FMHOUSE

FMREPORT

Benchmark en Facility Management (I)

El concepto posiblemente más demandado en el sector del Facility Management (y en cualquiera) y que menos validez real tiene si no se obtiene correctamente, es el de "benchmark". Algunos pensarán que esta afirmación es algo destructiva, pero esperamos que tras leer este artículo se comparta esta opinión y se demanden datos que siendo de benchmark o no, sirvan a las organizaciones para tomar decisiones correctas en las competencias que atañen al FM.

El único objetivo de este breve trabajo, enmarcado en la actividad del **Instituto FMHOUSE**, es arrojar algo de luz, siempre de la forma más clara posible, sobre la validez de los ejercicios de *benchmark* existentes y la conveniencia del uso de algunos datos. También queremos que se sea crítico o auto-crítico, sobre la aplicabilidad de esos valores provenientes de fuentes externas y mercados diversos.

Tomamos como punto de partida la percepción del mercado de que los datos de *benchmark* que nos ofrecen distintos sectores y publican algunas organizaciones, son aquellos que debemos usar como referencia y objetivo. Aunque esta afirmación puede ser válida o no, dependiendo de los objetivos que se busquen, es importante conocer bien de dónde proceden esos resultados y cómo se han procesado los datos en el origen para otorgarles el valor correspondiente y saber dónde y cómo pueden ser relevantes.

Vamos a empezar con un ejemplo cotidiano para entrar en situación: imaginemos que queremos, o bien como comensal saber cuál es el coste óptimo de un menú en una ciudad determinada, para saber si donde voy a comer es caro o barato, o como restaurador, saber si mi restaurante es competitivo o no en el precio del menú con respecto al resto de la zona.

Algunos llamarían (veremos si correctamente o no) a este estudio "*benchmark* del coste del menú en una ciudad determinada" y tendría dos posibles aplicaciones, tanto para los usuarios como para los dueños de los restaurantes.

Antes de empezar con el trabajo, y como parece lógico, ya que bajo este título se pueden considerar cientos de variables, hay que acotar un poco el área y los parámetros de estudio; concretemos entonces que nos queremos centrar en el estudio de un menú de mediodía a precio cerrado en la zona de Plaza Castilla de Madrid y que además el menú necesariamente deberá incluir en su precio primer y segundo plato, postre, bebidas con y sin alcohol y pan.

Con estos datos nos encontramos que en un radio de 200 metros desde el centro de la plaza (en google) existen 34 restaurantes cuyos precios oscilan desde los 7,00 € a los 49,00 € de un menú ejecutivo, y todos ellos cumplen perfectamente con las características descritas para el ejercicio.

Tras este análisis de posicionamiento inicial, si mi objetivo es saber cuál es el mejor restaurante en relación calidad/precio, o conocer si soy o no caro con respecto a la competencia, lo que no se puede hacer para cubrir este objetivo, es sumar todos los precios obtenidos en la muestra y dividirlos por ese número, asignando al valor obtenido el grado de objetivo o de precio ideal. Esto es hacer una media aritmética de una serie de datos cogidos de un entorno similar. Sí que se puede afirmar que ese valor es la media de un menú en esa zona, y quizá sirva para compararlo con una zona similar de otra ciudad o con otras zonas de Madrid, pero aunque pudiera parecer que sí, no va a servirle al comensal para decirle cual es el restaurante con mejor relación calidad/precio o al restaurador para saber si debe ajustar el precio del menú.

En nuestro ejemplo, si cogemos todos los datos de los precios de los menús que cumplen con los requisitos establecidos (que son según Google mapas 34 restaurantes), y calculamos la media, el valor sería de 24,21 € como se ve en la **Figura 1**.

decisiones no es válida, o por lo menos puede inducir a errores. Un *benchmark* no es una media. Si lo que queremos es un valor medio, entonces sí que podemos usar ese método. Si lo que queremos son valores de referencia en escenarios complejos, se debe usar otra metodología.

Figura 1. Calculo de la media aritmética

No sería ni cierto ni conveniente, pensar que ese es el mejor precio de un menú de mediodía en Plaza Castilla. Tampoco lo sería, si eres un restaurador, usar ese precio como objetivo ideal, y subir o bajar tu precio hacia ese valor medio.

