

TRABAJO DE GRADO

**PROPUESTA DE FORMALIZACIÓN DEL SUB PROCESO DE BENCHMARK
DENTRO DEL DEPARTAMENTO MEI DE LA UNIVERSIDAD EAFIT**

Preparado por:

María Camila Arenas Saldarriaga



Asesora Metodológica:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MEDELLÍN**

2017

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi formación profesional, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y bendiciones.

Gracias a mis familiares, especialmente a mis padres por apoyarme en todo momento sin importar las circunstancias, por los valores que me han inculcado y por darme la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Son mi mejor ejemplo a seguir y mi mayor tesoro.

A cada uno de mis profesores y compañeros de pregrado, quienes me enseñaron cosas que van más allá de un aula de clases; no sólo se encargaron de transformar a una joven en su vida profesional sino también dejaron una huella importante en mi corazón.

Por último agradezco a las universidades que hicieron que este sueño fuera posible, en primer lugar a la Universidad Autónoma Latinoamericana por mi formación como profesional en Administración de Empresas y los valores y principios reforzados en la realización de mi pregrado; y en segundo lugar a la Universidad EAFIT por contribuir en mis prácticas profesionales a culminar este sueño de la mejor manera, aportándome no sólo conocimientos teóricos sino grandes aprendizajes de vida.

Resumen

Esta propuesta de mejora sugiere la formalización del sub proceso de benchmark del área de investigación de mercados en el departamento de Mercadeo Institucional (MEI) de la Universidad EAFIT. Este ejercicio se realiza bajo la modalidad de plan de mejora que responde a un enfoque cualitativo, y se desarrolla a través de la revisión documental, entrevista semiestructurada, herramientas ofimáticas y software. Este plan de mejora contribuye a la eficiencia y productividad de dicho sub proceso en el momento de tomar decisiones por parte de la Organización.

Palabras claves: Plan de mejora, Investigación de mercados, Benchmark, Formalización de procesos.

Abstract

This improvement proposal suggests the formalization of the benchmark sub-process of the market research area in the Institutional Marketing Department (MEI) of EAFIT University. This paper is carried out under the modality of improvement plan that responds to a qualitative approach, and it is developed through the documentary review, semi-structured interview, office tools and software. This proposal contributes to the efficiency and productivity of this process when decisions are made by the organization.

Key words: Improvement plan, desk research, benchmark.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	7
1. PLANTEAMIENTO PROBLEMA	8
2. OBJETIVOS	12
2.1. Objetivo General	12
2.2. Objetivos Específicos.....	12
3. JUSTIFICACIÓN	13
4. MARCO DE REFERENCIA	16
4.1. Marco Contextual.....	16
4.2. Marco Teórico	19
4.2.1. Investigación de mercados.....	19
4.2.2. Benchmark	21
4.2.3. Formalización	24
4.3. Marco Legal	25
4.3.1. Ley 30 de 1992 Organiza el servicio público de la Educación Superior	26
4.3.2. Ley 115 de 1994 Ley General de Educación	28
4.3.3. Resolución número 1680 de la Universidad EAFIT	29
4.3.4. Norma ISO 9001	29

5.	METODOLOGÍA.....	33
5.1.	Enfoque de la Propuesta.....	33
5.2.	Modalidad de la propuesta.....	33
5.3.	Estrategias de Acercamiento a los Actores.....	34
6.	HALLAZGOS Y PROPUESTA.....	38
6.1.	Fase 1: Identificación del actual sub proceso de benchmark.....	38
6.2.	Fase 2: Recomendar el paso a paso para que el sub proceso de benchmark sea formalizado.....	52
7.	RECOMENDACIONES.....	68
8.	CONCLUSIONES.....	69
	REFERENCIAS	70

TABLA DE ILUSTRACIONES

Imagen 1. Buscador del SNIES.	39
Imagen 2. Libro de Microsoft Excel con información del SNIES.	39
Imagen 3. Libro de Excel información del SNIES.	41
Imagen 4. Portal de estadísticas de matriculados en el SNIES.	41
Imagen 5. Información matriculados en el SNIES.	42
Imagen 6. Libro de Microsoft Excel con información de matriculados en especialización en gerencia de proyectos.	43
Imagen 7. Modelos de gráficas elaboradas por Tableau.	44
Imagen 8. Página principal del Observatorio Laboral.	45
Imagen 9. Presentación final en Microsoft PowerPoint.	46
Tabla 1. Plantilla “Procedimiento para elaborar un procedimiento”.	52
Tabla 2. Propuesta de mejora “Procedimiento para la elaboración del subproceso de benchmark”.	60

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de mejora sugiere la formalización del sub proceso de benchmark del área de investigación de mercados en el departamento de Mercadeo Institucional (MEI) de la Universidad EAFIT, lo cual contribuye a la eficiencia y productividad de dicho sub proceso en el momento de tomar decisiones por parte de la organización. Dicha propuesta se divide en cuatro bloques principales: el planteamiento del problema que esboza la necesidad de formalizar el proceso de benchmark, además contiene los objetivos específicos para llevar a cabo la propuesta de mejora y la justificación de la misma; asimismo presenta un marco de referencia que se desarrolla a partir de un referente contextual, un referente teórico y un marco legal. Finalmente se presentan los hallazgos, las recomendaciones y las conclusiones para llevar a cabo el plan de mejora que tiene que ver con la formalización del proceso de benchmark.

1. PLANTEAMIENTO PROBLEMA

La Escuela de Administración y Finanzas e Instituto Tecnológico, más conocida como la Universidad EAFIT inicia sus funciones el 4 de mayo de 1960 tras la firma de su acta de fundación como una institución de educación superior de carácter privado cuyo campus principal se encuentra ubicado en el sector de El Poblado, al suroriente de la ciudad de Medellín, Antioquia. En la actualidad, EAFIT, es una universidad elite de Colombia con más de 56 años en el sector de la educación superior posicionada entre los mayores rankings no sólo educativos sino también de reputación empresarial.

Actualmente, EAFIT ofrece 21 programas de pregrado (aproximadamente 9.200 estudiantes), 65 especializaciones, 33 maestrías y 4 doctorados (en total 2.500 estudiantes posgrado), 320 docentes vinculados y más de 650 personas que integran su planta administrativa.

Hoy, La Universidad EAFIT se encuentra adaptando sus departamentos a su nueva visión de marca (“Inspira, Crea y Transforma”) con el objetivo de la mejora continua en su funcionamiento; en este proceso se encuentra el departamento de Mercadeo Institucional (MEI), departamento que desde hace 11 años es responsable de acercar la sociedad hacia la experiencia del conocimiento EAFIT, a través del desarrollo de estrategias transversales de mercadeo en interacción con las demás dependencias, para potenciar el valor de marca y el logro de los objetivos

institucionales. El principal producto de este departamento lo constituye el Plan de Mercadeo Institucional, cuyo objetivo es contribuir al logro del reconocimiento de la Universidad validado en la superioridad, excelencia y recordación de EAFIT en los públicos objetivos.

Para el cumplimiento de su objetivo MEI cuenta con tres coordinaciones: manejo de marca, mercadeo relacional e investigación de mercados, ésta última creada hace 2 años no sólo con el objeto de apoyar las otras áreas sino también ser una guía para el desarrollo, acompañamiento y logro de otros proyectos a nivel institucional, por ello MEI es consciente de que debe contar con la capacidad instalada para dar respuesta tanto a la demanda interna como externa de procesos, servicios y productos enfocados en la mejora de la institución.

Dentro del “core” que realiza la dependencia de investigación de mercados se tienen tres actividades principales: coordinación, estudios de mercados e inteligencia competitiva, de esta última se desprenden varios sub procesos que permiten que la universidad se encuentre a la vanguardia del mercado y conozcan su entorno; sin embargo entre los mismos sub procesos se ha dejado de lado la priorización de la comparación referencial o benchmark, el cual es una técnica para buscar las mejores prácticas que pueden encontrarse fuera o dentro de la empresa, en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, bienes o servicios; dicha técnica siempre encaminada a la mejora continua y orientada fundamentalmente a los clientes.

El anterior subproceso, no se encuentra formalmente estructurado y no cumple con una periodicidad que permita a la universidad el tomar indicadores de desempeño y gestión frente a prácticas y aplicaciones de otras instituciones sobre un área de interés común, debido a esto no se puede llegar a establecer puntos de comparación, seguimiento y evaluación del cumplimiento de los objetivos de dicha actividad institucional o ni precisar puntos de referencia que faciliten la adecuada toma de decisiones en cuanto a planeación estratégica institucional; pues si este proceso de benchmark no es controlado se podrán generar re procesos administrativos que a corto plazo conlleven a la Universidad EAFIT a el no adecuado desarrollo de los proyectos planteados y la no ejecución de las tareas puntuales de la dependencia de investigación de mercados y posteriormente podrían convertirse en una desventaja frente a su entorno.

De acuerdo con lo anterior, al no encontrarse formalmente estructurado dicho sub proceso, este no cuenta con una óptima asignación de tareas que se llevan a cabo con una frecuencia determinada en el tiempo; entre estas tareas es la delimitación de los indicadores de desempeño y gestión; indicadores que además se deben diseñar, implementar, rastrear y evaluar, debido a que éstos intervienen en el proceso de forma directa al permitir la medición de la calidad de los productos y su impacto en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la actividad institucional o el programa en particular; lo anteriormente mencionado propone la siguiente pregunta:

¿Cómo formalizar el sub proceso de benchmark dentro del departamento de MEI de la universidad EAFIT para que este contribuya de forma adecuada al proceso de la investigación de mercados?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Estructurar la formalización del sub proceso de benchmark dentro del departamento MEI de la Universidad EAFIT

2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las falencias actuales del proceso de benchmark actual realizado por la coordinación de investigación de mercados del departamento de MEI.
- Caracterizar las técnicas o estrategias de mercadeo más adecuadas para enfrentar el ambiente empresarial actual.
- Definir el paso a paso indicado para que el sub proceso de benchmark para la coordinación de investigación de mercados en el departamento de MEI, sea formalizado.

3. JUSTIFICACIÓN

La globalización es un fenómeno de carácter internacional, cuya acción consiste principalmente en lograr la penetración mundial de capital financiero, comercial e industrial, desarrollándose de forma multipolar. La limitación de mercados y la necesidad de recrear e innovar mayores y mejores procesos de producción, de distribución y de consumo hacen necesario el permanente cambio dentro de la organización de acuerdo con la forma del desarrollo del mercado a nivel global; incluyendo componentes de tecnología y deslocalización geográfica con el objeto principal de reducir los costos.(Calvo, 2002)

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan ante mercados globales que día tras día representan retos; uno de los principales retos que presentan, es el de la competitividad en un contexto internacional, es decir, que éstas no sólo se enfrentan a sus pares locales, sino también a organizaciones de todo el mundo. En la búsqueda de mejora continua, las empresas utilizan variedad de herramientas que contribuyan a que éstas sean más competitivas en el entorno en el que se desenvuelven, entre una de las principales herramientas, se encuentra el proceso de comparación referencial, o mejor conocido a nivel mundial como el proceso de benchmark.

Este proceso se ha convertido en un factor clave para el análisis de la situación actual por la que atraviesan las organizaciones, debido a que permite la comparación de las actividades, servicios y/o productos ofrecidos por las organizaciones frente a las demás, no considerándolas competencia sino un referente de rentabilidad y de

posicionamiento en el mercado, pues además este proceso puede ser aplicado como una estrategia para permanecer en el mercado a través de la obtención de resultados positivos que agreguen valor a las actividades, servicios y/o productos finales o que si bien no generen valor adicional faciliten el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Es importante mencionar además que la comparación entre organizaciones no es el único objetivo de este análisis competitivo, también está lograr un impacto positivo en el comportamiento del mismo proceso organizacional.

