

# CONTROL DE GESTIÓN

---

## Administración de Operaciones con el **BALANCED SCORECARD**

---

**Un análisis de los típicos procesos operacionales al interior de las organizaciones y la forma como sus objetivos se relacionan con otros objetivos estratégicos de las empresas.**

---

Reproducido, traducido y adaptado por el profesor Miguel Rivas Roces, Ing. Comercial MBA, ITP New York University, Stern School of Business, sobre la base del art. de los creadores del Balanced Scorecard Kaplan y Norton , con autorización de HBSP de la Universidad de Harvard , solo para uso académico. Santiago de Chile, Agosto de 2003. Revisado Abril 2009

La administración de operaciones es la forma como los productos o servicios son elaborados por una organización y despachados a los clientes o usuarios. Durante muchos años en el siglo XX, los ejecutivos y académicos pensaban que la administración de operaciones era uno de los factores críticos de éxito de toda estrategia. Apoyados por el impresionante éxito en los negocios de las empresas japonesas después de la segunda guerra mundial, la gran mayoría de las empresas puso sus ojos en la forma como reorganizar las operaciones internas.

Los éxitos de los mejoramientos en los procesos han sido innegables. Basta ver la reducción en costos, tiempos de fabricación, mejoramiento de la calidad y otros resultados similares para darse cuenta de la importancia que ha tenido. Sin perjuicio que una estrategia no puede ni debe ser construida únicamente sobre la base de la administración de operaciones, la excelencia de éstas es fundamental para el éxito de cualquier estrategia y constituye una actividad prioritaria de cualquier empresa pues constituye la esencia de la forma como organiza su quehacer.

### **Los procesos internos de la administración de operaciones**

La administración de operaciones se puede encuadrar en cinco procesos importantes tal como se muestran en el mapa de valor que se presente más adelante, al igual que tiene objetivos e indicadores típicos que miden el rendimiento de cada uno de dichos procesos.

1. **Abastecimiento.** Gran parte de la capacidad de desarrollar buenos procesos depende de abastecimientos adecuados, entregados a tiempo, de buena calidad, que cumplan con las especificaciones, lo cual requiere crear buenas relaciones con los proveedores. No es solo una cuestión de precio. Es un error pensar que la mejor opción de abastecimiento se basa en el precio sino en muchos otros beneficios que pueden superar largamente un precio superior. Se debe pensar en el costo, no en el precio. El costo de los procesos es el importante, no el precio de adquisición. Lo barato cuesta caro. Un adecuado sistema de costeo ABC puede ser fundamental para detectar actividades que encarecen los procesos innecesariamente y que hace ineficiente a la empresa.

Muchas compañías han reducido sus costos de abastecimiento colocando gente en los puntos de despacho de sus proveedores con el fin de asegurar la entrega oportuna y adecuada a sus requerimientos. La adopción de tecnologías basadas en sitios web está revolucionando el seguimiento y trazabilidad de las adquisiciones ya que no solo existe un menor costo transaccional asociado sino un seguimiento del proceso que permite enlazar los flujos de traspaso.

La externalización de algunos servicios de abastecimiento tales como bodegaje, transporte, control de inventarios, etc., no solo es una cuestión de costos que, además permite focalizarse en las labores propias de la empresa, sino que las empresas externas deben hacerlo mejor, por ser su especialización

2. **Producción.** Esta es la esencia de la administración de operaciones. Miles de libros se han escrito sobre el tema de producción, reingeniería, mejoramiento continuo, ingeniería de sistema, costeo ABC, gestión de la calidad, diseño de productos, etc, que destacan la importancia del tema, la administración del tiempo, la eficiencia, productividad y que ayudan a mejorar el rendimiento de los procesos productivos.

