



EMBA 2007

Trabajo de Tesis Final

**Los procesos de diseño e implementación de un
Tablero de control en una Pyme argentina**

Alumna: Jorgelina Seminario

Prof. Tutor: Alberto Ballvé

Buenos Aires, junio de 2009

Agradecimientos

A mis padres Rodolfo y Elina,

ellos me entusiasmaron con volver a las aulas, incursionar en terrenos muy nuevos para mí, y me apoyaron durante el recorrido

Al profesor Alberto Ballvé

su seriedad y generosidad para guiar este trabajo, su manera de compartir conocimientos, inquietudes y expectativas, me permitió profundizar en la atractiva dinámica de los tableros de control

A todos los que participaron en las reuniones en las que fuimos elaborando estos tableros

su compromiso serio con esta empresa y esta tarea, sus aportes, críticas y sugerencias mejoraron siempre las propuestas iniciales

A mis compañeros del MBA, especialmente al Grupo 6: Marco Campolonghi, Diego Fabricante, Pablo Lucena, Nacha Malerba y Soledad Rotela

los regalos de su seriedad intelectual y profesional, su amistad y su inestimable sentido del humor hicieron que el esfuerzo de estudiar se convirtiera en el placer de aprender juntos

Prefacio

Este trabajo presenta la experiencia de implementación de un Tablero de control en una Pyme, argentina, dedicada al gerenciamiento de construcciones.

Se analiza el proceso de diseño del tablero, el proceso de implementación y el producto obtenido. Se hace especial hincapié en las condiciones reales de la implementación de los tableros más allá de las consideraciones teóricas.

Índice

Introducción	2
Objetivos	6
Hipótesis	6
Algunas reflexiones previas	7
La complejidad del pensamiento y la complejidad de la empresa	7
La información: pertinente	10
El tablero de control	12
Una respuesta a una realidad concreta.....	12
Los cuatro tipos genéricos de Tableros.....	13
Consideraciones para la construcción del tablero	14
Los límites del tablero de control	15
Los tableros de control y el entorno.....	16
El proceso de diseño de los tableros de SyASA	18
Los cinco criterios para orientar los tableros a la función directiva	18
El proceso y los productos.....	18
La secuencia de trabajo.....	19
Las entrevistas individuales y las reuniones grupales.....	20
La estructura de los tableros diseñados	21
La informática: una herramienta disponible para el relevamiento, el procesamiento y la publicación de datos	22
Filas, columnas y celdas en el Tablero Directivo.....	23
Lectura de la información y análisis de la información en los Tableros Directivos.....	24
El producto: dos tableros de Control Directivo: por País y por Proyecto	26
Tablero por país: definición de unidades de análisis, de áreas claves, datos e indicadores relevantes para SyASA.....	26
Tablero por proyecto: definición de unidades de análisis, de áreas claves, datos e indicadores relevantes para SyASA	29
La implementación	31
Conclusiones	34
Bibliografía	37
Anexos	39
Anexo 1 - Presentación del Grupo SyASA en su brochure institucional	40
Anexo 2 - Estructura de los Tableros Directivos por País y Por Proyecto.....	41
Anexo 3 - Tablero Directivo por País: hoja de reporte.....	42
Anexo 4 - Tablero Directivo por Proyecto: hoja de reporte.....	44

Introducción

El conocimiento es siempre fruto de procesos largos de integración y maduración de contenidos. Y esta tesis, en tanto producto, es fruto de la

- aplicación de los contenidos trabajados durante la cursada del EMBA,
- los contenidos específicos trabajados en la materia “Control Global” (dictada por el Prof. Alberto Ballvé) y
- de todos los conocimientos que la empresa SyASA tiene de sí misma
- de la implementación de Tableros de Control para la dirección en Syasa

SyASA es una empresa argentina con operaciones, actualmente, en Argentina, México y Perú. Está formada por 150 profesionales de la construcción, con vasta experiencia en obras de todo tipo¹. Está dedicada al gerenciamiento de proyectos de construcción. Participa desde el inicio del proceso de diseño de una obra hasta el final de la construcción, aportando a todo el proceso, el conocimiento de su equipo de profesionales que permite aumentar la rentabilidad de los proyectos y asegurar la calidad y el cumplimiento de los cronogramas.

SyASA es una empresa de servicios. Ofrece al mercado un bien intangible: el conocimiento que permite mejorar procesos y productos en la industria de la construcción. Esta característica la hace una empresa con gran necesidad de pensarse a sí misma. Sin embargo, en ocasiones, la exigencia de las tareas cotidianas no permite que se den espacios tranquilos de reflexión, espacios de análisis integral de condiciones de diversa índole, en los que se integren los datos de corto y mediano plazo con las expectativas y los presupuestos anuales.

¹ Ver Anexo “Presentación del Grupo SyASA en su brochure institucional”, o en la web www.gruposyasa.com

SyASA no es una consultora, no trabaja desde un laboratorio externo a las obras. Es una empresa de construcción que ejecuta las obras bajo un modo innovador (al menos para la Argentina) de contratación de las mismas.²

Esta capacidad de innovación, de mejora constante, de aseguramiento de la calidad es uno de los pilares de la identidad de SyASA como empresa. En palabras de Ballvé y Debeljuh “Es muy difícil pensar en un empresario exitoso que no tenga un sentido de misión empresarial, concretada en el producto o servicio que vende a la sociedad (...) La vocación empresarial tiene, entre otras satisfacciones, el saber y comprobar que a partir de su iniciativa se crean productos y riquezas que son útiles para el mundo”³ y, como dicen Macri, Ballvé e Ibarra “La experiencia y los estudios demuestran que el éxito en las empresas se basa en la pasión correctamente canalizada de los pro-

² En la revista Mercado del mes de mayo de 2009, en una entrevista a Rodolfo C. Seminario, presidente de SyASA se puede leer

“Son constructores y lo remarcan. Pero operan con un sistema sustancialmente distinto al tradicional. Se presentan como “gerenciadores de la construcción”, que es la forma en la que tradujeron al castellano “*construction management*”, un concepto relativamente nuevo en la Argentina pero bastante más antiguo en Estados Unidos y Europa.

“Syasa –dice Rodolfo Seminario, fundador y presidente de la compañía– es un grupo que se dedica a construir con un sistema particular en la forma de contratar el conjunto de la obra”. Y explica: “Tradicionalmente, el inversor o cliente busca un ingeniero o arquitecto que diseña la casa o la planta, y luego busca un constructor”. Pero en el esquema en el que se inserta su empresa, desde el inicio del proyecto aparece junto al arquitecto o ingeniero y el inversor/cliente la figura del gerenciador o manager, que tendrá a cargo la construcción con algunas características especiales.

“En el sistema tradicional –puntualiza Seminario–, se genera un diálogo entre el cliente y el arquitecto o ingeniero sin que aparezca el constructor. En todo proyecto, las posibilidades de cambio y mejora van reduciéndose con el tiempo y es en la primera etapa en la que se pueden plantear cambios y optimizar resultados. Si el constructor (tradicional) aparece desde el principio, propone las soluciones que cree mejores, pero quizás descarta otras”.

Para llevar algo más de claridad sobre el sistema, el presidente de Syasa sostiene que su servicio es “poner la cabeza del constructor con el sombrero del inversor”

³ BALLVÉ, Alberto M. DEBELJUH, Patricia. *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. Pág. 190

pietarios, ya sea por el producto, por sus clientes o por la actividad que desarrollan. También el amor por lo que se hace y el apetito vehemente como la pasión, son fundamentales para lograr que las personas se involucren con la empresa”⁴. En SyASA uno encuentra un grupo de empresarios que disfrutan de hacer su tarea, que están convencidos que su trabajo es útil para el mundo desde la peculiar mirada de los constructores.⁵

En esta Argentina del 2009, una Pyme que intente pensarse a sí misma es, por lo menos, valiente. Si además pretende hacerlo con profesionalismo es responsable.

