



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**PRÁCTICA PROFESIONAL**

**ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE BENCHMARKING  
PARA EL ÁREA DE INNOVACIÓN DE FICOHSA**

**PRESENTADO POR:**

**11511003 VALERIA MARÍA MADRID VALLECILLO**

**ASESOR: ING. GEORGINA GALEANO**

**CAMPUS TEGUCIGALPA; MARZO, 2021**

Dedicado a mis padres y a mi hermano.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Se ha identificado la necesidad de establecer una guía para la realización de benchmarking para el área de Innovación del banco Ficohsa. Esta guía ha sido definida como ayuda para que pasantes de práctica profesional en el departamento de Innovación del banco puedan realizar benchmarking. Se ha realizado un manual de procesos con el objetivo de describir todos los procedimientos e indicadores de desempeño para el benchmarking enfocado en innovación bancaria. Se han definido todos los procesos como la reunión inicial, la revisión bibliográfica de contenido, las reuniones de seguimiento, entre otros procesos. En conclusión se ha desarrollado en forma clara y ordenada un manual de procesos para el desarrollo de benchmarking enfocado en la innovación financiera. Se han definido parámetros de control del desempeño y formularios para el orden de la investigación.

## **ABSTRACT**

The need has been identified to establish a benchmarking guide for the Innovation area of Ficohsa bank. This guide has been defined as an aid for interns in the bank's Innovation department to carry out benchmarking. A process manual has been created with the objective of describing all the procedures and performance indicators for benchmarking focused on banking innovation. All the processes have been defined, such as the initial meeting, the bibliographic review of content, the follow-up meetings, among other processes. In conclusion, a process manual for the development of benchmarking focused on financial innovation has been developed in a clear and orderly manner. Performance control parameters and forms for the order of the research have been defined.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>13</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	13
1.2 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO O UNIDAD .....	13
1.3 OBJETIVOS DEL PUESTO.....	13
1.1.1. <i>Objetivo general</i> .....	13
1.1.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	13
<b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
2.1 PRECEDENTES DEL PROBLEMA .....	14
2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	15
2.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE MEJORA .....	15
2.3.1. <i>Objetivo general</i> .....	15
2.3.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	15
<b>III. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>16</b>
3.1 DEFINICIÓN DEL BENCHMARKING .....	16
3.2 TIPOS DE BENCHMARKING.....	16
3.3 PROCESO DE BENCHMARKING .....	17
3.3.1. <i>Fase de Planeación</i> .....	17
3.3.2. <i>Fase de Recopilación de datos</i> .....	18
3.3.3. <i>Fase de Análisis</i> .....	18
3.3.4. <i>Fase de Integración y acción</i> .....	18
3.3.5. <i>Fase de Monitoreo</i> .....	19
3.4 MANUAL DE PROCESOS .....	19
<b>IV. METODOLOGÍA .....</b>	<b>21</b>
4.1 TABLA DE COHERENCIA METODOLÓGICA.....	21
4.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN .....	22
4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS .....	22
4.4 MATERIALES.....	22
4.5 METODOLOGÍA .....	22
4.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	24
<b>V. DESARROLLO.....</b>	<b>25</b>

5.1	RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	25
5.1.1.	<i>Introducción</i> .....	25
5.1.2.	<i>Información de la empresa</i> .....	26
5.1.3.	<i>Problema por solucionar con el Manual de procesos</i> .....	28
5.1.4.	<i>Información general sobre el Manual</i> .....	28
5.1.5.	<i>Pasos a seguir para el desarrollo del Benchmarking</i> .....	29
5.2	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	32
5.2.1.	<i>Definición de Controles.</i> .....	34
5.2.2.	<i>Diagrama de flujo de Procesos</i> .....	36
5.2.3.	<i>Conclusiones</i> .....	38
5.3	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO .....	39
5.4	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	40
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>42</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>43</b>
7.1.1.	<i>Bibliografía</i> .....	44

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Tipos de benchmarking .....	17
Ilustración 2: Cronograma de Actividades del plan de mejora .....	24
Ilustración 3: Diagrama de Gantt del plan de mejora .....	24

## **LISTA DE SIGLAS Y GLOSARIO**

**APQC**  
**GFF**

American Productivity & Quality Center  
Grupo financiero Ficohsa

## **I. INTRODUCCIÓN**

Se realizará la práctica profesional en un período de diez semanas en el primer periodo académico del año 2021 como requisito para la obtención del título de pregrado en Ingeniería Industrial y de Sistemas. La práctica profesional será realizada en el área de Innovación del Banco Ficohsa en Tegucigalpa, donde se aplicará una mejora a los procesos del departamento aparte de las actividades realizadas dentro de la práctica. Ficohsa es un banco hondureño que brinda servicios financieros a nivel nacional, se identifican por ofrecer a sus clientes productos innovadores y manteniendo siempre los estándares de calidad.

El objetivo de la mejora es diseñar un manual de procedimientos para la estandarización de procesos y procedimiento de benchmarking enfocado en innovación bancaria para el área de Innovación de Ficohsa. Este manual ayudará a los pasantes universitarios que hagan su práctica profesional en el departamento de innovación para que tengan una guía basada en experiencia propia. El objetivo de este manual es apoyar al pasante para poder hacer un benchmarking con mayor eficiencia y aumentando la productividad de su pasantía.

Para el informe del trabajo realizado en la práctica profesional, incluyendo la propuesta de mejora, se comenzará describiendo la empresa en la que se realizó la práctica y el rubro de esta empresa, al igual que plantear el problema que se tratará de resolver con la propuesta de mejora. El siguiente paso será desarrollar un marco teórico con todas las definiciones y temas que ayuden a fundamentar la investigación.

Para la metodología se describirá cuáles son las variables de investigación, las técnicas e instrumentos aplicados y los materiales necesarios para plantear la propuesta de mejora. En la sección desarrollo se introducirá el manual de procesos a realizar para la mejora en esa misma sección se escribirá una breve descripción del trabajo realizado en las 10 semanas de la práctica profesional. Este informe concluirá con las debidas conclusiones y recomendaciones.

## **I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Banco Ficohsa es un banco hondureño fundado en 1991 como Financiera Comercial Hondureña S.A. Ofrece productos y servicios a todos los sectores financieros del país y actualmente opera en Honduras, Panamá, Nicaragua y Guatemala. La misión del banco es proporcionar los productos y servicios financieros más innovadores con elevados estándares de calidad y la mejor tecnología. El banco proporciona servicios en todos los ámbitos financieros como banca de personas, banca empresarial, pensiones, remesas etc. Siendo una empresa socialmente responsable ofrece a sus clientes recursos humanos calificado generando seguridad y satisfacción.

### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL DEPARTAMENTO O UNIDAD**

Como parte de su estrategia de innovación y para competir en un mercado en constante cambio el banco abrió en 2019 el área de innovación. Esta nueva área se encarga de investigar todos los adelantos de los sistemas bancarios a nivel mundial para, en conjunto con el área de proyectos, implementarlos en la institución con el objetivo de mejorar las operaciones bancarias y brindar una experiencia innovadora al cliente.

### **1.3 OBJETIVOS DEL PUESTO**

#### **1.1.1. OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar una propuesta del modelo de sucursal bancaria para Ficohsa que enlace la banca tradicional con tecnologías de autoservicio.

#### **1.1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un benchmarking de agencias digitales en el mercado hondureño internacional sobre agencias digitales.
2. Investigar las mejores prácticas y recomendaciones de fuentes expertas respecto a tecnologías en el sector financiero.

3. Diseñar prototipos de agencias bancarias digitales que cumplan con el plan estratégico de Ficohsa.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 PRECEDENTES DEL PROBLEMA**

La pandemia del COVID-19 ha acelerado la transformación digital en muchos sectores de la economía incluido la industria financiera. Según fuentes internas de Ficohsa, se ha experimentado un rápido incremento en la adopción de sus canales digitales como ser Interbanca, SARA y Tengo. A pesar de esta tendencia de digitalización de servicios financieros las agencias continúan siendo un canal importante, permitiendo el contacto personalizado con el cliente y el canal primordial a través del cual el segmento de clientes tradicionales prefiere acceder a los servicios y productos financieros.

La transformación digital en el sector financiero tendrá un impacto profundo, tanto para la industria como para la sociedad. Los bancos deben buscar la forma de innovar sus procesos para poder mantenerse en la carrera del desarrollo tecnológico. Aquí es donde entra el departamento de innovación en Ficohsa, es el lugar donde surgen las ideas o donde pueden ser consultadas para ser analizadas y, dependiendo de los resultados, se comercialicen. El departamento de innovación fue creado pocos años atrás para actualizar al banco en los nuevos estilos de negocios financieros y poder posicionar al banco como una institución innovadora.

Para poder comercializar una idea, debe hacerse una investigación exhaustiva sobre el mercado local y extranjero para conocer nuevas tendencias e incluso casos de éxito que beneficien a la investigación. Pero no todos lo hacen, según un informe de HGBS (2019) en el 2012 en Valencia el 79% de los Directivos encuestados reconocían no utilizar para su toma de decisiones herramientas de investigación de mercados.

Un manual de procedimientos es un documento de apoyo para el personal de una entidad, en el cual contiene políticas, controles y un detalle exhaustivo de todas las actividades a realizarse en una tarea específica.

## **2.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

A pesar de que el departamento de Innovación de Ficohsa es el centro de investigación para el diseño de una idea de negocio, el departamento aun no cuenta con los parámetros preestablecidos para el desarrollo de un benchmarking que ayude a sentar las bases de una investigación. Debido al poco tiempo que lleva abierta esta área, aún no tienen una guía para hacer investigación.

## **2.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE MEJORA**

### **2.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un manual de procedimientos para la estandarización de procesos y procedimiento de benchmarking para el área de Innovación de Ficohsa

### **2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Desarrollar un documento idóneo que facilite el adiestramiento y la capacitación del trabajador.
2. Proporcionar una visión integral del proceso de benchmarking que facilite el desempeño laboral del trabajador ajustándose a las necesidades del banco Ficohsa.
3. Brindar parámetros de evaluación para el desempeño del trabajador en la realización del benchmarking.

### **III. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1 DEFINICIÓN DEL BENCHMARKING**

Según la Comisión Directiva del International Benchmarking Clearinghouse del American Productivity & Quality Center por sus siglas APQC, el benchmarking es “un proceso en que las firmas determinan puntos claves de mejora en determinadas áreas, identifican y estudian las mejores prácticas de otros en dichas áreas, e implementan nuevos sistemas y procesos para mejorar su propia calidad y productividad” (p.). Se ha conceptualizado, básicamente, como una forma de entender el aprendizaje permanente (Durán, 2005)

#### **3.2 TIPOS DE BENCHMARKING**

Existen cuatro tipos de Benchmarking: el benchmarking interno, el competitivo, el funcional. Según Abreu et al., (2006) el benchmarking interno es “la comparación entre las prácticas usadas en operaciones semejantes dentro de una misma organización, sea entre sus respectivas áreas y divisiones o incluso entre sus diferentes unidades.” (p.4). Este tipo de benchmarking podría servir para las organizaciones a gran escala, como empresas que tengan oficinas en varios lugares de un mismo país, incluso para empresas internacionales donde los procesos pueden variar dependiendo la ubicación.

Gisbert Soler & Raissouni (2014) definen el benchmarking competitivo con claridad:

Los competidores directos de productos son contra quienes resulta más obvio llevar a cabo el benchmarking. Ellos cumplirían, o deberían hacerlo, con todas las pruebas de comparabilidad. En definitiva cualquier investigación de benchmarking debe mostrar cuales son las ventajas y desventajas comparativas entre los competidores directos, uno de los aspectos más importantes dentro de este tipo de investigación a considerar es el hecho que puede ser realmente difícil obtener información sobre las operaciones de los competidores, tal vez sea imposible obtener información debido a que está patentada y es la base de la ventaja competitiva de la empresa. (p.44)

El benchmarking funcional recoge las mejores prácticas y procesos para poder hacer la comparación con la situación actual de una empresa. Como lo afirma Tijerina (1999): “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” (p.28). En la siguiente ilustración se comparan los tipos de benchmarking acompañados de un ejemplo para aclarar las definiciones.