3. **Distribución.** La tercera área clave en el tema de gestión de operaciones es la distribución del producto o el servicio, o ambos, al cliente. Los elementos típicos que componen esta gestión es el costo de la distribución, calidad o eficiencia de los servicios y producto los tiempos o plazos de entrega.
4. **Postventa.** Una vez entregados los servicios o productos, las empresas debieran mantener un contacto o relación con el cliente con el fin de poder responder a cualquier requerimiento adicional, información o servicio. El contacto con el cliente es un elemento fundamental en la fidelización del cliente en el tiempo ya que los clientes se repiten periódicamente, pero, además, es importante que el cliente sienta que hay un sentido de responsabilidad por parte de su proveedor. El conocimiento que la empresa tenga de sus clientes y la capacidad y tiempo de respuesta, son factores críticos.

Más allá de sentido de responsabilidad en el manejo de los problemas usuales que pueda tener cada cliente, también es importante establecer diferencias en relación al servicio otorgado. Por ejemplo, una empresa química que abastece a diversos proveedores, se preocupa de retirar los recipientes usados, altamente tóxicos, con el fin de reciclarlos y conseguir un destino final para los mismos, que además le reporta un ingreso extra.

5. **Manejo del Riesgo.** En algunas empresas de servicio tales como AFP, compañías de seguros, bancos, Isapres, financieras, universidades, transporte, etc., las operaciones está fuertemente afectadas en sus resultados por el factor riesgo del manejo de fondos, captaciones, colocaciones, financiamientos, etc. Por lo tanto, un factor crítico de éxito será el mantener un adecuado control de las colocaciones, valorando el riesgo tanto en forma genérica como el riesgo de imagen, tecnológico y operacional

## **Vinculaciones hacia la perspectiva de clientes**

La administración de operaciones debiera propender a mejorar la eficiencia y productividad de sus procesos internos para permitir a toda organización ofrecer a sus clientes todos aspectos importantes de una gestión por valor. Estas vinculaciones hacia la perspectiva de clientes son las siguiente:

1. **Precios competitivos basados en bajos costos.** Algunas empresas industriales apuntan como objetivo estratégico a ser los operadores más bajos de la industria, mientras otras, por otra parte, postulan tener precios superiores a sus competidores apoyándose en la propuesta de ser los mejores proveedores del ramo. En ambos casos, dichas empresas pueden estar haciendo u omitiendo determinadas actividades que influyen en el costos que deberá asumir el cliente (comprador) por lo que deben tener muy claro el costo total incurrido en la cadena del valor de sus operaciones y los costos que deberá asumir su cliente. Por supuesto, un adecuado sistema de costeo por actividades pareciera indispensable para poder medir y evaluar los ahorros propios y los ahorros trasladados al cliente y poder, también, tener la evaluación del costo que deberá asumir su cliente.
2. **Calidad.** La calidad, entendida como el cumplimiento satisfactorio de las especificaciones del producto, es un objetivo muy deseable. Todo cliente espera justamente que al comprar un producto éste funcione como se espera.

3. **Entrega rápida y oportuna.** Los clientes valorizan una recepción rápida, oportuna y confiable de los productos que adquieren dentro de los programas estipulados. La entrega a tiempo puede no ser necesariamente un indicador satisfactorio. Muchas empresas inflan los tiempos requeridos de entrega para estar siempre "a tiempo", pero eso no es la verdadera medición que debe hacerse, sino cual es el mejor tiempo posible. Así, los indicadores deben incluir no solo la entrega a tiempo, sino también los tiempos ganados.
4. **Selección de productos.** Una correcta selección de productos en los cuales se puede ser eficiente y productivo, también es importante. Siguiendo la ley de Pareto, normalmente el 20% de sus productos satisfará al 80% de sus clientes, por tanto los esfuerzos deben concentrarse en dichos productos antes de transformarse en supermercados de ofertas.

### **Vinculaciones hacia los objetivos financieros**

La administración de operaciones tiene una conexión directa con el tema de la productividad en la optimización del uso de activos realizables y fijos, y una vinculación indirecta a través del tema del incremento de los ingresos. La optimización en los costos de propiedad y en los costos de operaciones y distribución tiene un impacto directo en el mejoramiento de toda la estructura de costos de la empresa. Empresas que compiten en el mercado con productos o servicios muy parecidos, están obligadas a tener un control estricto sobre el tema de sus costos bajo el riesgo de resistir, eventualmente, el más mínimo embate de los competidores. Es típico que este tipo de empresas esté comparando todo el tiempo sus costos con el de sus competidores.