La universidad EAFIT actualmente incorpora un proceso de mejora continua para ser competitiva en el entorno, razón por la cual debe estar a vanguardia con los retos que proponen tanto los mercados locales como los globales y estar en la búsqueda de mejores prácticas que conduzcan a un desempeño óptimo para así obtener una ventaja competitiva mayor en el mercado de la educación; para ello se hace pertinente la mejora del proceso actual de benchmark el cual debe ser estructurado de forma acorde para que sea un proceso pueda actualizarse constantemente y asegure su continuidad en la recopilación de información, proceso y análisis las mejores prácticas y desempeño externo que contribuyan a la oportuna y veraz toma de decisiones a través de una metodología estructurada y flexible para la obtención de información, y agregar formas nuevas e innovadoras para gestionar mejor los esfuerzos que esta universidad realiza.

Es por ello, que a través de su trayectoria, la universidad EAFIT, con sus tres ejes fundamentales (docencia, investigación, extensión) se ha comprometido con la excelencia en sus procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social además de conservar el reconocimiento de la comunidad académica nacional e internacional para sus investigaciones y distintos programas de formación; por lo expresado, es que cobra relevancia la investigación de mercados de las ofertas de programas para la educación superior (benchmark en oferta de educación superior) debido a que este proceso favorece la toma de decisiones para ser el mejor entre los mejores en cuanto a ofertas educativas; es decir, alcanzar el nivel competitivo más alto a cualquier nivel de la organización ya que no sólo el mejoramiento de la productividad, sino también la excelencia en la implementación de su planeación estratégica para mantenerse en el mercado.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Marco Contextual

La globalización es un fenómeno de carácter internacional, cuya acción consiste principalmente en lograr una penetración mundial de capital financiero, comercial e industrial, desarrollándose de forma multipolar (Calvo, 2002). Esta ha dejado de ser una teoría y se ha convertido en un hecho que está cambiando las estrategias económicas utilizadas por naciones y empresas; lo que ha conllevado a redefinir las relaciones internacionales a través de la modificación y creación de nuevos patrones de cultura.

Uno de los principales impulsores de la globalización ha sido la incursión de las tecnologías de información y comunicación utilizadas en el contexto empresarial, debido a que han permitido la inmediatez en la comunicación y la obtención de información incuantificable. Esto desemboca en oportunidades y ventajas empresariales para aquellas organizaciones con la capacidad y aptitud para aprovecharlas.

La globalización ha contribuido al crecimiento y expansión ilimitada de las empresas en el mundo, donde se han internacionalizado mercados y oportunidades de negocios que, a su vez, han generado nuevas necesidades en variedad de ámbitos; sin

embargo, una de las más relevantes en el ámbito administrativo es la necesidad de inventar, innovar y optimizar procesos de producción, distribución y consumo.

El modelo neoliberal, vela porque algunos países no detengan su proceso de acoplamiento a estos nuevos cambios y valores culturales impuestos por la globalización a través del planteamiento de reformas económicas; por lo tanto, al igual que dicho fenómeno, este modelo implica retos para todo tipo de empresas al proporcionar un espacio de competencia no sólo a nivel local sino también a una escala internacional, razón por la cual diversas organizaciones deben anticipar un papel en el que la innovación y la investigación son fundamentales para la optimización de procesos y la supervivencia en el entorno.

En el mundo empresarial, la innovación es:

“uno de los elementos claves al momento de la búsqueda del éxito, en la mayoría de los casos este concepto de innovación puede hacer referencia a la implementación de un producto, bien o servicio nuevo o significativamente mejorado o de un proceso, o de un nuevo método de comercialización o un nuevo método organizacional en las prácticas comerciales, en la organización de lugares de trabajo o en las relaciones exteriores” (Development, 2005, pág. 10).

Las universidades al igual que las organizaciones en la búsqueda de la mejora continua y la actualización de sus procesos para estar a la vanguardia de las

demandas del mercado, deben adoptar la innovación como un pilar fundamental para su funcionamiento. Es por esto que tanto universidades como empresas han decidido implementar una de las nuevas tendencias administrativas en la actualidad denominada investigación de mercados.

Según la Asociación Americana de Mercadeo (AMA, por sus siglas en inglés) la investigación de mercados se define como: “la recopilación sistemática, el registro y el análisis de los datos acerca de los problemas relacionados con el mercado de bienes y servicios” (AMA, s.f. Tomado en 2016). Con base en lo anterior, puede afirmarse que la investigación de mercados es una potente herramienta que le permite a cualquier organización obtener la información necesaria para definir objetivos e implementar políticas, planes y estrategias a seguir, de modo que contribuyan a una adecuada toma de decisiones.

Uno de los componentes de la investigación de mercados es el benchmark, el cual, de acuerdo con Chiavenato (2006) es “un estándar de excelencia que se debe identificar, copiar y rebasar” (Chiavenato, 2006). Esto conlleva a entender el benchmark como un proceso que busca aprender de un referente en el mercado, y permite que se dé la mejora continua del desempeño de una organización a través de la cooperación y/o la competitividad.

En el caso de la Universidad EAFIT el proceso de benchmark se está implementando parcialmente con el objetivo de evaluar que tan competente es la

organización respecto a lo que hace y como lo hace, es decir, cómo lleva a cabo sus procesos y actividades, en comparación con otras universidades.

4.2. Marco Teórico

Para mayor claridad respecto temas sobre la presente propuesta, es necesario comprender las siguientes teorías:

4.2.1. Investigación de mercados

De acuerdo con Taylor y Kinnear (1998), la investigación de mercados es:

“La función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing, monitorear el desempeño y mejorar la comprensión del marketing como un proceso” (Taylor & Kinnear, 1998, pág. 6).

Para complementar el concepto de investigación de mercados anteriormente dado, se encuentra una definición brindada por Bennett (1988), quien dice que:

“La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas, diseña el método para recolectar información, dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones” (Bennett, 1988, pág. 117).

Según estas definiciones, la investigación de mercados es importante para la presente propuesta debido a esta engloba los procesos y acciones que realiza el marketing, en este caso los procesos realizados por el departamento de MEI en la Universidad EAFIT, con el objeto de apoyar las otras áreas y contribuir con el desarrollo, acompañamiento y logro de otros proyectos nivel institucional.

Por otro lado, Taylor y Kinneer (1998), definen nuevamente la investigación de mercados como “el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing” (Taylor & Kinneer, 1998, pág. 6). Al igual que los anteriores autores, Zikmund define este concepto como “el proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercado” (Zikmund, s.f Tomado el 2016). Por lo cual, puede entenderse la investigación de mercados como un proceso enfocado en la recolección de información del entorno o mercado en donde se están desarrollando los hechos, y a partir de ello convertirse en un medio para alcanzar un fin, como lo es la adecuada toma de decisiones.

4.2.2. Benchmark

En el Diccionario Oxford, el término “benchmark” es traducido como “un estándar o punto de referencia frente al que las cosas pueden ser comparadas” o “evaluar algo por comparación con un patrón” (Oxford, s.f. Tomado en 2016).

De igual forma el Diccionario de Negocios define este concepto como un:

“Estándar, o un conjunto de normas, que se utiliza como punto de referencia para evaluar el rendimiento o el nivel de calidad. Los puntos de referencia se pueden extraer de una firma propia de la experiencia, de la experiencia de otras empresas de la industria, o de legales requisitos tales como las regulaciones ambientales” (Business Dictionary, s.f. Tomado en 2016).

El diccionario Merriam-webster define este término como “un punto de referencia desde el cual se pueden hacer mediciones o algo que sirve como un estándar por el cual otros pueden ser medidos o juzgados (...) base para la evaluación o comparación” (Merriam-Webster, s.f. Tomado en 2016).

Bajo todas las anteriores definiciones del concepto benchmark se observa que este término es utilizado en el momento de hablar de puntos de referencia para la realización de comparaciones.

Según Chiavenato (2006) un benchmark es “un estándar de excelencia que se debe identificar, copiar y rebasar”(Chiavenato, 2006), por lo tanto, agrega que el benchmarking “es el proceso de ubicar benchmark en el mercado para aprender de ellos y, si es posible, rebasarlos”(Chiavenato, 2006). Esto nos lleva a entender el benchmarking como un proceso que busca el aprendizaje y la mejora continua del desempeño de una organización a través de la cooperación y la competitividad.

Respecto al término Benchmark, este se integró al léxico de los negocios a comienzos de los ochenta, en el momento en que la Corporación Xerox (compañía líder en tecnología y servicios documentales a nivel internacional) lo utilizó para referirse a la comparación de una compañía con sus competidores directos, o con compañías reconocidas como líderes en la industria. Con el transcurso del tiempo, su significado se amplió más allá de competencia local y de la industria internacional, llegando a referirse a la búsqueda de las mejores prácticas donde se encuentren.

En palabras de David T. Kearns, director general de Corporación Xerox, el benchmark “es la medición, ya que esta está implicada en el proceso de benchmarking, pues se tienen que medir los procesos propios y los de otras empresas para poder compararlos”(Xerox, s.f. Tomado en 2016). Kearns (1980), habla entonces del benchmark como aquel proceso que debe ser dirigido y enfocado hacia aquellas funciones y empresas que son reconocidas como las mejores o como un referente líder en la industria. Lo anterior, resulta particularmente cierto al observar la importancia que

ha cobrado este término en los últimos años en el momento de búsqueda de la mejora continua por parte de las empresas, debido a que muchas de ellas están implementando este proceso para comparar su propia eficiencia en términos de productividad, calidad y prácticas con aquellas compañías y organizaciones que representan la excelencia. En este contexto, el benchmark se transforme en una herramienta importante de búsqueda externa de ideas y estrategias.

Frente a la búsqueda de mejora continua por parte de las industrias, la Licenciada Alicia A. Benesch, profesora del Colegio Florence Nightingale, habla del benchmark como

“Aquel proceso que estimula cambios y mejoras en las organizaciones en base a información recopilada, midiendo así el desempeño, tanto propio como el de otros. Este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, siendo una secuencia coherente y esperada que cualquier miembro de la organización pueda repetir” (Mora & Schupnik).

De acuerdo con lo anterior (Mora & Schupnik) o con la licenciada al igual que Kearns (1980), hablan del benchmark como un proceso que implica la obtención de información del entorno, donde se identifiquen las mejores prácticas o empresas que se den en este, para tomarlas como referente y a partir de esa comparación aportar a sus propias prácticas y procesos, sin embargo, esta última definición nos recuerda que este

proceso además debe ser sistemático y formalmente organizado con el objeto de dar resultados reales a la compañía, igualmente presenta aspectos importantes tales como el concepto de continuidad, debido a que no es un proceso que se realice una sola vez y se olvide, sino que es un proceso permanente y constante que permita dar secuencia coherente a las acciones a emprender y facilitar el aprendizaje sobre las mejores prácticas comerciales para implementar en las áreas a mejorar.

4.2.3. Formalización

El Gran Diccionario de la Lengua Española define el concepto de formalización como “Acción y resultado de dar forma legal o reglamentar algo” (Gran Diccionario de la Lengua Española, s.f. Tomado en 2016).

Weber (1947) fue uno de los autores que enfatizó en la importancia de la formalización de los procesos y establecimiento de reglas en una organización. Este autor relacionó la formalización con temas como la centralización del poder y la profesionalización de los miembros de una organización en su cargo llevados al incremento de la eficacia en la organización (Weber, Henderson, & Parsons, 1947, pág. 64).

Al igual que él, autores como Hall, Haas y Johnson (como se citó en Bridges & Villemez, 1994, pág. 13) relacionan la formalización con la centralización del poder y la orientación de los miembros del equipo y agregan que la dimensión estructural de formalización de un proceso trae consigo la designación de roles, relaciones de comunicación, normas, sanciones y procedimientos, dirigidos a evitar desviaciones e

incumplimientos a través de extensiones que están establecidas por escrito. Según lo anterior, se puede asumir que una organización puede formalizarse y estandarizarse en variedad de aspectos debido a la cantidad de procesos que se realizan dentro de la misma. Según Hage (como se citó en Donaldson, 2001, pág. 38) la formalización ha de evaluarse por la cantidad de trabajos recopilados y el rango de desviación tolerado a partir de las reglas que los rigen, es decir, cuanto menor es el rango de tolerancia mayor es el nivel de formalización de la organización.

