

La mejora del margen

El hombre que no piensa y hace planes de futuro encontrará los problemas en su misma puerta.

Confucio

Operaciones es el mecanismo de entrega del negocio: proporciona el resultado de la venta del negocio y gestiona cómo llega el producto al mercado. Es el motor que gestiona el trabajo de compras, producción, distribución, logística y la gestión del inventario, y depende del input de las funciones de primera línea (Ventas, Marketing y Finanzas).

De todos los departamentos, Operaciones es el que más ha tratado con la situación competitiva que se describe en el libro *La tierra es plana*, de Thomas Friedman. La producción extranjera y externalizada, la excelencia de procesos habilitada por la tecnología y la integración de la cadena de suministro forman parte de la inexorable motivación de reducir los costes. Tras más de una década de inversiones e iniciativas sobre la mejora continua, las empresas han conseguido los máximos ahorros posibles de costes. Gestionar y mejorar los márgenes es la nueva área competitiva de Operaciones.

Tres barreras críticas impiden a Operaciones trabajar estos márgenes y proporcionar el mejor rendimiento posible.

Barrera 1: Operaciones no puede visualizar hacia dónde va sin la visión de la primera línea

Operaciones depende de información precisa y constantemente actualizada sobre qué requieren los clientes. Si no disponemos de información precisa sobre la demanda (tanto de volumen como de variedad) de productos, perdemos eficacia operativa y margen de beneficios. Con una mejor información y mejores planes, evitamos ejecutar una producción de emergencia para satisfacer la demanda imprevista de los clientes. Reducimos la necesidad de cambiar y configurar el sistema de producción; de este modo el margen de beneficios es más alto. Podemos igualar el volumen de producción con la demanda de los clientes para reducir el inventario.

Barrera 2: Cuellos de botella de procesos e inactividad

Operaciones compite continuamente contra el tiempo. ¿Puede este proceso ser más rápido? ¿Pueden rediseñarse y simplificarse los procesos del flujo de trabajo para ganar tiempo? Cuantos más pasos existan entre el inicio y el final, más cuellos de botella y riesgo de inactividad pueden ocultarse en ellos.

El tiempo necesario para completar una serie de tareas de un proceso se ve incrementado por los periodos de espera. En algunas situaciones, el tiempo real del proceso puede ser tan sólo entre un cinco y un diez por ciento del tiempo total desde el inicio hasta el producto acabado. Cuando solo una décima parte del tiempo utilizado es productivo, reducir este desperdicio es un premio que vale la pena.

Debemos identificar y eliminar aquellos elementos predecibles que hacen perder tiempo en el proceso. Aunque muchas soluciones pueden ser internas, como la innovación, un cambio en los materiales o el equipamiento, o actualizaciones de la infraestructura informática, podemos afirmar que nuestro negocio estará mejor servido subcontratando a un especialista con ventajas técnicas y de escala.

Los puntos clave de información ayudan a generar continuos ciclos de inteligencia sobre el coste real de los cuellos de botella y los tiempos de inactividad, mostrando los beneficios de una mayor automatización o especialización.

Barrera 3: En una economía just-in-time y de ritmo rápido, los promedios de costes ocultan la realidad de costes

Con el planteamiento *just-in-time* de Operaciones, los nuevos y cambiantes requisitos de los clientes afectan regularmente al flujo de trabajo. Ya no es suficiente utilizar los análisis de costes estándares diseñados para grandes trabajos de producción. Este planteamiento puede ocultar importantes variaciones en los costes reales de rendimiento del proceso. Los clientes que parecen rentables en función del coste estándar pueden no serlo en realidad.

Desglosando los procesos en actividades diferenciadas y midiéndolas con indicadores precisos de la actividad, podemos obtener el coste en tiempo real. Los mejores indicadores variarán con la situación. Algunos estarán basados en el tiempo de trabajo utilizado en la configuración de la máquina. Otros pueden medir directamente la materia prima utilizada para un determinado lote de producción o el número de pruebas de calidad requeridas para el pedido de un determinado cliente. Cuanto más detallado sea el desglose de actividades, más preciso será nuestro conocimiento de los costes reales. Entender y analizar los puntos clave de información permite a Operaciones identificar patrones de procesos y sugerir ahorros en costes.