Estaremos todos de acuerdo, que el mejor menú de la zona no va a ser siempre el que valga en torno 24,21 €, seguro que los hay de 7 u 8 € buenos, y también malos, al igual que ocurrirá con los que cuestan más de 40 €.

El "*benchmark* del coste del menú" que hemos usado como título de nuestro ejemplo, debería servir para que un comensal sepa cuál es el rango óptimo de mejor precio para un tipo de servicio y calidad. Y a su vez para que el dueño de un restaurante sepa en qué rango está su producto en cuanto a alcance y si está dentro o fuera de los precios de la competencia, obviamente dentro de ese rango.

Queda claro que con el método usado de sumar datos y dividirlos para calcular la "media aritmética" no se obtienen resultados coherentes que se puedan usar para tomar decisiones correctas, ni para elegir el mejor restaurante, ni para compararte con la competencia. Es por eso que pasaremos a explicar una metodología algo más elaborada denominada *benchmark*.

¿QUÉ ES UN BENCHMARK?

Tras este ejemplo queda claramente demostrado que necesitamos un grado de detalle mayor y una análisis más complejo, ya que sino la toma de

Cuando los entornos del estudio tienen cantidad de factores que hacen que los datos que se obtienen estén condicionados, y sobre todo que los mismos datos puedan tener distintos grados de validez dependiendo del usuario o lector, se debe estructurar un método denominado *benchmark*.

La diferencia principal entre "la media" de una serie de datos y el *benchmark,* estriba en el ejercicio inicial de validación de los datos que se usan para realizar el cálculo. El hecho de llamar a algo *benchmark* implica que se han estudiado y validado los parámetros que se van a considerar a la hora de recoger los datos. Este tema podría llevar varias horas de descripción pero por simplificar diremos que:

1. En la fase de diseño y recogida de datos para el cálculo de los valores, cuando el ejercicio es una "media", todos los que están bajo el título general son aceptados, sin embargo en un *benchmark* esto no es así. Los datos deben estar validados dependiendo del cumplimiento de una serie de parámetros para que sean considerados.

2. En la fase de uso, buscando el analizar la información (y compararse), cualquiera se puede medir con respecto a la "media", sin embargo en un *benchmark* se debe entrar en la categoría o estructura correcta en función de esos parámetros, sino el análisis o comparación no será coherente o incluso puede ser inválido.

Para resumir lo anteriormente expuesto se ilustra gráficamente en la **Figura 2**.

	FASE DE DISEÑO ¿Qué datos se analizan?	FASE DE USO ¿Quién usa los datos?
MEDIA	TODOS	TODOS
BENCHMARK	SÓLO LOS VALIDADOS	SÓLO LOS QUE ENCAJAN EN EL SEGMENTO

Figura 2. Diferencia entre la media y el *benchmark* en fases de diseño y uso

Para acotar estos parámetros, iniciales hay llevar a cabo un estudio concienzudo de qué se quiere analizar y cuáles son los factores que intervienen. El lanzarse en la recogida de datos sin una estructura inicial correcta, es sinónimo de fracaso ya que no sabes en que epígrafe van los datos que recoges o simplemente si son válidos para la comparativa o no.

Tras analizar los precios máximos y mínimos del menú de mediodía en la zona de Plaza Castilla, se observa que el precio se puede quintuplicar de un restaurante a otro. Este es el primer indicador que justifica la necesidad de un estudio más profundo y también de una posible necesidad de clasificación en gamas o segmentos.

ESTRUCTURA BENCHMARK

Un estudio de *benchmark* debe cumplir una serie de requisitos para poderse considerar como tal. No siempre se necesita un estudio de estas características, pero el trabajo para llevarlo a cabo ha debido ser concienzudo, sino los datos obtenidos no tendrán la relevancia que precisan para ser usados como referencia.