Además, se diferencia el concepto de estandarización del de formalización, ya que la estandarización se refiere a la regulación de estos aspectos, mientras que la formalización, hace énfasis en el establecimiento de esas reglas en forma escrita. A pesar de que se habla de establecer en forma escrita algo, el problema de la formalización de los procedimientos realizados en una organización se origina en el nivel de tolerancia frente a la desviación y al rigor que exige su cumplimiento; se formaliza un proceso para legitimar algo, precisarlo, acordarlo o concretarlo, y para darle una responsabilidad que no poseía, pero si este no se asume de forma responsable dentro de la organización no servirá de nada formalizar si no será tomado en forma seria.

4.3. Marco Legal

En este apartado se hace referencia a la Constitución Política de Colombia, la Ley 30 de 1992 y la Ley 115 de 1994 del Congreso de la República de Colombia

concernientes al Ministerio de Educación Nacional (MEN), la resolución número 1680 de la Universidad EAFIT relacionada con la alta calidad y la normatividad técnica establecida por la Organización Internacional de Estandarización (ISO, según la abreviación aceptada internacionalmente) para los procesos de calidad y mejora continua.

Partiendo de la Constitución Política de Colombia (1991), en el artículo 67 se define la educación como un derecho de la persona y un servicio público de calidad que tiene una función social, partiendo del artículo mencionado anteriormente y con el artículo 67 y de conformidad con el Título VII de la Rama Ejecutiva, Capítulo I del Presidente de la república en el artículo 189, numerales 21,22 y 26 de la misma constitución será deber del presidente de la República ejercer la inspección y vigilancia de la enseñanza respecto a la Ley además de inspeccionar y vigilar las instituciones de utilidad común.

4.3.1. Ley 30 de 1992 Organiza el servicio público de la Educación Superior

La Ley 30 de 1992 por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior y de conformidad con la Constitución Política de Colombia decreta los fundamentos necesarios para la misma con el objeto de garantizar la autonomía universitaria y vela por la calidad del servicio educativo por medio de la suprema

inspección y de la vigilancia de la educación superior, plantea en su Capítulo VI la Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, artículo 28:

“... reconoce a las universidades el derecho a darse y modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos ... admitir a sus alumnos y adoptar sus correspondientes regímenes y establecer, arbitrar y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión social y de su función institucional” (Congreso de la Colombia, 1992).

Es decir, la Ley reconoce que las universidades tienen la autonomía de adoptar los regímenes, políticas, sistemas y procedimientos acordes con su funcionamiento que contribuyan a su funcionamiento institucional. Además de poseer derecho a modificar sus estatutos por medio de su autonomía universitaria.

Aunque, las universidades poseen algunas facultades propias a causa de la autonomía universitaria planteada anteriormente en el artículo 28 de la Ley 30 de 1992 es importante recordar que estas instituciones siguen siendo regidas por Estado, por el Presidente de la República de Colombia y por la ley establecida. Tal como se expresa en el artículo 32 de la Ley 30 de 1992 sobre la suprema inspección y vigilancia que se ejercerá indelegablemente a las respectivas instituciones para así velar por la calidad de la Educación Superior respeto a la autonomía universitaria y a las libertades que esta conlleva. Por tanto, como institución de educación superior la Universidad EAFIT

posee autonomía para la toma de sus decisiones en cuanto a su funcionamiento, sin embargo, esta institución no puede olvidar que todas sus acciones serán vigiladas e inspeccionadas de acuerdo a lo establecido en la Ley.

4.3.2. Ley 115 de 1994 Ley General de Educación

La Ley 115 de 1994 por la cual se expide la Ley General de Educación de conformidad con la Constitución Política de Colombia, en su artículo 84 establece la Evaluación Institucional Anual, exponiendo:

“En todas las instituciones educativas se llevará a cabo al finalizar cada año lectivo una evaluación de todo el personal docente y administrativo, de sus recursos pedagógicos y de su infraestructura física para propiciar el mejoramiento de la calidad educativa que se imparte. Dicha evaluación será realizada por el Consejo Directivo de la institución, siguiendo criterios y objetivos preestablecidos por el Ministerio de Educación Nacional” (Congreso de Colombia, 1994).

Según lo anterior, y complementándolo con la Ley 30 de 1992 las instituciones de educación superior además de poseer derecho a la autonomía se obligan a cumplir con el deber de la Evaluación Institucional Anual, que debe enfocarse principalmente a la calidad no sólo de la educación que se imparte, sino de la institución en general, deber que cumple la Universidad EAFIT.

4.3.3. Resolución número 1680 de la Universidad EAFIT

Acorde con las anteriores Ley 30 de 1992 y la Ley 115 de 1994 y al ser una institución de educación superior, la Universidad EAFIT posee autonomía para aplicar algunos recursos que contribuyan con el cumplimiento de su función institucional y su misión social. Entre las facultades que brinda esta autonomía se encuentra la libre elección de aplicación de normas y Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) que la universidad quiera incorporar para apoyar y mejorar sus procesos actuales.

Es por la razón anterior, que el Consejo Directivo de la universidad EAFIT, bajo la resolución número 1680 (2010) y en ejercicio de las facultades legales contenidas en la Ley 30 de 1992, considera la adopción de un SGC bajo la norma ISO 9001 con el objeto de lograr la mejora continua de la calidad de sus procesos.

4.3.4. Norma ISO 9001

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios (Oxford, s.f. Tomado en 2016). La ISO 9001 establece un sistema efectivo que permita administrar y mejorar la

calidad de los productos o servicios de una organización. La norma ISO 9001 se enfoca en la mejora continua.

La ISO 9001 es fundamental y de vital cumplimiento para toda empresa que posea un sistema de gestión de calidad (SGC), debido a que esta norma establece los requisitos necesarios para que una empresa mantenga su posición competitiva en el mercado a través de la mejora de la calidad de sus productos o servicios, y precisamente, esto es lo busca el sub proceso de benchmark dentro de la Universidad EAFIT.

El objetivo principal de la ISO 9001 es aumentar la satisfacción del cliente, gracias a los procesos de mejora continua. Esta norma se cumple de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento, pero si la entidad (Organización) cumple con la norma respectiva, la ISO la certifica (Normas ISO 9000). Es importante el certificado de la ISO 9001 para una empresa debido a que estas normas pueden convertirse en un requisito para que una empresa se mantenga en una posición competitiva dentro del mercado, es decir, esta certificación puede darle a la empresa un referente de excelencia, prestigio, seguridad y garantía por la búsqueda de mejora continua, que contribuye al éxito y a la rentabilidad de la organización. A continuación, se enumeran los requisitos, la estructura y los beneficios de esta norma.

La ISO 9001 contiene los requisitos para su aplicación en las organizaciones sin importar el tamaño, el sector y la ubicación de estas. Para que esta norma cumpliera con los requisitos planteados inicialmente en el año 2008, año se estableció la ISO 9001, se tenían en cuenta los siguientes aspectos: ámbito, referencias normativas, términos y definiciones, requisitos del sistema, responsabilidades de la dirección, gestión de recursos, realización del producto, y por último la medición, análisis y mejora.

Los requisitos mencionados anteriormente, son aquellos que las organizaciones deben cumplir para mejorar sus procesos operativos y poder controlar los elementos más relevantes de sus actividades de producción y/o prestación de servicios. La Universidad EAFIT se encuentra en la búsqueda de la mejora continua, es por eso que pretende implementar los requisitos mencionados anteriormente.

Tras la publicación en 2012 del Anexo SL, todas las normas ISO que estén siendo elaboradas o sometidas a revisión tendrán la misma estructura. Con esta “Estructura de Alto Nivel” la integración entre los diferentes Sistemas de Gestión ISO se verá favorecida, logrando que los tiempos y recursos invertidos en su gestión se reduzcan a niveles considerables (Norma ISO 9001:2015).

La estructura de la nueva ISO 9001:2015 incluye dos nuevos requisitos: alcance, referencias normativas, términos y definiciones, contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación del desempeño y mejora.

Los dos últimos requisitos se agregan actualmente en la ISO 9001 debido a que la concepción de la calidad tiende a renovarse y hacerse más escrupulosa a medida que las organizaciones integran los nuevos avances metodológicos y tecnológicos. Por lo tanto, las normas ISO no están exentas de innovaciones y debido a ello experimentan procesos de revisión y actualización, con el objetivo de ofrecer un servicio de estandarización óptimo. La modificación de la estructura de la norma ISO se ha visto reflejada en los requisitos plasmados en la norma ISO 9001:2008 y la ISO 9001:2015

Finalmente, se podría decir que el beneficio real de la implementación de la norma ISO 9001 es que contribuye a que los sistemas de gestión de EAFIT estén cada vez más vinculados con el éxito y supervivencia de la misma, debido a que ayudan a asegurar que alcancen sus objetivos de calidad, establezcan nuevas metas y logren una mejora continua de la institución.

5. METODOLOGÍA

5.1. Enfoque de la Propuesta

La presente propuesta responde a un enfoque cualitativo debido a que “tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible”(Cervantes). Por su parte, “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas”. También aporta un punto de vista "fresco, natural y holístico" de los fenómenos, así como flexibilidad. Desde luego, el método cuantitativo ha sido el más usado por ciencias como la física, química y biología. Por ende, es más propio para las ciencias llamadas "exactas o naturales" (Hernandez, 2010).

El presente trabajo de grado cumple con las características de un enfoque cualitativo debido a que se describió un fenómeno sin alterar la situación real que presenta la coordinación de investigación de mercados, reflejando el estado real de ésta área dentro del departamento de MEI.

5.2. Modalidad de la propuesta

En esta propuesta se aplica la modalidad de Plan de Mejora, que consiste en:

El Plan de mejora como trabajo de grado correlacionado con la Práctica Profesional "es un estudio que aborda necesidades o problemas concretos de las organizaciones en las cuales se realiza la práctica profesional; ello implica un trabajo inicial de observación, exploración, descripción, interpretación y explicación del problema el cual será abordado metodológicamente siguiendo las pautas trazadas desde la asignatura de Trabajo de Grado. Igualmente se podría entender el Plan de Mejora como un esfuerzo teórico-práctico por solucionar o mejorar algunos problemas o procesos administrativos que resultan afines área de desempeño del practicante en la organización (Reglamento de Prácticas Facultad de Administración).

Este trabajo es un Plan de Mejora debido a que se presenta una propuesta para la mejora del proceso de benchmark a través de la formalización del mismo. Lo que se espera con esta propuesta es el cumplir con una periodicidad que permita a la universidad el tomar indicadores de desempeño y gestión frente a prácticas y aplicaciones de otras instituciones sobre un área de interés común.

5.3. Estrategias de Acercamiento a los Actores

Partiendo de la siguiente propuesta se llevan a cabo las siguientes estrategias de acercamiento a los autores. Como primera estrategia se hace uso de la revisión documental, que consiste en:

Una técnica de observación complementaria, en caso de que exista registro de acciones y programas. La revisión documental permite hacerse una idea del desarrollo y las características de los procesos y también de disponer de información que confirme o haga dudar de lo que el grupo entrevistado ha mencionado (Hernández Sampieri, 2010, pág. 10).

La revisión documental se emplea con la finalidad de identificar las características y actividades del proceso de benchmark dentro de la coordinación de investigación de mercados.

Otra técnica utilizada es la entrevista semiestructurada en la que el entrevistador:

Dispone de un guion, que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista. Sin embargo el entrevistador puede decidir libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y el modo de formular las preguntas. En el ámbito de un tema determinado, el entrevistador puede plantear la conversación de la forma que desee, plantear las preguntas que considere oportunas y hacerlo en términos que le parezcan convenientes, explicar su significado, pedir al entrevistado que le aclare algo que no entiende o que profundice sobre algún aspecto cuando lo estime necesario, y establecer un estilo propio y personal de conversación (Corbetta, 2007, pág. 11).