Por ejemplo, un negocio imprime etiquetas autoadhesivas con una complejidad que oscila entre dos y cinco colores. Una descripción sencilla de los pasos del proceso de trabajo incluye:

- Especificación
- Ilustración
- Pruebas
- Confirmación del pedido
- Planificación de la producción
- Configuración de la impresora
- Lote de producción
- Limpieza de la impresora
- Mantenimiento
- Control de calidad
- Almacén
- Envío
- Rutas de transporte

Analizando la actividad, la compañía se da cuenta de que:

- Más colores significa mayores costes
- Lotes más pequeños significa un 30 por ciento de tiempo de inactividad
- El cliente más exigente e “importante” rechaza y devuelve el 10 por ciento del total de las entregas, y solicita pedidos más pequeños y complejos que deben servirse *just-in-time*

Basándose en esta información, la empresa ahora entiende que pierde dinero en cada pedido realizado por su cliente “importante”. El uso de un planteamiento de costes estándar nunca habría enfatizado la realidad de costes específica de este cliente.

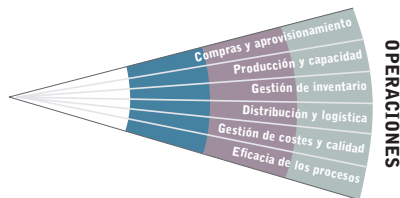
Los puntos clave de información que nos permitan entender cuáles son las categorías de mayor coste tendrán un impacto inmediato y considerable en los costes reales de gestión.

Cumplir la promesa realizada al cliente

Para que Operaciones mejore los márgenes, cada cambio debe equilibrar la necesidad de reducir costes y seguir siendo lo suficientemente ágil para responder a las demandas de nuevos clientes.

Operaciones tiene la responsabilidad de liderar seis áreas fundamentales del proceso de toma de decisiones de la empresa:

- **Compras y aprovisionamiento** → Garantizar una recepción adecuada y rentable de los recursos
- **Producción y capacidad** → Generar las salidas adecuadas ante las demandas inciertas, procesos complicados y variaciones en la entrada de recursos
- **Gestión de inventario** → Equilibrar el flujo de caja y cumplir con los requerimientos de servicio al cliente
- **Distribución y logística** → Conseguir una distribución y una entrega eficaces
- **Gestión de costes y calidad** → Equilibrar la necesidad de reducir costes en paralelo al requerimiento de proporcionar una salida de calidad
- **Eficacia de los procesos** → Diseñar un proceso para monitorizar y analizar los análisis de rendimiento para descubrir oportunidades más eficaces



Compras y aprovisionamiento

El área de decisión de compras y aprovisionamiento gestiona el coste de las entradas y las necesidades de suministro. En muchos negocios, el coste de las entradas supone el 50 por ciento del total de los costes. Una gestión eficaz puede aportar ahorros directamente a la cuenta de resultados. Por cada uno por ciento obtenido en ahorro sobre el coste de las entradas, se obtendrá un beneficio de un 0,25 a un 0,5 por ciento. Éste es un significativo retorno de la inversión comparado con el retorno de otras inversiones y proyectos.

Además del coste, el personal de aprovisionamiento debe asegurarse de que las entradas se producen puntualmente. Aquellas que llegan demasiado tarde amenazan la producción y la entrega al cliente; las que llegan demasiado pronto causan un aumento innecesario del inventario.

Los directivos deben equilibrar el coste de las entradas con las salidas de producción necesarias para satisfacer a los clientes. A corto plazo, nuestras decisiones deben contemplar la respuesta a los problemas de escasez, el aumento de precios y los retrasos en las entregas. Por ejemplo, debemos decidir si inmovilizamos el flujo de caja en cinco días de inventario para regular frente a posibles problemas en las

entregas. Determinar nuestra estrategia con los proveedores debe formar parte de las decisiones a largo plazo. Por ejemplo, ¿cómo equilibramos los ahorros y/o la mejor calidad de los acuerdos con proveedores exclusivos frente al riesgo de crear dependencias inaceptables?