Así fue que este trabajo de tesis vino a cubrir una necesidad de la empresa y a ser fuente de verificación de algunas consideraciones prácticas que la teoría de los tableros de control recomienda y presupone.

El trabajo está organizado en secciones.

Se inicia con una revisión bibliográfica en “Algunas reflexiones previas”. Allí, de la mano de un filósofo del pensamiento complejo, se analizan la dinámica de la empresa como una estructura compleja y el rol de la información en los procesos de toma de decisiones.

La revisión bibliográfica continúa con un análisis de algunas características relevantes de “El tablero de control” en tanto respuesta a la realidad concreta, se consideran criterios y límites del tablero y el aporte que el tablero puede hacer a la empresa ante la particular situación de los tiempos de crisis en entornos cambiantes.

Luego se describe y analiza “El proceso de diseño de los tableros de SyASA” en el que se detallan las opciones metodológicas que se fueron haciendo durante el proceso de construcción de los tableros, las razones de las mismas y el estado de avance del diseño y la implementación. Sigue con “El producto: dos tableros de Control Directivo: por país y por Proyecto”. Y luego

⁴ MACRI, BALLVE e IBARRA. *Pasión y Gestión*. Pág. 164

⁵ Suelen decir entre ellos “Nosotros estaremos muertos y las obras estarán en pie. Los errores de hoy nos sobrevivirán. Los aciertos también.”

con algunas consideraciones sobre “La implementación”. Estas son las secciones en las que se exponen las peculiaridades de este trabajo.

Este es un trabajo académico cuyo soporte empírico ya está en ejecución y continúa, por tanto las “Conclusiones” con las que se cierra el trabajo tienen la fuerza de la observación en profundidad de la experiencia concreta vivida por el equipo de trabajo de SyASA.

En los Anexos se incluye material que se puede considerar ilustrativo o documental acerca de las reflexiones precedentes.

Objetivos

A partir de lo expresado en la introducción podemos señalar que los principales objetivos de este trabajo son poner de relieve

- los criterios en los que se sustentan las decisiones metodológicas de la construcción de los tableros de control,
- los “productos intangibles” resultado de los procesos de implementación
- las condiciones que requieren los “productos concretos” denominados “tableros de control” para ser exitosos

Hipótesis

La idea fundamental de la implementación de este trabajo es constatar si el proceso de diseño e implementación de los tableros de control, encarado como tarea de equipo, puede ser una ayuda altamente significativa para la empresa en el proceso de maduración empresarial (Ver Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Pág. 61, citado en la sección siguiente)

Algunas reflexiones previas

La complejidad del pensamiento y la complejidad de la empresa

“Toda empresa, organismo viviente, se auto-organiza, y realiza su autoproducción: Al mismo tiempo, realiza la auto-eco-organización y la auto-eco-producción”⁶ Así aplica Edgar Morin⁷ su peculiar pensamiento sobre la complejidad a la realidad de la empresa. Según él la empresa es un organismo vivo porque produciendo SE produce. Esta autoproducción la concreta en un entorno (mercado) que es, simultáneamente, ordenado, organizado y aleatorio. Con su orden y previsibilidad el mercado regula a la empresa (le da pautas, la ayuda a encontrar su modo de organizarse, su nivel de producción según la demanda, etc.). Sin embargo, dada la falta de certeza absoluta acerca de niveles de demanda, de ventas, de oportunidades, etc., introduce un factor de aleatoriedad que hace que la empresa se vuelva más viva y menos previsible.

Interpretar a una empresa, en su mercado es sin duda una tarea de pensamiento complejo. Morin alerta acerca de dos ilusiones en torno al pensamiento complejo “la primera es creer que la complejidad conduce a la eliminación de la simplicidad (...) Mientras que el pensamiento simplificador desintegra la complejidad de lo real, el pensamiento complejo integra lo más posible los modos simplificadores de pensar pero rechaza las consecuencias mutilantes, reduccionistas, unidimensionalizantes y finalmente cegadoras que se toma por reflejo de aquello que hubiere de real en la realidad. La segunda ilusión es la de confundir complejidad con completud. (...) el pensa-

⁶ MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Pág. 124

⁷ Filósofo francés, dedicado a la reflexión en torno al pensamiento y la complejidad. Entre sus obras se destacan especialmente la citada en este trabajo y “**Los siete saberes necesarios para una educación del futuro**”, publicada por la UNESCO.

miento complejo aspira al conocimiento multidimensional. Pero sabe, desde el comienzo, que el conocimiento completo es imposible.”⁸

¿Cómo orientar, entonces, genuinamente, el proceso de una empresa que quiere pensarse a sí misma, conocerse, evaluarse?

Según la definición de Ballvé el proceso de maduración de una empresa implica ir integrando las actividades de diagnóstico, decisión, planeamiento y control de las perspectivas operativa, directiva y estratégica de la empresa.

Proceso de madurez ⁹

ACTIVIDAD \ PERSPECTIVA	Diagnosticar	Decidir	Planear	Controlar
Operativa				
Directiva				
Estratégica				

⁸ MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Pág. 22

⁹ Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Pág. 61

Para entender mejor el gráfico es interesante destacar las definiciones aportadas por Ballvé:

“Diagnosticar: juzgar y evaluar una situación

Decidir: optar por una alternativa

Planear: elegir el futuro deseado y el mejor modo de alcanzarlo

Controlar: asegurar el rumbo para alcanzar los objetivos y evitar sorpresas” (Idem, pág. 54)

“La perspectiva operativa es la forma en que el director analiza el impacto de sus decisiones, acciones y gestiones en el día a día de la operación y los procesos.

La perspectiva ejecutiva o directiva es la forma en que el director analiza el impacto de sus decisiones, acciones y gestiones en los resultados de la empresa. Mira hacia adentro y relativamente a corto plazo.

La perspectiva estratégica es la forma en que el director analiza o presenta su empresa en relación con el cumplimiento de la misión última y su posicionamiento en un entorno global y competitivo. Mira más hacia afuera y a largo plazo” (Idem, pág. 56)

Es interesante observar que la espiral del esquema integra las actividades de la empresa y las perspectivas de trabajo. Creemos que la elipse puede ser la expresión gráfica del rol de la información en una empresa, ya que puede ser el eje de articulación de esos procesos.

Según Morin “Todo conocimiento opera mediante la selección de datos significativos y rechazo de datos no significativos: separa (distingue o desarticula) y une (asocia, identifica); jerarquiza (lo principal, lo secundario) y centraliza (en función de un núcleo de nociones maestras). Estas operaciones, que utilizan la lógica, son de hecho comandadas por principios “supralógicos” de organización del pensamiento o paradigmas, principios ocultos que gobiernan nuestra visión de las cosas y del mundo sin que tengamos conciencia de ello”¹⁰

Y si pensamos que:

- **Dato:** es la representación simbólica de un atributo o característica de una entidad o suceso. No tiene valor semántico en sí mismo
- **Información:** es el conjunto organizado de datos significativos y pertinentes que describen sucesos o entidades. Constituyen un enunciado descriptivo
- **Conocimiento:** es la explicación o interpretación de las causas, efectos y propiedades de los fenómenos, tal como existen y suceden en el mundo social y natural. No es neutro ni objetivo

Entonces la función última de un sistema de información estructurado en un tablero de control será construir conocimiento, *miradas y enfoques compartidos* sobre la realidad, en este caso de la empresa en sus mercados. Los acuerdos y desacuerdos en la construcción de esas miradas y enfoques van conformando imágenes colectivas sobre determinados hechos o problemas. Recordemos que al ser una empresa que tiene operaciones en varios países se enfrenta a sistemas contables particulares de cada país, regulaciones societarias y comerciales específicas, condiciones comerciales y de mercado peculiares en cada entorno, etc.

