

El *Benchmarking* para la ventaja competitiva

¿Cómo pueden las empresas tener una ventaja competitiva y mejorar sus resultados finales?

Para lograr eso, "se deben focalizar en sus costos operativos y comerciales y ahí es donde el *Benchmarking* se presenta como una herramienta clave para las empresas".

El concepto pertenece a Dave Korpach de Ernst & Young de Calgary, Canadá, un experto que desarrolló el tema "*El Benchmarking para la ventaja competitiva*" durante la Mesa Redonda Costos de Producción y Mejoramiento de Procesos

Empresarios (*Benchmarking*), que tuvo lugar en la Argentina Oil & Gas Expo '97 en octubre del pasado año.

El *Benchmarking* es un proceso por el cual las organizaciones comparan su rendimiento en áreas seleccionadas en relación a otras empresas similares de la misma industria ya sea a nivel local o internacional.

Lo que sigue es una síntesis de su exposición.

El disertante comenzó su exposición afirmando que "el precio de los productos que las empresas producen está dictado por los mercados mundiales" y, entonces, se preguntaba cómo las empresas pueden tener una ventaja competitiva y mejorar sus resultados finales.

Propuso que luego para lograr eso "se deben focalizar en sus costos operativos y comerciales y ahí es donde el *Benchmarking* se presenta como una herramienta clave para las empresas".

¿Qué es el *Benchmarking*? Es un proceso por el cual las organizaciones comparan su rendimiento en áreas seleccionadas en relación a otras. Es lo que "llamamos *Benchmarking* de rendimientos comparativos, es decir, analizar sus resultados en relación a los de otras empresas similares en la misma industria ya sea a nivel local o internacional".

También, agregó, es igualmente importante comparar en forma continua la propia performance interna, de ma-

nera de asegurarse que se está yendo en una determinada dirección mejorando los costos operativos.

Los valores —precisó— "indican cómo están posicionados, dónde están las oportunidades, dónde se puede lograr el mejor beneficio, dónde concentrar los esfuerzos para lograr el mejor potencial que permita mejorar el resultado final". Con respecto a las mejores prácticas, señaló "qué es lo que se utiliza para implementar el cambio y moverse en la dirección positiva".

"En los últimos cinco años en Norteamérica el cambio ha sido la norma. Ninguna empresa se queda inmóvil y siempre están buscando formas para mejorar sus resultados finales a través de procesos de mejoramiento continuo, que son fundamentales".

Luego, Korpach mostró una imagen (Fig. 1) que llamó la rueda del mejoramiento continuo de Ernst & Young, que debe girar necesariamente en forma permanente.



“Empiezan midiendo la performance”. En este aspecto, señaló que es necesario conocer qué hay que medir –qué es lo que permitirá el éxito de la empresa–. Después, medir el desempeño sobre la base de los resultados que se obtienen de la medición, el rendimiento y desarrollar oportunidades para que mejore nuestra empresa. Luego, seleccionar cuál de esas oportunidades se va a implementar y desarrollar las mejores prácticas. Es decir, “esto es lo que hacemos para mejorar nuestro rendimiento en esta área específica, esto es lo que vamos a cambiar. Una vez que se implementa la práctica mejorada, hay que seguir dando la vuelta de la rueda, seguir midiendo para asegurar que lo que se ha hecho le ha brindado los resultados esperados. En realidad, el proceso de medición no termina nunca”.

Cuando se hace *Benchmarking* –agregó– hay que asegurarse que uno “esté midiendo lo que es importante para su

empresa”. No es una tarea fácil armar este marco de medición de rendimientos. Se necesitan datos de la empresa en la que se está trabajando, de las empresas que están dentro de esas industrias y, dentro de esas empresas, las áreas clave del negocio, para asegurarse que se estén midiendo las variables correctas.

O sea, lo mejor es asegurarse de medir las cosas correctas porque sino el comportamiento de la empresa se orientará en dirección equivocada.

Cuando se está haciendo *Benchmarking*, uno se está comparando con otras empresas. Es algo diferente que si uno mide su propio desempeño interno, cómo están avanzando esos desempeños.

