



*Utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial*

*Usefulness of benchmarking as a business improvement strategy*

*Utilidade do benchmarking como estratégia de melhoria de negócios*

Thalía Guadalupe Briones-Veliz <sup>I</sup>  
[briones-thalia3872@unesum.edu.ec](mailto:briones-thalia3872@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-4943-1285>

Damián Antonio Carvajal-Avila <sup>II</sup>  
[carvajal-damian4273@unesum.edu.ec](mailto:carvajal-damian4273@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-5700-1763>

Ruth Yadira Sumba-Bustamante <sup>III</sup>  
[yadira.sumba@unesum.edu.ec](mailto:yadira.sumba@unesum.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-2620-1129>

**Correspondencia:** [briones-thalia3872@unesum.edu.ec](mailto:briones-thalia3872@unesum.edu.ec)

Ciencias económicas y empresariales  
Artículo de revisión

\***Recibido:** 30 de enero de 2021 \***Aceptado:** 17 de febrero de 2021 \* **Publicado:** 20 de marzo de 2021

- I. Profesional en Formación de la Carrera Administración de Empresas, Facultad Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- II. Profesional en Formación de la Carrera Administración de Empresas, Facultad Ciencias Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- III. Economista, Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Doctora en Administración, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.

## Resumen

El benchmarking en la actualidad se ha convertido en una herramienta de mucha importancia para las empresas, el cual tiene como fin mejorar los procesos y la excelencia de las mismas, sin embargo, se ha observado que muchas organizaciones desconocen de su utilidad para la identificación de falencias propias, lo que les impide aprender de la competencia y por ende adoptar técnicas que ayuden a la propia empresa a superarse y a optimizar los recursos con los que cuenta. En función de lo cual el presente artículo analiza la utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial, abordando temas como los beneficios, tipos y ventajas, razón por la cual se aplicó la metodología basada en investigación documental-descriptiva que permitió el análisis de documentos investigados en bases de datos científicas confiables.

**Palabras claves:** Benchmarking; empresas; lideres; mejores prácticas.

## Abstract

Benchmarking today has become a very important tool for companies, which aims to improve processes and their excellence, however, it has been observed that many organizations are unaware of its usefulness for the identification of their own shortcomings, which prevents them from learning from the competition and therefore adopting techniques that help the company itself to improve and optimize the resources it has. Based on which this article analyzes the usefulness of benchmarking as a business improvement strategy, addressing issues such as benefits, types and advantages, which is why the methodology based on documentary-descriptive research was applied that allowed the analysis of researched documents. in reliable scientific databases

**Keywords:** Benchmarking; companies; leaders; best practices.

## Resumo

O benchmarking hoje se tornou uma ferramenta muito importante para as empresas, que visa a melhoria de processos e sua excelência, porém, tem-se observado que muitas organizações desconhecem sua utilidade para a identificação de suas próprias deficiências, o que as impede de aprender com a concorrência. e, portanto, adotando técnicas que ajudem a própria empresa a melhorar e otimizar os recursos de que dispõe. A partir do qual este artigo analisa a utilidade do benchmarking como estratégia de melhoria empresarial, abordando questões como benefícios, tipos

e vantagens, razão pela qual foi aplicada a metodologia baseada na pesquisa documental descritiva que permitiu a análise dos documentos pesquisados. bancos de dados.

**Palavras-chave:** Benchmarking; O negócio; líderes; melhores práticas.

## Introducción

Las empresas se han vuelto más competitivas por la globalización y el mundo cambiante en el que desarrollan sus actividades, día a día están en actualizaciones e innovaciones constantes tratando de ser mejor la una de la otra, debiendo adaptarse al cambio y sobresalir a las situaciones críticas y difíciles, desde este punto de vista el benchmarking surge como una estrategia útil debido a que les permite sobresalir en el mundo empresarial y convertirse en empresas líderes, mejorando los procesos, la calidad y productividad de las mismas.

Es de mencionar que existen empresas que tiene mayor impacto ya sea por el crecimiento de su mercado, por su manera de realizar actividades diferentes a la competencia o por el mismo crecimiento de la competencia, basándose en esto es que se toman a estas empresas como referencia para adoptar sus métodos, estrategias y tácticas para salir adelante. De la misma manera el benchmarking es importante cuando se desea detectar oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas esto ofrece un contexto en el que las empresas pueden compararse con otras lo que permite darse cuenta si lo que se esta haciendo es lo correcto o si se debe mejorar o cambiar.

Sin embargo, muchas desconocen los beneficios que brinda el benchmarking para la identificación de falencias propias y para la optimización de los recursos con los que cuenta, lo cual les impide hacer un análisis de los procesos empresariales propios frente a los procesos de otras compañías líderes en el mercado.