¹⁰ MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Pág. 28

Y si acordamos que un tablero de control puede definirse como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas”¹¹ entenderemos por qué consideramos que un tablero de control, diseñado con la participación de los principales actores de la empresa puede ser una herramienta con resultados aún más importantes que los expresados en sus indicadores o en el conjunto de ellos. Puede ayudar a un mayor conocimiento y maduración de la empresa.

La información: pertinente

La tecnología de hoy ha simplificado procesos y procedimientos. Así, la tentación de incluir todo, de mostrar todo, de relevar todo, es grande. Y puede convertirse en una trampa que frene el proceso e impida alcanzar el producto posible.

Por ello es útil, al diseñar cualquier sistema de información tratar de responder algunas preguntas básicas que son orientadoras y que evitan confundirse

- En cuanto al sentido y el alcance de la información que se busca.
 - ¿Qué información se necesita?
 - ¿Para qué se necesita la información? ¿Para qué se usará?
 - ¿Quién/es la necesita?, ¿Quién/es la va/n a leer, usar, interpretar?
- En cuanto a las condiciones de los procesos y procedimientos aplicables:
 - ¿Cuándo se releva la información?
 - ¿Cómo se releva la información?
 - ¿Cuándo se procesa la información?

¹¹ Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Pág. 71

- ¿Cuándo se muestra la información?
- ¿Cómo se muestra la información?

Si las respuestas a estas preguntas guardan una cierta proporcionalidad con nuestra capacidad para esforzarnos y generar un sistema que atienda cada una de estas respuestas estaremos en condiciones de iniciar el diseño de un tablero de control.

Hay algunas otras preguntas que también son importantes, no tanto en el sentido de la intencionalidad y alcance general del sistema de información, sino en cuanto a condiciones de la información que marcarán las características del sistema esperado:

- ¿Será (se necesita) información en tiempo real?
- ¿Será (se necesita) información cuantitativa y/o cualitativa?
- ¿Será (se necesita) Información de proceso?
- ¿Será (se necesita) Información de producto?

Parece un ejercicio retórico contestar estas preguntas, sin embargo la claridad en cada una de ellas llevará a quienes encaren la difícil tarea de armar un sistema de información a producir información pertinente, necesaria, adecuada... Evitará grandes pérdidas de esfuerzo, tiempo y dinero dedicados a producir información innecesaria o inconveniente.

El tablero de control

Una respuesta a una realidad concreta

Según los Profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton: “Ahora todos los empleados han de aportar valor gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento se ha convertido en algo crítico para el éxito de las empresas en la era de la información”¹²

Ballvé detalla cómo muchas herramientas de planificación y control estratégico pierden eficiencia en contextos inestables como el Latinoamericano y se plantea: “Es bueno hacer hincapié en la realidad concreta. Si muchas de las empresas que formalizan los planes no terminan implementando las estrategias que describen, ¿qué ocurre entonces con la enorme cantidad de empresas que no llegan siquiera a formalizarlos? Aunque falten datos al respecto nos damos cuenta de que estas empresas siguen funcionando y ganando dinero (...)”¹³

Esta pregunta por la formalización expresa una preocupación vívida de aquellas empresas que buscan crecer y profesionalizarse, aunque estén trabajando y operando con éxito y satisfacción profesional. Van bien, están bien, pero saben que podrían algo más.

El tablero de control entonces, es una herramienta adecuada para estas empresas, porque no exige la formalización de toda la estrategia pero va aportando elementos para que la misma organización, en su proceso de diagnós-

¹² Kalan Robert S. y Norton David P. Norton *Cuadro de Mando*. Pág. 19

¹³ Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Pág. 63

tico, decisión, planeamiento y control, vaya aproximándose a la explicitación de su estrategia aún implícita. Además “hoy en día, en entornos dinámicos, es cada vez más necesario manejarse sólo con lineamientos estratégicos que se concreten en indicadores, que ordenen la organización y puedan ser monitoreados aprovechando las nuevas tecnologías informáticas. El concepto de Tablero de Control ha caído como “anillo al dedo” al Management latinoamericano, en un entorno de incertidumbre estratégica y poca madurez gerencial”¹⁴

Los cuatro tipos genéricos de Tableros

Para decidir qué tipo de tablero es conveniente diseñar e implementar, según la etapa de madurez gerencial, es útil tener en cuenta la clasificación de Ballvé¹⁵ acerca de los tipos genéricos de tableros de Control:

- a) **Tablero de Control Operativo:** permite el seguimiento cotidiano de un sector o procedimiento. Permite intervenir y tomar decisiones operativas
- b) **Tablero de Control Directivo:** permite el monitoreo de los resultados en conjunto de la empresa. Está orientado al interior de la empresa y al corto plazo.
- c) **Tablero de Control Estratégico:** brinda información interna y externa para evitar sorpresas en cuanto al posicionamiento de la empresa y al largo plazo.
- d) **Tablero de Control Integral:** orientado a la alta dirección de la empresa, engloba las tres perspectivas anteriores

¹⁴ Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Pág. 67

¹⁵ Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Pág. 72. Esta es una breve síntesis de lo presentado por el autor.

Consideraciones para la construcción del tablero

Aplicando los criterios complejidad y construcción del conocimiento que vimos en la primera sección de este trabajo, podemos decir que el primer paso de la tarea de construcción del tablero es agrupar contenidos que, por estar vinculados entre sí, son complementarios.

Si estas agrupaciones de contenidos son significativas y relevantes se llega a la determinación de las áreas claves:

“La metodología comienza identificando como áreas claves aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de su empresa o sector dentro de un entorno competitivo aún cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno”¹⁶

Sin duda es muy importante clarificar para cada uno de los indicadores sus principales características que, según el detalle de Ballvé, implicaría definir:¹⁷

- Período del indicador: día, mes, acumulado, etc
- Apertura: niveles de desagregación posible de esa información
- Frecuencia de actualización: tiempo entre las actualizaciones
- Referencia: cuál es el universo contra el que se compara el valor del indicador
- Parámetro de alarma: valores de riesgo, mínimo esperado y máximo admitido, etc.
- Gráfico: algunos indicadores es conveniente presentarlos gráficamente
- Responsable de Monitoreo: es quien se encarga del seguimiento de esos indicadores

¹⁶ Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Pág. 71

¹⁷ Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Pág. 73

A esta enumeración agregamos una consideración más:

- Fuente de la información: es la persona y el procedimiento específico que permitirá acceder a la información necesaria para construir el indicador.

Los límites del tablero de control

Es muy importante ser realista en cuanto a los límites del tablero de control. Ballvé señala los siguientes en tanto herramienta de diagnóstico:¹⁸

- a) Refleja solo información cuantificable
- b) Evalúa situaciones, no responsables
- c) No focaliza totalmente la acción directiva
- d) No reemplaza el juicio directivo
- e) No identifica razones de causalidad entre objetivos y acciones ni entre diferentes objetivos
- f) No pretende reflejar totalmente la estrategia

También se podría pensar que el tablero tiene sentido en tanto se aplique con continuidad, sistemática y reflexivamente, con apertura a las mejoras que el mismo tablero pueda experimentar.

Esto implica una serie de conductas personales y de equipo:

- Coherencia en los criterios de llenado
- Disciplina en el llenado a tiempo de la información
- Revisión constante de los resultados obtenidos
- Propuesta constante de mejoras en la formulación del tablero.

¹⁸ Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Págs. 75-76

Una nota para tener en cuenta es que, si bien hablamos de mejoras constantes el tablero requiere estabilidad, por ello sería ideal plantear períodos en los cuales el tablero se completa tal como está y se va reflexionando, experimentando y sugiriendo, hasta llegar a un momento hito en el año (2 o 3 veces por año) en el que se incluyen las modificaciones propuestas durante el período.

Los tableros de control y el entorno

Especialmente importante es considerar el entorno en el que se mueve la empresa porque el Tablero de Control puede ayudarla a entender mejor su posición competitiva en el mercado, a reconocer sus fortalezas y debilidades, etc.