Tipo	Definición	Ejemplos
Interno	Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.	*Prácticas de fabricación en EE.UU. frente a prácticas de Xerox en Fuji, Japón. *Estrategias de marketing por división (fotocopiadoras vs. Estaciones de trabajo).
Competitivo	Competidores directos que venden a la misma base de clientes	*Canon *Ricoh *Kodak *Sharp
Funcional (genérico)	Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos / servicios / procesos	*Almacenamiento (L.L.Bean) *Rastreo del estado de despachos (Federal Express). * Servicio a cliente (American Express)

### **Ilustración 1: Tipos de benchmarking**

Fuentes:

## **3.3 PROCESO DE BENCHMARKING**

### **3.3.1. FASE DE PLANEACIÓN**

Un proceso de planeación estratégica eficaz debe iniciarse con preguntas tan simples como ¿cuál es la situación presente de la organización?, ¿cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?, entre otras. La planificación de un benchmarking debe ir de acuerdo con las estrategias de la empresa para incrementar las posibilidades de éxito del proyecto. La evidencia demuestra las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen (Chiavenato et al., 2017, p.27).

Algunas actividades que pueden cumplirse en la planificación de un benchmarking son: identificar que se va a someter a benchmarking, identificar compañías comparables, identificar necesidades del cliente, entre otros. En esta fase de planeación se identifican todas las ideas que pueden surgir para llevar a cabo el benchmarking con mayor eficacia. De igual manera se deben definir los objetivos de la investigación, que se quiere medir, a quién se quiere medir (tipo de *benchmarking*). (Espinoza, s. f., p.)

### 3.3.2. FASE DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Durante esta etapa del proceso de benchmarking, se seleccionan los métodos específicos de recopilación de la información. Esta fase es muy importante, con base a la fase uno donde se definen los objetivos, luego se debe recopilar la información necesaria para el cumplimiento de estos. Dependiendo del tipo de información que se necesite se utilizará las metodologías para recopilar información, ya sea revisión bibliográfica, encuestas, información de competidores, entre otros (Spendolini, s. f.).

### 3.3.3. FASE DE ANÁLISIS

El benchmarking en sí es una técnica de análisis y gestión que ayuda a detectar, reconocer y aplicar las mejores prácticas de la empresa y de sus competidores directos o indirectos. El benchmarking ayuda a incrementar la competitividad de la organización al permitir realizar un análisis detallado e integral de la situación del negocio. El conocimiento de las buenas prácticas de benchmarking ayuda a cabo el benchmarking y permitirá una comprensión estructural profunda de estas diferencias. (EAE, 2020).

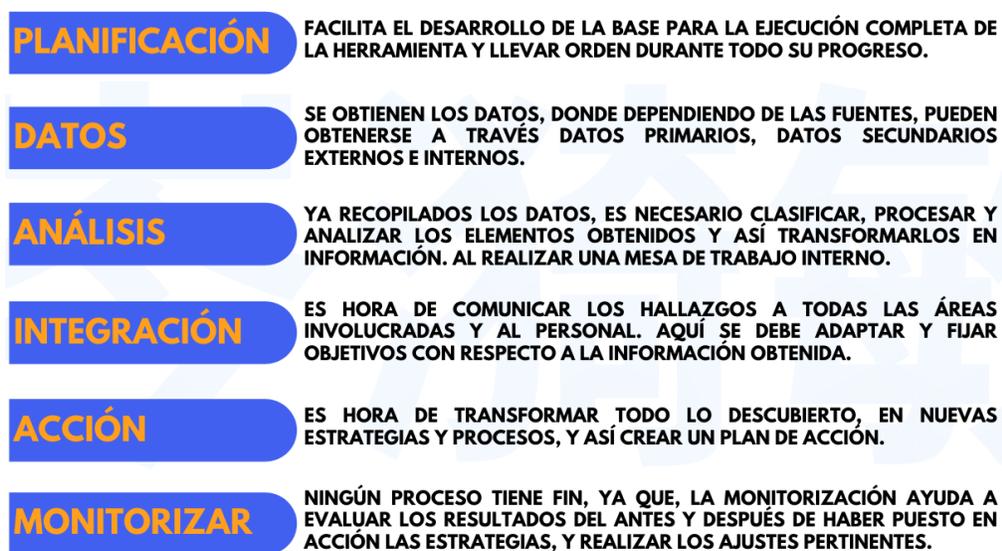
### 3.3.4. FASE DE INTEGRACIÓN Y ACCIÓN

La fase de integración es el lugar donde se debe comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener la aceptación o, de lo contrario el rechazo de estos hallazgos. Si los hallazgos son aprobados por los superiores se realiza la siguiente fase. La acción es la fase donde se plantea un prototipo o una solución a la necesidad por la cual se inició el benchmarking, esta debe ir fundamentada con los hallazgos de la

investigación. Se debe implementar acciones específicas para cumplir con los requisitos planteados por los superiores

### 3.3.5. FASE DE MONITOREO

Es la fase final del benchmarking, también conocida como la etapa del seguimiento y mejora, es la última y es en la que se realiza un informe de recopilando la información más destacada del proceso. Este paso lo que hace es servir de ayuda en proyectos posteriores. Porque lo ideal sería que este proceso se convirtiese en uno recurrente con el propósito de adoptar una mejora continua en todo momento (Fernandez, 2018). En la siguiente ilustración se resumen las fases del benchmarking



### Ilustración 2: Fases del Benchmarking

## 3.4 MANUAL DE PROCESOS

Un manual de procesos es una recopilación de información que recoge minuciosa y detalladamente las instrucciones y procedimientos que se deben seguir para realizar una determinada actividad o proceso, de una manera sencilla, para que sea fácil de

entender, y permita al lector, desarrollar correctamente la labor propuesta en el manual. (Ortiz, 2008)

A través del conocimiento de los procedimientos puede tenerse una concepción clara y sistemática de las operaciones que se realizan en la dependencia o unidad administrativa; es importante que al emprender un estudio de esta naturaleza, se aplique una metodología que garantice la descripción de los procedimientos, de acuerdo con la realidad operativa y con las normas jurídico-administrativas establecidas al efecto.

