

Guía práctica para Facility Managers

Benchmark en Facility Management (II)

Como ya dijimos en el primer artículo de la serie, [Benchmark en Facility Management \(I\)](#), que recomendamos haber leído para ayudar con algunos de los términos aquí usados, el objetivo de estos documentos es ayudar a los Facility Managers y a otros posibles usuarios a entender la naturaleza de un estudio de benchmark dentro de la disciplina del FM, y saber si su uso y los datos que ofrecen deben ser más o menos considerados.

No es la intención de este artículo el desestimar trabajos existentes, el objetivo es dotar al lector de capacidad de análisis y criterio para valorar la relevancia de los datos que tiene delante y saber si puede usarlos y cómo, para tomar las decisiones más acertadas. En la primera entrega vimos lo que era y lo que no era un benchmark y como diferenciarlos. En esta segunda veremos tipos, el valor que aportan y lo que se debe considerar antes de usarlos.

▲ VERIFICAR ANTES DE USAR

Las herramientas de benchmark se hacen para ser usadas, pero no todos los estudios sirven para todos los propósitos, aunque por el título a veces pueda parecer que sí. Un martillo es una herramienta y unos alicates también. Cada uno sirve para una cosa, y aunque si soy habilidoso puedo usar los alicates para clavar un clavo, al revés ya es más difícil. Cuando nos planteamos el uso de un benchmark existente, es importante hacerse las preguntas correctas para no cometer el error de querernos medir o compararnos con referencias que no nos aplican o que no son las ideales. En este documento vamos a trabajar primero en el análisis interno y luego en el estudio del propio benchmark.

1. Análisis interno:

Definir objetivos y posición. Lo más importante antes de plantearse el uso de un benchmark, es tener claro que quiero conseguir y con qué datos cuento para poder lograrlo. Si no sé si quiero reducir el área de ocupación o el coste por metro

cuadrado o no sé exactamente cuánto me está costando la operación por un ratio de espacio, el plantearme usar un estudio de benchmark no va a ser lo más eficiente. Ni tengo claro el dato que busco o el objetivo a cubrir, ni tengo la información propia que me permita medirme, por buena que sea la herramienta con que cuente.

Ubicación actual como usuario. También es importante identificar el tipo de cliente o de usuario que se es. No todas las empresas son iguales, y no sólo por el propio sector, que está claro que puede ser muy distinto. Las empresas pueden estar en situaciones de crecimiento o decrecimiento y esto condiciona mucho su actividad y sus objetivos. También impacta de forma determinante el “estilo” de la empresa. No es lo mismo, ni se comporta, igual una empresa de bajo coste que otra del mismo sector y en la misma situación pero en un segmento de lujo. También hay que identificar si las empresas se están moviendo entre alguno de estos segmentos. Muchos proyectos de uso de benchmark vienen ocasionados por que la empresa se está “moviendo” y quiere saber dónde está o a dónde va.

2. Estudio del benchmark:

La muestra debe ser válida. Aparte de lo importante de que el estudio a usar sea un benchmark y no una media, aspecto éste que se explicó en el artículo anterior, es clave que los datos que se han usado para elaborar el informe sean similares a los datos o a la situación de aquel que lo va usar para compararse o medirse.

En todo estudio se debe explicar la muestra usada, es decir, los datos empleados como fuente, tanto en número como en naturaleza. Es imposible encontrar datos exactos para cada caso, pero se debe usar la lógica. Los datos de consumos de energía de oficinas no pueden aplicarse a centros comerciales, o los ratios de limpieza de un hospital no aplican a tiendas de cadenas de distribución.

También es importante que la muestra utilizada para elaborar el estudio sea del país o región a la que pertenecemos. Un estudio de consumo energético en oficinas en el norte de Europa no tiene por qué aplicarse en África o en Australia. Según qué servicios, dentro de un mismo país puede tener valores dispares, como el servicio de limpieza donde el coste de la hora de limpiador según el convenio varía considerablemente.

La muestra debe ser actual. La fecha es importante, ya que dependiendo de cuando se ha llevado a cabo el estudio, los datos pueden ya no ser válidos. Dependiendo del tipo del servicio, esos valores han podido aumentar o disminuir, incluso cambiar completamente por un cambio de tecnología, por ejemplo. Los consumos se van reduciendo cuanto más nuevos son los equipos, y esto sucede con los coches, las impresoras o los sistemas de climatización, entre otros. Por eso usar un estudio de hace años puede desvirtuar las medidas en valores que superen el 15% si hablamos de consumos energéticos de hace más de 5 años.