Hemos hablado de la fase de diseño y de la fase de uso anteriormente. Para ser más exacto, debemos distinguir que la fase de diseño tiene 3 sub-fases a su vez

1. Diseño de la estructura
2. Recogida de datos (o minería de datos)
3. Presentación de resultados

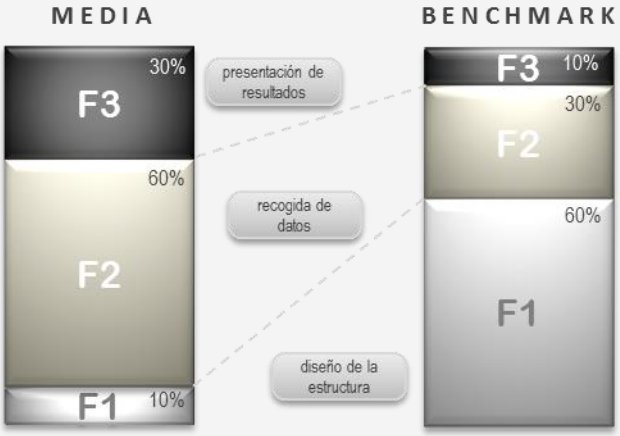

Figura 3. Diferencia de dedicaciones entre la media y el *benchmark*

En la **Figura 3** se muestra la diferencia de porcentaje entre los recursos empleados en dimensionar una media y un *benchmark* para cada una de sus distintas fases.

Lo primero que llama la atención es el hecho de que en un *benchmark* la recogida de datos que siempre se piensa que es lo más importante, consume la mitad de recursos que el dimensionado de la estructura y que dentro del conjunto sólo es el 30% del total. Este dato nos ayudará a identificar el tipo de estudio que tenemos entre manos.

Siguiendo con el ejemplo de los menús, en la fase de diseño de la estructura se deben definir una serie de parámetros de análisis siempre dentro de las condiciones iniciales que se han descrito por el título: menú de mediodía en la zona de Plaza Castilla y que incluya primer y segundo plato, postre, bebidas con y sin alcohol y pan.

Los datos a usar más importantes, por tratarse de un estudio de costes de menús serán obviamente los relacionados con la comida. Se podrían citar infinidad de elementos, pero es tarea del diseñador el definir el grado de detalle, dependiendo del uso que se le vaya a dar. No serán iguales los parámetros ni en número ni en detalle para hacer un estudio de calidad de restaurantes, que una consultoría para identificar mejoras en competitividad de un local.

Tenemos por ejemplo: el número de opciones de cada plato, para el primero y para el segundo, las cantidades que se sirven de cada uno, cuantas opciones de carne y cuantas de pescado, si la materia prima es fresca o congelada. Se puede incluso categorizar el tipo de comida (no vale igual unas salchichas de cerdo que el solomillo de buey). En otro nivel, pero dentro de la comida, si el pan es congelado, si el postre es casero, si el agua es embotellada o del grifo, si existen opciones de refrescos, como opciones alcohólicas básicas si son nacionales, de importación, reserva, etc.

Luego decidiremos, por ejemplo, que peso le damos al número de opciones por plato, o a la variedad de tipos de comidas o a la cantidad de elementos frescos en el menú, etc.

Después podemos entrar en más detalle y contemplar si el mantel y las servilletas son de tela o de papel, si las mesas están muy próximas, si el local está climatizado, si hay aparcacoches, si hay terraza, etc. Podríamos llegar a enumerar cada aspecto que rodea el menú como "prestaciones" y definir los parámetros entre los que queremos que se encuentre nuestro estudio como un grado de "calidad" para luego extraer esa información de las muestras y poder decir que valor tienen esos elementos dentro del conjunto y darles unos pesos para ponderar lo que afectan en el total (independientemente del coste).