## IV. METODOLOGÍA

### 4.1 TABLA DE COHERENCIA METODOLÓGICA

No	Objetivo	Variables de Investigación	Técnicas/instrumentos aplicados	Conclusión
Objetivo específico 1	Desarrollar un documento idóneo que facilite el adiestramiento y la capacitación del trabajador.	Variable Independiente: Manual de Procesos	Diagrama de Ishikawa Diagrama de flujo de procesos. PHVA.	Se desarrolló un documento de fácil lectura para el futuro practicantes que hagan sus prácticas profesionales en Ficohsa y que no sea necesario para el estudiante ser expertos en el tema.
Objetivo específico 2	Proporcionar una visión integral del proceso de benchmarking que facilite el desempeño laboral del trabajador ajustándose a las necesidades del banco Ficohsa.	Variable dependiente: Calidad del benchmarking		Se diseñó un manual de procedimientos para la estandarización de procesos y procedimiento de benchmarking para el área de Innovación de Ficohsa. Ese manual de procesos está diseñado para investigación sobre temas de innovación bancaria en el sector financiero de Honduras.
Objetivo específico 3	Brindar parámetros de evaluación para el desempeño del trabajador en la realización del benchmarking.	Variable dependiente: Eficiencia del desarrollo		Se definió la herramienta PHVA para brindar parámetros de evaluación para el desempeño del trabajador en la realización del benchmarking Y para poder desarrollar una propuesta de valor para la solución de las necesidades del proyecto.

## 4.2 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Manual de Procesos

Variable dependiente: Calidad del benchmarking

Variable dependiente: Eficiencia del desarrollo

## 4.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Para el desarrollo del manual de procesos se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Diagrama de Ishikawa:** también conocido como Diagrama de Espina de Pescado o Diagrama de Causa y Efecto creado por Kaoru Ishikawa, es una herramienta de la calidad que ayuda a levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso (Jeison, 2018).
- **Diagrama de Flujo de Procesos:** Un diagrama de flujo, o flujograma, es una representación simbólica de un proceso unidos entre sí para una representación coherente y con flujo de un proceso en específico (Alteco, 2012).

## 4.4 MATERIALES

Los materiales necesarios para el desarrollo del manual de procesos son:

- Reuniones con el supervisor de terna para definir necesidades
- Referencias bibliográficas como pautas de desarrollo

## 4.5 METODOLOGÍA

Por medio de las reuniones con el supervisor se definirá el problema a solucionar con el manual de procesos. Se inicia con una reunión inicial identificando todas las necesidades que deben ser resueltas. Se utiliza un diagrama de causa y efecto para llegar a la causa raíz del problema descrita en la reunión. Para encontrar una solución se utilizará como base el trabajo realizado en esta práctica profesional y una revisión bibliográfica como guía para el establecimiento de todos los procesos.

Recordando siempre que el objetivo de los futuros benchmarkings es el descubrimiento de las tendencias innovadoras en los sistemas bancarios y financieros. Una vez discutido y definido la causa raíz del problema se realiza un diagrama de flujo de procesos y las instrucciones respectivas para cada paso para que el futuro pasante de práctica desarrolle su benchmarking con facilidad y claridad.

## 4.6 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Ilustración 3: Cronograma de Actividades del plan de mejora**

Descripción del hito	Inicio	Cantidad de días
<b>Primer Avance</b>		
Introducción, Generalidades de la Empresa y Planteamiento del problema	18/1/21	8
Marco Teórico	24/1/21	16
Metodología de Investigación	15/2/21	10
Desarrollo del plan de mejora	15/2/21	28
Descripción del Trabajo Realizado	8/3/21	7
Últimos detalles del Informe	8/3/21	8

**Ilustración 4: Diagrama de Gantt del plan de mejora**



## **V. DESARROLLO**

### **5.1 RESULTADOS Y ANÁLISIS**

#### **ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO DE BENCHMARKING PARA EL ÁREA DE INNOVACIÓN DE FICOHSA**

##### **5.1.1. INTRODUCCIÓN**

El diseño de un manual de procesos para la innovación es una herramienta de trabajo que guía al pasante de práctica profesional en el desarrollo de un benchmarking sobre temas financieros que ayuden al banco Ficohsa a innovar sus procesos y productos. El manual de procesos busca establecer un orden coherente de los procedimientos investigativos necesarios para cumplir con el objetivo del benchmarking. El pasante de práctica será la persona que desarrollará el benchmarking bajo la tutela de su supervisor de práctica.

## 5.1.2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

### 5.1.2.1. *Empresa:*

Departamento de Innovación, Grupo financiero Ficohsa, Honduras.

### 5.1.2.2. *Mision*

“Proporcionar los más innovadores productos y servicios financieros con elevados estándares de calidad y la mejor tecnología, brindados por un recurso humano calificado; generando seguridad y satisfacción en quienes nos han brindado su confianza, comprometidos siempre a ser una empresa socialmente responsable.” (Ficohsa, s. f.)

### 5.1.2.3. *Vision*

“Ficohsa será reconocido como un grupo sólido y confiable comprometido con el desarrollo de los países donde tenemos presencia, donde nuestros clientes encontrarán soluciones financieras efectivas, ágiles e innovadoras.” (Ficohsa, s. f.)

### 5.1.2.4. *Valores*

#### INTEGRIDAD

“Los miembros de Grupo Financiero Ficohsa actuamos siempre con Integridad, la cual modela nuestro comportamiento para actuar con honestidad y transparencia, y nos permite tomar decisiones en base a la ética y moral. Nos guiamos por la ética y mantenemos un comportamiento coherente, transparente y honesto en todas tus acciones.” (Ficohsa, s. f.)

#### RESPETO

“El valor del Respeto es la consideración y tolerancia por las necesidades, cualidades, opiniones, decisiones y actitudes de otras personas a pesar de sus diferencias a las de uno mismo. En GFF somos tolerante, no ofendemos o discriminamos a los que son distintos obtienen otra forma de pensar.” (Ficohsa, s. f.)

## SERVICIO

“El Servicio es el grupo de acciones o actividades a través de las cuales se le brinda soluciones oportunas a las necesidades de nuestros clientes, ya sean internos o externos. Contamos con un sentido de colaboración y premura con el cual aseguramos el logro y cumplimiento de metas, individuales y organizacionales, por medio de soluciones eficientes y oportunas.” (Ficohsa, s. f.)

## COMPROMISO

“Los miembros de la gran Familia Ficohsa contamos con el valor del Compromiso, el sentido del deber que es evidente a través de la iniciativa personal, adaptabilidad, esfuerzo y la persistencia hacia el logro de nuestros objetivos. Siempre actuamos con pasión y dedicación, manteniendo siempre una actitud perseverante y positiva.” (Ficohsa, s. f.)