En tiempos de crisis, ese entorno se vuelve además inestable. Ballvé analiza detalladamente una serie de recomendaciones para enfrentar las crisis en entornos cambiantes que aquí listamos:

1. “Decidir prioridades financieras y gestionarlas
2. Limitar riesgos de descalzamientos
3. Focalizar a la empresa en áreas claves sensibles
4. Gerenciar dependencias de ayudas o subsidios
5. Monitorear cadenas de valor alternativas
6. Mantener el equilibrio entre los actores principales de la empresa
7. Cuidar espacios vacíos y clientes satisfechos
8. Estar alerta sobre la motivación del personal
9. Apoyar y capacitar para el uso
10. Promover redes externas profesionales

11. Ser cuidadosos con los mensajes a la sociedad”¹⁹

La razón para enumerar estas recomendaciones especiales para tiempos de crisis en entornos inestables es porque al diseñar un tablero de control en nuestro país, en esta época en particular deberíamos pensar: ¿puede este tablero de control ayudar a manejar la empresa en este tiempo? Para ello, sin duda, deberemos incluir indicadores que nos permitan analizar cómo está nuestra empresa con respecto a cada uno de los criterios arriba mencionados.

¹⁹ Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Págs. 232-240

El proceso de diseño de los tableros de SyASA

Los cinco criterios para orientar los tableros a la función directiva

Todo el trabajo se orientó a construir una herramienta que fuera significativa para la empresa.

Para ello se respetaron estos cinco criterios presentados por Ballvé:

1. “Seleccionar tableros de control con alto impacto y adecuados a la madurez organizacional
2. Evaluar la factibilidad de implementación y uso en función de las posibilidades
3. Diseñar el sistema generando valor agregado a la información e integrando visiones (proyecto multiárea)
4. Planear la implementación en pasos cortos y sucesivos
5. Apoyar y capacitar para el uso”²⁰

El proceso y los productos

A partir de los análisis previamente presentados la decisión que se tomó fue poner tanto el acento en el proceso de construcción del tablero como en el producto en sí mismo. Es por eso que se cuidó particularmente la participa-

²⁰ Ballvé, Alberto. *Tablero de control. Información para crear valor*. Págs. 224-225

ción, el tiempo para la maduración de los contenidos y la articulación de los aportes de todos los participantes.

Sin duda el camino elegido es más largo de recorrer y más complejo que el simple proceso de imponer un tablero diseñado por otro o el, un poco más complejo, de adaptar un tablero diseñado para otra empresa. Empezar de cero siempre es más arduo. Sin embargo la opción fue esta porque este camino asegura que

- Los tableros se ajustarán a las demandas sentidas por los miembros de la empresa. Seguramente habrá otros indicadores que pueden ser importantes pero al no estar hoy presentes en el horizonte de significatividad, pierden peso en este momento.
- Todos sentirán los tableros como propios, por tanto se animarán y se permitirán sugerir e implementar constantes mejoras. Es decir se asegura que los tableros sean herramientas dinámicas.

De este modo el proceso de diseño elegido asegura la calidad del producto y del proceso que el mismo producto va a despertar. (Recordemos: Toda empresa, organismo viviente, se auto-organiza, y realiza su autoproducción: Al mismo tiempo, realiza la auto-eco-organización y la auto-eco-producción”²¹)

La secuencia de trabajo

La confección de la herramienta adecuada para la empresa implicó dedicar tiempo prolongado a interpretar con claridad cuáles son los indicadores que, en conjunto, mejor expresan la situación de la empresa.

La decisión de desarrollar un Tablero fue tomada por la Presidencia y para el desarrollo del proyecto se siguió esta secuencia de acciones:

²¹ MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Pág. 124

1. Comunicación interna de la empresa y distribución de material bibliográfico para que todos estuvieran al tanto de los contenidos primordiales de la propuesta.
2. Presentación de las posibles líneas generales de trabajo del proyecto, en una reunión de equipo.
3. Aprobación de la propuesta por parte de la empresa
4. Entrevistas preliminares con cada uno los actores claves (8 reuniones)
5. Confección del Primer borrador de ambos tableros
6. Distribución del borrador en una reunión de equipo. Discusión.
7. Segunda ronda de reuniones con actores claves (8 reuniones)
8. Confección del Segundo borrador
9. Distribución del Segundo borrador en una reunión de equipo
10. Llenado, individual, del segundo borrador
11. Reuniones de discusión de los datos, revisión de los problemas de llenado

Las entrevistas individuales y las reuniones grupales

Como se desprende de la secuencia presentada la metodología de trabajo incluyó entrevistas individuales y reuniones grupales

Las **entrevistas individuales** permitieron que cada uno de los entrevistados expusiera sus puntos de vista, fuera aportando sus observaciones al esquema general, comprobara que todos sus aportes eran analizados y quedaban incluidos (a veces con pequeñas modificaciones sugeridas por nosotros y en ocasiones porque algunos conceptos eran muy similares a los de otros participantes). Es decir: las entrevistas individuales fueron ampliamente inclusi-

vas de opiniones, preocupaciones y puntos de vista que a veces eran contradictorios. La idea central de las entrevistas era asumir una estrategia “acumulativa”, sin limitar ningún elemento. Casi como una “lluvia de ideas”.

Ya se mencionó que fueron convocados a estas entrevistas los actores claves de la empresa: el presidente, los gerentes de operaciones de cada país, el contador y algunos gerentes de proyectos. Es importante observar que todos participaron de muy buena gana, activamente, que llevaron a las entrevistas los aportes que se les solicitaban, que dedicaron mucho tiempo a estas entrevistas.

Las **reuniones de equipo** tuvieron un matiz diferente. Participaron de ellas quienes habían sido convocados a las entrevistas individuales. Fueron ámbitos de discusión y debate, de selección de indicadores, de reorganización de indicadores y áreas claves. Fue el ámbito específico para crear sentidos comunes y, mucho más allá de poder definir taxativamente un indicador, fue el ámbito ideal para argumentar y discutir llegando así a construir sentidos y miradas comunes, que superan las diversidades locales.²²

La estructura de los tableros diseñados

Tratando de no sucumbir ante las ilusiones de eliminación de la simplicidad y de pretensión de completitud (ver nota 8) y de generar una herramienta que permitiera pasar de tener muchos datos a producir información significativa, consideradas las tres dimensiones teóricas de la empresa y visto el estado actual de la información en SyASA se determinó que el trabajo se iniciaría en la dimensión directiva por país y por proyecto,²³ para ello se diseñaron dos

²² Si bien es una empresa donde la información se comparte y es abierta (según los niveles de responsabilidad) fue muy buen ejercicio tratar de entender los puntos de vista que desde realidades muy diferentes se pueden tener sobre los mismos aspectos

²³ Ver Anexo 2 **Estructura de los Tableros Directivos y Por Proyecto**

tableros, uno de índole directiva de cada país como empresa y otro de índole directiva de cada proyecto.

Si bien esto es un recorte de lo que se puede implementar nos pareció muy útil ir haciendo paulatinamente el proceso de construcción, sin avanzar más allá de la información disponible y de la implementación de algunos procesos de recolección, procesamiento y publicación de la información que fueran accesibles y realizables por parte del equipo de SyASA.

La informática: una herramienta disponible para el relevamiento, el procesamiento y la publicación de datos

Se optó por desarrollar una herramienta accesible desde el punto de vista tecnológico. Accesible tanto por el costo económico como por la inversión en tiempo para que todos pudiéramos usar el tablero sin tener que dedicar tiempo específico a aprender a usar la tecnología.

Con software disponible en la empresa (sencillas planillas de Excel) se armó una estructura de carpetas por países y tipos de de tablero. (ver Anexo 2: Estructura de los Tableros por País y por Proyecto)

Para la recolección de datos se utilizan las tablas de los Tableros como formularios, dado que quienes los completan son quienes tienen esa misma información distribuida en otras herramientas.