En razón a lo cual este trabajo tiene como objetivo establecer la utilidad de benchmarking como estrategia de mejora empresarial, para lo cual se analizan los conceptos de diferentes autores sobre el benchmarking; identifican los beneficios que obtienen las empresas utilizando la herramienta benchmarking, y se establecen las etapas para su aplicación.

La metodología empleada es de tipo documental-descriptiva, para lo cual se utilizaron fuentes bibliográficas obtenidas de base de datos confiables como Google Académico, Dialnet, Scielo, que permitieron desarrollar conceptos, beneficios, tipos y ventajas del benchmarking, así como la discusión, conclusiones y recomendaciones.

Hernández y Cano (2017) en su investigación titulada “la importancia del benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones” considera que el benchmarking se convierte en una herramienta que permite detectar y aplicar los mejores procesos para obtener mejores estándares de calidad y una mayor productividad, basándose en las experiencias por las cuales atravesaron las empresas líderes del mercado, identifico como problemática que las empresas se enfrentan a mercados globalizados y competitivos, lo que produce una dependencia constante de información sobre el desarrollo de nuevas metodologías de organización que permitan adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y estratégicos que se van produciendo en el mercado y en la economía mundial, obteniendo como resultado que el benchmarking permite tener una actitud crítica con lo que la empresa ha estado haciendo, fomenta la autoevaluación o análisis interno, teniendo en cuenta el exterior; es decir, hace que la dirección y las personas implicadas en el proceso estén alerta de las posibles mejoras, en base a lo que ocurre en otras organizaciones externas, mejorando este y otros procesos, la calidad en el servicio.

Jiménez, Padilla, Serrano, y Romero (2016) en su investigación titulada “El benchmarking, una herramienta vital para la empresa de hoy” mencionan en su trabajo que el benchmarking es un proceso que busca tomar como referencia los mejores aspectos de otras empresas, ya sean competidoras directas o pertenecientes a otro sector (y, en algunos casos, de otras áreas de la propia empresa), para luego adaptarlos a la propia empresa agregándoles mejoras, su investigación tuvo como objetivo definir la importancia del benchmarking en las empresas como una herramienta que ayudará a estas mismas a ser organizadas y eficientes realizando la investigación a partir de textos o información secundaria, además entrevisto a personas versadas en el tema, obteniendo como resultado que si las organizaciones se comparan pueden observar sus fortalezas y debilidades con respecto a la competencia es por eso que al utilizar el benchmarking en las empresas se generan grandes e importantes beneficios.

El benchmarking es un proceso que permite la mejora continua y la calidad en todas las empresas que lo apliquen, la Mejora Continua de Procesos es definida por Davenport, 1990; Galloway, 2002; Harrington, 1993 citado por Serrano y Ortiz (2012) han definido el mejoramiento de procesos como el análisis sistemático del conjunto de actividades interrelacionadas en sus flujos, con el fin de cambiar para hacerlos más efectivos, eficientes y adaptables y así lograr aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de los clientes, buscando, que durante la transformación de las entradas, se

analicen los procesos para optimizarlos con el propósito de obtener salidas que creen o agreguen valor a la organización.

Según Gardner 2001 citado por Serrano y Ortiz (2012), el mejoramiento de procesos es una forma efectiva para gestionar una organización en cualquier nivel y para el apoyo en el logro de sus objetivos generales. En consecuencia, ahora se considera un valioso activo empresarial.

### **Benchmarking: conceptos, importancia, tipos y procesos**

De Cárdenas Cristia (2006) afirmo que en el año 1979, apareció, por primera vez, el término Benchmarking competitivo, cuando la empresa Xerox comienzo a cuestionarse su modelo de gestión, debido a que vendía sus productos y servicios por debajo de sus costos de producción; este acontecimiento marcó la pauta para el desarrollo del benchmarking.

Intxaurburu y Ochoa (2005) mencionan, en esta primera época se intenta legitimar el benchmarking como herramienta de mejora competitiva, diferenciándola de la imitación o del espionaje industrial haciendo hincapié básicamente en dos aspectos: por una parte, en que se trata de una metodología estructurada como un proceso continuo; por otra, se insiste en la medición de estándares contra las mejores prácticas, de forma que permita la fijación de objetivos en base a las metas que ya han sido alcanzadas por empresas excelentes, líderes o mejores en su clase. A pesar de que se reconoce que lo más importante de los benchmarks es que señalan la dirección que se tiene que seguir, más que las mediciones específicas, inmediatas y operacionalmente cuantificables, se insiste en la evaluación comparativa contra las mejores prácticas a través de una serie de indicadores cuantitativos, en la búsqueda y establecimiento de objetivos, relacionados con la mejora del performance y de la calidad:

Desde sus inicios, diferentes autores han definido el concepto de benchmarking, como se expone a continuación:

“El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios y procesos de trabajos de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.” (Spending, 1994).