Si un benchmark está preparado para durar más en el tiempo, incluirá algunos valores en función de cifras que se puedan actualizar, por ejemplo, un multiplicador del salario mínimo, de forma que si este cambia, se pueda deducir el impacto en los cálculos del estudio.

▲ USO DE LOS BENCHMARK

Una vez confirmados que los puntos principales expuestos anteriormente se cumplen, podremos pasar al uso del estudio de benchmark. Puede

suceder que haya empresas que por su naturaleza, tamaño principalmente, no encuentren datos válidos de mercado con quien compararse. Se recurrirá entonces a estudios internos de análisis de costes.

Si los benchmark no se usan no tienen razón de ser, no son documentos de mera lectura ni de referencia, el lector debe introducir sus datos en el sistema y sacar sus propias conclusiones o elegir entre unas acciones propuestas si el estudio así lo facilita. El uso que se le dé, depende del tipo que sea y de cómo se interactúa con él. Sin querer ser un desarrollo teórico de los tipos de benchmark por su forma de usarlo, se pueden distinguir dos tipos principales:

1. Benchmark estáticos:

Son los estudios más simples de elaborar y más generalistas. No te dan una gran precisión pero son sin duda también los más fáciles de utilizar. El principio de uso es simple, debes introducir unos pocos datos en el sistema, que pueden ser tablas o gráficos, y entonces obtienes de forma directa unos resultados que te indican lo “cerca” o “lejos” que estas de esa zona óptima que describe el benchmark.

Puede suceder que este tipo de estudios, por su simplicidad, se puedan confundir con ejercicios que representan medias o valores similares. Para poder identificar cuáles son en cada caso, deberemos estudiar cómo se ha validado la muestra que se usa para la construcción del sistema de representación de los datos.

2. Benchmark dinámicos:

Este tipo de estudios requiere de un poco más de información inicial. Los mejores son aquellos donde la información necesaria es muy simple de responder y se consigue de forma casi inequívoca. Esto garantiza una correcta segmentación y hace muy atractivo su uso. Si al inicio de un ejercicio de benchmark los datos que te requiere son muy complejos o laboriosos de obtener lo más habitual es que no se use o que los datos usados no sean precisos. Estará en la

habilidad del diseñador que realiza el estudio simplificar estos datos al máximo pero sin perder capacidad de segmentación.

Una vez posicionado en el segmento o área de comparación correcta, el estudio puede que requiera la introducción de algún dato adicional. De ser así, lo normal es que sea muy pocos (uno o dos para entrar en los ejes de coordenadas) pero que se deben dar con cierta precisión. Por ejemplos los metros cuadrados, las horas de uso, el número de usuarios, etc. De la precisión de estos datos va a depender el resultado obtenido.

Este tipo de estudios siempre están enfocados a permitir mejorar tras la auto-evaluación. Esa mejora puede venir como consecuencia de la concienciación de como impactaría el variar los datos que se han introducido en el sistema; estas variaciones pueden darse en los datos iniciales de posicionamiento o en los datos finales de obtención de resultados. Por ejemplo, si usara otro tipo de iluminación, cómo eso impactaría en el consumo al pasar a otra gráfica, o ver el impacto si cambio el porcentaje de metros cuadrados destinados a baños o a zonas comunes. Otra forma de fomentar la mejora es a través de acciones concretas, como normalmente este tipo de estudios se acompañan de una serie de propuestas, invita a que el usuario se pueda animar a aplicarlas o implantarlas y poder así volverse a evaluar para ver el impacto.

▲ EL BENCHMARK IDEAL

Comenzaremos diciendo que el benchmark perfecto no existe. En cualquier aspecto analizado hay tantas variables y la casuística es tan diversa, que es literalmente imposible tener un estudio que encaje a la perfección en cada caso. La cantidad de datos que deberíamos disponer para analizarlo con detalle sería tan grande que ni con los sistemas de simulación más complejos sería factible estudiarlo. Lo que hay son estudios ideales donde existe un equilibrio entre lo complejo del estudio, lo que me aporta y los datos que debo disponer para usarlo. Esto es

directamente proporcional. Cuanto más complejo, más casuística, es decir más estrecho el margen de quien se puede medir, más información preciso pero mayor precisión de los resultados obtenidos.