“Se deben tener en cuenta distintas categorías de medidores de desempeño”, precisó el disertante, y agregó luego que “queremos medir la eficiencia, cuántos dólares estamos gastando para personal de desarrollo en relación al tamaño de la empresa. Por ejemplo, la base productiva es una medida clave. He visto direcciones que muestran esa cifra muy a menudo y dicen ‘estamos gastando 50 centavos por cada barril de petróleo en personal de ingeniería, la normal industrial es 45, entonces tenemos que bajar cinco centavos’. Así no se hacen las cosas. Hay que buscar los resultados que están obteniendo con ese gasto y tal vez sea eso un gasto operativo menor. Hay que mirar las cosas en su conjunto”.

Dave Korpach puntualizó que hay cinco pasos por seguir: 1) Sistemas de medición de la performance 2) Recolección y verificación de datos 3) Análisis de los resultados 4) Análisis del gap 5) Prácticas a utilizar.

Con respecto al primero, precisó que “hay que establecer el marco de medición del desempeño correcto. Esto significa que uno tiene que estar midiendo los indicadores correc-

INDUSTRIAS EPTA S.R.L.

VALVULAS E INSTRUMENTOS NEUMATICOS DE CONTROL

*“20 años de trayectoria avalan nuestro
compromiso con la calidad, eficiencia
y seriedad de nuestros productos con
nivel internacional”*

VALVULA CONTROLADORA
DIAMETRO 6" SERIE 1500
ANTICAVITACION, 5 ETAPAS



CALLE 78 N° 4654/4658 - 1650 SAN MARTIN - BUENOS AIRES
ARGENTINA - TEL./FAX: 752-6314; 753-4693; 753-3777; 753-6377

2 Análisis de la brecha



tos y para eso uno necesita gente de la organización de distintos antecedentes participando en el ejercicio para que presenten lo que hay que medir. Parte de ese marco no sólo incluye lo que uno va a medir sino también una muy clara definición de qué significan esas medidas. Si voy a una empresa y le pregunto a cinco o diez personas distintas que me definan lo que es costo operativo, sin duda, voy a tener respuestas distintas y, si uno lo extrapola a otras empresas, las respuestas van a ser diferentes. Hay que definir muy claramente qué se entiende por costo operativo, por costo de investigación y desarrollo, para que todos expresen lo mismo. Después hay que buscar datos; a menudo, esas medidas del desempeño van a ser una combinación de distintos datos. Van a necesitarse volúmenes de producción, costos, personal, etc. Todos esos datos deberán juntarse y convalidarse para asegurarse que sean coherentes.

Luego, sobre la base de los resultados, podrán hacer un análisis detallado de los mismos. No hay que tomar un solo indicador. Hay que observar todo el panorama. Consideren eficiencia, efectividad, y de todo esto van a salir algunas diferencias. En esto somos distintos. Y puede haber muy buenas razones para explicar esas diferencias. Quiero seguir así o quiero cambiar algo. Si quiero cambiar algo, hay que ir a ver cómo hacen los demás, las prácticas del negocio que yo puedo emplear en mi organización para acortar esa brecha.

El resultado es lo importante. Hace falta una lista de cosas para medir. Hay que identificar los datos necesarios para medir esa medida de desempeño y hay que definir sobre todo si se está trabajando con grupos de empresas".

También, señaló que es importante "asegurarse que uno tiene un **equilibrio adecuado**". En este sentido, destacó que "El **Benchmarking** no da todas las respuestas, lo único que va a lograr decir es 'acá hay que investigar un

poco más en la organización a ver si hay oportunidades y cómo las vamos a aprovechar'. Es necesario conseguir el equilibrio adecuado para no tener demasiados datos que recolectar y al mismo tiempo tener la información suficiente para entender las oportunidades potenciales de su negocio".

Con respecto a la verificación de los datos, es importante "asegurarse la exactitud y la coherencia de los mismos" porque estos son la base del análisis que llevará a la dirección a tomar una acción determinada.

En la fase del análisis, señaló que es fundamental observar "el panorama completo y evaluar alternativas".