En este caso la entrevista semiestructurada se realizó al coordinador de investigación de mercados con el objetivo de profundizar en las principales dificultades y falencias presentes en los procesos del área.

En el desarrollo de la propuesta, se hace uso de algunas herramientas ofimáticas y algún software, que son:

“Todas las herramientas y los métodos que se aplican a las actividades de oficina que posibilitan el procesamiento computarizado de datos escritos, visuales y sonoros. La ofimática tiene como objetivo proporcionar elementos que posibiliten la simplificación, mejora y automatización de la organización de las actividades de una compañía o grupo de personas” (gestión de datos administrativos, sincronización de reuniones, etc.) (CCM, 2016).

De igual forma, un software consiste en una estructura de datos que permiten que los programas manipulen en forma adecuada la información, y información descriptiva tanto en papel como en formas virtuales que describen la operación y uso de los programas(Pressman, 2010).

En esta propuesta se utilizan herramientas ofimáticas con el objetivo de organizar, simplificar y analizar de forma más ágil la información de los procesos realizados en el área de investigación de mercados, específicamente en su sub

proceso de benchmark, entre algunas de éstas herramientas ofimáticas tenemos Microsoft Excel, Microsoft Word y Microsoft Outlook. Al mismo tiempo, se utilizan software para la adecuada manipulación de bases de datos y la facilidad al momento de comparar y analizar información, entre estos programas se cuenta con Tableau software, Observatorio laboral y SNIES (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior).

6. HALLAZGOS Y PROPUESTA

La siguiente propuesta se desarrolla en dos fases, las cuales evidencian los hallazgos y la propuesta de mejora:

6.1. Fase 1: Identificación del actual sub proceso de benchmark

Esta fase se desarrolla en dos momentos: la revisión documental y la entrevista semiestructurada dirigida al coordinador de investigación de mercados del departamento de MEI de la Universidad EAFIT.

Se caracteriza el sub proceso actual de benchmark por medio de una revisión documental de sitios web donde se recopila la información necesaria para establecer instituciones como competencia. Entre las fuentes de información se encuentran herramientas ofimáticas y software. Los principales software utilizados para brindar contexto de referentes actuales en la industria están Tableau, el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), y el Observatorio Laboral.

El SNIES fue utilizado para responder a las necesidades de información de educación superior en Colombia. En este software se recopila y organiza la información más relevante sobre la educación superior en relación con los programas académicos e instituciones certificadas por el Ministerio de Educación Nacional (MEN).

Imagen 1. Buscador del SNIES.

Búsqueda de Instituciones de Educación Superior Aprobadas

CRITERIOS DE BÚSQUEDA: Para consultar, digite el código o el nombre de la institución o una palabra clave que lo identifique. Puede utilizar uno o varios de los criterios de búsqueda que se encuentran a continuación.

Nombre de la institución:

Estado:

Departamento del domicilio:

Municipio del domicilio:

Carácter académico:

Sector:

Código de la institución:

¿Acreditada de alta calidad?: Todos Si No

Fuente: Tomada del SNIES (2017).

Para la realización de búsqueda de información sobre alguna institución educativa específica, se responden los campos que se encuentran en la imagen anterior, luego se oprime el botón descargar y aparecerá toda la información que el MEN tiene disponible sobre la institución solicitada en un archivo de Microsoft Excel. Para evidenciar esto, se adjunta la siguiente imagen.

Imagen 2. Libro de Microsoft Excel con información del SNIES.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following data:

Código Institución	Nombre Institución	Nombre del Programa	Nivel Académico	Nivel de Formación	Metodología	Número Créditos	PROGRAMAS DE EDUCACIÓN
1728	UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA	MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE POSGRADO	MAESTRIA	MAESTRIA	Presencial	45	2

Fuente: Elaboración propia (2017).

Luego en la herramienta ofimática de Microsoft Excel se facilita la planeación, monitoreo, evaluación, asesoría, inspección y vigilancia del sector, ya que, este Libro de Excel cuenta con 33 campos donde se brinda información de las instituciones como sus programas vigentes, registros, años de resolución y vigencia de programas, carácter académico, sector al que pertenece, si puede recibir estudiantes nuevos o no, área de conocimiento, nivel académico, valor de matrícula, cantidad de créditos, número de semestres, periodos de admisión de estudiantes, entre otros campos que se deseen conocer sobre la institución. En la mayoría de los casos se filtra el campo “nombre de la institución” y se prosigue a filtrar el programa de interés del cual se obtiene la información necesaria de acuerdo a los objetivos de la investigación. Sin embargo, no en todos los casos de búsqueda de información se deben llenar todos los campos que se presentan en la plataforma del SNIES, si se desea descargar la

información de todas las instituciones de educación superior que existen en Colombia. A continuación se presenta un ejemplo de lo anteriormente expuesto.

Imagen 3. Libro de Excel información del SNIES.

Código Institución	Nombre Institución	Estado	Número Identificación Tributaria - N	Principal/Seccional
2905	CENTRO DE EDUCACION MILITAR - CEMIL	ACTIVA	630028487	PRINCIPAL
3802	CENTRO EDUCACIONAL DE COMPUTOS Y SISTEMAS-CEDESISTEMAS-	ACTIVA	No Informa	PRINCIPAL
2704	COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION-CESA-	ACTIVA	860.045.740	PRINCIPAL
2704	COLEGIO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE ADMINISTRACION-CESA-	ACTIVA	860.045.740	PRINCIPAL
4112	COLEGIO INTEGRADO NACIONAL ORIENTE DE CALDAS - IES CINOC	ACTIVA	890.802.678-4	PRINCIPAL
2110	COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA	ACTIVA	890.980.134-1	PRINCIPAL
5103	COLEGIO MAYOR DE BOLIVAR	ACTIVA	890.480.054	PRINCIPAL
1714	COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	ACTIVA	860.007.759	PRINCIPAL
3104	COLEGIO MAYOR DEL CAUCA	ACTIVA	NO INFORMA	PRINCIPAL
3104	COLEGIO MAYOR DEL CAUCA	ACTIVA	NO INFORMA	PRINCIPAL
3104	COLEGIO MAYOR DEL CAUCA	ACTIVA	NO INFORMA	PRINCIPAL
3104	COLEGIO MAYOR DEL CAUCA	ACTIVA	NO INFORMA	PRINCIPAL
2208	CONSERVATORIO DEL TOLIMA	ACTIVA	890.700.906-0	PRINCIPAL
4801	CORPORACION ACADEMIA SUPERIOR DE ARTES	ACTIVA	**	PRINCIPAL
3820	CORPORACION ACADEMIA TECNOLÓGICA DE COLOMBIA -ATEC-	ACTIVA	NO INFORMA	PRINCIPAL
4838	CORPORACION BOLIVARIANA DE EDUCACION SUPERIOR - CORBES -	INACTIVA	1	PRINCIPAL
4806	CORPORACION CENTRO DE ESTUDIOS ARTISTICOS Y TECNICOS-CEART-	ACTIVA	860.036.444-2	PRINCIPAL
4812	CORPORACION CENTRO DE NUESTRA SEÑORA DE LAS MERCEDES	ACTIVA	860.519.595-6	PRINCIPAL
4809	CORPORACION CENTRO TECNICO ARQUITECTONICO	INACTIVA	831.411.189-3	PRINCIPAL
2838	CORPORACION COLEGIATURA COLOMBIANA	ACTIVA	611.024.158	PRINCIPAL
2835	CORPORACION CRISTIANA UNIVERSITARIA DE SAN ANDRES, PROVIDENCIA Y SANTA CATALINA	INACTIVA	NO INFORMA	PRINCIPAL
3811	CORPORACION DE EDUCACION DEL NORTE DEL TOLIMA - COREDUCCION	ACTIVA	890.704.562-9	PRINCIPAL
4814	CORPORACION DE EDUCACION SUPERIOR MIGUEL CAMACHO PEREA	INACTIVA	NO INFORMA	PRINCIPAL
9903	CORPORACION DE EDUCACION TECNOLÓGICA COLSUBSIDIO EADS	ACTIVA	900401529-8	PRINCIPAL
4811	CORPORACION DE ESTUDIOS SUPERIORES SALAMANDRA	ACTIVA	890.324.361	PRINCIPAL
3801	CORPORACION DE ESTUDIOS TECNOLÓGICOS DEL NORTE DEL VALLE	ACTIVA	891.401.313-4	PRINCIPAL
4817	CORPORACION EDUCATIVA DEL LITORAL	ACTIVA	890.104.481-6	PRINCIPAL
4817	CORPORACION EDUCATIVA DEL LITORAL	ACTIVA	890.104.481-6	PRINCIPAL
4827	CORPORACION EDUCATIVA INSTITUTO TECNICO SUPERIOR DE ARTES, IDEARTES	ACTIVA	NO INFORMA	PRINCIPAL
3810	CORPORACION EDUCATIVA -ITAE-	ACTIVA	890.203.706-2	PRINCIPAL
4822	CORPORACION ESCUELA DE ARTES Y LETRAS	ACTIVA	860504543-1	PRINCIPAL
3806	CORPORACION ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION Y ESTUDIOS TECNOLÓGICOS- EAE	ACTIVA	890309555-3	PRINCIPAL

Fuente: Elaboración propia (2017).

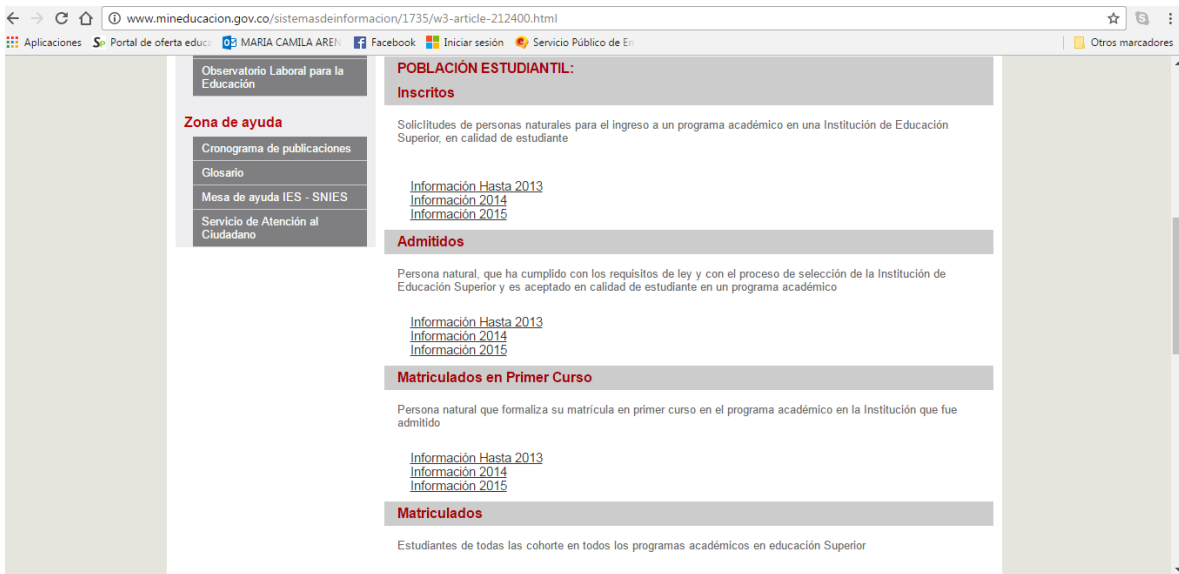
De la misma forma en que la página del MEN brinda la información sobre instituciones de educación superior, esta página brinda además, los registros de matriculados por año y semestre en los programas de educación superior registrados en Colombia, como se presenta en las siguientes imágenes.

Imagen 4. Portal de estadísticas de matriculados en el SNIES.



Fuente: Tomada del SNIES (2017).