Según Marciniak (2016) el benchmarking, se trata de una herramienta utilizada para evaluar y mejorar resultados en las organizaciones a través de la comparación de las propias prácticas con las

de aquellos colectivos considerados líderes, y superarlas gracias al aprendizaje aprovechando sus prácticas exitosas.

Para Rodríguez de Rivera, citado por De Cárdenas Cristia (2006) es un método para ayudar en la planificación y desarrollo de productos, servicios o sistemas (serductos) que sistematiza la medición/evaluación de los niveles de las prestaciones técnicas o de calidad alcanzados en la firma propia en comparación con los resultados de los mejores competidores en referencia a determinadas magnitudes que deben definirse como las más relevantes.

Avegno, Santillán, Sisa, y Encalada (2018) menciona que el benchmarking es una herramienta cuyo propósito es realizar un estudio comparativo entre la empresa en relación a otras empresas similares o las empresas que se desarrollan en el mercado potencial de esta, para de esta manera determinar actividades o programas que ayuden a la organización a desarrollarse de manera adecuada y a buscar alternativas que permitan su crecimiento óptimo.

De acuerdo a las definiciones que se han analizado se puede decir que el uso de la herramienta del benchmarking ha sido desde sus inicios de mucha importancia para el proceso de mejora continua en las empresas, ha ido tomando fuerza a la par que la globalización, siendo un elemento que ha permitido identificar ventajas competitivas, es empleada en las organizaciones que desean crecer y posicionarse dentro del mercado. El benchmarking se divide en varios tipos que han sido establecidos por diversos autores.

A continuación, se mencionan los tipos de Benchmarking, de acuerdo a los criterios de Camp 1993, Spendolini 2005 y Boxwell 1994 citado por Hernández y Cano (2017):

**Benchmarking interno.** Este tipo de Benchmarking se produce cuando la compañía busca las mejores prácticas dentro de sus límites. Se comparan parámetros entre distintas ubicaciones de una misma organización. Se trata de aprender de los mejores, de sus buenas prácticas, de aquellos puntos difíciles que pueden ser solventados, y que, de hecho, lo son por algunos empleados, al margen de la doctrina oficial de la empresa.

**Benchmarking externo.** A su vez este tipo de Benchmarking se divide en tres:

**Benchmarking competitivo.** Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras). Posiblemente sea el más complicado, ya que los competidores reservan sus ventajas competitivas para sí mismos.

**Benchmarking genérico.** Es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en que industria o mercado se

encuentre. Consiste en la comparación de funciones o procesos afines con independencia del sector al que pertenecen sus empresas (Camp, 1993, Spendolini, 2005 y Boxwell, 1994)

**Benchmarking funcional.** El funcional, identifica la práctica más exitosa de otra empresa, sea o no competidora, pero que se considera líder en un área específica de interés. Comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.

Es importante saber la función de cada uno de los tipos de benchmarking, y de la misma forma saber cuando y como aplicarlos de acuerdo a lo que cada empresa o compañía esta buscando o necesitando en un momento determinado.

### **Etapas del benchmarking**

Para que un plan de benchmarking se lleve a cabo y sea eficaz es necesario tener presente las etapas, a continuación, se mencionan estas según el criterio de algunos autores.

Según Sánchez 2009 citado por Sánchez y Douglas (2015) las etapas son:

1. **Planificación**, en la cual se identifica el objeto a ser estudiado, las empresas a comparar y los métodos de recolección de datos.
2. **Análisis**, donde se mide el desempeño que tienen las organizaciones a comparar y su desempeño futuro.
3. **Integración**, se comunican los resultados de las comparaciones realizadas a las empresas sometidas a estudio, y se establecen los objetivos a perseguir con la implementación del benchmarking.
4. **Acción**, se desarrollan procedimientos de mejora continua, e implementación de planes para monitorear los resultados, y se desarrollan planes de acción.
5. **Madurez**, en ella se escoge de todas las organizaciones comparadas, la organización que va a ser sometida a estudio.

Es relevante el conocimiento y comprensión de estas fases por parte de la gerencia de la organización al momento de decidir la implementación de esta estrategia, por cuanto existe una perfecta interrelación entre ellas: planificación, análisis, integración, acción y madurez, las cuales ameritan un estricto cumplimiento, que tal vez marcará luego el éxito a través de comparaciones efectivas o el fracaso de la misma

El proceso diseñado por Camp 1993 citado por Hernández y Cano (2017) está compuesto de cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

**Fase de planificación:** el principal objetivo de esta fase es definir qué es lo que queremos investigar en nuestra compañía. Debe ser un objetivo que sea viable y factible, ya que, si ampliamos el ámbito de estudio, el margen de error puede ser alto, es por ello que se recomienda centrarse en un área específica.

