

Llamkasun

Trabajemos



Benchmarking como herramienta gerencial en las empresas:
Revisión bibliográfica



Benchmarking as a management tool in companies:
Bibliographic review



Benchmarking como ferramenta de gestão nas empresas:
Uma revisão bibliográfica



<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i2.41>



Benchmarking como herramienta gerencial en las empresas: Revisión bibliográfica

Benchmarking as a management tool in companies: Bibliographic review

Benchmarking como ferramenta de gestão nas empresas: Uma revisão bibliográfica

Harold Ore Quiroz 

Universidad Nacional De Frontera

William Aldana Juarez 

Universidad Nacional De Frontera

Carlos Salazar Sandoval 

Universidad Nacional De Frontera

Lucia Pantoja-Tirado 

Universidad Nacional Autónoma De Tayacaja Daniel Hernández Morillo

RESUMEN

El benchmarking es un proceso de comparación externa usado por las empresas para medir y mejorar la calidad y el rendimiento de sus productos, servicios y procesos. El objetivo general de esta investigación fue desarrollar una revisión sobre el Benchmarking como herramienta gerencial en las empresas. La búsqueda de literatura se realizó en las bases de datos de “Science Direct”, “Scielo”, “Latindex” y de manera relatada. Los resultados mostraron que el Benchmarking es una herramienta gerencial que se fundamenta en la búsqueda externa de estrategias, procesos operativos y actividades aplicadas por empresas líderes para su adaptación y aplicación en la empresa mejorando su eficiencia y nivel de competitividad; y que tiene aspectos importantes como calidad, productividad y tiempo. Además, existen dos tipos: interno y externo; dentro del benchmarking externo se encuentra el competitivo, genérico y funcional. Asimismo, el proceso de benchmarking cuenta con cuatro fases: Planificación, análisis, integración y acción. Los motivos que dificultan su desarrollo son: dificultad para acceder a estudios sectoriales, plazos prolongados y enfoque interior sin tener en cuenta a sus competidores directos. Las áreas de mayor estudio son: marketing, calidad, logística y optimización de procesos. Se encontraron faltantes de investigaciones experimentales.

Palabras Claves: benchmarking, herramienta gerencial, competitividad, proceso de benchmarking.

ABSTRACT

Benchmarking is an external comparison process used by companies to measure and improve the quality and performance of their products, services and processes. The general objective of

RECIBIDO : 08-01-2021

ACEPTADO : 12-05-2021

DOI:

<https://doi.org/10.47797/llamkasun.v2i2.41>



this research was to develop a review of benchmarking as a management tool in companies. The literature search was carried out in the databases of "Science Direct", "Scielo", "Latindex" and in a relational manner. The results showed that Benchmarking is a managerial tool based on the external search of strategies, operative processes and activities applied by leading companies for their adaptation and application in the company, improving its efficiency and level of competitiveness; and that it has important aspects such as quality, productivity and time. In addition, there are two types: internal and external; within the external benchmarking there is competitive, generic and functional benchmarking. Likewise, the benchmarking process has four phases: Planning, analysis, integration and action. The reasons that hinder its development are: difficulty in accessing sectoral studies, long lead times and internal focus without taking into account direct competitors. The areas for further study are: marketing, quality, logistics and process optimization. Experimental research was found to be lacking.

Keywords: benchmarking, management tool, competitiveness, benchmarking process.

RESUMO

Benchmarking é um processo de comparação externo utilizado pelas empresas para medir e melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos, serviços e processos. O objectivo geral desta investigação era desenvolver uma revisão sobre Benchmarking como instrumento de gestão nas empresas. A pesquisa bibliográfica foi conduzida nas bases de dados de "Science Direct", "Scielo", "Latindex" e de uma forma relacional. Os resultados mostraram que o Benchmarking é uma ferramenta de gestão baseada na procura externa de estratégias, processos operacionais e actividades aplicadas por empresas líderes para a sua adaptação e aplicação na empresa melhorando a sua eficiência e nível de competitividade; e que tem aspectos importantes como a qualidade, produtividade e tempo. Além disso, existem dois tipos: interno e externo; dentro do benchmarking externo está o competitivo, genérico e funcional. Além disso, o processo de avaliação comparativa tem quatro fases: Planeamento, análise, integração e acção. As razões que impedem o seu desenvolvimento são: dificuldade de acesso aos estudos sectoriais, longos períodos de tempo e foco interno sem ter em conta os concorrentes directos. As áreas de maior estudo são: marketing, qualidade, logística e optimização de processos. Constatou-se a falta de investigação experimental.

