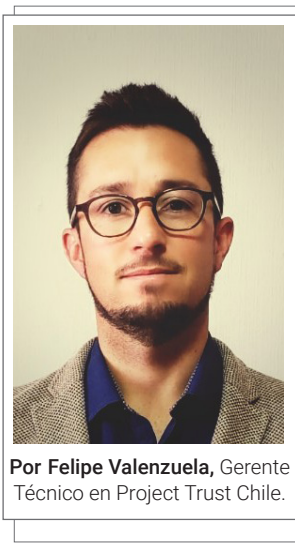


# LA IMPORTANCIA DE *implementar* indicadores de desempeño (KPIs) EN PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN



Por Felipe Valenzuela, Gerente Técnico en Project Trust Chile.

La digitalización del rubro de la construcción trae muchos desafíos y uno de estos es medir de una forma tangible el desempeño en la obra. Felipe Valenzuela de Project Trust Chile nos comparte su visión respecto a esta nueva forma de entender la digitalización en el rubro.

**H**oy en Chile, cuando hablamos de Indicadores de Productividad en general se trata de Indicadores de valor ganado, es decir, comparar los avances reales versus los costos asociados. Dicho análisis se debe sustentar en una óptima carta gantt y mediciones estandarizadas del avance real, además de contar con información actualizada y

detallada de los costos asociados para hacer correctamente el cruce, por supuesto un correcto seguimiento a las responsabilidades de cada actividad.

Otra manera más general es basar el análisis en cuanto al flujo financiero del proyecto, que puede ser un riesgo si la validación de la venta no es rigurosa en el análisis y si

toda la gestión administrativa del proyecto por parte de la constructora no es la adecuada.

Sin perjuicio de lo anterior, el flujo financiero tiende a ser una fuente confiable de datos, sobre todo hoy que ya está implementada la facturación electrónica y la normativa laboral permiten que en general las remune-

raciones sean un costo que puede variar muy poco una vez procesado. Lo complejo es la periodicidad en el análisis, además de que no se logra visualizar quién, dónde y cuándo se han generado los desfases versus lo planificado.

**¿Cómo miden la productividad las empresas en la actualidad?**



En general las grandes empresas constructoras poseen al menos una o más herramientas tecnológicas que les han permitido optimizar o estandarizar ciertas áreas críticas de los proyectos, ya sea en cuanto a Coordinación de Proyectos con BIM, Compras, Cotizaciones, Subcontratos, Control de Asistencia, Control y Análisis de Programación y Avances físicos, Remuneraciones, entre otras.

Sin embargo, el gran inconveniente es la consolidación y análisis de esas fuentes de datos, y el modo de generar Información, ya que migrar todo a solo una plataforma es un riesgo a la hora de la implementación. Otro gran desafío es vender e implementar nuevas tecnologías en un rubro mayoritariamente análogo como es la construcción, pues existe un choque generacional importante, primero a nivel

gerencial de la empresa constructora con las empresas de tecnología que ofrecen estos nuevos servicios, y sobre todo con el personal de terreno, que en su gran mayoría posiciona a la experiencia por sobre la tecnología e innovación.

Queda mucho por avanzar y crisis como las que estamos enfrentando a nivel mundial, dejan expuestas muchas de las falencias de la industria en cuanto a la consolidación de datos y análisis de la información que de ellos se pueda crear. Este es desafío comercial y técnico de quienes ofrecemos dichas soluciones al rubro, al margen de que hoy aún se vea como un gasto y no una inversión el contar con información continua y estandarizada.

Las soluciones que se pueden crear a partir de la Inteligencia de Negocios (BI-Business

Intelligence) para obtener, procesar, analizar datos y transformar en información son prácticamente ilimitadas, además de que la flexibilidad que ofrecen la mayoría de las plataformas (Power BI, Tableau, Qlik, etc.) permiten que los tableros de control sean prácticamente a medida de lo que cada cliente requiera. Lo anterior también requiere un grado importante de conocimiento del área para que las iteraciones decanten en controles funcionales que agreguen valor a la operación, no que le carguen tareas adicionales.

Por ello siempre se debe incluir al usuario final de terreno de modo que la interpretación de los indicadores genere el impacto, la acción correctiva y el correspondiente seguimiento.

Otro escenario es el de las pe-

queñas y medianas empresas constructoras y de especialidades, que muchas veces son las que prestan servicios a las grandes constructoras que en general no invierten en tecnología y que son las más expuestas a los problemas que acarrea no controlar las áreas más sensibles en su estructura.

### Obstáculos en su implementación

Primero se observa una falta de conocimiento de la inteligencia de negocios como solución por parte de la industria, pues si bien existen varias consultoras especializadas en BI y BIG Data, para ellas el mercado es muy amplio, y además son muchas industrias que ya están bastante más a bordo de una transformación digital y hace tiempo controlan su operación completa en base al análisis de

COLUMNA

datos. Por lo anterior, y considerando que sólo algunas constructoras están en línea con este proceso, no hay mayor oferta ni demanda.

Lo segundo es que, si no hay una definición clara como empresa de entender la importancia, el proceso y el resultado de implementar tecnología, y si desde la gerencia no se transmite hacia terreno la obligatoriedad de ver y trabajar con los análisis, no se terminan de ver los frutos de ciertas herramientas.

**Aún nos falta, pero vamos en camino a la construcción remota**

Hoy existe un gran espacio para seguir innovando y for-

talesciendo tecnológicamente el rubro, además la industrialización de algunos procesos ya tiene un tiempo en el mercado y muestra también su valor agregado en cuanto a plazos, costos y certeza mucho más acotada que la manera "tradicional".

El desafío es lograr generar el interés en el mercado completo, porque existen muchas pequeñas y medianas empresas constructoras o inherentes al rubro, que normalmente operan como subcontratistas y que están muy lejos de incorporar soluciones de control y por ende se mantienen muy expuestas a trabajar siempre en la emergencia y dicha reactividad normalmente se traduce

en malos resultados económicos, lo cual en el escenario actual es un riesgo mucho mayor que antes.

Si bien aún estamos lejos de la construcción remota, sí se pueden utilizar muchas herramientas que permitan tener una visión mucho más amplia de los proyectos, ya que, si bien no todas las fuentes de Datos son confiables, si se pueden cruzar y analizar la congruencia entre éstas. Lo interesante es poder ver el comportamiento a través del tiempo y versus ciertos parámetros.

Con el desarrollo actual, una solución de inteligencia de negocios permite monitorear, en una visualización,

la evolución del flujo financiero en el tiempo, costo al día (mano de obra incluida y detallada por cuenta de costos), la asistencia de constructora/subcontratos, producción, costo proyectado, márgenes proyectados por tipos de costo, costos comprometidos vs metas, etcétera. Incluso con simples archivos Excel, sin afectar el proceso y tareas normales de una obra. **N&C**

[Comenta en Twitter](#)