**Fase de análisis:** principalmente, esta fase consistirá en comprender como podemos adaptar a nuestra organización aquellas prácticas que nos permitan mejorar.

**Fase de integración:** es el proceso en el que se fijan los objetivos a raíz de los hallazgos. Es importante que una vez formalizados y estructurados por los componentes del equipo de benchmarking, se realice un informe donde se ponga en conocimiento a nuestra competencia de las decisiones que se han llegado.

**Fase de acción:** en esta fase el principal objetivo es transformar los principios operacionales en acciones.

Las fases o procesos mencionadas anteriormente llegarán a su madurez cuando en todos los procesos del negocio se encuentre las mejores prácticas, asegurando así un liderazgo en el sector.

Todas y cada una de las fases que se menciona anteriormente corresponden al proceso de aplicación del benchmarking, todas se consideran importantes para un resultado eficaz.

Para Tijerina (1999) Las compañías utilizan el benchmarking con diferentes fines, algunas organizaciones posicionan el benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización. Otras ubican el benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas dentro de las prácticas más modernas del negocio.

La globalización aumenta día con día y con ello las organizaciones se vuelven cada vez más competitivas, una herramienta para hacerle frente es el benchmarking que como se conoce pretende que las empresas mejoren su desempeño, comparándose en términos de productividad, eficiencia, eficacia, calidad con otras compañías que son diferentes y que representan la excelencia. El benchmarking tiene como finalidad crear información para la organización, de tal manera que esta le sirva para mejorar y tener ideas prácticas para aplicar, basándose en la información, experiencia y éxito de otras empresas

### **Ventajas y Críticas del Benchmarking**

Camp, 1993, Spendolini, 2005, Boxwell, 1994 y Coldling 2000 citado por Hernández y Cano (2017), mencionan que, como toda herramienta, recurso o metodología, tienen sus pros y sus contras, hay quienes defienden al Benchmarking, también encontramos personas que le encuentran fallas, a continuación, se mencionan algunos beneficios:

- Es una excelente herramienta de mejora continua, ya que permite conocer información importante para la organización. Exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas detectando continuamente oportunidades de mejora.
- Es útil para hacer pronósticos del comportamiento del mercado, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones, permitiendo en un corto plazo de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos.
- Se promueve el trabajo en equipo, lo que hace más llevadera la implantación de nuevas ideas para mejorar el rendimiento del equipo de trabajo.
- Permite conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias y direcciones estratégicas en función de estas y gestionar adecuadamente el cambio.
- Permite a las empresas invertir en un proceso de aprendizaje y aplicar lo que aprendieron directamente a los problemas de su negocio.
- Es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización.
- Permite conocer la posición relativa frente a empresas del mismo sector, evitando estancamiento y ofreciendo distintas alternativas de solución.

### **Dentro de las críticas que recibe el Benchmarking se encuentran las siguientes:**

- Es un proceso complejo que se necesita de mucho compromiso para tener éxito.
- No es un proceso que deba elegirse cuando se investigan cuestiones rutinarias, de baja o mediana importancia, debe reservarse a cuestiones de importancia vital.
- El miedo de las organizaciones a adoptar políticas de las cuales no tienen mayor conocimiento debido a que son originadas en otros lugares y de las cuales no se tiene certeza alguna.
- El sentido de competitividad evita el flujo de libre información que el método requiere para el mismo.

- Puede conducir a copiar estrategias y mal aplicarlas en la empresa.
- Requiere de capacitación especializada para el personal que lo vaya aplicar.
- A la competencia suele no gustarle que la estudien o analicen.

Según Miren y Ochoa (2005) mencionan algunas ventajas frente a otras técnicas, las cuales son:

- «Supera en mucho el análisis competitivo permite acceder a conocimientos singulares y a experiencias superlativas, que están o tienen lugar fuera de nuestro sector» (Valls Roig, A., 1995, p. 136).
- Frente a la planificación estratégica convencional, ofrece la ventaja de ayudar al establecimiento de objetivos reales y mensurables, en base a lo que han realizado empresas excelentes.
- «benchmarking es dos cosas: proponerse metas utilizando normas externas y objetivas y aprendiendo de los otros aprendiendo cuánto y, quizá lo que es más importante, aprendiendo cómo.» Boxwell (1995, p. 15).
- Además, no se centra únicamente en los resultados, sino en los procesos, esto genera beneficios cuantiosos si tenemos en cuenta que las empresas no compiten únicamente en producto sino en proceso (Prahalad y Hamel, 1991).
- Frente a otras herramientas de mejora interna, y frente a otros modelos de autoevaluación introduce una dimensión externa, como afirman Badia y Bellido (1999 p. 134):
- «la mejora de los procesos, y de la gestión en general, obedecía a impulsos propios de la organización. Dicha mejora se conseguía exclusivamente mediante un desarrollo de fuerzas endógenas en las que, juntos, intervienen el potencial humano y las técnicas aprendidas.