Palavras-chave: benchmarking, ferramenta de gestão, competitividade, processo de benchmarking.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad enfrentan mercados globalizados y competitivos, lo cual genera dependencia a la información sobre el desarrollo de nuevos procesos y tecnologías aplicadas en organizaciones que les permitan adecuarse de forma rápida a cambios tecnológicos, operacionales y estratégicos en el mercado globalizado (Drucker, 2000). Esto genera la búsqueda de nuevas fuentes de competitividad, en base al empleo de activos tangibles e intangibles (Benavides & Quintana, 2003). Bajo este enfoque, las empresas se deben reinventar, porque en este nuevo paradigma, el conocimiento termina siendo el recurso más valioso que tienen las organizaciones (Peters, 2003; Bueno, 2003).

El alto nivel de competitividad de los mercados en función del grado de concentración, parámetros de calidad, personalización de bienes o servicio; junto con las nuevas tecnologías repercuten en el ciclo de vida de los productos ocasionando la revolución en la gestión empresarial generando el desarrollo de nuevas herramientas gerenciales (Peters, 2003). Además, ninguna organización puede sobrevivir, y menos sostenerse, sin estar a la altura de los estándares fijados por los

líderes del sector donde se desarrolla (Drucker, 2000).

En estas últimas décadas, se han desarrollado herramientas de gestión para mejorar la competitividad de la organización (González, Salazar, Ortiz, & Verdugo, 2019; Chávez, 2011). En este sentido, las técnicas utilizadas por las empresas son la re-ingeniería, el JIT, TQM y el benchmarking (Monge & Zhunio, 2013), manteniendo un enfoque de optimización de recursos para maximizar las actividades generadoras de valor, por proceso y en toda la empresa. El benchmarking es una herramienta (Hernández, 2021) para realizar una recopilación de información sobre la eficiencia de las prácticas, productividad, calidad y procedimientos de compañías altamente competitivas y compararlas con la empresa (Rojas, 2021), a fin de adaptarlas a la empresa para ser más eficientes (Contreras, 2020). Disponer de elementos de benchmarking ayuda a determinar buenas prácticas en empresas de actividades similares (Díaz, García-Rodríguez, & Villalbí, 2021).

Entre los tipos de benchmarking que podemos encontrar, tenemos los siguientes: Benchmarking competitivo, Benchmarking cooperativo, Benchmarking de

colaboración y Benchmarking interno (Cárdenas, 2006).

La investigación tiene como propósito explicar para qué el benchmarking es utilizado por las organizaciones y cuáles son las etapas del proceso de desarrollo en la empresa. En tanto, el objetivo general fue investigar sobre el Benchmarking como herramienta gerencial en las empresas. Los temas desarrollados en la investigación son: Definición del Benchmarking, aspectos del benchmarking, Tipos de Benchmarking, Proceso del Benchmarking y El Benchmarking en las empresas.

Definición del Benchmarking

Es una herramienta gerencial que compara los objetivos empresariales con las mejores prácticas de las empresas de excelencia y líderes del sector (Hernández & Cano, 2021). Para Camp (1993) el Benchmarking es una herramienta que identifica las prácticas que la industria utiliza para tener un desempeño excelente y mide la capacidad de entender cómo hacer la cosa de forma eficaz y eficiente. Además, Coldling (2000) es una forma eficaz de transmitir conocimiento e ideas nuevas a partir de las vivencias de organizaciones exitosas; esta aplicación finaliza con la implementación de un plan para convertir

