda. Quito : Escuela Politecnica Nacional.
- Robles, M. (2008). Antecedentes de Benchmarking. Mexico.
- Spelodini, M. J. (2005). El Benchmarking. México.
- Tuerina Acosta, Jose Ignacio. (1999). "BENCHMARKING - METODOLOGÍA DE DESARROLLO Y APLICACION". México: Universidad Autonoma de Nuevo Leon.
- Valladares León, J. A. (2010). Benchmarking del sector industrial. Ecuador y Colombia..



- Vergara, F. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito.
- Vergara, F. (2010). CODIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES. Quito: ASAMBLEA NACIONAL .
- Zimmerman, M. (2009). HISTORIA SUPERMERCADO . NEW YORK: WORDPRESS.

### 5.1 Web-grafía

- Ergesta, Nico. (10 de Enero de 2015). Tipos de productividad empresarial y factores de influencia. Obtenido de Ránking de los factores internos que más afectan a la productividad:  
<http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/tipos-de-productividad-empresarial-y-factores-de-influencia/>
- Forero, C. (11 de 05 de 2011). Tendencias Actuales. Recuperado de <http://actualesadmon.blogspot.com/p/benchmarking.html>
- Xerox, C. (03 de 2010). New Era. Obtenido de Publication International: Recuperado de: <http://es.bridgepub.com/nep/about-us/our-awards/xerox-corporation-recognitions.html>
- Maneen, Luis Miguel (2001) Benchmarking: Definiciones, Aplicaciones, Tipos Y Fases Del Proceso. Recuperado de: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/04/15/benchmarkingdefiniciones-aplicaciones-tipos-y-fases-del-proceso/pdf>