Es importante notar que los tableros, para operar, trabajan con fórmulas que integran los datos de numerosas columnas y de algunas filas que permanecen ocultas. Es decir: la misma hoja de cálculo es herramienta tanto de procesamiento como de publicación de la información.

Esto presenta algunos riesgos

- Dado el volumen de información puede convertirse en archivos muy pesados y por tanto lentos. Para ello se trató de reducir al mínimo

las duplicaciones de información, separar en distintos archivos la información de diferente fuente, etc.

- Si bien el procesamiento es casi automático hay algunos datos que requieren un tratamiento cerca de artesanal (por ejemplo el llenado de la información de base) esto implica que quienes operan con los tableros deben ser muy cuidadosos en seguir los pasos establecidos (para ellos es recomendable documentar por escrito los procedimientos, los criterios operativos, las definiciones básicas, etc.)

Filas, columnas y celdas en el Tablero Directivo

Dada la opción de utilizar planillas de cálculo de Excel se convino que las filas contendrían toda la información de cada indicador. Estos, a su vez, están agrupados en áreas claves. La lectura horizontal de una línea del tablero deberá permitir la rápida interpretación de la situación mensual de un indicador, su valor acumulado a la fecha y las estimaciones hechas para ese indicador.

Las columnas en cambio permitirán leer la información según criterios temporales (este mes, acumulado, proyectado, etc) o de comparación con respecto a un determinado universo (es importante notar que algunas columnas tienen como encabezado %, eso indica que esas columnas comparan la información que se muestra en otras columnas). Una lectura vertical del tablero, por tanto, nos permitirá una interpretación global de la empresa para un momento determinado, con algunos parámetros de comparación.

Hay celdas cuyo posible contenido no tendría sentido. Esas celdas fueron marcadas con color gris para no ser rellenas.

El diseño gráfico de la misma facilita una interpretación visual de la información ya que ayuda a interpretar:

- cuáles son las áreas claves y qué indicador se integra en cada área

- cuáles son los valores o porcentajes que deben analizarse en conjunto por integrar un mismo período de información
- cuál es la información sin significado y que por eso no se completa

Lectura de la información y análisis de la información en los Tableros Directivos

Estas tablas de Excel, tal como están diseñadas hoy, nos permiten leer los datos.

Aún están en proceso de discusión los parámetros de valoración de los indicadores, es lo que se podría denominar los “semáforos” del tablero, los signos gráficos de un análisis compartido por todos los actores.

Si bien parece un aspecto puramente matemático (a partir de qué valor un indicador representa fracaso/riesgo y por eso es rojo, a partir de que valor un indicador representa éxito/tranquilidad y por eso es verde) la discusión sobre las condiciones de estos parámetros fue muy larga y todavía no está completamente saldada.

Seguramente este muy cambiante entorno, de la crisis económica mundial y de crisis global nacional, cambió las percepciones de lo que “para este año”, en “este contexto de crisis” es riesgo, fracaso, éxito y tranquilidad.

También están en diseño algunos gráficos para algunos indicadores, (sobre todo los que permiten comparar la secuencia histórica prevista y la secuencia histórica real).

Dado que era el primer período de sistematización de la información optamos por ser cuidadosos, no contaminar la lectura de los datos en si mismos con la interpretación que de ellos se puede hacer. Preferimos no mezclar los datos con la interpretación para que la primera experiencia de observación

del tablero no fuera del tipo “dice la verdad pero...” “los datos están bien pero habría que considerar que...” Pensamos que si la primera experiencia de lectura del tablero generaba esas percepciones probablemente se desacreditaría la utilidad y significatividad de la información.

El producto: dos tableros de Control Directivo: por país y por Proyecto

Tablero por país: definición de unidades de análisis, de áreas claves, datos e indicadores relevantes para SyASA

Luego de considerar que SyASA es una empresa que opera en distintos países, que trabaja en obras, que cada obra es una unidad en si misma,²⁴ que los gastos generales son inelásticos, etc. llegamos a la definición de las unidades de análisis del tablero de control:

Se definió que se realizaría un *tablero por cada país* (Argentina y México, por ahora las operaciones de Perú se incluyen en el tablero de Argentina, ya que hace menos de 4 meses que se iniciaron las actividades) Estos tableros directivos por país presentan información global de las operaciones en el país y solo alguna información relevante de algunos proyectos importantes. Por tanto la unidad de análisis de estos tableros es geográfica-operativa: los países en tanto operaciones de SyASA.

Además se definió construir un *tablero por proyecto*, que incluyera información cuantitativa y cualitativa de la situación del proyecto, su estado de avance, etc. La información de estos tableros alimenta a los tableros directivos por País. La unidad de análisis es cada proyecto en sí mismo, sin considerar las condiciones globales de la empresa.

²⁴ En una empresa de consumo masivo, por ejemplo, la cantidad de ventas por período de análisis es proporcional a la facturación. En SySA esa lógica no tiene sentido: puede haber pocas obras con gran facturación o a la inversa

El Tablero Directivo, por país, se diseñó a partir de los aportes de los participantes del equipo. Con ellos se construyeron tablas de indicadores. Estos indicadores se agruparon en áreas claves

Las **áreas claves** podrían entenderse como aquellas preguntas del tipo “cómo estamos en cuanto a ... “ que para ser contestadas requieren varios indicadores.

Se identificaron ocho áreas claves para SyASA.

1. **Resultado operativo contable:** se completa con los datos mensuales provenientes de los reportes contables y es el área menos “novedosa” conceptualmente para los integrantes del equipo.

Resultados por obra importante: a efectos de visualizar rápidamente información de los proyectos en ejecución más importantes se presentan solo tres líneas con datos de esas obras

2. **Productividad:** en esta área se agrupa indicadores construidos a partir de los datos de resultados. Se formularon indicadores muy novedosos para el equipo, ya que existía la costumbre de analizar resultados pero no de construir indicadores que dieran una idea de productividad y que pudieran ser comparados entre las distintas unidades de negocio.
3. **Eficiencia de Gastos Generales:** Los gastos generales son una preocupación constante de la empresa por su inelasticidad. Esa preocupación acentuada en este tiempo por la crisis hace que esta área sea mirada con mucho cuidado, aunque estemos “estrenando” los indicadores.
4. **Situación financiera:** es el área dedicada a las previsiones financieras de corto y mediano plazo. Para una empresa como SyASA las previsiones financieras son sumamente importantes puesto que es una organización que depende de un flujo constante de ingresos para poder solventar los gastos fijos y los gastos de los proyectos. No es una empresa que pueda recurrir a inversiones previas, a aumentos estacionales de las ventas, etc. especialmente en este momento

estos indicadores marcan un horizonte claro en las posibilidades de la empresa.²⁵

- 5. Eficiencia económico financiera:** se muestran indicadores que expresan las perspectivas de la empresa para el año en curso.

Facturación restante = monto de los contratos firmados – Monto ya facturado

Meses vendidos = Facturación restante / (Egresos obras + Gastos Generales)

Este tipo de indicadores va alertando acerca de la situación esperada y su evolución durante el transcurso del año.

- 6. Riesgos:** si bien son muy poquitos indicadores son una pauta muy importante de cómo la empresa entiende sus riesgos. Los principales problemas son: la cartera difícil de cobro, las operaciones concentradas en un cliente mayoritario, y la cartera retrasada en el cobro.

- 7. Gestión comercial:** SyASA ha crecido en base a las constantes referencias de nuestros clientes. El “boca a boca” ha sido la estrategia comercial de la empresa desde sus inicios. Sin embargo en esta etapa de maduración el equipo se está planteando encarar una gestión comercial más específica. Además, el tipo de trabajo de SyASA hace que en muchas ocasiones se coticen proyectos, se presentes propuestas y pase un tiempo considerablemente largo hasta tener una respuesta de los clientes. Por ello se incluyen como un desafío específico, los indicadores de seguimiento de las propuestas cotizadas, y uno acerca de la cantidad de clientes con los que estamos trabajando en cada período del año.