los conocimientos captados en mejoras para la organización (Vught, y otros, 2010). Sin embargo, Spendolini (2005) indica que es una herramienta fundamental en la búsqueda externa de estrategias, nuevas ideas y métodos para mejorar la eficiencia de la empresa. Siendo un proceso sistemático y continuo para comparar y analizar los bienes, servicios y procesos operativos de la organización con las empresas líderes del sector obteniendo progresos en el futuro (Fazlagić, 2006). Como indica Valls (2000) y Marciniak (2015) esta herramienta no busca copiar o imitar, más bien, estimular la creatividad en el momento de implementar y ejecutar en nuestra cultura las prácticas aplicadas en otras empresas, para conseguir la excelencia y ser líderes del sector. El benchmarking plantea como objetivo enmendar errores y determinar oportunidades, para dar solución a problemas y tomando decisiones en base a los patrones registrados por empresas líderes; siendo, el servicio de calidad una aplicación (Hernández & Cano, 2021; Coldling, 2000; De Cárdenas, 2006).

Aspectos del Benchmarking como Herramienta gerencial

Las herramientas gerenciales son métodos utilizados para hacer más eficaz la función de

dirección de una empresa; estas poyan a los encargados de la toma de decisiones a determinar un modelo directivo e implementarlo a su estructura (Díaz, 2021). El Benchmarking es considerada como una herramienta gerencial (Boxwell, 1994), que es implementado con la finalidad de mejorar los procesos dentro de la compañía, y así llegar a ser más competitivos, teniendo en cuenta ciertos aspectos (Camp, 1993). Entre dichos aspectos tenemos (Spendolini, 2005):

- Calidad: Este aspecto involucra la implementación de planes de acción en calidad, los cuales se referencian a actividades de planeamiento, organización y análisis que resultan de objetivos específicos de aprendizaje para la aplicación, modificación de nuevas estrategias en diversas áreas de la compañía (Hernández & Cano, 2021). Es importante considerar el término “calidad” basado en dos alcances: percepción del cliente y cumplimiento de parámetros técnicos (Benavides & Quintana, 2003).
- Productividad: La aplicación en este aspecto se fundamenta en la búsqueda de la eficiencia de las áreas que controlan los recursos en la organización (Spendolini, 2005); la productividad se relaciona a la

producción y la utilización de recurso, generando ganancias o pérdidas para la organización (Rojas, 2021).

- Tiempo: Es un aspecto fundamental que potencia las ventas, modifica la administración, producción y distribución en la organización generando mayor productividad (Antún & Ojeda, 2004). El desarrollo de procesos operativos en función del tiempo logró recortar los tiempos de entrega, consiguiendo una mayor competitividad (Spendolini, 2005).

Tipos de Benchmarking

A continuación, se indican los tipos de benchmarking:

Benchmarking Interno

Se genera cuando la empresa investiga mejores prácticas dentro de su estructura (Camp, 1993). Se comparan resultados entre distintas áreas de una misma organización; buscando aprender de las mejores en base a prácticas, técnicas o procedimientos operativos respetando la cultura de la empresa (Boxwell, 1994). Este tipo aplica bajo la idea que existen diferencias entre los distintos procedimientos de trabajo de una empresa

debido a historia, geografía, al tipo de administración y a los distintos empleados (Spendolini, 2005). Al identificar sus indicadores de gestión, determinan los beneficios que generaría la transferencia esta información a otras partes de la empresa (Antún & Ojeda, 2004).

Benchmarking Externo

Este tipo de benchmarking se subdivide en tres:

- a) **Benchmarking competitivo:** Se fundamenta en la comparación de estándares de una compañía, con otra organización competidora líder del sector (Boxwell, 1994). Tiende a ser un proceso complicado, ya que la competencia reserva su ventaja competitiva (Spendolini, 2005). La finalidad es determinar información específica y compararlos con la compañía; en si identifica las ventajas y desventajas comparativas con la competencia directa (Camp, 1993). Se considera de mucha utilidad para posicionar los servicios y bienes de la empresa en el mercado (Hernández & Cano, 2021).
- b) **Benchmarking Genérico:** Compara los niveles de logros de una compañía con la mejor empresa en el mundo, sin importar el sector donde funcionen (Boxwell, 1994). Como beneficio, se descubren prácticas y

métodos que no se aplican en el sector industrial de la compañía (Hernández & Cano, 2021). Y es el más complejo para su aceptación y uso, pero de mayor rendimiento en el tiempo (Spendolini, 2005).