El benchmarking, entendido como un método de aprendizaje para la mejora continua, es una nueva herramienta de gestión que fomenta una de las actividades más valoradas en el actual marco competitivo, y como herramienta, posee ciertas ventajas frente a anteriores técnicas. Frente al análisis competitivo convencional, se muestra superior, al realizar un análisis más extenso sobre el posicionamiento de la excelencia de la empresa

Como toda herramienta y debido a que se trata de un proceso sistemático para que su uso genere resultados positivos se necesita de mejoras constantes, puesto que lo se quiere con su uso es una nueva forma de hacer negocios con una visión de competencia.

Al utilizar benchmarking de manera correcta se logra mayor rentabilidad y productividad, mejorar la calidad del servicio, la atención al cliente y se logra reducir costos.

## **Desarrollo Empresarial**

Para Delfín y Acosta (2016) el desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos. Elementos como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. Alcanzar un desarrollo empresarial le permitirá al empresario aprovechar las oportunidades que se le presentan en un entorno globalizado.

En la actualidad en un mundo en donde prima la competencia, ya sea por ser mejor en calidad de productos o servicios o posicionarse en el mercado internacional, desde este punto de vista el desarrollo empresarial ligado al contexto del benchmarking acrecienta este deseo de competir entre las empresas y compararse en cuanto a procedimientos para ganar ventaja en el mercado.

Siguiendo a Porter 1994, p. 24, citado por Fláquez, José, y Verona (2006) los factores externos del entorno sectorial que clarifica la posición competitiva de la empresa en su sector vienen constituidos por los competidores, los clientes y los proveedores”.

### **Factores externos relativos al entorno sectorial**

**Los competidores:** Señala como barrera importante a la entrada de nuevos competidores la producción a gran escala, dado que la disminución de los costes que dicha producción implica, obligará a los posibles competidores a entrar en pequeña escala y a aceptar una clara desventaja en costes.

**Los clientes:** La fortaleza de los compradores en un sector o mercado determinado forzarán la bajada de precios, manteniendo, o incluso incrementando, la calidad del producto o servicio por adquirir, obligando a los competidores a competir entre sí, lo cual incide de forma negativa en la rentabilidad de dichos suministradores.

**Los proveedores:** La fortaleza de los proveedores en determinados segmentos o mercados puede marcar el ritmo de los beneficios de los competidores si éstos a su vez no pueden repercutir en el incremento de los precios de los factores a sus clientes.

### **Factores externos de nivel superior o macroentorno**

**La demanda:** Es perfectamente plausible plantear que la demanda determina la actividad productiva de la empresa, dado que la decisión del consumidor viene determinada por el grado de aceptación del producto ofertado.

**Las mejoras tecnológicas:** Las ventajas tecnológicas aparecen cuando es posible reducir los costes aumentando la especialización en el trabajo, introduciendo mayor automatización de la producción, técnicas de trabajo en cadena, sistemas mecanizados de transporte interno, grandes unidades de maquinaria capaces de producir cantidades mayores a costes unitarios menores, o cualquier otra modificación técnica similar en la organización productiva.

**La accesibilidad a créditos privados:** Una de las principales imperfecciones del mercado de capitales que afectan las decisiones de financiación es causada por la asimetría de información, según la cual, los suministradores de recursos financieros (accionistas y acreedores) disponen de una menor información de la empresa y de las características del proyecto por financiar, que los directivos.

Las empresas para realizar un análisis adecuado de factores externos pueden utilizar varias estrategias, entre las que se encuentra el benchmarking, misma que permite la evaluación y conocer el entorno en el cual se está desarrollando las empresas competitivas, para que sean comparados y sirvan como referencia para futuras mejoras estratégicas.