Estas decisiones implican disponer de información sobre las especificaciones, las ofertas de abastecimiento, presupuestos de precios y valoraciones del rendimiento de los fabricantes. No podemos tomar las decisiones de compra necesarias sin acceder a los puntos clave de información. Cuanto mejor entendamos estas implicaciones, mejor será nuestra capacidad de mejorar los márgenes.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Precio de compra / Unidad (\$)	Días de demora reales (#)	Semana fiscal
Índice de rechazo (%)	Cantidad contrato (#)	Año fiscal
Puntualidad del proveedor (%)	Resto contrato (#)	Trimestre
	Índice crédito (#)	Mes
	Tarifa / Unidad (\$)	Semana
	Coste de los pedidos (\$)	Materia prima
	Pedidos (#)	Categoría
	Unidades de compra (#)	Subcategoría
	Índice de calidad (#)	Nombre RM
	Días de demora presupuestados (#)	Nº de etiqueta
	Descuento del proveedor (\$)	Proveedores de mat.prima
	Descuento del proveedor (%)	Tipo
	Valoración del rendimiento del proveedor	Proveedor
		Tipo de envío/Conocim.embarque (#)
		Tipo de envío
		Conoc.embarque envío (#)
		Estado del fabricante
		Estado
		Contrato / Spot

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Compras	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Distribución	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
	Profesionales		*	
Operaciones/Producción	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
Auditoría	Ejecutivos			*
	Directivos	*		
	Analistas	*		

Producción y capacidad

Sin producto, no hay negocio. Por consiguiente, esta área de decisión es la piedra angular del negocio.

La gestión de la producción depende de la ejecución de pedidos y de la información sobre la previsión de ventas. Lo ideal es conocer la demanda de los productos con suficiente antelación para poder planificar la capacidad y programar los lotes de producción de determinados productos. Esto minimiza los tiempos de inactividad y maximiza las cargas de las máquinas. Cambiar una programación, especialmente por la urgencia de un cliente, significa modificar la agenda de producción existente y genera un tiempo adicional de configuración, adaptación al cambio, tiempo ocioso y pérdida de capacidad. *¿El resultado final?* La reducción de nuestra capacidad de mejorar el margen. Al igual que con cualquier cadena de procesos interconectados, los cambios en la demanda afectan a nuestro requerimiento de entradas. El efecto dominó de los cambios se extiende a todo el proceso de Operaciones, creando una serie de costosas respuestas de gestión de la capacidad.

Para contrarrestarlo, debemos comunicar inmediatamente la nueva información para que Operaciones pueda ajustar su programación de la forma más eficaz posible. También debemos comunicar los posibles retrasos al departamento de Servicio al Cliente. La estrecha monitorización de este flujo de circunstancias cambiantes mediante los puntos clave de información de producción permite a Operaciones maximizar el uso de su capacidad productiva.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Trabajos pendientes (%)	Prom. Unidades por pedido (#)	Semana fiscal
Utilización de capacidad (%)	Prom. Unidades / producción (#)	Año fiscal
Funcionamiento sistemas (%)	Coste producción fijado (\$/%)	Trimestre
	Coste producción marginal (\$/%)	Mes
	Horas de producción (#)	Semana
	Producción/Lotes (#)	Máquinas
	Horas de producción programadas (#)	Tipo de equipamient
	Unidades desechadas (#)	Máquina
	Tiempo de establecimiento (#)	Número lote producto fabricado
	Programación unidades en producción (#)	Línea de producto
	Unidades producidas (#)	SKU
	Unidades producidas / hora (#)	Componente
	Unidades retrabajadas (#)	Número de referencia
	Coste de producción variable (\$/%)	Número de lote
	Fin WIP (#)	Organización
	Entrada WIP (#)	División
	Salida WIP (#)	Departamento
		Código organización
		Proceso de producción
		Proceso de producción
		Función de trabajo