Por otra parte, en la medida que las empresas logran un adecuado control de sus activos fijos por medio de una adecuada planificación, mantenimiento y mejoramiento del mismo que les permite una mejor y mayor producción con el mismo equipamiento, incrementan sus beneficios, lo cual puede ser medido justamente por el número de unidades producidas con los mismos activos.

La vinculación indirecta entre el mejoramiento de las operaciones y los beneficios financieros se produce en la medida que las empresas son capaces de mejorar sus precios, calidad, distribución y despacho, especialmente en mercados que son altamente sensibles a estos atributos del producto. La figura 2 refleja el efecto de los impactos directos e indirectos de la producción en finanzas.

### **Vinculaciones hacia la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.**

La administración de operaciones es impactada, a su vez, por los siguientes aspectos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

1. **Competencias.** Las capacidades y/o habilidades de las personas en el mejoramiento de las operaciones, son fundamentales. Programas tales como gestión de la calidad, ISO 9000 y otros similares, son claves en el desarrollo de competencias que pueden ser trasladadas a una producción más efectiva. El desarrollo de competencias es cada vez más importante en el personal, tanto o más que la capacitación en áreas profesionales específicas. Muchos ingenieros incapaces de liderar un equipo o de tener un adecuado manejo comunicacional, verán seriamente dificultadas sus posibilidades de realizar una adecuada gestión de operaciones, aún cuando sean excelentes técnicos.

2. **Tecnología.** La tecnología juega hoy un rol clave en el desarrollo de las operaciones. Muchas operaciones repetitivas, intensivas en el uso de capital humano, pueden ser eficazmente trasladadas a sistemas automatizados que tendrán mayor eficiencia, menores costos, mayor seguridad y calidad en su ejecución, y menores plazos de ejecución. Pero, los procesos productivos aún automatizados requieren un feedback de información para poder controlarlos y es en esto donde el personal debe capacitarse, ya que el desarrollo de las competencias va ligado al desarrollo de los activos intangibles de la organización, verdaderos generadores del valor.

Pero la tecnología también juega un rol clave en el mejoramiento continuo de los procesos. Más allá de la información misma, los empleados van adquiriendo una experiencia en los procesos y la información recibida les permite mejorar los procesos mismos. Veamos un ejemplo. Casi todas las empresa de Correos y encomiendas utilizan hoy softwares que permiten visualizar la trazabilidad de sus paquetes y saber exactamente en que lugar están y en que etapa del proceso de transporte y entrega están. Esto permite que todos los empleados de la empresa puedan saber, informarse, colaborar y ayudar en el proceso de la empresa. Antes, todo eran etapas aisladas imposibles de conocer por otros. La trazabilidad de un proceso es solo posible hoy por la existencia de información que permite hacer un seguimiento de los procesos. Para una organización que desea mejorar continuamente sus procesos, sus costos, servicios, eficiencia y cumplimiento de estándares, es fundamental el conocimiento de los procesos internos. Un empleado del “front office” que no conozca, o no pueda saber en que estado está un proceso del cliente, difícilmente podrá tener un servicio eficiente a ese cliente.

3. **Clima organizacional.** Las organizaciones no descansan únicamente en operaciones individuales, o en procesos aislados, para fortalecer su estrategia o mejorar sus costos operacionales, la calidad, los tiempos y el servicio. Los procesos tocan a muchas unidades cada día, por lo tanto, un aspecto crítico en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje es el conocimiento de las mejores prácticas y la innovación dondequiera que estas ocurran, ya sea dentro o fuera de la organización. La gestión del conocimiento debiera ser la clave del crecimiento en esas mejores prácticas. El número de nuevas ideas, mejoramientos, procedimientos adoptados, debiera ser un objetivo concreto en esta perspectiva que garantice la continuidad y éxito de la empresa.

# MAPA ESTRATÉGICO DE OPERACIONES