Parrales (2020) menciona que:

El desarrollo empresarial tiene su génesis específicamente desde dos puntos de vista, desde donde yo deseo crecer, parte interna o parte externa si desea crecer desde la parte interna debemos aumentar la capacidad instalada o decidir aumentar el número de bienes, productos o servicios que se producen para decidir aumentar las ventas, pero si deseamos crecer de manera externa se debe pensar en una fusión o en una absorción de empresa y si no se consigue tener la capacidad para crecer más, a raíz de eso se puede realizar una alianza estratégica con otras empresas de nivel superior que ayude a potenciar la empresa, también existen algunos factores que son determinantes para ese desarrollo los principales son: expansión, diversificación, analizar el entorno e innovación y el uso de herramientas y tecnología específicamente de la comunicación digital para potencializar la idea de negocio, emprendimiento o desarrollo empresarial. En este ámbito se enfrentan diferentes dificultades al momento de innovar tales como la escasez de recursos financieros, aunque existen otros

problemas de fondo que son más complejos de resolver uno de ellos es el temor a invertir por el factor de que ese dinero invertido no genere la rentabilidad necesaria y no genere esa liquidez necesaria para afrontar a terceros por lo tanto genera incertidumbre ante la inversión en innovaciones de productos.

Otro de los factores es que los trabajadores de la empresa no estén calificados que haga conocer que dentro de la comunicación digital hay un mundo importante de información o programas que pueden resolver todas las dificultades.

El estudio que se vaya a realizar con la herramienta benchmarking se lo debe hacer en un tiempo rápido, esto porque si la información es demasiado antigua se verá afectado el resultado que se desea obtener porque el mercado es cambiante y por lo tanto la información lo será también. Se debe además de realizar un estudio rápido, hacer una indagación profunda y amplia de la empresa en cuestión, ya que esto servirá como base y punto de partida para identificar las áreas que requieren ser intervenidas. El uso del benchmarking será tan positivo en la medida que se lo aplique de manera correcta y oportuna, ayudará en temas de innovación y aplicación de nuevas tecnologías, el encontrar diferencias significativas, a reconocer la posición de la empresa frente a las demás, el conocer nuevas tendencias, implementar cambios adecuados y necesarios para el avance la empresa.

## **Metodología**

La investigación se desarrolló en base al tema de estudio “benchmarking”, que es una herramienta útil para aquellas empresas que quieren mejorar la calidad y productividad mediante el estudio del comportamiento de compañías líderes, aprender de ellas y con esto mejorar estrategias propias, para el desarrollo del presente estudio se tomó como referencia información de estudios realizados en algunos países como Ecuador, México, Colombia, España, Venezuela y publicados en bases de datos científicas

La metodología utilizada en el presente estudio se fundamenta en un diseño de investigación documental-descriptivo, la investigación documental es aquella que se basa de la revisión de texto, libros, artículos bibliográficos entre otros, para Dulzeides Iglesias (2004) el análisis documental es una forma de investigación técnica, un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico- sintético que, a su vez, incluye la descripción bibliográfica

y general de la fuente, la clasificación, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas.

El uso de la investigación documental en el presente trabajo permitió mostrar información relevante sobre el tema de estudio, para aquello se obtuvo dicha información de diversas fuentes documentales como revistas, artículos, libros, que permitió analizar, sintetizar y ordenar la información y ofrecer resultados.

Lo primero que se realizó fue la selección de documentos que contengan las variables de estudios, se los revisó minuciosamente, se organizó y se analizó la información encontrada en cada uno, de manera que permitiera tener una información clara y así poder llegar a elaborar las conclusiones.

La investigación descriptiva es aquella que se encarga de enfatizar las características de los objetos o la población que se convierte en objeto de estudio, para Sampiere, Collado y Lucio (2010) los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren.

Al utilizar la investigación de tipo descriptiva se trata de como su nombre lo indica describir la naturaleza del objeto de estudio en este caso el benchmarking. Este diseño de investigación aportó para el análisis y redacción del estudio que consistió en identificar la utilidad del benchmarking como estrategia de mejora empresarial, exponer los beneficios, tipos, entre otros, se recolectaron datos cualitativos, y a medida que se desarrolló la investigación se fue recogiendo dichos datos de manera rápida y sin costo alguno.

Para la búsqueda de información se utilizó bases de datos científicas confiables como Google Académico, Scielo, Dialnet, donde se encontraron varios artículos científicos que fueron de interés y que contenían la información necesaria de acuerdo a las variables de estudio, lo que permitió plantear los resultados, discusión, conclusiones y recomendaciones.

## **Resultados**

Se muestran los resultados en base a la investigación realizada en fuentes bibliográficas relacionadas a los temas de estudio.

El benchmarking es un proceso continuo que permite a las empresas o compañías detectar y aplicar mejores procesos que ayuden en la mejora de la calidad de sus bienes o servicios, la rentabilidad y

el desempeño para lo cual se basan en la experiencia de empresas líderes en el mercado. El benchmarking es una herramienta que tiene como propósito el transferir el conocimiento de las buenas prácticas y su correcta aplicación.