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Operaciones/Producción	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Compras externas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas		•	
	Profesionales		•	
Finanzas	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Ventas	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Servicio al cliente	Ejecutivos			•
	Analistas		•	

Gestión del inventario

Enviar productos adecuadamente empaquetados para atender la demanda de los pedidos de los clientes es la principal preocupación del área de decisión sobre la gestión del inventario. La clave es equilibrar los requerimientos de los clientes, la rapidez del servicio de los pedidos y el volumen de existencias intermedias de que necesitamos disponer.

El principio de mantener un inventario intermedio es sencillo, pero cuanto mayor sea nuestra gama de productos, mayores serán las complicaciones. Si un negocio tiene 5.000 artículos específicos y 10.000 clientes, existen 50 millones de combinaciones producto/cliente a monitorizar y atender de forma eficaz.

[Nota: con la agrupación de combinaciones, mucho más de 50 millones.] El hecho de que el stock intermedio inmoviliza el capital agrava la urgencia de las decisiones. Mantener un mes de inventario intermedio implica un mes de producción sin un retorno asociado, que puede equivaler a más del ocho por ciento (doceava parte) del coste de producción anual.

La gestión del inventario también debe determinar las consecuencias financieras y el impacto para el cliente de eliminar el stock intermedio del inventario.

Inmovilizar entre el 40 y 50 por ciento de nuestro inventario con productos que se piden pocas veces no tiene sentido a menos que tengamos clientes importantes que valoren estos productos.

Comprender todas las implicaciones de estas decisiones requiere acceder a puntos clave de información. En el ejemplo anterior, significa conocer el valor total anual del valor de venta y beneficios de cada uno de los 5.000 artículos. La mayoría supondrán menos del uno por ciento del margen total. *¿Cuáles son? De éstos, ¿cuántos se dirigen a nuestros clientes más importantes, y se consideran componentes críticos del pedido?* Si la frecuencia de pedidos es baja e irregular, la posibilidad de eliminar estos artículos aumenta. Aunque se obtuviera un ahorro importante al eliminarlos, debemos alinear la decisión con la información de otras áreas funcionales como Ventas y Servicio al Cliente. *¿Cómo realizaríamos la notificación, y cuáles son los planes de contingencia si los clientes importantes se quejan?* A Ventas no le gusta dar malas noticias a los clientes y espera obtener una justificación clara para tales decisiones de negocio. Las razones sobre los hechos serán útiles cuando comuniquemos nuestros motivos a los clientes.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Inventario (\$)	Promedio productos elaborados (#)	Semana fiscal
Inventario / Dias (%)	Promedio productos elaborados (\$)	Año fiscal
Rotación de inventario (#)	Promedio unidades por pedido (#)	Trimestre
SKUs de producto	Fin productos elaborados (#)	Mes
	Fin productos elaborados (\$)	Semana
	Entrada productos elaborados (#)	SKU del producto
	Coste transporte inv. prod. elab. (\$)	Línea de producto
	Salida productos elaborados (#)	Marc
	Frecuencia pedidos SKU producto (#)	SKU
	Tiempo desde último pedido (#)	Almacén
		Región
		Distrito
		Almacén

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Operaciones/Producción	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Distribución	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
	Profesionales		*	
Finanzas	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
	Profesionales		*	
Compras	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
	Profesionales		*	
Auditoria	Ejecutivos			*
	Directivos	*		
	Profesionales	*		
Servicio al cliente	Ejecutivos		*	*
	Analistas		*	

Distribución y logística

Esta área de decisión incluye la gestión de calidad, costes y puntualidad en la distribución y entrega. Los problemas a corto plazo requieren manipular los pedidos de los clientes y realizar los envíos utilizando unas rutas, una programación y un equipamiento más eficaces. Los problemas a largo plazo requieren determinar si podemos reducir costes de kilometraje, mejorar la ejecución en la entrega y, si es posible, exceder las necesidades de servicio del cliente.