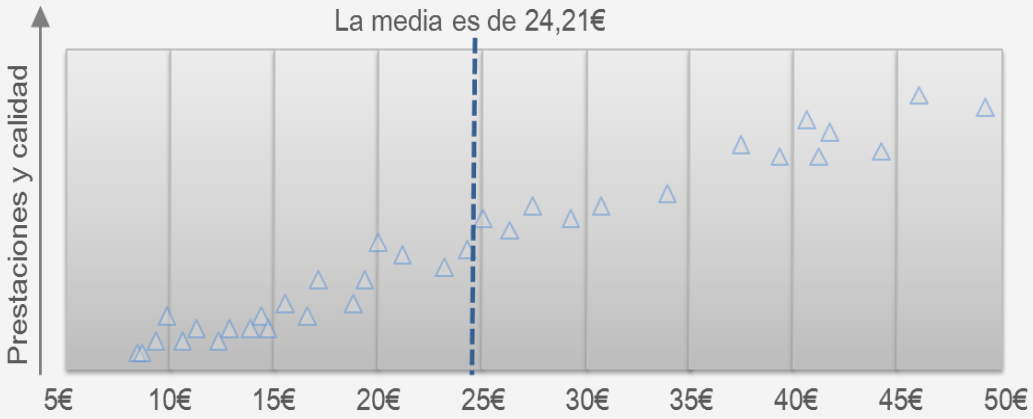

Figura 4. Presentación de la media con un nuevo eje de calidad

En la **Figura 4** se representan los mismos datos que en la **Figura 1**, sólo que esta vez con una dimensión de calidad, o lo que hemos denominado prestaciones y calidad, en el eje y. Estas serían cada uno de los elementos en que hemos querido contabilizar o desglosar el análisis de menú y que se han ido enumerando en los párrafos anteriores.

Se observa que la posición de los precios (los triángulos azules) ha cambiado dependiendo de esos grados de calidad y de las puntuaciones obtenidas. Se ve ahora más necesario el establecer un grado de diferenciación distinto al mero precio, ya que no es comparable y lo que intuíamos sobre que la media de 24,21 € no aplicaba a todos, ahora es más comprensible.

Es por eso que se decide clasificar los resultados de forma que se puedan agrupar o comparar los elementos similares entre sí. Para ello se decide trazar unas líneas horizontales que dividen los resultados en tres grupos dependiendo de la puntuación obtenida en esas prestaciones. Con esto aparecen unos niveles o grados (que podemos llamar Q1, Q2 y Q3) para los cuales se establecerán unos mínimos y unos máximos en los distintos aspectos.

está mi restaurante, mirando lo que ofrezco exactamente y entonces me puedo comparar con lo que ofrecen lo mismo (o parecido) y saber si soy caro o barato.

Al agrupar los distintos precios de los restaurantes obtendremos el rango medio en cada uno de los grados, y de este modo se podría afirmar que para el grado Q3 el precio óptimo es de 13,75 €, para el grado Q2 es de 27,40 € y finalmente para el grado Q1 el precio rondaría los 43,57 €.

A todo esto se llama la "estructura" del *benchmark* y consume el 60% de los recursos. Recoger los datos es relativamente sencillo y el presentar la información es lo último y más fácil.

◢ ESTUDIO DE BENCHMARK

En un estudio realizado en el mismo periodo y para dos organizaciones distintas de tamaños similares, sobre el servicio de limpieza en sus oficinas (ambas de alquiler) situadas en la misma ciudad, se obtuvo que la *empresa A* pagaba 1,27 €/m^2/mes y era correcto y para la *empresa B* un precio de 2,76 €/m^2/mes también era correcto. En ambos casos se ahorró algo, pero sus precios estaban dentro de lo esperado para el servicio recibido.

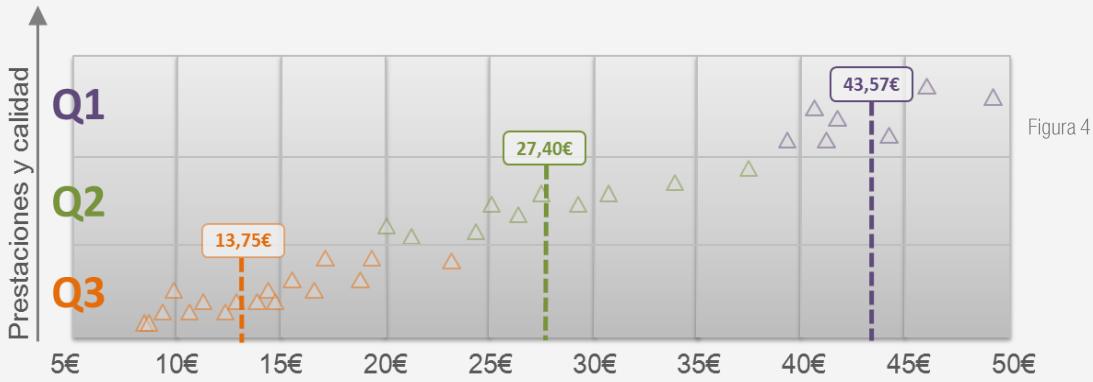

Figura 5. Categorización de resultados y aparición de nuevas medias

Lo que estamos haciendo es a partir de la **Figura 4**, agrupar o clasificar los resultados, de tal modo que a la hora de usar el *benchmark*, uno deba ubicarse dentro de una de las categorías. Tras esta ubicación si que sabré si para ese segmento el restaurante es caro o barato o su relación calidad precio, y si soy un restaurador podré ver dónde