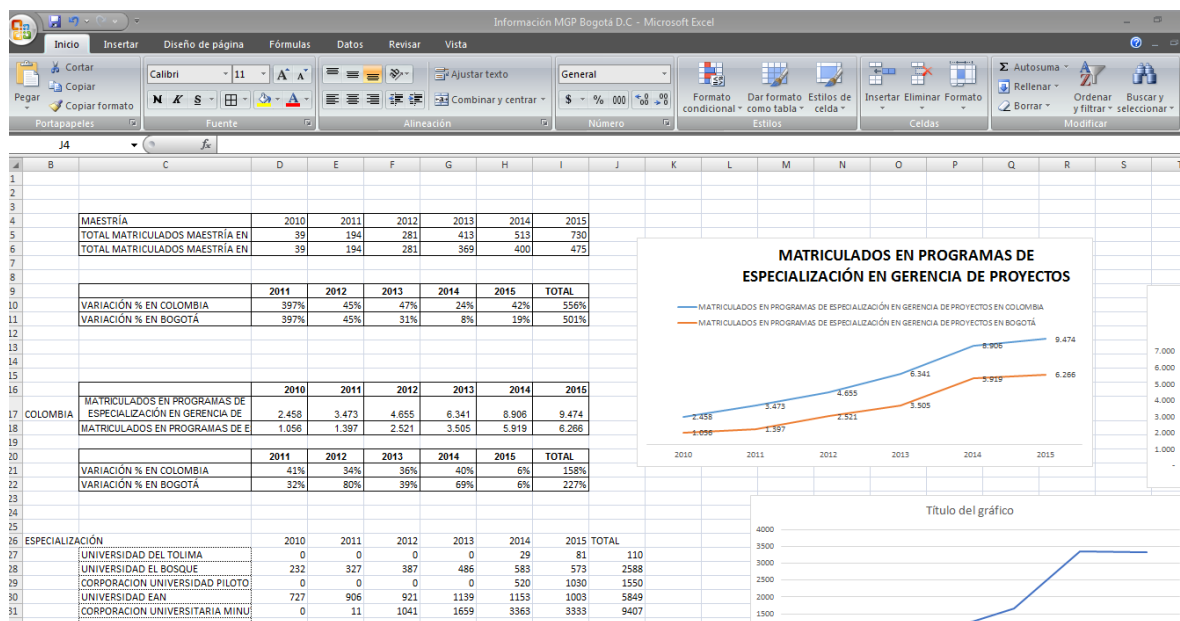
Imagen 5. Información matriculados en el SNIES.



Fuente: Tomada del SNIES (2017).

Para el análisis y creación de bases de datos sobre estudiantes matriculados por programas académicos, se utilizó la herramienta ofimática de Microsoft Excel. En los libros de Excel se crearon gráficas para representar de forma más dinámica la información de interés obtenida en el SNIES.

Imagen 6. Libro de Microsoft Excel con información de matriculados en especialización en gerencia de proyectos.

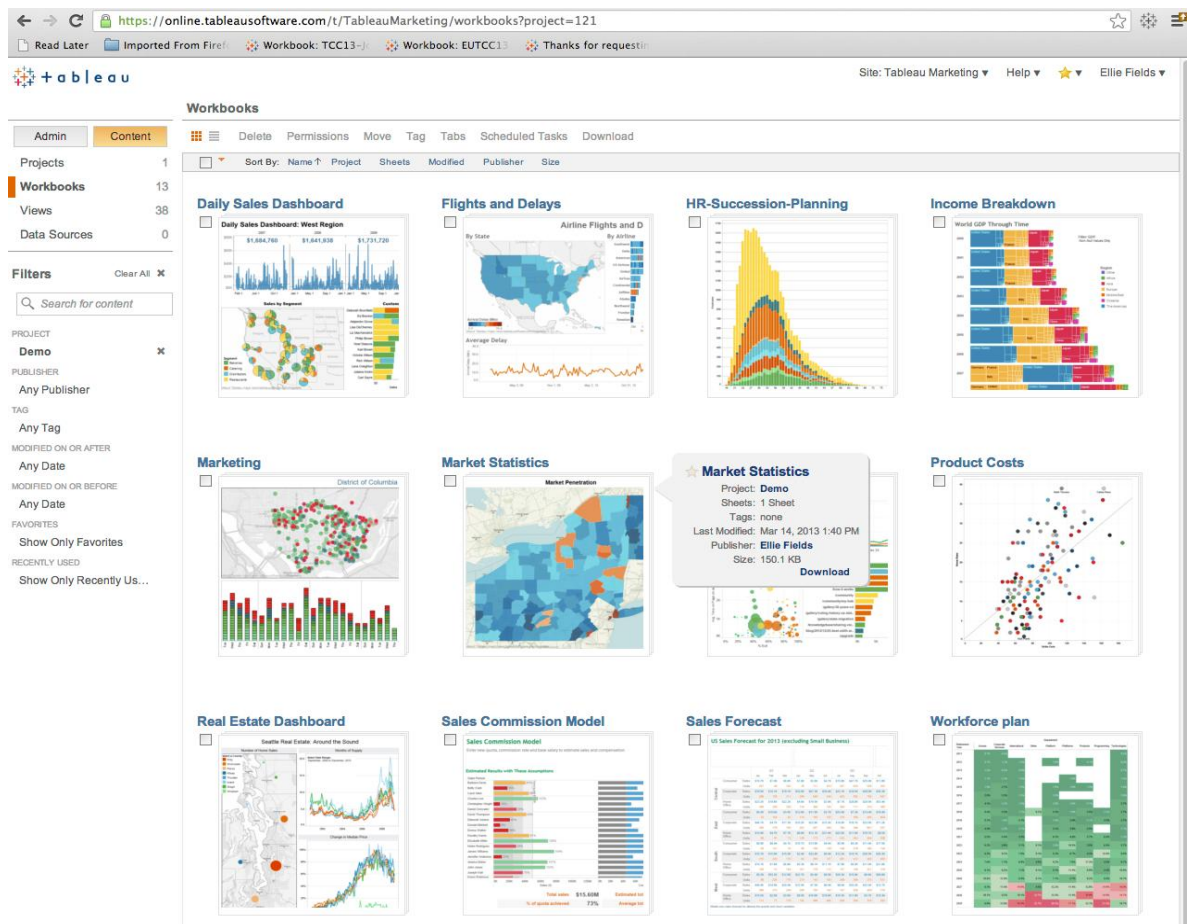


Fuente: Elaboración propia (2016).

De igual forma, el software Tableau se utiliza para el mismo propósito de búsqueda de información relacionada a la educación superior en Colombia. Aunque este software funciona como una plataforma a nivel mundial, la Universidad EAFIT, ha realizado un cruce de información de su interés, personalizando las búsquedas de instituciones y la cantidad de matriculados por programas, lo que facilita la visualización

de información y a partir de ello comparar la cantidad de estudiantes matriculados en sus programas académicos respecto a la cantidad de estudiantes matriculados en programas que posean el mismo nombre o se homologuen a los brindados por la Universidad. En Tableau se generan gráficas respecto a la información que se busque para realizar análisis de inteligencia empresarial. Esto se evidencia en la siguiente imagen.

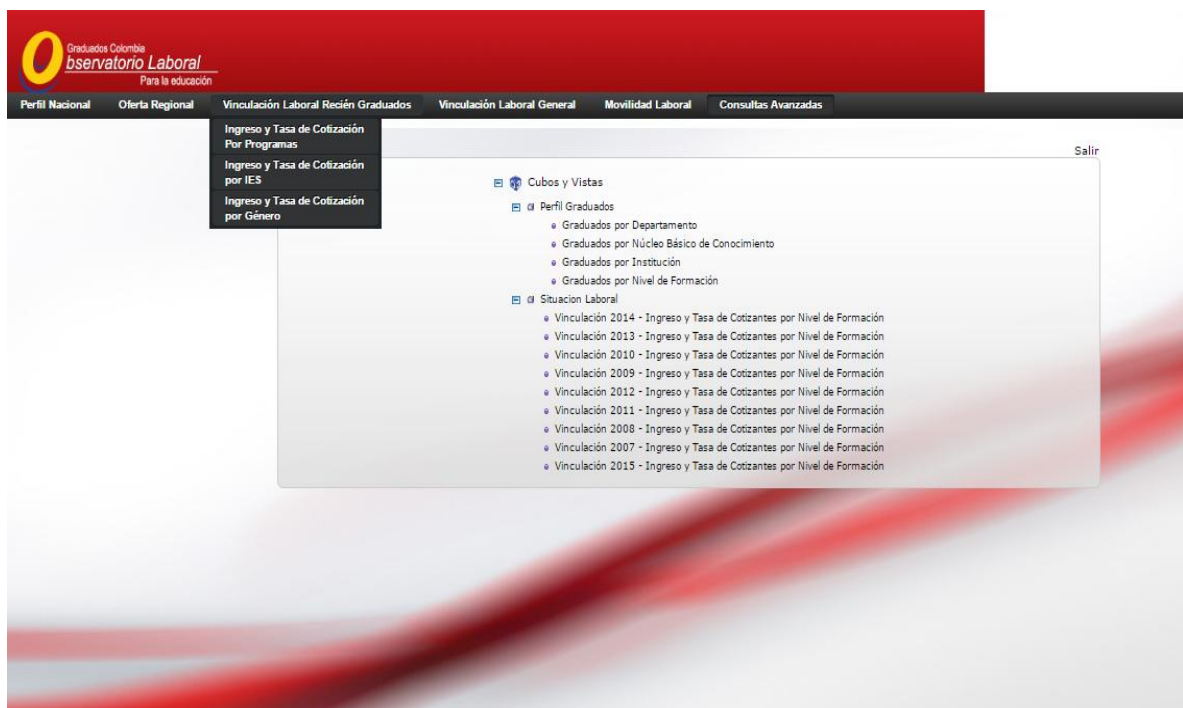
Imagen 7. Modelos de gráficas elaboradas por Tableau.



Fuente: Tomada de Tableau (2017).

El último software mencionado para caracterizar el sub proceso de benchmark, es el Observatorio Laboral, utilizado para exportar información de la cantidad de graduados por instituciones, programas, departamentos, período de tiempo, núcleo básico de conocimiento y nivel de formación. Por medio de este software se identifican las tendencias de la educación superior año tras año y se realizan gráficas que pueden ser exportadas a Microsoft Excel.

Imagen 8. Página principal del Observatorio Laboral.

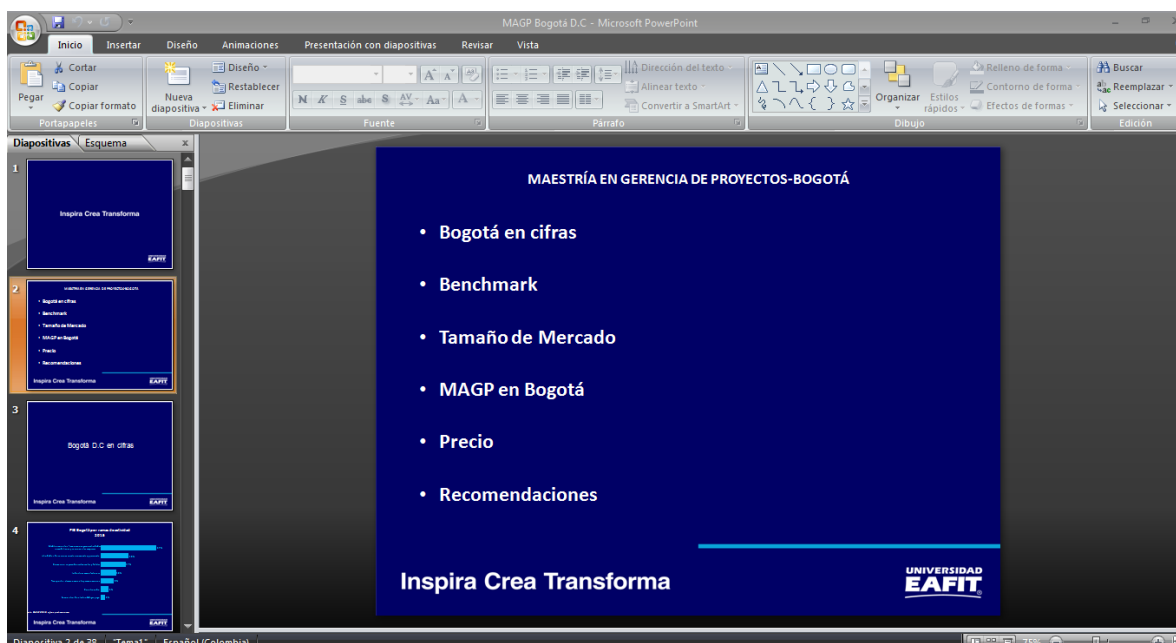


Fuente: Tomada del Observatorio Laboral (2017).