El uso del benchmarking como herramienta, posee ciertas ventajas para las compañías frente a diferentes técnicas, y dentro de estas destacan las siguientes: es una excelente herramienta de mejora continua, ya que permite el obtener información importante, tanto de la propia empresa como de la competencia, permite conocer con suficiente anterioridad nuevas tendencias, lo que permite a la organización estar preparada para los cambios constantes, otra de las ventajas más relevantes es que el benchmarking es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización.

De igual forma el benchmarking cuenta con sus respectivas etapas: planificación, análisis, integración, acción y madurez; dichas etapas forman parte del benchmarking y ninguna debe prescindir de la otra, todas deben ir en unión para identificar la correcta aplicación y ejecución de la herramienta de evaluación benchmarking.

La calidad es lo que las organizaciones priorizan hoy en día pues de esto dependerá la fidelidad del cliente hacia el producto o servicio ofrecido, adicional a esto las empresas como tal se enfrentan a la competencia y a la globalización, la finalidad es superar estos puntos críticos y lograr una posición por delante de la competencia, ahí es donde la herramienta benchmarking se convierte en el mejor aliado de estas organizaciones. Al aplicar el benchmarking como una opción de la gestión empresarial las organizaciones pueden detectar información útil de las compañías líderes, información que ayude a las organizaciones a mejorar sus estrategias y por ende lograr mejor posición en el mercado.

## **Discusión**

Para el análisis del problema planteado en esta investigación es de gran ayuda las aportaciones de autores que se mencionan en el desarrollo del artículo como indica Avegno, Santillán, Sisa y Encalada (2018) el benchmarking es una herramienta cuyo propósito es realizar un estudio comparativo entre la empresa en relación a otras empresas similares o las empresas que se desarrollan en el mercado potencial de esta, por su parte De Cárdenas Cristia (2006) y Marciniak (2016) , sobre el benchmarking, mencionan en sus trabajos publicados que el benchmarking es un

herramienta cuya finalidad es hacer comparaciones con los resultados obtenidos entre la empresa propia y aquellas líderes, para identificar fallas y a partir de un análisis e implementación de técnicas y métodos mejorar.

De acuerdo a lo analizado por los autores la intención de utilizar la herramienta de benchmarking dentro de las organizaciones es aprender de quienes están teniendo éxito en el mercado para que así la empresa mejore el desempeño propio para diferenciarse de la competencia de manera práctica y efectiva.

En lo que se refiere a los beneficios que ofrece el utilizar benchmarking los autores Miren y Ochoa (2005) y Hernández y Cano (2017), mencionan una serie de ventajas frente a otras técnicas que ayudan al establecimiento de objetivos reales y mensurables, los beneficios mencionados por los autores se los obtiene a partir de la correcta aplicación de la herramienta, de una forma adecuada, siendo constante con la investigación y siguiendo las fases del proceso de benchmarking. Otra ventaja del benchmarking y que la diferencia de otras técnicas es que no se centra únicamente en los resultados, sino en los procesos esto conlleva a obtener beneficios cuantiosos si se toma en cuenta que las empresas no compiten únicamente en producto sino en proceso, y en esta parte el benchmarking se basa específicamente en la mejora de procesos lo que permite a las empresas volverse más competitivas entre sí.

Como todo proceso el benchmarking necesita seguir una serie de etapas que ayuden alcanzar el éxito deseado. En estas etapas Sánchez y Douglas (2015) menciona que es relevante el conocimiento y comprensión de estas fases por parte de la gerencia de la organización al momento de decidir la implementación de la estrategia, por cuanto existe una perfecta interrelación entre ellas: planificación, análisis, integración, acción y madurez, las cuales ameritan un estricto cumplimiento, que tal vez marcará luego el éxito a través de comparaciones efectivas o el fracaso de la misma.

Para Camp 1993 citado por Hernández y Cano (2017) estas fases son las mismas que ayudarán a la empresa a detectar que aspectos se deben trabajar y poner atención especial dentro de la compañía y a la vez brindar una guía de cómo hacerlo con el fin de realizar un adecuado proceso de benchmarking. De igual forma menciona las fases de: planificación, análisis, integración y acción.

A diferencia de la etapas mencionadas por Sánchez y Douglas (2015) donde se considera a la madurez como una quinta fase, Camp 1993 citado por Hernández y Cano (2017), menciona la madurez, pero no como una fase en sí, sino que expresa lo siguiente:

Estas fases llegarán a su madurez cuando en todos los procesos del negocio se encuentre las mejores prácticas, asegurando así un liderazgo en el sector. Camp 1993 citado por Hernández y Cano (2017)

## Conclusiones

En base al análisis de las fuentes secundarias consultadas se llegó a las siguientes conclusiones:

La herramienta benchmarking es de gran importancia ya que permiten el crecimiento empresarial, mejorar estrategias, practicas e innovación y de esta manera atraer consumidores, generando mayor demanda, mayores ingresos y ser generadores de fuentes de empleo, tiene como objetivo mejorar el funcionamiento de la empresa y volverla más rentable y su correcta aplicación y uso es de vital importancia para detectar falencias y debilidades en relación a otras compañías.