## SOSTENIBILIDAD

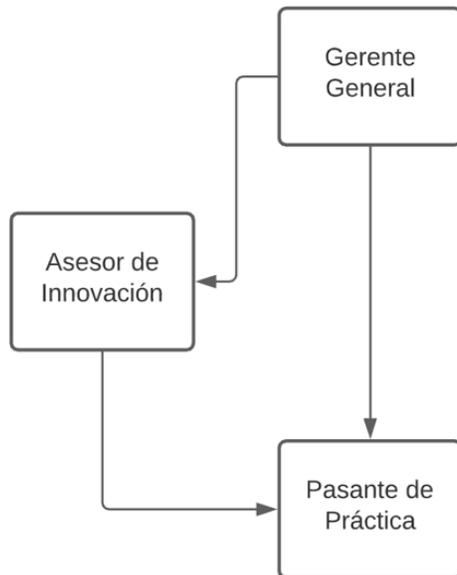
“La Sostenibilidad es la capacidad para hacer uso responsable y eficiente de los recursos sin comprometer el equilibrio económico, ecológico o social; contemplando su viabilidad continua a largo plazo.

Con nuestras acciones apoyamos iniciativas que garantizan el desarrollo a futuro y el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.” (Ficohsa, s. f.)

### 5.1.2.5. *Organigrama*

El supervisor es la persona que está responsable del resultado del Benchmarking que realizará el pasante universitario. En el departamento de innovación el gerente está a cargo de un empleado quien será de ayuda para el pasante. Este empleado servirá como mentor por cualquier duda o problema que tenga el estudiante el momento de realizar una investigación. Tanto el gerente como el empleado ayudarán al estudiante a guiarlo en el camino correcto, por medio de reuniones. El siguiente organigrama resume la posición de los involucrados en el benchmarking

### **Ilustración 5: Organigrama de involucrados en el benchmarking**



#### **5.1.3. PROBLEMA POR SOLUCIONAR CON EL MANUAL DE PROCESOS**

El problema identificado en el departamento de innovación ir a la ausencia de un proceso definido para la realización de un Benchmarking como base de una propuesta de mejora. Para mayor claridad se desarrolló un diagrama de Ishikawa para definir la causa raíz del problema

#### **5.1.4. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL MANUAL**

##### **5.1.4.1. Objetivo**

guiar al pasante universitario del departamento de innovación de FICOHSA en las mejores practicas para la realización del benchmarking enfocado en la innovación bancaria.

#### 5.1.4.2. *Alcance*

Lograr que el pasante universitario realice todas sus actividades llevando un control y orden en los procesos a realizar en el área comercial.

#### 5.1.4.3. *Responsabilidades*

Queda bajo responsabilidad de la persona que realiza un benchmarking al momento de ejecutar este manual de procesos es realizar el seguimiento necesario para que cumpla con calidad todo el proceso a trabajar. Este manual integra a sus procesos medidas para evaluar constantemente el desempeño del pasante universitario. Estas auditorias constantes aseguran el desarrollo óptimo del benchmarking.

#### 5.1.5. PASOS A SEGUIR PARA EL DESARROLLO DEL BENCHMARKING

##### 5.1.5.1. *Definición de necesidades*

El primer paso por desarrollar es la definición de necesidades. Las necesidades se definirán en conjunto con los interesados del proyecto. Se debe coordinar la reunión inicial para identificar todos los parámetros a investigar en el benchmarking. Es muy importante que quede claro todo lo hablado en la reunión para evitar malentendidos o cualquier malinterpretación de lo expuesto por las partes interesadas. Por lo general las partes interesadas son otros departamentos dentro de la organización por lo que ya hay una confianza entre los integrantes de la reunión. El formulario BM-1 servirá para anotar todas las necesidades descritas en esta reunión.

Formulario BM-1

<b>Nombre del Proyecto</b>	
<b>Fecha de la Reunion</b>	
<b>Lugar de la Reunión</b>	
<b>Invitados</b>	

<b>Objetivo de la Reunión</b>	
<b>Interesados</b>	
<b>Definición del Problema/Necesidad</b>	
<b>Conclusiones</b>	

El objetivo de este formulario que llevar control de todas las reuniones ya que este es un proceso continuo y que debe ser monitoreado constantemente ya sea por el supervisor o las partes interesadas. A continuación se detalla como se debe llenar este formulario y la función de cada una de las casillas:

**Nombre del Proyecto**

Sirve de referencia del contenido de la reunión y para identificar de proyecto se está hablando.

### **Fecha de la Reunión**

Definir la fecha en que realizó la reunión para llevar control sobre el cronograma del proyecto. Es muy importante escribir la fecha porque con ella se llevará control de todas las reuniones llevadas a cabo durante el proceso del benchmarking.

### **Lugar de la Reunión**

Ya sea presencial o virtual, se menciona el lugar donde fue realizada la reunión. En caso de ser virtual se debe colocar la hora en que se ha desarrollado en la reunión.

### **Invitados**

Se mencionan a todos los participantes de la reunión ya sean interesados del proyecto personas invitadas para alguna asesoría o consulta referente al proyecto.

### **Objetivo de la Reunión**

Definir de forma clara el objetivo de la reunión, mencionando el problema o necesidad general que se detallará en la reunión incluyendo a los interesados

### **Interesados**

Es toda persona o área de trabajo que se beneficiará del benchmarking. Los interesados pueden ser cualquier persona que ha sido delegado para el proyecto, gerentes del área, ejecutivos de la institución entre otros.

### **Definición del Problema/Necesidades**

En esta sección se detallan todos los temas tratados en la reunión como el origen y la definición del problema y algunas ideas de soluciones que se hayan mencionado en la reunión.

## **Conclusiones**

Aquí se describen los puntos claves que se tuvo en toda la reunión para que sirva de referencia para el estudio de benchmarking. Es un listado de los temas a investigar en el Benchmarking según se vayan identificando en la reunión. Para tener claridad de todos los temas sería prudente hablar con el supervisor para un mayor control y definición de la investigación.

## **5.2 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Una vez definidos todos los temas tratados en la reunión se debe comenzar la revisión bibliográfica de la investigación. El formulario BM-2 servirá para llevar un orden detallado de todas las fuentes bibliográficas. Esta revisión bibliográfica es una búsqueda exhaustiva de información preferiblemente de fuentes reconocidas en el gremio bancario. Por lo general estas fuentes pueden ser otros bancos líderes en la innovación financiera, competidores locales, consultores que se dedican netamente a temas financieros, e incluso pueden ser otras empresas donde se puedan tomar ideas y modificarlas para el rubro bancario.

Esta fase es muy importante para el desarrollo de la propuesta de mejora. Allí es donde se sentaron las bases de la investigación. Así que no hay un número limitado de fuentes bibliográficas.