Finalmente, se utiliza Microsoft Power Point para la realización del informe final de la investigación, dependiendo del tipo de investigación la presentación puede variar

y contener tablas, gráficas, imagen o texto. A partir de los resultados que arroje la presentación final del tema, se realizarán conclusiones y se recomendará cual es la mejor decisión a tomar respecto a la investigación. Para evidenciar lo anteriormente dicho, se muestra la siguiente imagen.

Imagen 9. Presentación final en Microsoft PowerPoint.



Fuente: Elaboración propia (2016).

Posteriormente se realiza la entrevista semiestructurada dirigida al coordinador de investigaciones de mercados, con el objetivo de conocer su punto de vista sobre los procesos realizados en el área, principalmente el sub proceso de benchmark actual. En esta entrevista se plantean las siguientes preguntas:

Entrevista 1. Entrevista semiestructurada

1) ¿Cuáles son las funciones que desempeña el área de investigación de mercados?

“Realizar investigación de mercados nacional e internacional para definir la pertinencia de los programas nuevos, actuales y la composición del portafolio de la universidad, de acuerdo con el plan estratégico de desarrollo, las políticas institucionales y los lineamientos del Departamento de Mercadeo. Adicionalmente se encarga del monitoreo permanente de la actividad del mercado y los competidores para conocer sus estrategias y comportamientos”.

Con base a la respuesta del coordinador, se entiende que el área de investigación de mercados se encarga de recolectar información del entorno en el que se desenvuelve y a partir de ello, llegar a conclusiones sobre cuáles son las estrategias a seguir y comportamiento a tomar que contribuyan al desarrollo del plan estratégico de la organización. La investigación de mercados debe proporcionar información útil y relevante para la empresa.

2) Según lo anterior, ¿Cuáles son los principales procesos que realiza esta área?

“Entre los principales procesos que realiza el área encontramos la coordinación, estudios de mercados e inteligencia competitiva. Todos los anteriores procesos conllevan variedad de sub procesos y actividades que son

de vital importancia para una adecuada investigación de mercados. Podríamos decir, que estos procesos engloban todos los aspectos que debe poseer una adecuada investigación de mercados”.

Bajo lo expresado por el coordinador, el área de investigación de mercados se dedica exclusivamente a tres procesos, los cuales consisten en la coordinación, estudios de mercado e inteligencia competitiva. Sin embargo, es importante recordar que ésta área no sólo se dedica a esos tres procesos, también se encuentran entre ellos, el detectar la presencia de problemas que deben ser neutralizados o solucionados, analizar el comportamiento de los usuarios, investigar posibles factores del entorno que puedan afectar la actividad de la empresa y prospectar las posibles consecuencias de acciones que pueda tener la organización frente a algunas variables de marketing.

3) ¿Cuáles son o serían las falencias que presenta el área de investigación de mercados actualmente?

“El área de investigación de mercados en el departamento de MEI es relativamente nueva, por consiguiente se trabaja con lo que se puede y se tiene en el momento. Una de las principales falencias, podría decirse, es lo pequeño que es el equipo de trabajo, antes era yo solo como coordinador y en ocasiones recibía ayuda de unos monitores asignados por la universidad, pero sus horarios de trabajo eran cortos y no cubrían a totalidad el trabajo establecido, además de

que la alta rotación de monitores no contribuye a la línea de aprendizaje. Con el transcurso del tiempo se solicitaron más monitores fijos y se hizo la petición de una practicante para el área debido a que las investigaciones que llegaban eran de contenido extenso. Sin embargo, a pesar del poco personal en el área, la principal dificultad se presenta en la base inicial de la investigación, al momento de la elaboración del proceso de benchmark, ya que se debe hacer benchmark profundo con capacidad de recopilar toda la información de interés posible para determinar el mejor referente y a partir de ello contribuir al plan estratégico de la universidad”.

Respecto a las falencias expresadas por el coordinador del área, se puede concluir que la principal falencia consiste en el poco personal del área, el apoyo de personal no especializado y la gran cantidad de investigaciones que llegan a la misma, por lo que, en muchos casos esto conlleva a que no se realice un trabajo completo y profundo en el caso de algunas investigaciones. Entre estos procesos que no se realizan de forma óptima se encuentra el proceso de benchmark, el cual es uno de los principales y más importantes procesos al ser el que da inicio a la investigación y que al no ser priorizado ni elaborado de forma correcta puede alterar los resultados finales y llegar a concluir en una mala decisión para la organización.

- 4) ¿Cómo se lleva a cabo el sub proceso de benchmark al momento que es solicitada una investigación de mercados?

“En el momento podría decirse que el sub proceso de benchmark que se realiza no se lleva a cabo formalmente, es decir, este no posee unos pasos a seguir establecidos sino que se realiza de acuerdo a la temática y se le da prioridad a algunos aspectos dependiendo del tiempo de entrega del mismo debido al poco personal en el equipo y la gran cantidad de investigaciones que llegan al área todos los días. En varios casos, este proceso no es realizado de la manera más óptima, y en ocasiones, suele tomarse procesos y organizaciones que no se referencian como las mejores en la industria pero que se encuentran en la localidad (es importante recordar que el benchmark debe trascender y mirar los mejores referentes tanto a nivel local como internacional) y es fácil la obtención de información de estos. Sin embargo, considero que la principal falencia del subproceso sería entonces, la falta de formalización, sería necesario establecer unos pasos a seguir para llevar a cabo un proceso óptimo y completo que permita los mejores resultados”.

Bajo lo anterior se podría concluir, que el proceso de benchmark realizado actualmente por la organización no es un proceso formalmente establecido y no posee un paso a paso a seguir, lo cual dificulta una correcta elaboración del mismo debido a que hay aspectos que pueden quedar desapercibidos u olvidados y pueden contener información de importancia al momento de elegir el referente del cual se partirá, de lo contrario es posible que el proceso no conduzca a los resultados esperados para la organización y no contribuya a la adecuada toma de decisiones por parte de la dirección.

5) ¿Cuáles son los tipos de benchmark que se realizan en la coordinación de investigación de mercados?

“Existen varios tipos de benchmark, está el benchmark interno, el funcional, etc. Pero dentro del área de investigación de mercados solemos utilizar dos tipos de benchmark, entre estos se encuentra el benchmark de tipo gerencial, que se focaliza más en el mercado, y el benchmark competitivo que establece la competencia”.

Según esto, el área de investigación de mercados se ha centrado en dos tipos de benchmark, ambos enfocados en los posibles referentes como competencia para la empresa ya sea en cuanto a capital de trabajo, recursos humanos, recursos financieros y tecnológicos.

6) ¿Por qué es importante la elaboración de un buen proceso de benchmark?

“Considero que la elaboración de un buen proceso de benchmark es importante ya que a partir de los resultados que arroje el mismo se tomaran decisiones que van a trascender del área a toda la organización, y estas mismas decisiones pueden tener repercusiones buenas o malas, y una mala repercusión no es lo que se pretende, lo que realmente se pretende es contribuir a la eficacia y eficiencia de los procesos y del plan estratégico institucional”.

Se puede concluir que un buen proceso de benchmark es importante para la toma de decisiones adecuadas en pro de la organización, si este proceso no es realizado de forma óptima sus repercusiones se verán reflejadas a futuro en lo que podría ser una decisión no conveniente para la organización.

6.2. Fase 2: Recomendar el paso a paso para que el sub proceso de benchmark sea formalizado

En esta fase se despliega el tercer objetivo de la presente propuesta de mejora. Que se lleva a cabo a partir de un formato propuesto por la norma ISO 9001 que directamente propone la elaboración del procedimiento para un proceso, en este caso, para el proceso de benchmark del área de investigación de mercados del departamento de MEI de la Universidad EAFIT.

Se propone la plantilla que posee los siguientes criterios:

Tabla 1. Plantilla “Procedimiento para elaborar un procedimiento”.

PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN PROCEDIMIENTO
1. Propósito Es la condición o resultado cuantificable que debe ser alcanzado y mantenido,

con la aplicación del procedimiento, y que refleja el valor o beneficio que obtiene el usuario. El propósito debe redactarse en forma breve y concisa; especificará los resultados o condiciones que se desean lograr, iniciará con un verbo en infinitivo y, en lo posible, se evitará utilizar gerundios y adjetivos calificativos.

1. Alcance

En este apartado se describe brevemente el área o campo de aplicación del procedimiento; es decir, a quiénes afecta o qué límites o influencia tiene.

2. Políticas de operación

3.1 Aquí se registra el compendio de políticas aplicables al procedimiento, conforme a la secuencia lógica de las etapas del mismo.

3.2 Las políticas de operación deberán redactarse en tiempo futuro del modo imperativo.

3.3 En su presentación, las políticas deberán presentarse con el formato "3. número"; en donde, el dígito 3 corresponde al apartado Políticas de Operación, y el que se ubica a la derecha del punto, será la secuencia de las políticas descritas para el procedimiento, comenzando con 1

3. Diagrama del procedimiento

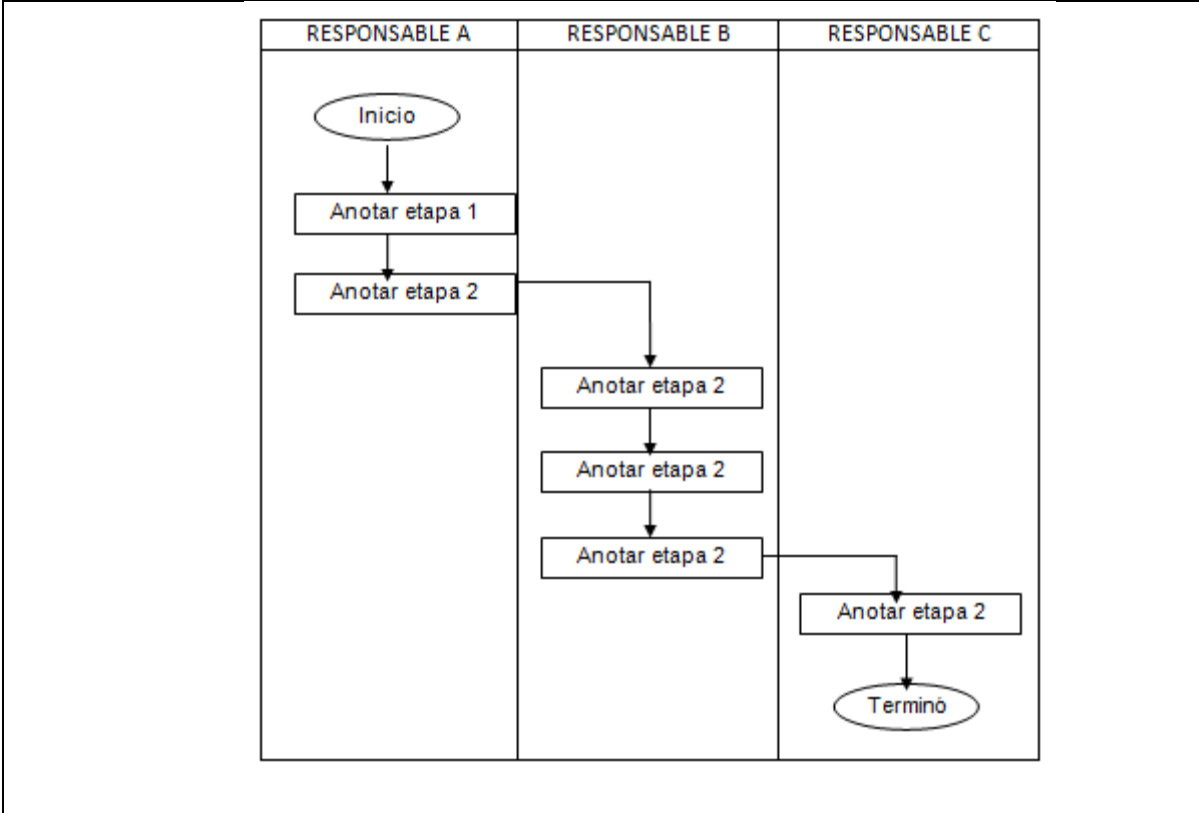
4.1. Es la representación gráfica de la secuencia de las etapas y de los órganos o puestos que intervienen en el procedimiento.