- c) **Benchmarking Funcional:** Identifica la práctica más exitosa de otra compañía, la cual, es líder en el área de interés y los compara con los estándares de la organización (Camp, 1993). Su finalidad es determinar las mejores prácticas de cualquier compañía que posea una reputación excelente en el área específica (Boxwell, 1994). Se aplica entre organizaciones de un sector, que no son competitivos entre sí (Spendolini, 2005).

Proceso del Benchmarking

El Benchmarking en sus inicios, presento inconvenientes debido a la alta cantidad de modelos aplicables ya las fases o pasos que estructuran los modelos de sus principales precursores (León, 2006). Estos modelos presentan el mismo resultado que es la búsqueda de una mejora continua en las compañías (Spendolini, 2005). En la tabla 1, se muestran las etapas de proceso de esta herramienta según los más importantes autores.

Tabla 1

Etapas de Proceso de Benchmarking

Autor	Etapas de Proceso de Benchmarking	Referencia
Robert C. Camp	<p>Fase 01: Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar que se va a someter a benchmarking; identificar compañías comparables; determinar el método para recopilación de datos. <p>Fase 02: Análisis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la brecha de desempeño actual; proyectar los niveles de desempeño futuros. <p>Fase 03: Integración</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar los hallazgos de benchmarking y obtener aceptación; establecer metas funcionales. <p>Fase 04: Acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar planes de acción; implementar acciones específicas y supervisar el progreso; recalibrar los benchmarking. 	(Camp, 1993; Hernández & Cano, 2021)
Michael J. Spendolini	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar a qué se le va a hacer Benchmarking. • Formar un equipo de Benchmarking. • Identificar los socios del Benchmarking. • Recopilar y analizar la información de Benchmarking. • Actuar. 	(Spendolini, 2005; Cárdenas, 2006)
Aplicado por John Deere	<p>Parte I: Planear</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar el proceso a mejorar; establecer objetivos; seleccionar el equipo. <p>Parte II: Colección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar a los socios e invitarlos a participar y socializar los objetivos de la herramienta; recopilación de información y data. <p>Parte III: Analizar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinaciones y recomendaciones del cambio; respetar la cultura de la empresa, sus valores y la estructura. <p>Parte IV: Implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar recomendaciones e implementar cambios estableciendo objetivos reales; Institucionalizar proceso con el fin de replicar mejoras. 	(Cos & Mendoza, 2021; Martínez, 2010)

Barreras para su implantación

Las empresas que deciden realizar un proyecto pueden tener como resultados dos opciones: éxito o fracaso. Evidentemente, para obtener como resultado un fracaso han existido una serie de obstáculos o barreras que han hecho imposible llegar con éxito (Camp, 1993).

A continuación, se menciona los motivos para el fracaso de un proyecto de benchmarking (Contreras, 2020; Boxwell, 1994; Hernández & Cano, 2021):

- Dificultad para acceder a estudios sectoriales.
- Escoger a las multinacionales del sector como referente.

- Plazos prolongados, teniendo en cuenta que los ciclos de una empresa son inestables.
- Enfoque interior sin tener en cuenta a sus competidores más directos.
- Observación desfigurada por falta de alcance y objetivos claros.
- Conformarse con lo fácil.
- Falta de apoyo de la alta dirección.

El Benchmarking en las empresas

El benchmarking es un proceso que utilizan las organizaciones y tiene como objetivo, Tabla 2

Empresas y tipo de Benchmarking aplicado

Empresas	Tipo de benchmarking	Área de análisis	Mejoras en	Referencias
Burger King	Benchmarking Competitivo	Marketing y logística.	Calidad e higiene en los productos, precios módicos, atención y servicio personalizado. Siendo competitiva en su sector.	(COOBIS, 2021; Billy, 2021; Nahomi, 2020)
Samsung	Benchmarking Competitivo	Marketing, diseño, producción y calidad.	Diseño, performance, precio, compatibilidad. Logrando una mayor competitividad.	(Bruixola & Mas Verdú, 2017; Vélez, 2013; Ouaknine & Guz, 2019)
Starbucks	Benchmarking Funcional	Optimización de procesos productivos. Calidad del servicio.	Redujeron el tiempo de servicio, rediseño del espacio de trabajo, uso de nuevos equipos. Obteniendo una posición más competitiva.	(Espinosa, 2020; Ramírez, 2018; Carlos, 2020)
Xerox	Benchmarking Competitivo	Métodos, procesos, materiales y productos.	Marcando nuevos objetivos y Kpis para realizar.	(Espinosa, 2020)