²⁵ Es interesante tener presentes los comentarios de Manuel Sbdar “Es frecuente observar que las empresas planifican y ponen mucho énfasis en las decisiones de inversión y sus fuentes de financiación cuando son de tipo fijo (...) Sin embargo las decisiones que están vinculadas al corto plazo, es decir al activo circulante, se toman con menos profundidad en su análisis, en el caso de que éste se realice.” *Diagnóstico Financiero. Análisis y Planificación*. Pág. 88

8. Capacidad instalada - Mano de obra: otro grupo de indicadores conceptualmente novedosos. Entre los supuestos de la organización está la premisa de que cada empleado está asignado a un proyecto. En ocasiones algunos de ellos están asignados al estudio preliminar de más de un proyecto, en muy contadas ocasiones alguno de ellos podría tener un margen de tiempo “libre”. Además es interesante analizar si contamos con personas que puedan ser resguardos en casos de necesidad de reemplazos, nuevos proyectos, etc.

Tablero por proyecto: definición de unidades de análisis, de áreas claves, datos e indicadores relevantes para SyASA

En cada obra participan muchos actores y son muchos los que tienen voz y opinión sobre el desarrollo de los proyectos. Por ello pensamos que era adecuado diseñar una herramienta que permitiera escuchar las opiniones de los clientes, del gerente del proyecto del gerente de operaciones de cada país y eventualmente de alguna otra persona que por su especificidad técnica o su rango dentro de la empresa pudiera dar una opinión autorizada.

Este tablero brinda una aproximación mucho más cualitativa que cuantitativa, pues aunque se pide que quienes completen la evaluación lo hagan con un número, en realidad lo importante de este tablero es la lectura que sobre el proyecto como conjunto y sobre la participación de SyASA en el mismo se pueda hacer.

Para el diseñar el Tablero por Proyecto se siguió un proceso inverso al anterior: pensando en las grandes preguntas (áreas claves) se llegó a la definición de los indicadores que mejor expresarían las respuestas a cada uno de esos temas.

Fue muy difícil identificar indicadores que, en conjunto, respondieran las preguntas de cada área. Fue difícil la búsqueda de indicadores que fueran

expresión inequívoca de lo que se pretendía evaluar, fue difícil identificar indicadores que pudieran ser comunes a las diferentes realidades, fue difícil definir si debía valorarse con una escala, una ponderación, etc.

Se definieron cinco áreas claves

- 1. Avance Proyecto:** cómo está el proyecto, en sí mismo, más allá de las responsabilidades y la intervención de SyASA:
- 2. Cumplimiento procesos:** cómo va cumpliendo SyASA con las pautas de procedimientos establecidas por la empresa (certificación ISO 9001)
- 3. Gerenciamiento Proyecto:** cuáles son las condiciones del equipo de SyASA encargado del gerenciamiento del proyecto.
- 4. Relación con el Cliente:** aquí se toma nota del modo en que se va desarrollando esta relación. Para ello se utilizan algunos indicadores que son “aproximaciones” a una realidad tan difícil de evaluar como una relación
- 5. Valor al cliente:** SyASA está particularmente preocupada por generar valor para el cliente. Por eso se han

Aún estamos en proceso de implementación de este tablero. Se está completando la información por primera vez y aún no tenemos observaciones con respecto a la pertinencia o no de algunos indicadores, con respecto a su oportunidad, claridad, etc.

La implementación

Ya se ha completado la información correspondiente a los meses de enero, febrero y marzo, tanto de Argentina como de México en los Tableros por País. Es decir: se implementó durante tres meses con información consistente y coherente.

Además es importante notar que el compromiso de todos los involucrados en el diseño y la implementación de los tableros permitió constatar que aquello que habíamos llamado “conductas personales y de equipo” (coherencia en los criterios de llenado, disciplina en el llenado a tiempo de la información, revisión constante de los resultados obtenidos y propuesta constante de mejoras en la formulación del tablero) es una garantía de trabajo bien hecho.

En las sucesivas reuniones con los Gerentes de Operaciones de cada país, tanto en Buenos Aires como en México y en las reuniones con los líderes de proyecto, se pudo percibir un real compromiso con la tarea y una fuerte convicción de que esta herramienta puede ayudar a la mejora continua de la empresa. Este compromiso y convicción fue percibido también en el presidente de la empresa ²⁶

²⁶ Es muy interesante notar que en la entrevista (ya citada) de la revista Mercado del mes de mayo de 2009, a Rodolfo C. Seminario, presidente de SyASA, él subraya la importancia de la implementación del tablero de control en entornos de crisis:

“-¿Tienen algo así como un departamento de planificación estratégica?

– Hasta ahora no. Sí estamos estableciendo un tablero de control, producto de la situación que nos ha llevado a pensar cómo optimizar los resultados y aumentar la eficiencia, y empezamos a usar alguna herramienta nueva que nos prenda luces rojas.

– ¿Piensa que hubiese sido bueno haberlo tenido antes?

– Por lo menos nos hubiese planteado el riesgo de tener mucha actividad concentrada con un cliente y habríamos podido limitarlo. Con esta herramienta, si ese cliente nos llama, por lo menos podemos pensar si le decimos que sí o que no y no hacer lo que habitualmente se hace, que es meterle para adelante en aras de aumentar el volumen.”

- Precisar el concepto de algunos indicadores que parecían claros, pero a la hora de completar los datos presentaban cierta ambigüedad
- Borrar algunos indicadores que resultaron excesivos
- Analizar algunas cuestiones de formato de las hojas
- Revisar la estructura de los archivos (hojas de cálculo que lo forman)
- Revisar la frecuencia de actualización de cada hoja de cálculo que forma parte del tablero
- Revisar el problema de la información acumulada a cada fecha
- Definir criterios de almacenamiento y ordenamiento de los archivos.

Conclusiones

Si bien estamos comenzando a utilizar las herramientas, en esta etapa del proceso se pueden hacer algunas conclusiones acerca de la relevancia de este modo de diseñar e implementar tableros de control en una empresa.

Remarcamos “este modo de diseñar e implementar...” porque creemos firmemente que la metodología de trabajo define el tipo de producto obtenido. Hasta ahora hemos observado que

- 1. Ayuda a que cada miembro de la empresa mejore el conocimiento compartido sobre el propio negocio:** porque al escuchar las visiones detalladas de los otros actores acerca de realidades aparentemente comunes, se descubren particularidades e interpretaciones que no eran tan comunes ni tan compartidas
- 2. Obliga a reflexionar más a fondo sobre los límites aceptables y no de los valores de los indicadores importantes:** esto, si bien incrementa la tensión por “explicar las razones” de cada valor, ayuda a que los valores sean percibidos como aceptables o no según criterios comunes y que se orienten los esfuerzos a lograr los valores deseables.
- 3. Ayuda a observar a la empresa desde una perspectiva más integral:** es claro (conceptualmente) que ningún indicador, por sí solo, explica la situación de la empresa. En ocasiones un indicador por sí solo es absolutamente carente de sentido. Solo la interrelación entre indicadores da cuenta del fenómeno complejo de la empresa. Esto es especialmente importante cuando algún indicador muestra una situación crítica o preocupante. En esos casos el análisis global genera un contexto interpretativo más amplio y por tanto, más adecuado.