**Formulario BM-2**

<b>Tema</b>	
<b>Número de Reunión</b>	

<b>No</b>	<b>Fuente</b>	<b>Título</b>	<b>Descripción</b>	<b>Referencia</b>
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

**Tema**

Se hará una revisión bibliográfica para cada uno de los puntos descritos en la reunión. En la sección del Formulario BM-2 llamada "tema" se escribirá el primer punto de investigación. Decir deberá llenarse el mismo número de formularios respectivos para cada uno de los temas definidos en las conclusiones de la reunión del formulario BM-1.

**Numero de Reunión**

En esta sección se debe colocar el número respectivo al orden de las reuniones seguido de la fecha y hora de la reunión. La fecha y hora de la reunión debe ir entre paréntesis. Ej. "1 (dd/mm/aa - hh:mm)".

**Fuente**

Se escribe el nombre de la página web donde se sustrajo la información. Es preferible utilizar fuentes de investigación que tengan relevancia en el tema, pueden ser instituciones financieras, consultores de banca y finanzas e incluso empresas productoras de tecnologías.

**Título**

Es el título del documento, libro o página web.

**Descripción**

La Descripción es un breve resumen de los hallazgos más importantes de la fuente bibliográfica, ayuda al investigador a recordar de que trata el documento de referencia me llevar un orden de toda la información.

**Referencia**

La referencia es el vínculo de acceso a la página web o la ficha bibliográfica (título, autor, año, página) si se trata de un libro en físico o en PDF.

**5.2.1. DEFINICIÓN DE CONTROLES.**

Para controlar el cumplimiento de todos los temas a investigar y de todos los requisitos establecidos por el supervisor se debe utilizar la herramienta PHVA, el significado de sus siglas es Planificar, Hacer, Verificar, Actuar

**5.2.1.1. Planificar**

Debes responder a las preguntas ¿que hacer y cómo hacerlo? Esta fase se realizará por medio de la reunión inicial en la que se definen las necesidades a investigar. Se deben establecer los objetivos y procesos necesarios para el cumplimiento de todos los temas definidos en la reunión inicial. Estas soluciones deben ir enfocadas al cliente.

#### 5.2.1.2. *Hacer*

Hacer lo planificado. Se realizará la revisión bibliográfica de todos los contenidos públicos y privados tanto de la organización como de los competidores y otras empresas relacionadas al problema.

#### 5.2.1.3. *Verificar*

Debes responder a las preguntas ¿he cumplido con todos mis objetivos? Esta es una de las fases más importantes de todo el proceso de benchmarking. Por lo general ocurre que las necesidades pueden ir cambiando con el transcurso del tiempo, que los interesados consideren otras necesidades más importantes o que no se encuentre la suficiente información pública para responder a los temas establecidos en la reunión inicial. Para resolver cualquier incumplimiento de los objetivos se realizará otra reunión ya sea por parte del supervisor o por parte del pasante universitario.

Aquí es donde entra el mentor. El mentor será la persona que dirija al estudiante para cumplir con los objetivos. El mentor tiene mayor conocimiento del sector bancario por lo que servirá de guía para retroalimentar al estudiante si es necesario mayor profundidad en investigación o si debiese tomar otro rumbo. Ya que el Benchmarking es un proceso continuo que está en constante actualización se debe ir modificando la información según nuevas reuniones con los involucrados o con el supervisor. El formulario BM-1 y BM-2 serán los instrumentos de control del desarrollo de la investigación aquí donde se verá reflejado el desarrollo del trabajo.

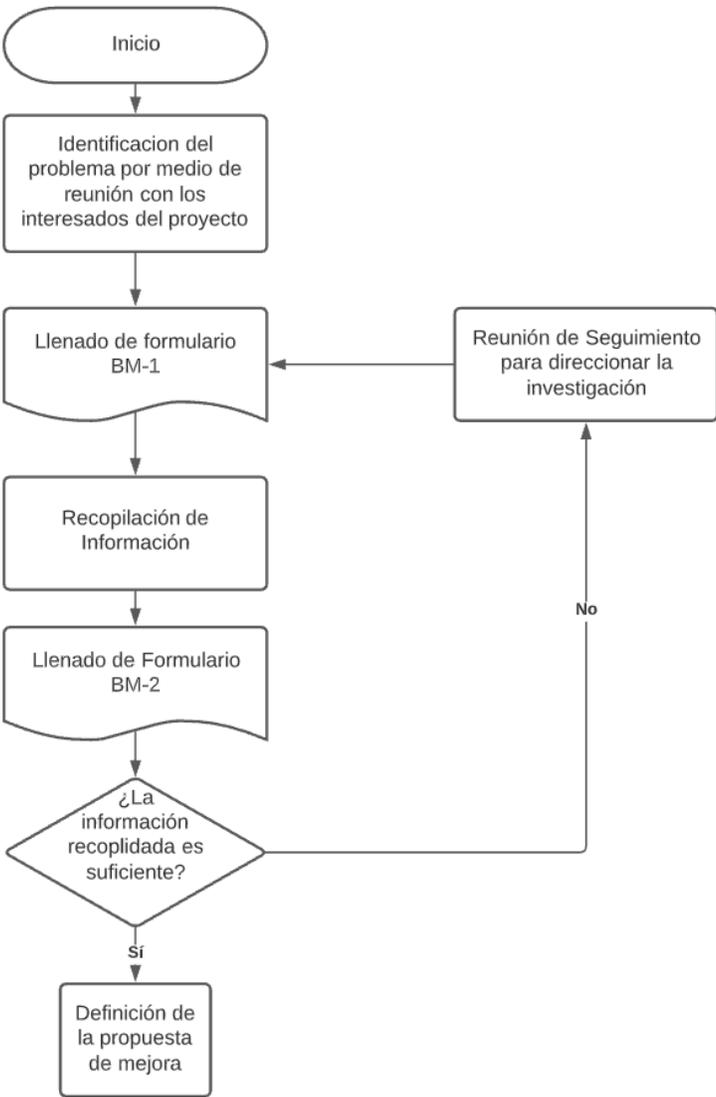
#### 5.2.1.4. *Actuar*

Con base en los dos formularios descritos anteriormente se desarrollarán los hallazgos más importantes que cumplan con las necesidades de los interesados para diseñar una propuesta de mejora que mejor se acople a los requerimientos de la institución. A medida se vaya modificando la investigación se irá agregando la información más

relevante. Esta fase va de la mano con la fase de verificación ya que aquí se verán los resultados todos los cambios realizados en la verificación de los objetivos.