Los benchmark deben servir para simplificar la toma de decisiones mostrando unos datos, no necesariamente matemáticos, es decir, no exactos, pero basados en una metodología probada y que pueden servir como método simplificado para la toma de decisiones rápidas. Un buen benchmark debe ser simple y rápido de usar y se debe basar en información que dé lugar a poco error. Si la información usada, tanto para definir la estructura de estudio, como la que luego se precisa para poder entrar en el sistema y obtener resultados es compleja, el benchmark pierde valor ya que se incluyen un gran número de variables que hacen muy frágil la solidez de resultados.

Dicho esto, es importante resaltar que cuanto mayor sea el número de datos que se incorporan en el desarrollo del estudio, más preciso será el resultado obtenido, siempre que los datos que se manejen para el análisis sean precisos y estén bien validados. Cuando estos datos son complejos, el propio benchmark se convierte en una gran herramienta más o menos “dinámica” asemejándose al tipo de benchmark así llamado en el apartado anterior.

▲ EL VALOR DE UN BENCHMARK

El valor de un benchmark aparece al usarlo, y muchas veces el simple hecho de tener que extraer un dato, un ratio interno, ese valor que necesitas para meter en la tabla o gráfico, ese es muchas veces el gran valor. Nos hemos encontrado en estos años, con situaciones donde el mayor aporte ha sido el extraer de un cliente el ratio que le ha permitido marcarse unos objetivos internos de mejora, casi más que el compararse con los demás. El saber lo que te cuesta un metro cuadrado de limpieza y el tener que decidir que incluyes en ese valor es un gran ejercicio. No

es lo mismo incluir el coste del servicio que si añades consumibles, horas de gestionarlo y coordinar incidencias, impacto en las paradas o no disponibilidades, etc.

El hecho de tener que buscar los costes directos e indirectos de un servicio y tener que ponerlo en forma de ratio, dividido por cuantos metros tienes, o cuantas personas, o cuantas horas usas el inmueble, es un gran ejercicio de concienciación que no se habría llevado a cabo si el benchmark no te hubiera obligado a proporcionar ese dato para obtener un resultado con que compararte.

Otro valor diferencial de un benchmark es la capacidad que tenga este para ayudar a tomar decisiones de una forma rápida y sin hacer complejos ejercicios de análisis o grandes inversiones de tiempo o de recursos. Cuando el tiempo previo que se requiere para obtener la información necesaria para acceder a los resultados no compensa los datos que se van a obtener, es difícil justificar esa inversión de tiempo. Seguramente cuanto más fácil de usar sea un benchmark y mejores resultados se obtengan, mayor habrá sido la labor del diseñador y mayor el grado de detalle en la toma de datos y dimensionado del sistema.

▲ CONCLUSIONES

Aunque está claro que los benchmark están para ser usados, no todos tienen porque servir a nuestros propósitos. A veces es mejor no usarlos que hacerlo y tomar decisiones erróneas. En cualquier caso tengo que tener muy claros los

objetivos que se esperan antes de iniciar el ejercicio, y comprobar que el benchmark a usar me sirve, se adapta a mi naturaleza y me ofrece en su estructura la segmentación suficiente. Debo asegurarme que tengo acceso a los datos necesarios y que son correctos y sobre todo asegurarme que me a compensar el uso de recursos para lo que voy a obtener.

El mero ejercicio de extraer unos datos propios y ponerlos en un contexto donde compararnos es un gran ejercicio. Estemos lejos o cerca del rango óptimo del benchmark, nos va a servir como referencia para poder monitorizar nuestra propia evolución. Si el benchmark es dinámico nos proporcionará una serie de acciones de mejora que van a servir para marcar una hoja de ruta. La aplicación de estas actividades van a permitir avanzar hacia una mejor provisión del servicio analizado incluso para poder dar feedback sobre el análisis del propio benchmark, si el sistema lo permite.

En FMHOUSE trabajamos para el desarrollo de benchmarks locales de costes de servicios en los países en que trabajamos y para la mayoría de las actividades de FM. Nuestro objetivo es dotar a los mercados de herramientas que permitan mejorar la actividad de las organizaciones. Reiteramos que no hay un benchmark perfecto, pero le animamos a que los use y se ponga tareas para mejorar su actividad. Si usted no encuentra un estudio con el que se pueda comparar, quizá quiera preguntarnos por algún dato en concreto, estaremos encantados en analizar sus necesidades.

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** como parte de su labor de difusión y promoción del *Facility Management*. Para leer más artículos, visite www.fm-house.com

©FMHOUSE 2016