La infraestructura operativa para distribuir y entregar los artículos al cliente es compleja y costosa.

Muchas empresas trabajan con transportistas, distribuidores o mayoristas por su experiencia. Los distribuidores se especializan en determinados canales, rutas y/o territorios, y pueden distribuir más rápida y eficazmente que la mayoría de fabricantes. Los almacenes de distribución estratégicamente situados pueden representar una ventaja y una extensión de nuestra fuerza de ventas.

Aunque la subcontratación tiene sentido en muchos niveles, implica la pérdida del control directo y la aceptación de los riesgos que supone esa pérdida de control. La gestión de estos riesgos requiere negociar y monitorizar acuerdos de distribución cuyas condiciones sean claras e incluyan directrices comerciales.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES	
Unidades dañadas (%)	Promedio días demora real (#)	Cliente facturado	SKU del producto
Coste de distribución (\$)	Promedio días demora previstos (#)	Grupo Industria	Línea de producto
Entrega puntual de unidades (%)	Unidades dañadas (\$)	Industria	Marca
Precio/lb/100kms (\$)	Frecuencia de la entrega (#)	Categoría	SKU
	Coste seguro (\$)	Nombre del cliente	Tipo de envío / BOL #
	Días de demora (%)	Transportista/Distribuidor	Tipo de envío
	Tamaño de los pedidos (#)	Distr./Tipo transportista	Envío BOL #
	Envíos puntuales (#)	Transportista	Dirección de envío
	Total de envíos (#)	Estado actividad	Región
	Unidades entregadas puntualmente (#)	transportista	Estado / Provincia
	Unidades enviadas (#)	Transportista	Ciudad
		Región del transportista	Código postal
		Región	
		Estado / Provincia	
		Código postal	

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Distribución	Ejecutivos	•		
	Directivos	•		
	Analistas	•		
	Profesionales	•		
Servicio al cliente	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas		•	
	Profesionales		•	
Finanzas	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas		•	
	Profesionales		•	
Compras	Ejecutivos			•
	Directivos		•	
	Analistas		•	
	Profesionales		•	
Ventas	Ejecutivos			•
	Analistas		•	
Operaciones/Producción	Analistas		•	

Identificar, gestionar y evaluar las rutas de distribución y logística más eficaces para los clientes actuales y potenciales se basa en los siguientes puntos clave de información:

- **Procesamiento de pedidos** → Edición, registro, control del crédito, distribución de existencias, rutas de transporte, secuencias de entrega, solicitudes de entrega del cliente
- **Características de manipulación** → Facilidad de manipulación y apilado, posibilidad de sufrir daños, requerimientos especiales (temperatura...)
- **Empaquetado** → Duración y tipo de viaje, seguridad, seguro
- **Rutas y programación** → Tamaño del pedido, capacidad del transporte, red de destino del cliente, frecuencia de las entregas

Gestión de costes y calidad

En la gestión de costes y calidad, equilibramos el ahorro en costes de un área contra posibles repastos, rechazos, tiempos muertos o quejas del cliente. Compras puede encontrar un nuevo proveedor que represente un coste menor, pero una posible consecuencia de esta decisión podría ser un mayor índice de desperdicios. ¿Qué es lo mejor para el negocio? Necesitamos entender las variaciones de costes y su impacto.