4. **Crea sentidos comunes:** al ayudar a abordar en conjunto temas, situaciones o problemas que antes abordaba cada uno individualmente crea “sentidos comunes” y mejora el nivel de comprensión y comunicación entre los actores.
5. **Fuerza al consenso sobre los indicadores y sus parámetros.** Al estar obligados a completar un formulario que está diseñado con un criterio, un parámetro, etc. hemos visto que en, algunos casos en que el consenso no era total, se optó por una visión y ese criterio es el que se plasmó en los tableros. Eso “fuerza” un lenguaje y criterio comunes
6. **Es una herramienta tecnológica sencilla, que está al alcance de la mano,** puede ser una gran aliada en estas decisiones
7. **Permitió integrar sistemas de dirección e información** (presupuesto, contabilidad, resultados por proyectos, etc) de distintas índole y que funcionaban aisladamente y a completar la formalización de los mismos

Las afirmaciones anteriores parecen girar todas en torno al mismo eje: los tableros de control implementados en SyASA (considerando su diseño y ejecución) han constituido un importante ejercicio de aprendizaje y construcción de saberes comunes.

A partir de esta experiencia podemos remarcar las condiciones que estos tableros cumplieron y que los hicieron significativos para la organización:

1. Contienen información relevante para la dirección de la empresa cubriendo una necesidad no satisfecha hasta ese momento
2. Presentan la información adaptada, en tiempo y forma a los requerimientos de los usuarios y a la madurez de la organización
3. Tienen características de herramientas gerenciales más que tecnológicas
4. Su carácter flexible y mejorable con el uso hace que todos se vean involucrados en el proceso.

5. Las decisiones metodológicas en las que están sustentados se presentaron a los líderes de proyecto y fueron validadas durante la ejecución del proceso.

Estas características de los tableros despertaron el compromiso e interés de la dirección de la empresa en el proceso de diseño e implementación de los mismos.

Retomando la hipótesis de este trabajo podemos decir, a partir de la experiencia realizada en SyASA y analizada en profundidad, que esta experiencia confirma que “el proceso de diseño e implementación de los tableros de control, encarado como tarea de equipo, puede ser una ayuda altamente significativa para la empresa en el proceso de maduración empresarial” y da pie para un crecimiento futuro a partir de poder formalizar sistemas de gestión más estratégicos como el mapa estratégico.

Bibliografía

- BALLVÉ, Alberto M. *Tablero de Control. Información para crear valor*
Emecé, 2008. Buenos Aires, Argentina.
- BALLVÉ, Alberto M. Debeljuh, Patricia. *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. Gestión 2000. Edit. Planeta, 2006. Buenos Aires, Argentina.
- DRUCKER, Peter F. *La gerencia en la sociedad futura*
Grupo Editorial Norma, 2002. Bogotá, Colombia.
- HILLAR, Gastón C. *Tableros de Control y Balanced Scorecard*.
Hasa, 2006. Buenos Aires, Argentina.
- KAPLAN, Robert S. Kaplan y NORTON, David P. - *Cuadro de Mando integral Ediciones Gestión 2000* ,1997. Buenos Aires, Argentina
- MACRI, Mauricio; BALLVE, Alberto; e IBARRA, Andrés. *Pasión y Gestión. Claves del ciclo Macri en Boca*. Aguilar, 2009. Buenos Aires, Argentina.
- MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*.
Gedisa, 2008. Argentina.
- SDBAR, Manuel. *Diagnóstico Financiero. Análisis y Planificación*
Temas Grupo Editorial., 2006. Buenos Aires, Argentina.
- PETERSEN, Javier Rodríguez. “Es la cabeza del constructor y el sombrero del inversor” Entrevista a Rodolfo C. Seminario en la Revista Mercado, Mayo 2009. Buenos Aires, Argentina
- VARIOS. “*Savoir compter, savoir conter*”. Seis artículos publicados en *Courrier des statistiques*. N° 112, diciembre de 2004; N° 113-114, marzo-

junio de 2005; N° 115, setiembre de 2005; N° 116, diciembre de 2005; N° 117-119, año 2006; N° 120, año 2007. INSEE, Francia.
Traducción de Lucía Vera, 2007, Argentina.

Los procesos de diseño e implementación de un tablero de control en una Pyme argentina

Anexos

- Anexo 1 - Presentación del Grupo SyASA en su brochure institucional
- Anexo 2 - Estructura de los Tableros Directivos por País y por Proyecto
- Anexo 3 - Tablero Directivo: hoja de reporte
- Anexo 4 - Tablero Operativo: hoja de reporte

Anexo 1 - Presentación del Grupo SyASA en su brochure institucional

Grupo SYASA reúne a 150 profesionales de la construcción. Procedemos de distintas especialidades, y sabemos aprovechar esa faceta multidisciplinaria para optimizar nuestra tarea. La diversidad es uno de nuestros valores más destacados. Conocemos a fondo los múltiples aspectos que intervienen en el gerenciamiento y la construcción de proyectos: por eso, somos líderes y referentes en la región.

Esa misma versatilidad es la que identifica nuestra filosofía de trabajo. La que marca la diferencia y la que, en definitiva, lleva a clientes e inversores a confiarnos la responsabilidad de hacer realidad sus sueños más ambiciosos y complejos.

Nos dedicamos a gestionar en forma integral proyectos inmobiliarios, industriales y de infraestructura. Para lograrlo, ofrecemos una completa gama de servicios y ponemos en práctica un concepto innovador en la coordinación de obras, que permite acortar los plazos, respetar siempre los tiempos prometidos, cumplir con los costos previstos y administrar los riesgos de mejor manera. La calidad, el respeto de los presupuestos y el diálogo con los clientes son nuestras prioridades.

Con presencia en distintos puntos de Latinoamérica, Grupo SYASA es una empresa regional, con una lógica global pero con profundo conocimiento de la cultura y la arquitectura locales. Cada día, tenemos a 7.000 personas trabajando en nuestros proyectos y 1.500.000 m² de obra en ejecución. Queda claro que estamos preparados para abordar desafíos diversos y difíciles, aunque sin perder de vista el valor de los pequeños detalles.

Somos una organización que construye futuro y revaloriza el pasado. Que aplica las tecnologías más sofisticadas en materia de ingeniería, pero que -al mismo tiempo- reivindica la excelencia en la tarea artesanal y de los oficios de la construcción.

Gestionamos negocios y construimos sueños. Por eso, somos el socio ideal del inversor. Porque le damos confianza y seguridad; porque diseñamos soluciones a medida que privilegian, siempre, la búsqueda de la excelencia.

Y porque garantizamos la máxima rentabilidad, con una metodología de gerenciamiento altamente profesionalizada y una organización integrada, imprescindibles a la hora de obtener resultados superiores -en calidad, optimización de recursos, eficacia y rapidez- a los que se consiguen bajo los esquemas tradicionales de gestión.

Sabemos que detrás de cada proyecto hay sueños. Sabemos cómo administrar y construir esos sueños. Sabemos cómo hacerlos realidad

Agregamos valor. Porque aplicamos modernos procesos de gestión que nos permiten acortar los plazos de construcción y maximizar la calidad de las obras respetando los presupuestos.

Somos parte del paisaje. Hemos liderado importantes proyectos de conservación de edificios emblemáticos de América Latina.

Contribuimos al desarrollo. A través de nuestra participación en obras vinculadas a los más diversos segmentos de la industria y los servicios.

Escuchamos y nos adaptamos. Brindamos soluciones a la medida de las necesidades del cliente en cada una de las etapas del proyecto.

Cuidamos su inversión. Tenemos oficio y profesionalismo. Contamos con las herramientas necesarias para que su esfuerzo genere la mayor rentabilidad. Trabajamos en total comunión de intereses con nuestro cliente, nos sentimos sus socios.

Respetamos a la naturaleza. El compromiso ecológico del grupo se plasma en sus políticas de uso racional de energía, agua y recursos naturales; y en la búsqueda de una adaptación armónica de los edificios al entorno natural.