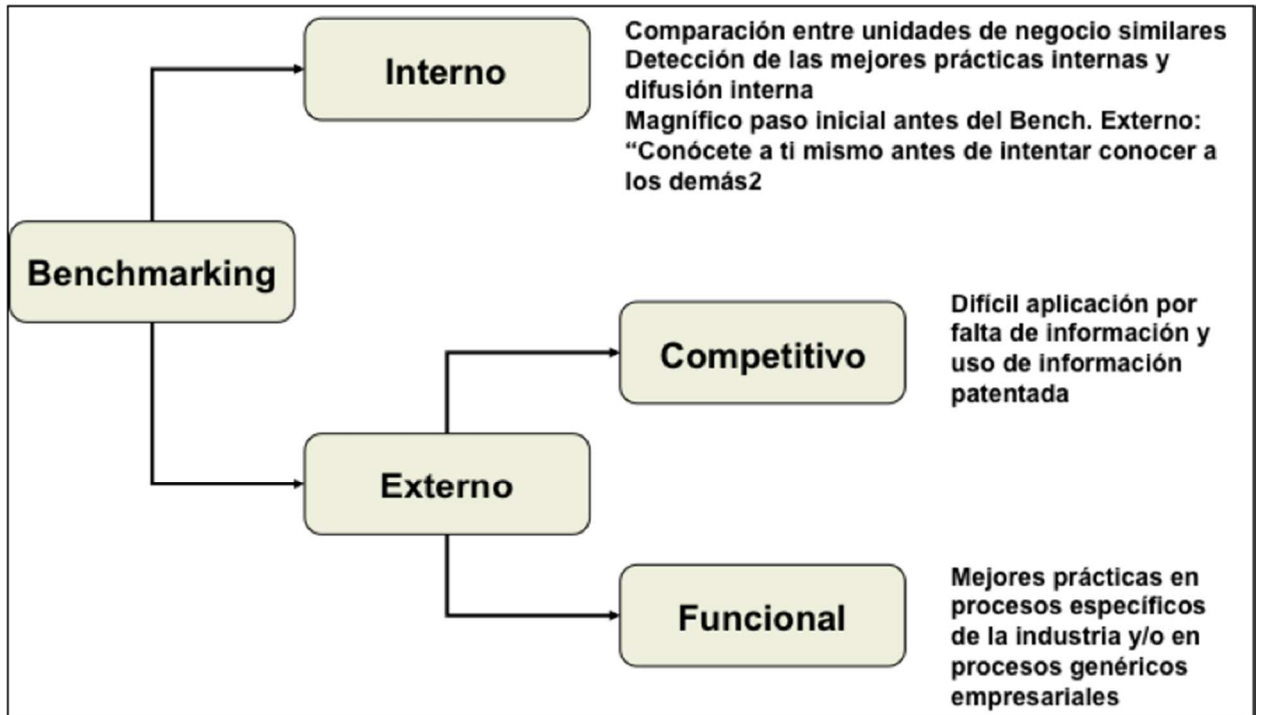
## **6. ENUNCIACIÓN DE LA PROPUESTA**

Plantear o establecer estrategias de marketing con el modelo de gestión Benchmarking para desarrollar el desenvolvimiento que tiene el talento humano del Comisariato Velboni S.A. Manta; con el fin de acaparar más clientes y desplegarse mejor empresarialmente abarcando en nuevos mercados.

## 7. ANEXOS

Grafico 1  
pág. 15

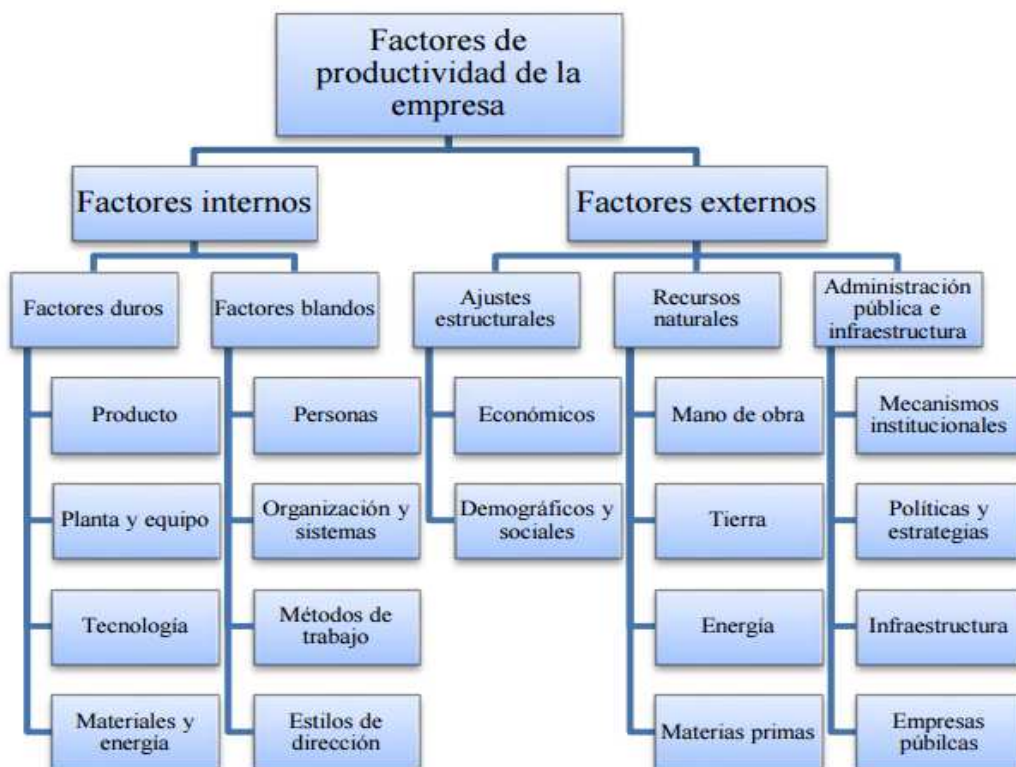
### MODELO DE LOS TIPOS DE BENCHMARKING



Fuente: David T. Kearny, Director General de Xerox Corporación

# MODELO INTEGRADO DE FACTORES DE LA PRODUCTIVIDAD DE UNA EMPRESA

Grafico 2  
pág. 28



Fuente: Prokopenko J. - La gestión de la Productividad