La Fig. 2 permite observar dónde se encuentra la organización. Es decir, cuál es el actual nivel del desempeño sobre la base de información, cuál

3

% del Costo Total	Argentina	Canadá
Contratos y mano de obra	60%	40%
Suministros	15%	12%
Energía	10%	12%

les son los *benchmarks* internos y externos, etc. Esta imagen permite conocer "dónde estamos parados y cuál es la distancia que nos separa. Dónde estamos y adónde queremos llegar. Las pautas que nos van a guiar en cuanto a dónde queremos estar son los objetivos que resultan del ejercicio de *Benchmarking*, estrategias, prácticas de negocios. Entonces, hay una brecha y, a su vez, hay técnicas para reducir esa brecha lo más posible".

Con respecto a la última fase, señaló que es importante empezar "a tomar medidas incrementales", ya que la organización "no puede estar preparada" para implementar de golpe todo un cambio".

Más adelante, se refirió a cuáles son los impulsores principales del costo de los negocios. Un componente muy significativo del *Benchmarking* es identificar estos impulsores de los costos.

En este sentido, mostró unas tablas con información comparativa de Canadá y Argentina, señalando que hay tres niveles: "*benchmarks* potenciales para la organización:

4

Categoría de Costos (\$/BOE)	Argentina	Canadá
Perforación de desarrollo	\$ 1,30	\$ 1,40
Perforación de exploración	\$ 0,20	\$ 0,90
Desarrollo de infraestructura	\$ 0,80	\$ 1,30
Mantenimiento	\$ 0,10	\$ 0,20
Sísmica	\$ 0,10	\$ 0,45

Mejora continua en el proceso de Benchmarking

- Apertura hacia nuevas ideas
- Asegurar el compromiso de los propios recursos, especialmente en el nivel gerencial

costos totales de *overhead*, costos operativos por barril producido y costos por localizar reservas y desarrollarlas”.

En cuanto a los gastos administrativos generales (sueldos, beneficios sociales, informática, contabilidad, ingeniería, marketing, recursos humanos, etc.), precisó que “si ustedes van a atacar esta área para optimizar sus gastos fijos, lamentablemente la mala noticia es que parecería que el principal potencial reside en ver el tema del personal, hecho que no es demasiado alegre. Sin embargo, recuerden que esta constituye la parte mínima de sus gastos fijos”.

También, advirtió que “cuanto más tratan de dividir los gastos, es decir más detalladamente, existen más posibilidades de discrepancia en los valores cuando empiezan a compararse con distintas empresas. En un nivel alto, los números son muy precisos; bajando un nivel, siguen siendo bastante precisos pero cuando tratamos de bajar a niveles más específicos, ya es más difícil definir exactamente de qué se está hablando”.

¿Cuáles son los principales motivadores de los costos

cuando uno empieza a analizar las categorías típicas? “Nosotros –agregó– hemos aunado mano de obra y contratos (Fig. 3) en una categoría y hay un motivo muy específico para haberlo hecho y es la opción de cómo quieren manejar su empresa. Si van a separar el mantenimiento de los pozos o no. Todo va a estar incluido en el contrato de mano de obra aunque pareciera que en Argentina hay una mayor tendencia a tercerizar el mantenimiento de las instalaciones que en Canadá. Y me parece que es una buena decisión. Cuando analizamos el costo en Argentina, posiblemente el 60% de todos los costos operativos (más de U\$S 1,20 son contratos y mano de obra) y posiblemente entre el 35/40% son servicios contratados. En Canadá es un poco menos”. Estas tres categorías están representando generalmente más del 80% de los costos operativos.

Pasando al siguiente nivel (Fig. 4), hizo referencia a que “si quiero optimizar los costos operativos, lo primero



Hay muchas formas de mirar el futuro.
Pero sólo una de entenderlo:
mirando a nuestros clientes.

Utilizar el *Benchmarking* para su ventaja

- Focalizar áreas de negocios
- Mirar hacia "afuera" (cambiar la manera de hacer las cosas)

que debo hacer es comprender cuáles son los principales componentes del costo operativo".