Debemos llamar la atención sobre el hecho que las cifras son casi el doble la una de la otra. Si metiéramos ambas en una horquilla o rango, e intentáramos compararnos con ese margen, sin más información que esa, lo más probable es que se lleve a error, ya que no sería posible que ambas fueran correctas sólo basándonos en precio.

Hay muchos factores que influyen para que este ratio sea correcto en los dos casos. En el caso del ejemplo citado, los más destacados eran el tipo de distribución de la oficina, el número de baños por empleado y las veces que se limpiaban, las mamparas de cristal, los tipos de suelos, la diferencia de horarios de trabajo, que la limpieza de cristales exteriores (que muchas veces hace la propiedad) estaba incluida en el precio en una de ellas, pero sobre todo que una es una organización, llamémosla "elegante" y la otra es tipo "*low cost*". Todos estos datos deben poderse reflejar en un estudio de *benchmark* y uno debe saber posicionarse en el gráfico correcto del que poder extraer conclusiones antes de lanzarse a tomar decisiones.

Está claro que limpiar un metro cuadrado de quirófano no puede costar lo mismo que limpiar un metro cuadrado de garaje, aunque se hable de la misma sub-actividad, como puede ser "barrer" o "fregar". En el ejemplo anterior son metros cuadrados de oficina y la diferencia mostrada oscila un porcentaje tan alto que no hay cifra de *benchmark* coherente que lo soporte.

Hemos de reconocer que es la máxima diferencia que hemos encontrado, pero es real, y sirve para ilustrar que los datos pueden dar lugar a error.

¿Qué dato de referencia deberían usar entonces las organizaciones si existe una horquilla tan grande?

Para cualquier servicio, tan básico o recurrente como el que se ha mencionado antes de limpieza, los aspectos que pueden influir son muy diversos y aún que se consiga desglosarlos, hay factores que son intangibles como son la imagen de la empresa, su situación económica, su preocupación por los empleados o su orientación al cliente, entre otros.

CONCLUSIONES

No queremos desanimar a nadie a estudiar costes y compararse con otros, pero se debe dar la validez correcta a estas informaciones y sobre todo no obsesionarse con cómo hacen las cosas los demás. Muchas veces nos movemos por datos de otros pensando que los nuestros no son válidos, pero pensemos que los demás podrían pensar lo mismo al ver los nuestros.

En FMHOUSE ofrecemos estudios de *benchmark* con distintos grados de detalle, desde una aproximación inicial al análisis detallado y exhaustivo de la organización y su funcionamiento, pero siempre comparando con lo que más conviene a la organización en ese momento y en ese servicio o conjunto de servicios.

Como consultores y analistas de mercado, por supuesto que tenemos nuestros datos de *benchmark* de cada servicio descompuesto en actividades con modificadores por tipo de edificio y ciudad o región, pero incluso así, los usamos únicamente de referencia. Reconocemos que cada organización puede, y de hecho tiene, una situación particular, un estilo y una forma de trabajar que puede hacerle que se distancie de esos valores, por encima o por debajo y seguir en una situación óptima, o al contrario, que se encuentre en unos rangos aparentemente óptimos y que exista lugar para un ahorro considerable.

FMHOUSE es una empresa independiente, especializada en consultoría y formación de Facility Management, con prestigio y reconocimiento nacional e internacional. **FMHOUSE** apuesta e invierte para hacer que esta disciplina ocupe el lugar que se merece en el mercado y en las organizaciones proporcionando para ello las mejores soluciones y los mejores profesionales.

ARGENTINA – BRASIL – CHILE – COLOMBIA – ESPAÑA – MÉXICO – PANAMÁ – PERÚ – PORTUGAL – TURQUÍA

Este informe forma parte del catálogo de actividades del **INSTITUTO FMHOUSE** dentro de su labor de difusión y promoción del *Facility Management*. Para leer más artículos, visite **www.fm-house.com**

©FMHOUSE 2015