- El programa se elabora con base a la descripción del procedimiento.
- En cada una de las columnas se registra el nombre del órgano de la estructura autorizada en o unidad responsable que interviene, y en el caso el nombre de los puestos de autorización por norma.
- En la primera columna de la izquierda se da inicio al procedimiento. El trazo inicia de arriba hacia abajo y de izquierda a la derecha; posteriormente el flujo puede retroceder dependiendo del procedimiento.

4.2. El diagrama de flujo que se utilizará es el llamado “de bloque”, pues permite tener la visión global de los participantes en el procedimiento y se compone de tantas columnas, como órganos o puestos que intervienen en el procedimiento.

4.3. Los símbolos básicos y el contenido de cada representación a utilizar en el diagrama son:

Diagramación administrativa



4. Descripción del procedimiento

4.1 Secuencia de etapas

4.1.1 Son las partes en que se divide el procedimiento, y cada una de ellas integra un conjunto afín de actividades.

5.1.2 El número de secuencia de la etapa deberá coincidir con la numeración de la secuencia plasmada en el diagrama del procedimiento.

5.2 Descripción

5.2.1 Es la descripción detallada de las actividades; de manera tal que permita al personal comprenderlas, seguirlas y aplicarlas, aun cuando sea de recién ingreso al área.

5.2.2 El número con que se registrará cada actividad, estará compuesto por el dígito de la etapa correspondiente, seguido de un punto, y a la derecha de éste, del número consecutivo respectivo.

5.2.4 Condicionales y decisiones: Cuando en el desarrollo del procedimiento se presente una disyuntiva condicionada por diversas situaciones deberá señalarse inmediatamente después de la actividad que dio origen a la disyuntiva la expresión subrayada: señalar: "***Sí procede***", de igual forma, con la continuación de la secuencia de actividades que precisara la procedencia. "***No procede***". Una vez concluida la anterior descripción de la secuencia de actividades,

5.2.5 Deberá considerarse en la redacción de las actividades, los elementos necesarios para su realización; así como los productos que se generen.

5.3. Responsable

5.3.1 Se refiere a los órganos o puestos de la estructura autorizada

responsables de la ejecución y cumplimiento de las actividades del procedimiento.

5.3.2 En el caso del personal operativo habrá de señalarse el nombre del puesto por funciones reales desempeñadas: analista, secretaria, mensajero, etcétera; y no por el nombre de la plaza: coordinador de técnicos, secretaria ejecutiva, etcétera.

En la descripción se utilizará la siguiente forma:

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
1. Etapa primordial	1.1. Actividad	Responsable A
	1.2. Actividad	
	1.3. Actividad etc	
2. Etapa primordial	2.1. Actividad	Responsable A
	2.2. Actividad	
	2.3. Actividad etc	
3. Etapa primordial	3.1. Actividad	Responsable B
	3.2. Actividad	
	3.3. Actividad etc	

6. Documentos de referencia

6.1. Anotar qué documentos se requieren al utilizar el procedimiento, para tener un mejor entendimiento o completar su ejecución.

Documento	Código

7. Registros

7.1. Se deben relacionar los formatos o bien los documentos que sirven de evidencia de que el procedimiento está siendo aplicado, evidenciando su aplicación, interpretación y uso.

Registros	Tipo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
(a)	(b)	(c)	(d)

a. Registro: Anotar el nombre del documento utilizado en las actividades del procedimiento.

b. Tiempo de retención: Anotar el tiempo que debe conservarse como evidencia.

c. Responsable de conservarlo: Anotar el nombre del área o departamento responsable de mantener los registros como evidencia de la operación del procedimiento.

d. Código de registro: Es el código asignado al formato que va anexo al

<p>procedimiento o bien el código que tiene el documento en caso de no ser formato.</p> <p>Se describirán los conceptos necesarios para la comprensión y operación del procedimiento. Para lo cual se anotarán el término y su definición.</p>
<p>8. Glosario</p> <p>Catálogo alfabético de las palabras y expresiones de uno o varios textos que son difíciles de comprender, junto con su significado o algún comentario.</p>
<p>9. Anexos</p> <p>Formatos mencionados en la descripción del procedimiento. En su presentación. Los anexos deberán ser numerados con el formato (número. número), en donde el primer número será 9 (correspondiente al apartado de anexos), y el siguiente número será la secuencia de los anexos descritos en el procedimiento, por lo cual se iniciará con 1</p>

Fuente: Tomado de Instituto Tecnológico de la Paz (2014).

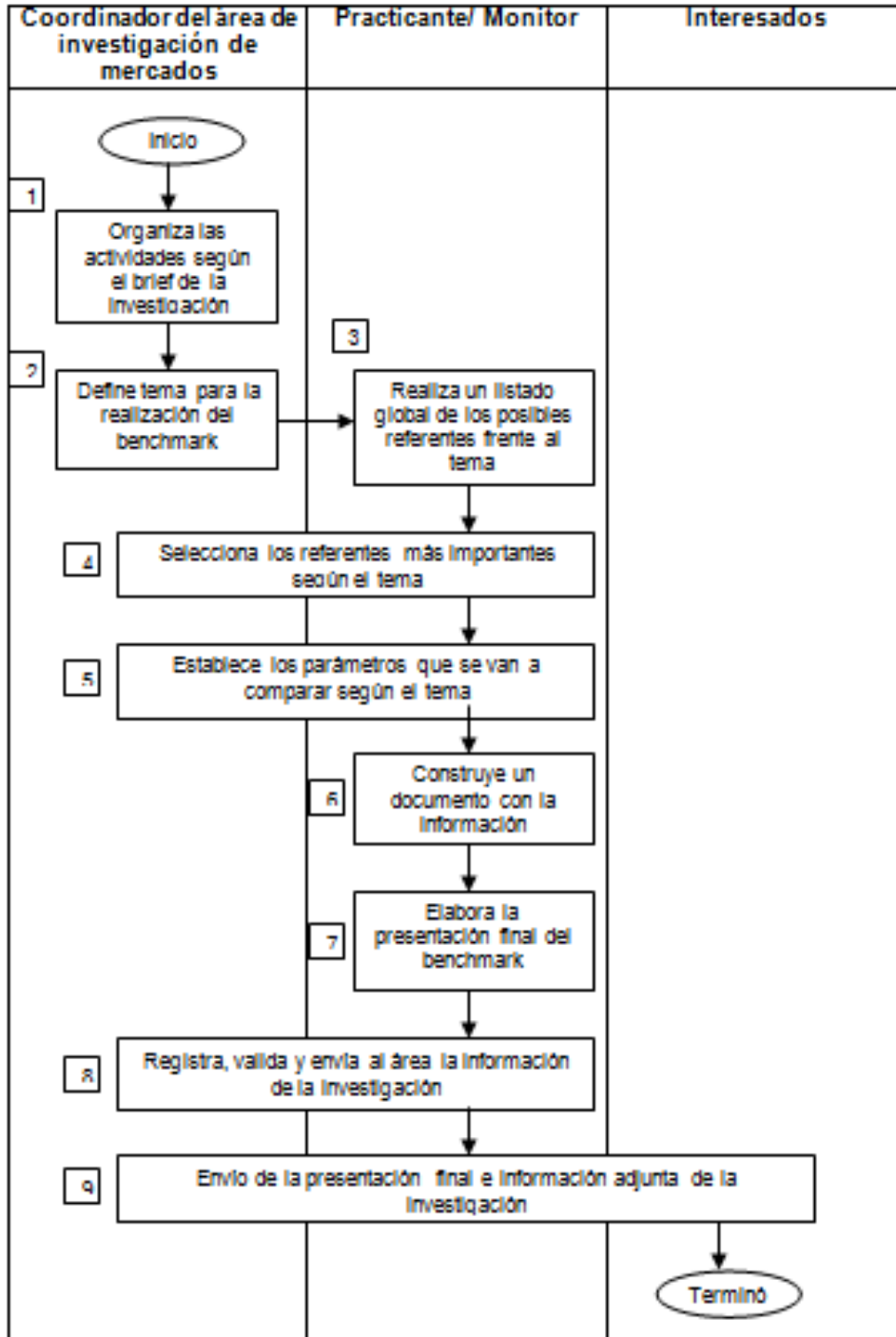
Finalmente, se propone el procedimiento para elaborar el subproceso de benchmark del área de investigación de mercados de la Universidad EAFIT:

Tabla 2. Propuesta de mejora “Procedimiento para la elaboración del subproceso de benchmark”.

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL SUB PROCESO DE BENCHMARK
<p>1. Propósito</p> <p>Aportar elementos de conocimiento útiles para la Universidad EAFIT, a través de los mejores ejemplos existentes, que permitan identificar cuáles son los mejores enfoques que conduzcan a la optimización de sus procesos productivos y estrategias.</p>
<p>2. Alcance</p> <p>Este procedimiento es aplicable a todas las investigaciones de mercados que se realicen en el área de investigación de mercados de la Universidad EAFIT.</p>
<p>3. Políticas de operación</p> <p>3.1. Sólo se realizarán los procesos de benchmark seleccionados por el área de investigación de mercados; y que reúnan la información necesaria sobre el tema a tratar.</p> <p>3.2. Es responsabilidad del practicante y/o monitor del área de investigación de mercados la realización del sub proceso de benchmark.</p> <p>3.3. Es responsabilidad del área de investigación de mercados, verificar el cumplimiento de los requisitos de información necesaria previa al benchmark.</p> <p>3.4. Es responsabilidad del área de investigación de mercados llevar el</p>

registro de control de los benchmark que se realicen.