mejorar y optimizarla manera de funcionar (Boxwell, 1994). Para ello, una compañía observa en como otra empresa desarrolla sus procesos, ya sea de la competencia o no (Cos & Mendoza, 2021). La aplicación de esta herramienta gerencial busca sacar lo mejor de esa compañía modelo, y adaptar las características que pensamos que son interesantes y nos puedan funcionar a nuestro modelo de negocio (Hernandez, 2021). En la tabla 2, se muestra una relación de empresas que aplican esta herramienta y obtienen mejoras de sus sistemas.

CONCLUSIONES

El benchmarking es una herramienta gerencial utilizada por las empresas con la finalidad de obtener mejores rendimientos, llegando a ser competitivas en el sector donde se desarrollan. Y tiene como objetivo principal la búsqueda y adaptación de procedimientos utilizados en compañías líderes en el mercado y de alto éxito en la propia organización.

Los aspectos importantes del Benchmarking a tener en cuenta para su implementación en la compañía son calidad, productividad y tiempo.

Entre los tipos de benchmarking, podemos encontrar: Benchmarking interno y externo; dentro del benchmarking externo tenemos tres tipos: competitivo, genérico y funcional.

Existen varios modelos de procesos de benchmarking, pero el modelo más completo es el desarrollado por R. Camp. Este proceso de benchmarking cuenta con cuatro fases: Planificación, análisis, integración y acción.

Para la implementación de un proyecto de benchmarking en una empresa, se debe tener en cuenta ciertas barreras existentes o motivos que dificultan su desarrollo; entre

estos tenemos: dificultad para acceder a estudios sectoriales, escoger a las multinacionales del sector como referente, plazos prolongados en escenarios tan fluctuantes e inestables, enfoque interior sin tener en cuenta a sus competidores directos y observación desfigurada.

Entre las empresas competitivas que aplican el benchmarking, podemos tener a Burger King, Samsung, Starbucks y Xerox; siendo los tipos de benchmarking más utilizados el funcional y genérico. Las áreas de mayor estudio son: marketing, calidad, logística y optimización de procesos.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Antún, C., & Ojeda, T. (2004). Benchmarking de procesos logísticos. *Revista Ingeniería, Investigación y Tecnología*, (V)1.
- Benavides, V., & Quintana, G. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. AEC, Ed. Diaz de Santos.
- Billy, B. (3 de Marzo de 2021). *Benchmarking McDonalds vs burger king*. Obtenido de Documents Mexico: <https://vdocuments.mx/benchmarking>

- ng-mcdonalds-vs-burger-kingdoc.html
- Boxwell, R. (1994). Benchmarking para competir con ventaja. Madrid.: McGraw Hill.
- Bruixola, R., & Mas Verdú, F. (2017). Innovación y competitividad: Análisis Comparativo de Apple y Samsung. Universidad Politecnica de Valencia [Tesis].
- Bueno, C. E. (2003). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (Knowledge Management), en R. Hernández (ed.) Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones. Cáceres: Ed. La Coria.
- Camp, R. (1993). Benchmarking, México: Editorial Panorama Editorial S.A.
- Cárdenas, C. A. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. Revista ACIMED, 14(4).
- Carlos, Q. (20 de Julio de 2020). Qué es Benchmarking: Definición, tipos y ejemplos de Benchmark. Obtenido de OBERLO: <https://n9.cl/xfjr>
- Chávez, H. N. (2011). Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Método ABC y el personal de la organización. Pensamiento & Gestión, (31) pp 73-82.
- Coldling, S. (2000). Benchmarking. Madrid: Editorial AENOR, Asociación Española De Normalización y Certificación.
- Contreras, A. (20 de Enero de 2020). El Benchmarking como herramienta gerencial estratégica. Obtenido de anacontrerasblog: <https://n9.cl/cm99>
- COOBIS, L. p. (3 de marzo de 2021). McDonalds Vs. Burger King. ¿Quién tiene mejor estrategia de contenidos? Obtenido de El Blog del Content Marketing: <https://coobis.com/es/cooblog/mcdonalds-vs-burger-king/>
- Cos, R. R., & Mendoza, A. (1 de Marzo de 2021). Benchmarking. Obtenido de Imef-Comité Técnico Nacional de Tesorería: <https://n9.cl/zhjq8>
- De Cárdenas, C. A. (2006). El Benchmarking como herramienta de evaluación; Revista Acimed, 14 (4).
- Díaz, C. R. (2 de Febrero de 2021). Herramientas Gerenciales para la toma de decisiones. Obtenido de Universidad Católica Lumen Gentium [Tesis]: <https://n9.cl/4b4yt>
- Díaz, J., García-Rodríguez, A., & Villalbí, J. (2021). Avanzando en la sistematización del benchmarking en servicios de salud pública. Gac Sanit, 01.005.