En cuanto a la estructura del informe de benchmarking, quedará a libertad del estudiante diseñar una estructura coherente dependiendo de la información extraída en la investigación. En este informe también se describe la propuesta de mejora que es el objetivo final de un Benchmarking para el departamento de innovación de Ficohsa. El mentor ayudará al estudiante a desarrollar esta propuesta basándose en la investigación y en las necesidades del cliente.

5.2.2. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS



En cuanto al proceso de recopilación de información, puede realizarse de distintas maneras. Puede ser una recopilación de información pública accedida por Internet, información privada de la empresa, o por medio de Networking. Si la información recopilada es por medio de Networking, es decir una reunión con un banco de otra región que brinde un ejemplo de las prácticas innovadoras en el sistema bancario, se debe llenar un formulario BM-3.

En el formulario se debe definir el tema a tratar, el nombre de la empresa con que se hará la reunión. Se debe incluir una breve descripción del representante de la empresa, definiendo el nombre de el o ella con un resumen de su presentación en el caso de que el representante se haya presentado de manera formal. En la sección de involucrados se nombran a todos los participantes de la reunión. Y finalmente se resume todo lo mencionado en la reunión que sea de valor para la investigación que se esté realizando

**Formulario BM-3**

<b>Tema</b>	
<b>Nombre de la Empresa</b>	
<b>Descripción del Representante</b>	
<b>Involucrados en la Reunión</b>	
<b>Resumen</b>	

**5.2.3. CONCLUSIONES**

El benchmarking es un proceso continuo de mejora que concluye en una propuesta de mejora que satisfaga las necesidades de los interesados del proyecto teniendo como objetivo al cliente final.

### **5.3 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DESARROLLADO**

Para las diez semanas de práctica profesional, se realizó un benchmarking sobre las innovaciones tecnológicas en el sector bancario. Se incluyó referencias tanto nacionales como internacionales, haciendo hincapié en agencias bancarias que hayan tenido de éxito en el lanzamiento de las llamadas "agencias digitales". El alcance de esta investigación fue enfocado específicamente en tecnologías aplicadas a agencias bancarias.

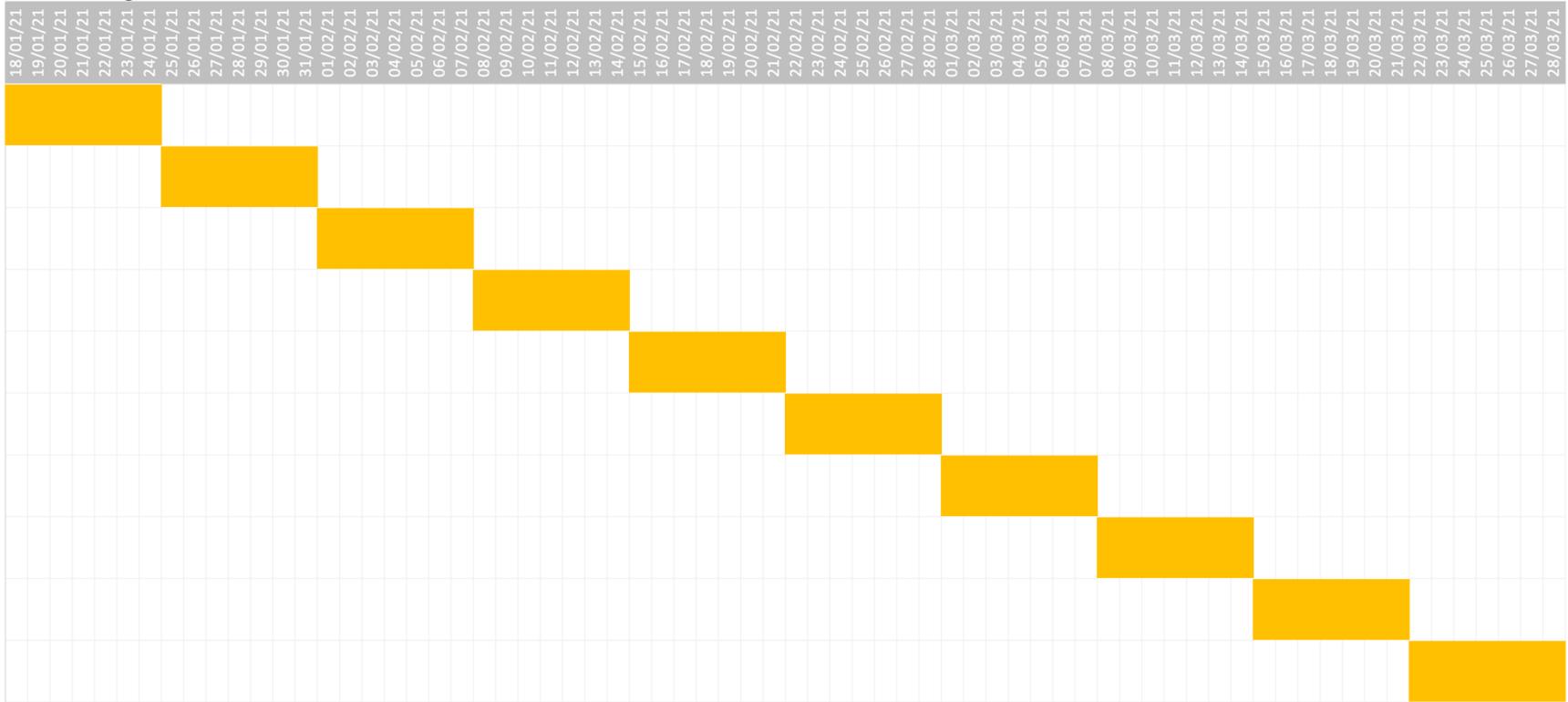
En las primera tres semanas se investigó sobre agencias bancarias digitales que estén funcionando principalmente en Latinoamérica pero incluyendo a otros países como Estados Unidos y España. Se investigó sobre las nuevas tendencias tecnológicas en el sector financiero, su aplicabilidad, beneficios y funciones. Además se hizo una investigación del mercado nacional para identificar el estado actual de los diferentes bancos en Honduras con respecto a agencias digitales.