Básicamente, precisó cinco categorías clave de costos: perforación y desarrollo, exploración, infraestructura, mantenimiento (incluidos los costos asociados con reemplazo de tuberías que realmente no agregan reservas a las operaciones) y los costos sísmicos. "Si Uds. empiezan a analizar este desglose —señaló—, en Argentina sus principales motivadores de costos son perforación y desarrollo e infraestructura y desarrollo, lo que representa más del 80% de todos estos costos. Esto es lo típico aunque creo que va a cambiar".

Además, precisó que los costos de exploración y desarrollo son posiblemente los más difíciles de definir. Cuando se hace un ejercicio de *Benchmarking*, ya sea interno o externo, "asegúrense de definir claramente qué se incluye como costo de desarrollo y exploración y qué compara-

ción quieren utilizar para los mismos".

Las tablas comparativas entre Canadá y Argentina muestran diferencias. En efecto, "Canadá es una cuenca mucho más madura para que las empresas puedan mantener su base de reservas y expandirlas. Para tener oportunidades de aumentar su producción, deben hacer muchas más exploraciones y, junto con eso, muchos más estudios sísmicos.

Argentina tiene una ventaja de 1 dólar por barril en lo que hace a los costos de desarrollo y exploración. En cuanto al costo unitario por metro de pozo perforado (aparentemente sobre la base del *Benchmarking*), este puede ser una oportunidad para que las empresas analicen en detalle cuál es el costo para perforar estos pozos. La ventaja que tienen proviene de que ahora disponen de muchas más reservas agregadas por cada pozo perforado. En la industria en general hay grandes beneficios potenciales si se concentran en los costos de perforación".

Luego, se refirió a la perforación horizontal, destacando que "los costos son entre 1,5 y 2 veces más que los de un pozo vertical. El beneficio que se obtiene es entre 1,2 y 1,5

SERVAL: Excelencia y reducción de costos en todos los servicios relacionados con fluidos de perforación.



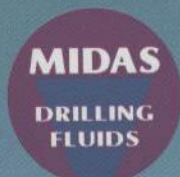
CHINOOK:

- Equipos para control de sólidos.
- Tratamiento completo de fluidos de perforación.



CHIRON:

- Remediación de suelos contaminados.
- Tratamiento de residuos de producción.



MIDAS:

- Servicios y productos para fluidos de perforación.
- Programas de fluidos especiales.

Buenos Aires: A. Moreau de Justo 1720: 1° G.
tel 313-5577: Neuquén: Gutemberg 285
Cutral Co., tel 61573



High quality,
environmentally
sound, cost-effective
products & technology
for natural resource
industries

Serval Corporation
Suite 3200
715 - 5th Ave. S.W.
Calgary, Alberta
Canada T2P 2X6
Tel. (403) 531-0490
Fax. (403) 531-0491

veces más reservas adicionales del pozo. La productividad es 5 veces superior a la de un pozo vertical. Entonces, ¿qué significa cuando se suma todo esto? Se encuentran más reservas, pero se produce mucho más rápido, con lo cual la vida útil de ese pozo será mucho menor que la de uno vertical. Como empresa, deben tener el coraje de decir 'acá vamos a crecer muy rápido' pero cuidado. Mejor que tengamos todo bien organizado para encontrar más reservas adicionales y poder mantener este nivel actual de producción, para no terminar con un fuerte aumento de producción y después, repentinamente, no poder sostenerlo dado que no hemos sido creativos en ese esfuerzo de exploración, encontrando nuevas áreas para el desarrollo".

Más adelante, se refirió a los *lifting costs*, que son los costos operativos. En este aspecto, trató el tema de la "capacitación de habilidades", es decir, saber qué y cómo elegirla.

También, explicó que en Canadá, cuando las empresas tienen áreas operativas importantes, han encontrado útil ubicar a un *ingeniero senior* en esa zona para que maneje las operaciones. "Esa persona —precisó— trae la experiencia al yacimiento en sí, transfiere la experiencia a los otros que trabajan ahí y así trabajan como equipo para reducir los costos operativos. Si ese ingeniero estuviera en la casa matriz, tendría una comunicación limitada con el yacimiento. En realidad, no ve lo que está pasando. O sea, es una buena política mudarlo al yacimiento, darle la responsabilidad para que arme el presupuesto, maneje los costos operativos y beneficiarlo si supera los objetivos".