- Drucker, P. (2000). El management del S. XXI, . Barcelona: Edhasa.
- Espinosa, R. (10 de Diciembre de 2020). Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos. Obtenido de Roberto Espinosa: <https://n9.cl/bfn3>
- Fazlagić, A. (2006). Intellectual Capital and Benchmarking. Poznań: Rys STUDIO.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Revista Telos, 21(1).
- Hernandez, J. (11 de Febrero de 2021). Benchmarking. Obtenido de Herramientas gerenciales: <https://n9.cl/d6u03>
- Hernández, R., & Cano, F. M. (25 de Febrero de 2021). The importance of Benchmarking as a tool to increase service quality in organizations. Obtenido de Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana: <https://n9.cl/2n7z>
- León, S. M. (2006). Gestión de procesos. La Habana: Universidad de la Habana.
- Marciniak, R. (2015). Propuesta metodológica para la aplicación del benchmarking internacional en la evaluación de la calidad de la educación superior virtual. RUSC: Universities and Knowledge Society Journal, 12(3), 46-61.
- Martinez, N. (2010). Propuesta metodológica de un modelo de Benchmarking para centros de investigación y desarrollo tecnológico (I+D) del sector petrolero. Revista Signos, (2) 2.
- Monge, E., & Zhunio, B. (2013). Application of managerial models in the food and drink establishments of the Quito's Historic Center. Revista de la Ciencia Turística- RICIT., No.5 (pp. 40 - 68).
- Nahomi, J. (5 de febrero de 2020). Cuadro Benchmarking Burger King Vs. Mcdonald's. Obtenido de IDOCPUB: <https://idoc.pub/documents/cuadro-benchmarking-burguer-king-vs-mcdonalds-d4pqv5x2xwnp>
- Ouaknine, K., & Guz, Z. (2019). Redis on Samsung NVMe Benchmarking Results. Redislabs, <https://n9.cl/l610u>.
- Peters, T. (2003). ¡Re-imagina! La excelencia empresarial en una era perturbadora. Madrid: Pearson Educación.
- Ramírez, J. (2018). La gestión empresarial como factor de la rentabilidad de la

comercialización del café en el Alto Mayo 2015 [Tesis de Posgrado]. Tarapoto: Universidad Nacional San Martín de Porras.

- Rojas, K. (11 de Enero de 2021). Benchmarking como herramienta de desarrollo empresarial. Obtenido de gestiopolis: <https://n9.cl/s3na>
- Spendolini, M. (2005). Benchmarking. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Valls, A. (2000). Guía práctica del benchmarking. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Vélez, R. (2013). Plan Estratégico para la empresa de telefonía celular “Vbee-Cell” en la ciudad de Loja para el año 2015. Universidad Internacional del Ecuador [Tesis de Posgrado].
- Vught, F., Balanskat, A., Benneworth, P., Botas, P., Brandenburg, U., N., B., . . . Ruiz, J. y. (2010). Benchmarking in European Higher Education: A University Benchmarking Handbook. Bruselas: ESMU.

Contacto:

Harold Ore Quiroz
hore@unf.edu.pe