4. Diagrama del procedimiento



5. Descripción del procedimiento

Secuencia de etapas	Actividad	Responsable
1. Organiza las actividades según el brief de la investigación	1.1. Organiza las actividades para el comienzo de la investigación en el área de investigación de mercados.	Coordinador del área de investigación de mercados
2. Define tema para la realización del benchmark	2.1. Establece la temática sobre la cual se realizará el benchmark 2.2. Da una idea clara de que tipo de información y fuentes de referencia se utilizarán en el benchmark	Coordinador del área de investigación de mercados
3. Verifica la lista de actividades necesarias en la realización del benchmark	3.1. Se verifica la lista de actividades que se llevaran a cabo en la realización del benchmark para definir si son necesarias en la elaboración del mismo.	Coordinador del área de investigación de mercados
4. Realiza un	4.1. Enlista todos los posibles	

<p>listado global de los posibles referentes frente al tema</p>	<p>referentes frente al tema de la investigación, tanto a nivel nacional y/o internacional.</p> <p>4.2. Enlista además, temáticas que puedan estar directamente relacionadas con el tema a tratar</p>	<p>Practicante/ Monitor</p>
<p>5. Selecciona los referentes más importantes según el tema</p>	<p>5.1. Selecciona del listado global los referentes más importantes según el tema a tratar.</p> <p>5.2. Da prioridad a referentes que permitan un verdadero aprendizaje</p> <p>5.3. Realiza una búsqueda de información sobre los referentes más importantes</p>	<p>Practicante/ Monitor</p> <p>Coordinador del área de investigación de mercados</p>
<p>6. Establece los parámetros que se van a comparar según el tema</p>	<p>6.1. Establece los parámetros que se desean comparar frente a la temática tratada</p> <p>6.2. Da claridad de la búsqueda de información para la elaboración del benchmark</p>	<p>Practicante/ Monitor</p> <p>Coordinador del área de investigación de</p>

		mercados
7. Construye un documento con la información	7.1. Construye un archivo adjunto donde se contenga toda la información del benchmark	Practicante/ Monitor
8. Elabora la presentación final del benchmark	8.1. Elabora la presentación final del benchmark conteniendo la información más relevante de toda la búsqueda de información	Practicante/ Monitor
9. Registra, valida y envía al área la información de la investigación	9.1. Captura el nombre y número de la investigación para integrarlo a la base de datos que contiene la información de estudios de mercado	Practicante / Monitor Coordinador del área de investigación de mercados
10. Envío de la presentación final e información adjunta de la investigación	10.1. El área de investigación de mercados finaliza la presentación y adjunta los documentos de referencia de la misma presentación, luego la envía a sus respectivos interesados.	Interesados Coordinador del área de investigación de mercados

6. Documentos de referencia

Documento	Código
Documento de Microsoft Word. Brief de la investigación	N/A
Presentación de Microsoft Power Point. Coordinación de investigación de mercados	N/A
Libro de Microsoft Excel. Información del SNIES	N/A
Libro de Microsoft Excel. Información matriculados del SNIES	N/A
Libro de Microsoft Excel. Información estudios de mercado	N/A

7. Registros

Registros	Tipo de retención	Responsable de conservarlo	Código de registro
Brief de la investigación	Un semestre	Área de investigación de mercados	Número de control
Libro de Microsoft Excel con la información del	Un semestre	Área de investigación de mercados	Número de archivo

benchmark realizado			
Presentación final de la investigación en Microsoft Power Point o en la plataforma solicitada	Permanente	Área de investigación de mercados	Número de archivo
Libro de Excel con el listado de benchmark realizados	Permanente	Área de investigación de mercados	Número de control

8. Glosario

8.1. Benchmark: Es un análisis comparativo de productos o de servicios de la competencia, para un producto existente o para el diseño de un nuevo producto en un sector de actividad dado.

8.2. Brief: Documento que brinda la información suficiente para trabajar en las ideas que resuelvan mejor el problema de la compañía.

9. Anexos

9.1. Registro electrónico de la recepción del Brief de la investigación.

9.2. Libro de Excel con la información del benchmark realizado.

9.3. Presentación final con la información contenida en el benchmark en Microsoft Power Point.

9.4. Libro de Excel con el listado de benchmark realizados.

Fuente: Elaboración propia (2017).

7. RECOMENDACIONES

- 7.1. Realizar un proceso de benchmark permanente frente a temas de interés para el área de investigación de mercados, que se ajuste a la organización y contribuya a generar una cultura de mejoramiento continuo. De igual forma, se recomienda a la organización comprender e interpretar la sinergia que puede existir en el cruce de la información obtenida mediante las diferentes investigaciones que se realicen en el área.
- 7.2. Se recomienda a la organización priorizar el sub proceso de benchmark, por medio de la búsqueda de elementos estructurales que lo posicionen en el alto nivel de importancia que el mismo proceso necesita en la realización de investigación de mercados por parte del departamento de MEI de la Universidad EAFIT.
- 7.3. Por otra parte se recomienda socializar el paso a paso sugerido para formalizar el sub proceso con el personal del área de investigación de mercados para evitar re procesos administrativos y contribuir con la curva de aprendizaje.

8. CONCLUSIONES

- 8.1. La Investigación de Mercados es un proceso sistemático de recopilación de información útil para la identificación y solución de problemas en las organizaciones. Asimismo la investigación de mercados contribuye a la dirección de una empresa para la toma de decisiones adecuadas en el momento preciso y oportuno.
- 8.2. El benchmark es una herramienta utilizada con el objetivo de evaluar y/o comparar qué tan competente es una organización respecto a lo que hace y cómo lo hace frente a otras empresas que son más eficaces y que por lo general lideran el sector.
- 8.3. Finalmente, se decide formalizar el sub proceso de benchmark para aumentar la productividad y eficiencia del área de investigación de mercados. Además de brindar una visión global del proceso facilitando su elaboración y comprensión, y estableciendo un estándar que conlleve a la optimización del mismo y contribuya a la curva de aprendizaje y a la toma de decisiones en la organización.

REFERENCIAS

- AMA. (s.f. Tomado en 2016). *American Marketing Association*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de American Marketing Association: <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Artículo 6. Modalidades de trabajo de grado y práctica profesional. (2014). En F. d. Administración, *Reglamento de Prácticas Facultad de Administración* (Primera ed., Vol. 18, pág. 12). Medellín , Antioquia, Colombia: Fondo Editorial UNAULA .
- Bennett, P. D. (1988). *Dictionary of Marketing Terms*. American Marketing Association .
- Bridges, W. P., & Villemez, W. J. (1994). *The Employment Relationship: Causes and Consequences of Modern Personnel*. New York: Springer US.
- Business Dictionary* . (s.f.). Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de <http://www.businessdictionary.com/definition/benchmark.html>
- Business Dictionary. (s.f. Tomado en 2016). *Business Dictionary*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2016, de <http://www.businessdictionary.com/definition/benchmark.html>
- Calvo, J. (Marzo de 2002). *Economía y desarrollo*, 1. Recuperado el 1 de Septiembre de 2016, de La globalización sus efectos y bondades: <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>
- CCM. (Noviembre de 2016). *CCM*. Obtenido de CCM: <http://es.ccm.net/contents/71-introduccion-a-la-ofimatica>

Cervantes. (s.f.). *Metodología cuantitativa*. Recuperado el 28 de Abril de 2015, de 1.
http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccio_ele/diccionario/metodologia_cuantitativa.htm

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill .

Congreso de Colombia. (8 de Febrero de 1994). <http://www.mineduccion.gov.co>.
Obtenido de Ley 115 de 1994: http://www.mineduccion.gov.co/1621/articulos-85906_archivo_pdf.pdf

Congreso de la Colombia. (28 de Diciembre de 1992). <http://www.mineduccion.gov.co>.
Obtenido de Ley 30 de 1992: http://www.mineduccion.gov.co/1621/articulos-85860_archivo_pdf.pdf

Constitución Política de Colombia . (1991). Santafé de Bogotá D.C: Unión Ltda.

Corbetta, P. (2007). *Metodologías y Técnicas de Investigación Social*. Madrid, España: Mc Graw.

Development, O. f.-o. (2005). *OSLO MANUAL*.

EMTEC. (s.f. Tomado en el 2016). *Emtec Incubadora de Proyectos Tecnológicos*.
Obtenido de Emtec Incubadora de Proyectos Tecnológicos:
<http://www.emtec.org.ar/documentos/tormenta.pdf>

Graduados Colombia. Observatorio laboral . (s.f.). Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Graduados Colombia. Observatorio laboral :

<http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/men-observatorio-laboral/ubicacion-geografica>

Gran Diccionario de la Lengua Española. (s.f. Tomado en 2016). Madrid : Larousse Editorial.

Gutierrez, J. A., Vázquez, R., & Bello, L. (2005). *Investigación de mercados: Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing.* Navalmorales, Madrid, España: Paraninfo S.A. Recuperado el 9 de Diciembre de 2016, de https://books.google.com.co/books?id=nHx-K8_8KI4C&printsec=frontcover&dq=investigaci%C3%B3n+de+mercados&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjvztT7jLvRAhVHJiYKHUyzDkcQ6AEIKTAD#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20de%20mercados&f=false

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación.* México: McGraw-Hill.

Hernandez, F. ., (2010). *La metodología de la investigación.* Perú: Comercio S.A.

Javier Gómez Ferri, A. G. (s.f.). *Técnicas cualitativas de investigación social.* Departamento de sociología y antropología social .

Kearns, D. T. (1980). *Xerox.* Recuperado el 12 de Noviembre de 2016, de <https://www.xerox.com/about-xerox/company-facts/enin.html>

Merriam-Webster. (s.f.). Recuperado el 3 de Diciembre de 2016, de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmark>

Merriam-Webster. (s.f. Tomado en 2016). *Merriam-Webster.* Recuperado el 3 de Diciembre de 2016, de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/benchmark>

Mora, F., & Schupnik, W. (s.f.). *OUTSOURCING & BENCHMARKING*. Recuperado el 4 de Enero de 2017, de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/40035671/Outsourcing_Ref_Mora.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1484676047&Signature=EDgTzWokudW9Tvip7LzhJcQCyk4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DOutsourcing_Ref_Mora.pdf

Norma ISO 9001:2015. (s.f.). Recuperado el 12 de Enero de 2017, de Norma ISO 9001:2015: <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/2015/05/iso-9001-objetivos-gestion-calidad/>

Normas ISO 9000. (s.f.). Recuperado el 12 de Enero de 2017, de Norma ISO 9001: <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Oxford. (s.f.). *English Oxford Living Dictionaries*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de <https://en.oxforddictionaries.com/definition/benchmark>

Oxford. (s.f. Tomado en 2016). *English Oxford Living Dictionaries*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de <https://en.oxforddictionaries.com/definition/benchmark>

Pressman, R. S. (2010). *Ingeniería del software. Un enfoque práctico*. (P. R. Vázquez, Ed.) Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Ingeniería del software. Un enfoque práctico: <http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45525376/Ingenieria.de.soft-ware.enfoque.practico.7ed.Pressman.PDF?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1483034046&Signature=%2Bj6RdXb8BxuJ3D87X7I57p3RD24%3D&response-content-disposition=inline%3B%20fil>

Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (Julio de 2009). *Métodos y técnicas de investigación en línea*. Obtenido de bernal.pro:
<http://bernal.pro/informatica/educaciononline/finish/9-educacion-online-y-tecnologias-de-la-informacion-y-la-comunicacion/94-metodos-y-tecnicas-de-investigacion-en-linea>

SOFTWARE, T. (s.f.). *Tableau*. Recuperado el 29 de Noviembre de 2016, de Tableau:
<http://www.tableau.com/es-es/stories/workbook/dashboard-software-tracks-issues-they-become-headaches>

Taylor, & Kinnear. (1998). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado* (Tercera edición ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

Taylor, K. y. (1998). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado* (Tercera edición ed.). Bogotá: Mc Graw Hill.

Universidad Autónoma Latinoamericana. (s.f.). *Reglamento de Prácticas Facultad de Administración*. Ediciones UNAULA.

Universidad EAFIT . (16 de Marzo de 2010). <http://www.eafit.edu.co>. Obtenido de Resolución 1680: <http://www.eafit.edu.co/institucional/calidad-eafit/calidad/Documents/Investigaci%C3%B3n/renovacion-acreditacion-inst-Res-1680-2010.pdf>

Weber, M., Henderson, A. M., & Parsons, T. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.

Xerox. (s.f.). Recuperado el 9 de Diciembre de 2016, de Xerox :
<https://www.xerox.com/about-xerox/company-facts/enin.html>

Xerox. (s.f. Tomado en 2016). Xerox. Recuperado el 9 de Diciembre de 2016, de Xerox:
<https://www.xerox.com/about-xerox/company-facts/enin.html>

Zikmund, W. G. (s.f Tomado el 2016). *Americian Marketing Association*. Recuperado el
3 de Diciembre de 2016, de
[https://archive.ama.org/archive/Community/ARC/Pages/Connections/Tributes/Wil
liamZikmund.aspx](https://archive.ama.org/archive/Community/ARC/Pages/Connections/Tributes/Wil
liamZikmund.aspx)