Anexo 2 - Estructura de los Tableros Directivos por País y Por Proyecto

Tablero Directivo por País			
un archivo, por país, que se actualiza mensualmente y se guarda con el nombre del mes			
<i>Nombre de la hoja de cálculo</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Fecha de completamiento</i>	<i>Reuniones en las que se trata</i>
Tablero Directivo		30 de cada mes; el mes anterior	Primera semana de cada mes de los meses impares
Proyectado	elaborada a ppcio de año y se actualiza en junio	fin de diciembre - fin de junio	
Factible	elaborada a ppcio de año y se actualiza en junio	fin de diciembre - fin de junio	
Pendiente de facturación	actualización mensual (altas y bajas) de una	30 de cada mes; el mes anterior	
Centros de Costos	hoja de cálculo mensual	30 de cada mes; el mes anterior	
Financieros	hoja de cálculo mensual	30 de cada mes; el mes anterior	
RRHH	hoja de cálculo mensual	30 de cada mes; el mes anterior	
Clientes	hoja de cálculo mensual	30 de cada mes; el mes anterior	

Tablero Directivo por Proyecto			
un archivo por proyecto que se actualiza mensualmente y contiene la información de todos los meses (guarda la información histórica en columnas ocultas y muestra solo la última información)			
<i>Nombre de la hoja de cálculo</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Fecha de completamiento</i>	<i>Reuniones en las que se trata</i>
Operativo	hoja de cálculo mensual	30 de cada mes; el mes anterior	Primera semana de los meses pares
Situación	hoja de cálculo bimensual	enero; marzo; mayo; julio; setiembre; noviembre	
Proyectado y factible	elaborada a ppcio de año y se actualiza en junio	fin de diciembre - fin de junio	
Pendiente de facturación	actualización mensual (altas y bajas) de una	30 de cada mes; el mes anterior	

Anexo 3 - Tablero Directivo por País: hoja de reporte

Tablero Directivo - Acumulado a Febrero - ARGENTINA

Area	Ene-09		Feb-09		Indicador (en U\$S o coeficiente)	Acumulado		Previsto (acumulado) a la fecha del informe			Proyectado a Fin de Año		
	U\$	%	U\$	%		U\$	%	U\$ Var. Prev. vs Acum.	Inicial U\$	Junio U\$	% Var.		
Resultado operativo contable					1 Ingresos Obras								
					2 Egresos Obras								
					3 Contribución Obras								
					4 Gastos Generales								
					5 Provisión Impuesto a las ganancias								
					6 Resultado Total								
					7 GG / Egresos								
					8 Ingresos pendientes de facturación (SUMAN EN 1)								
					8.1 Ingresos pendientes de facturación (Período anterior)								
				9 Trab. Adic. realizados sin aprobar (NO SUMAN EN 1)									
Resultado por obra importante					Ingresos Obra - Obra 1								
					Egresos Obra								
					Contribución Obra								
					Ingresos Obra - Obra 2								
					Egresos Obra								
					Contribución Obra								
					Ingresos Obra - Obra 3								
					Egresos Obra								
					Contribución Obra								
					Ingresos Obra - Obra 4								
					Egresos Obra								
					Contribución Obra								
					Ingresos Obra - Obra 5								
					Egresos Obra								
				Contribución Obra									
				Ingresos Resto Obras Contratadas último ppto									
				Egresos Resto Obras Contratadas último ppto									
				Contribución Resto Obras último ppto									
				Ingresos Factibles - (según último presupuesto)									
				Egresos Factibles - (según último presupuesto)									
				Contribución Factib - (según último presupuesto)									
				Contribución Factib - Actualizada al mes									
Productividad					10 Remuneraciones totales								
					11 Facturado / Remuneraciones totales								
					12 Sueldo promedio								
					13 Facturado / Empleado (Prom mensual a la fecha)								
				14 GG / GG Previstos presupuesto									
Eficiencia GG					15 GG totales								
					16 Gastos Administrativos								
					17 GG de Inversión Comercial								
					18 Gastos Grupo Syasa								
					19 Gastos Financieros								
					20 GG de Desarrollo RRHH								
				21 GG / Empleado --- ???									
Situación financiera					22 Saldo caja								
					23 Saldo cuentas a cobrar								
					24 Saldo cuentas a pagar a terceros								
					25 Saldo caja proyectado 90 días								
					26 Saldo cuentas a cobrar proy 90 días								
				27 Saldo cuentas a pagar proy 90 días									
				28 Meses de cuentas a cobrar / Facturado									
Eficiencia económ. financiera					29 Facturación restante								
					30 Meses vendidos								
					31 Margen de contribución / hora hombre								
					32 Impuestos / Ingresos (últimos 12 meses)								
Riesgos					33 Cartera riesgosa de cobro								
					34 % de mayor cliente de venta contratada								
					35 Cartera retrasada más de 30 días de vto								
Gestión comercial					36 Cantidad clientes actuales								
					37 Prop. cotizadas pendientes mes es ant								
					38 Propuestas cotizadas bajas bimestre								
					39 Propuestas cotizadas en el mes								

Tablero Directivo - Acumulado a Febrero - ARGENTINA

Area	Ene-09		Feb-09		Indicador (en U \$\$ o coeficiente)	Acumulado		Previsto (acumulado) a la fecha del informe			Proyectado a Fin de Año			
	U\$	%	U\$	%		U\$	%	U\$	%	U\$ Var. Prev. vs Acum.	Inicial U\$	Junio U\$	% Var.	
Cotización					40 Propuestas en trámite / en estudio									
					41 Recomendaciones a clientes potenciales									
Capacidad Instalada Mano de obra					42 Total de empleados									
					43 Total de horas									
					44 Horas asignadas a proyectos									
					45 Horas asignadas a Grupo Syasa									
					46 Horas asignadas a administración									
					47 Horas asignadas a comercial y otros									
					48 Horas perdidas									
				49 Empleados sub aprovechados (backup)										

Anexo 4 - Tablero Directivo por Proyecto: hoja de reporte

Tabla de Situación de Proyecto		País			Bimestre		
Bimensual		Obra			Cliente		
Area Clave	Acciones para la mejora continua	Indicador	Ponder.	GC	GC	Acciones a realizar	
Avance Proyecto	1 Evolución hs hombre ac. real vs previsto		7				
	2 Evolución monto certificado ac. real vs previsto		7				
	3 Ordenes de cambio real / monto de obra		7				
	4 Evolución plazo real vs previsto		7				
	6 Conflicto contractual		7				
	Total		36	0	0	0	
Cumplimiento procesos	6 Minuta de reunión		7				
	7 Informes Sem./QuincMes		7				
	8 Cumplimiento hitos		7				
	9 Doc. Proyecto detallada y organizada		7				
	10 Seguridad en la obra		7				
	11 Cumplimiento normas de calidad		7				
Total		42	0	0	0		
Gerenciamiento Proyecto	12 Calidad del equipo		7				
	13 Motivación - desmotivación del equipo		7				
	14 Programación y Control actualizada		7				
	14 Calidad de los asesores		7				
	16 Manejo activo del proceso de construcción		7				
	Total		36	0	0	0	
Relación con el Cliente	17 Reuniones periódicas		7				
	18 Lectura de los informes		7				
	18 Se toma la iniciativa para prevenir problemas		7				
	20 Comunicación clara y rápida		7				
	21 Quejas del cliente		7				
	Total		36	0	0	0	
Valor al cliente	22 Incumplimiento atribuible a Syas a		16				
	23 Indeterminaciones con alto impacto potencial		16				
	24 Se toma la obra como propia		7				
	26 Se gana el honorario		7				
	26 Syas a identificación reducción de costos		7				
	Total		63	0	0	0	
Tota General			200	0	0	0	

Evaluación por ítem		Evaluación cualitativa y Comentarios	
0	Rojo		
1	Rojo		
2	Rojo		
3	Amarillo		
4	Amarillo		
5	Amarillo		
6	Verde		
7	Verde		
Evaluación global			
0-50	Rojo		
50-80	Amarillo		
80-100	Verde		