Otro de los puntos mencionados fueron las "prácticas de mantenimiento proactivas" donde "la planificación es clave". Los datos *on line* cada vez son más utilizados por las empresas. "En Canadá, hace sólo cinco años muchas empresas no estaban teniendo datos precisos de sus operaciones. Estos llegaban del yacimiento hasta tres meses después. Con ese tipo de información, es casi imposible hacer correcciones. Se necesitan esos datos ahora para poder reaccionar cuando surja un problema".

En cuanto a los "grupos de trabajo autodirigidos" destacó que "lo que vemos en muchos casos es que se maneja un proceso de presupuesto muy doloroso y seguramente esto ocurre en muchas empresas. Para lograr la aprobación del presupuesto, tienen que anotar exactamente cuántos dólares van a gastar, en qué lo van a hacer, cómo, cuándo, etc. Luego, al año siguiente quieren comprar esa bomba que habían presupuestado, con lo cual tienen que hacer toda una orden firmada por diez personas. Si el gasto había sido aprobado en el presupuesto, por qué no pueden adquirirla directamente sin la necesidad de todas esas aprobaciones". O sea, con los "grupos de trabajo autodirigidos", las empresas están "dando más responsabilidad a sus empleados, recompensándolos cuando logran los objetivos".

También se refirió a otras iniciativas como el "programa

para manejo de proveedores". "Las empresas están tratando de comprar las cosas de forma más inteligente" explicó Korpach y agregó que, además, están tratando de compartir operadores, "compartir depósitos si hay empresas cercanas".

"En Canadá teníamos una empresa con una performance muy mala en lo que se refería a desarrollo, altos costos y un índice de reemplazo de reservas muy bajo. Entonces, el gerente dijo esto lo que tenemos que hacer para ser exitosos, tenemos que ser buenos en detectar y desarrollar reservas, focalizar la empresa en esto e implementar las medidas". En un período de dos años, lograron grandes mejoras, redujeron sus costos a menos de 1 dólar por barril y su índice de reemplazo ha superado el 100%. Hoy siguen focalizados en esto y continúan manteniendo ese rendimiento.

Por otra parte, Dave Korpach hizo referencia a que "la reestructuración de empresas es algo muy popular en Estados Unidos y Canadá. En los últimos cinco años, esto ha cambiado mucho. Las organizaciones se han aplanado y buscan más el trabajo en equipo. Una importantísima empresa productora de petróleo y gas pasó de esta estructura jerárquica a una que tenía presidente, trece líderes de equipo y equipos, o sea que la organización quedó con solamente tres niveles, todos trabajando en equipo para realizar las actividades".

Además, enfatizó que "cuando implementen programas de optimización de costos, no se concentren sólo en el personal. Necesitan al personal para tener ideas creativas e implementar prácticas de negocio para optimizar sus costos y sus rendimientos de detección y desarrollo, que es donde gastan el 80% de su presupuesto".

Para finalizar, se volvió a referir a la administración de proveedores, señalando que "resalten los elementos clave que están comprando, cómo los compren, con proveedor aprobado, proveedor preferido, una alianza estratégica y cuánto gastan para cada uno. Focalicen los elementos más caros, más importantes, que pueden ser contratistas de perforación, bombas, compresores, y luego mantengan la relación, donde están las oportunidades. Actualmente, ¿cómo compro estos bienes y servicios y qué puedo hacer para mejorar su compra? Si logro esto y establezco una alianza o un acuerdo, nos ubicamos en una situación en que ganamos los dos. No quiero pedir más descuento. A largo plazo, eso no los va a llevar adonde ustedes quieren estar.

Posteriormente, y como cierre de la conferencia, hizo alusión al futuro del *Benchmarking*.

En este sentido, sobre la base de los estándares de las industrias que provienen del *Benchmarking*, es importante "detectar las brechas del desempeño en relación a mis pares, a la industria y al resto del mundo" para determinar "los temas en los que debo concentrar mis esfuerzos de mejora". Además, "identificar las prácticas que quieren cambiar para ayudar a lograr los resultados y seguir midiendo para que los cambios les den lo que Uds. quieren".