A diferencia de lo que se piensa el benchmarking no consiste en “copiar” lo que hace la competencia en temas de innovación, procesos o técnicas; el benchmarking en si es utilizar la información obtenida de compañías líderes para hacer comparaciones con las practicas propias y mejorar en lo que la empresa necesita, es una herramienta útil para innovar. Algo que se complica en la aplicación del benchmarking es en cuanto a obtener información efectiva y veras, esta por lo general es confidencial, por lo tanto, para aplicarlo de manera de correcta se debe tener un mayor conociendo de la empresa y el nivel de competencia del mercado

## Referencias

1. Avegno, L., Santillán, H., Sisa, D., y Encalada, G. (25 de octubre de 2018). Análisis del benchmarking como herramienta de apoyo para la toma de decisiones de las empresas. *Producción, ciencias e investigación*, 2(15), 21-26. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ARTICULO/126-Texto%20del%20art%C3%ADculo-502-1-10-20191021.pdf
2. De Cárdenas Cristia, A. (agosto de 2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*, 14(4). Recuperado el 7 de enero de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352006000400015#:~:text=Por%20tanto%2C%20se%20trata%20de,espec%C3%ADfica%20para%20igualarla%20o%20mejorarla.](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015#:~:text=Por%20tanto%2C%20se%20trata%20de,espec%C3%ADfica%20para%20igualarla%20o%20mejorarla.)

3. Delfin, L., y Acosta, M. (junio de 2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y Gesion*(40).
4. Dulzeides Iglesias, M. E. (Abril de 2004). Analisis documental y de informacion: dos componentes de un mismo proceso. *CIMED*, 11(2). Recuperado el 11 de Enero de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352004000200011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352004000200011)
5. Fláquez, F., José, D., y Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas. *Innovar*, 45-56.
6. Hernandez, C., y Cano, M. (2017). La importancia del benchmarking como heramienta para incrementar la calidad en el servicio en las organizaciones. *Journal of Economic Literature*, 31-41.
7. Intxaurburu, M., y Ochoa, C. (2005). Una revision teórica de la heramienta . *Dirección y Administración de Empresas*, 73-103.
8. Jiménez, K., Padilla, S., Serrano, D., y Romero, S. (julio de 2016). El benchmarking, una herramienta vital para la empresa de hoy. (M. Cuevas, Ed.) *Saber, Ciencia y Libertad*, 9, 95-97. Recuperado el 5 de febrero de 2021, de [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ARTICULO/Saber\\_Ciencia\\_y\\_Libertad\\_Germinaci%C3%B3n\\_2016.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ARTICULO/Saber_Ciencia_y_Libertad_Germinaci%C3%B3n_2016.pdf)
9. Marciniak, R. (29 de 9 de 2016). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Educación*, 53(1), 171-207. Recuperado el 11 de enero de 2021, de [file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ARTICULO/educar\\_a2017v53n1p171.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Desktop/ARTICULO/educar_a2017v53n1p171.pdf)
10. Miren, G., y Ochoa, C. (mayo de 2005). Una revisión teórica de la herramienta benchmarking. *Dirección y Administración de Empresas*.(12), 73-103. Recuperado el 2 de enero de 2021, de [https://www.ehu.es/documents/2069587/2113623/12\\_6.pdf](https://www.ehu.es/documents/2069587/2113623/12_6.pdf)
11. Parrales, M. L. (12 de 2020). Panel Internacional Innovación y Emprendimiento. Obtenido de Archivo de video: Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR0uLxn8dRYRZ0DwOtpvXW65tEbTazsplYXf2rk7\\_6mPW5WehoulA23zltU&v=nCBVLnfxZNw&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR0uLxn8dRYRZ0DwOtpvXW65tEbTazsplYXf2rk7_6mPW5WehoulA23zltU&v=nCBVLnfxZNw&feature=youtu.be)
12. Sampiere, R., Collado, C., y Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico D.F: Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736.

13. Sánchez, S., y Douglas, R. (2015). Benchmarking como estrategia gerencial en las organizaciones. *Ethos Venezolana*, 73-82.
14. Serrano, L., y Ortiz, N. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28, 13-22. Recuperado el 15 de marzo de 2021, de file:///E:/ARTICULO/1-s2.0-S0123592312700037-main.pdf
15. Spendolini, M. J. (1994). *El Benchmarking*. Bogotá: Norma S.A.
16. Tijerina, J. (1999). "Benchmarking. Metodología de desarrollo y aplicación". San Nicolás de los Garza.

© 2020 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).