En la semana cuatro se presentaron los hallazgos iniciales del benchmarking al gerente de proyectos de Ficohsa para poder tener una retroalimentación con uno de los stakeholders del benchmarking. Al igual se tuvo una reunión con el área encargada de agencias de Ficohsa para conocer a fondo las necesidades de la institución financiera y las limitantes existentes. A partir de estas dos reuniones se continuó de la semana cinco a la semana siete con el benchmarking pero más enfocado en las necesidades concluidas en la semana cuatro.

Para la semana 7 se inició diseño del manual de procesos teniendo como referencia el benchmarking realizado en esta práctica profesional. En la semana ocho de la práctica se efectuó una nueva reunión en conjunto con el gerente de proyectos, el departamento de innovación y el departamento de agencias bancarias para comunicar sobre un proyecto que se relaciona con el benchmarking que se ha realizado. Se formalizó la documentación de los prototipos de las agencias digitales en las últimas dos semanas de la práctica profesional y se completó el benchmarking junto al manual de procesos.

## 5.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	Descripción de la etapa	Duración de la etapa (días)	Tarea dependiente	Tipo de Dependencia	Días de dependencia	Comienzo	Fin
1	Benchmarking de agencias digitales	7	No Aplica	No Aplica	+0	18/01/21	24/01/21
2	Presentación resumen de hallazgos de Benchmarks de modelos agencias digitales	7	1	CC	+7	25/01/21	31/01/21
3	Discusion de desempeño con supervisor	7	2	CC	+7	01/02/21	07/02/21
4	Resumen de entrevistas con Stakeholders internos para identificar necesidades de las agencias, iniciativas digitales en curso y prioridades.	7	3	CC	+7	08/02/21	14/02/21
5	Presentación Midpoint del Proyecto	7	4	CC	+7	15/02/21	21/02/21
6	Mid-point check-in con supervisor enfocada en dar feedback sobre su desempeño en base a las metas del proyecto	7	5	CC	+7	22/02/21	28/02/21
7	Desarrollo de prototipos de agencias digitales. Validación interna y con clientes.	7	6	CC	+7	01/03/21	07/03/21
8	Documentar propuesta	7	7	CC	+7	08/03/21	14/03/21
9	Apoyar preparación de presentación final a equipo senior del banco.	7	8	CC	+7	15/03/21	21/03/21
10	Sesiones finales de feedback sobre su desempeño durante las 10 semanas de pasantía.	7	9	CC	+7	22/03/21	28/03/21



## **VI. CONCLUSIONES**

1. Se desarrolló un documento de fácil lectura para el futuro practicantes que hagan sus prácticas profesionales en Ficohsa y que no sea necesario para el estudiante ser expertos en el tema.
2. Se diseñó un manual de procedimientos para la estandarización de procesos y procedimiento de benchmarking para el área de Innovación de Ficohsa. Ese manual de procesos está diseñado para investigación sobre temas de innovación bancaria en el sector financiero de Honduras.
3. Se definió la herramienta PHVA para brindar parámetros de evaluación para el desempeño del trabajador en la realización del benchmarking Y para poder desarrollar una propuesta de valor para la solución de las necesidades del proyecto.

## **VII. RECOMENDACIONES**

1. El desarrollo de un Benchmarking podría variar dependiendo de la cantidad de involucrados en la cantidad de responsables en el desarrollo de la investigación. Si se cuenta con más de un responsable en el benchmarking se podría definir las obligaciones de cada uno y aumentar el alcance de la investigación.
2. Una vez desarrollado el manual de procedimiento se podrían generar las siguientes preguntas ¿Cuántas veces es necesario volver en el proceso para cumplir todos los objetivos? ¿Qué se puede mejorar en el proceso para minimizar las repeticiones?
3. En cuanto las herramientas de mejora continua, ¿Qué otras herramientas se pueden agregar o cambiar y que puedan ser combinadas con el benchmarking para asegurar la mejora continua?

### 7.1.1. BIBLIOGRAFÍA

Cárdenas Cristia, Arianne. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*, Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000400015&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015&lng=es&tlng=es).

*689.pdf*. (s. f.). Recuperado 16 de mayo de 2021, de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010b/689/689.pdf>

*BENCHMARKING: Qué es, tipos, etapas y ejemplos* | Roberto Espinosa. (s. f.). Recuperado 16 de mayo de 2021, de <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>

Chiavenato, I., Anzola González, E., Granados Ruiz, F., Obón, P., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. <http://www.ebooks7-24.com/?il=5345>

de Abreu, E. F., Giuliani, A. C., Pizzinatto, K., & Correa, D. A. (s. f.). *BENCHMARKING COMO INSTRUMENTO DIRIGIDO AL CLIENTE*. 19.

Diagrama de Ishikawa. (2018, junio 12). *Blog de la Calidad*. <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-ishikawa/>

Durán, J. (2005). El benchmarking en las organizaciones. *Atención Primaria*, 35(3), 128-129. <https://doi.org/10.1157/13071937>

Ejemplos de Benchmarking en empresas | EAE. (2020, junio 2). *Retos en Supply Chain* | *Blog sobre Supply Chain de EAE Business School*. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/benchmarking-ejemplos-de-analisis-para-la-mejora-de-la-competitividad/>

Gisbert Soler, V., & Raissouni, O. (2014). BENCHMARKING, HERRAMIENTA DE CONTROL DE CALIDAD Y MEJORA CONTINUA. *3C Empresa*, 3(20), 217-233.  
<https://riunet.upv.es/handle/10251/50967>

La investigación como motor para innovar «HGBS. (2019, noviembre 24). *HGBS*.  
<https://www.hgbs.es/la-investigacion-como-motor-para-innovar/>

*Qué es el Benchmarking: Definición, tipos, etapas y ejemplos famosos*. (2018, noviembre 13). <https://economyatic.com/que-es-el-benchmarking/>

*Qué es un Diagrama de Flujo de Proceso o Flujograma* -. (2012, mayo 14).  
<https://www.aiteco.com/diagrama-de-flujo/>

*Quienes Somos | Ficohsa*. (s. f.). Recuperado 16 de mayo de 2021, de  
<https://www.ficohsa.com/hn/honduras/quienes-somos/>

Spendolini, M. J. (s. f.). *EL PROCESO DE BENCHMARKING*. 6.

Tijerina, J. I. (1999). *Benchmarking metodología de desarrollo y aplicación*.  
<http://eprints.uanl.mx/7321/1/1020126448.PDF>