Al contrastar las diferencias de coste, podemos medir el rendimiento, identificar patrones y entender las causas origen de estas diferencias. También necesitamos entender y analizar el valor y el coste de las medidas preventivas que garanticen la calidad, tales como la formación, la valoración del material entrante, los procesos de fabricación y las inspecciones. Cuanto más examinemos las actividades medibles de trabajo y más detallado sea el desglose de costes, más detallado será nuestro conocimiento de las causas que originan las variaciones de esos costes. La medición y la monitorización deben integrarse con las expectativas de calidad para entender el efecto de los cambios.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Coste de los fallos (\$)	Defectos (#)	Mes fiscal
Índice de rechazo Control calidad (%)	Control calidad: Coste (\$)	Año
	Control calidad: defectos fijos (#)	Trimestre
	Control calidad: Unidades muestra (#)	Mes
	Coste de material desechado (\$)	Componente producto fabric.
	Unidades desechadas (#)	Línea de producto
		SKU
		Componente
		SKU del producto
		Línea de producto
		Marca
		SKU
		Control calidad: Defectos
		Defectos
		Estándares tolerancia
		Índices tolerancia

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Operaciones/Producción	Ejecutivos	*		
	Directivos	*		
	Analistas	*		
	Profesionales	*		
Desarrollo del producto	Ejecutivos			*
	Directivos		*	
	Analistas		*	
	Profesionales		*	
Auditoría	Ejecutivos			*
	Directivos	*		
	Profesionales	*		
Servicio al cliente	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Finanzas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Marketing	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Compras	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Ventas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Distribución	Analistas		*	

Eficacia de los procesos

La gestión de la eficacia de los procesos busca formas de mejorar las cadenas de operaciones y de suministro. Esto significa buscar ineficiencias de rendimiento y entender por qué ocurren. Existen tres áreas en las que unas métricas bien diseñadas sobre comparativas de rendimiento pueden marcar la diferencia entre un seguidor y un líder de mercado:

- Procesos operativos internos
- Desarrollos y tendencias externas
- Benchmarking competitivo

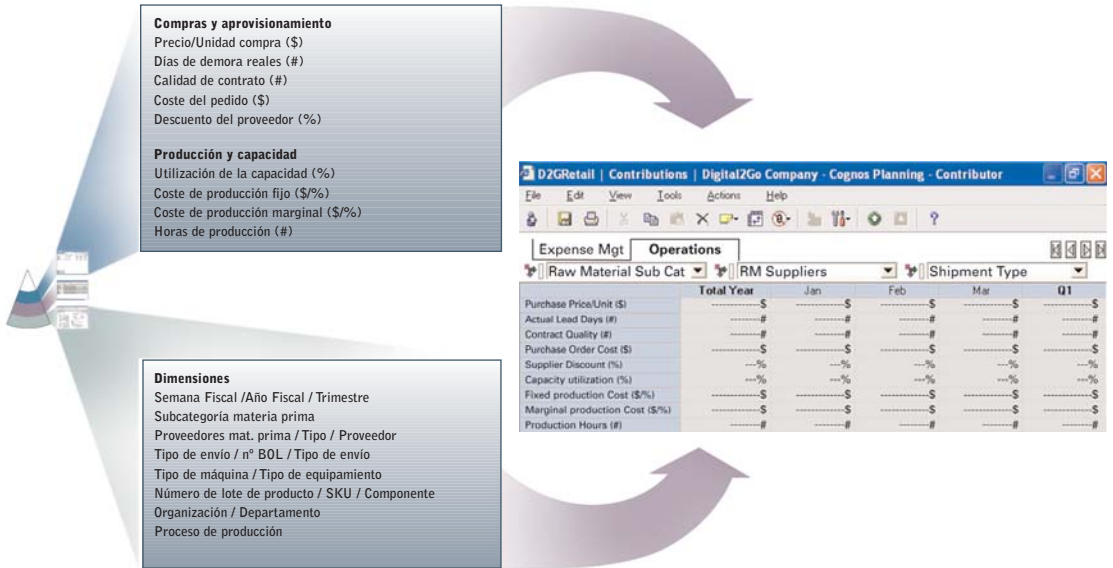
Nuestros procesos operativos internos nos resultan más familiares y son más fáciles de analizar. Por ejemplo, si evaluamos el “coste por euro de compra”, un incremento inusual de este índice podría indicar dos cosas. O bien que los costes de compra han aumentado, o que las compras han disminuido. Debemos determinar si la eficacia de las compras ha disminuido o si las compras se han desplomado. Otra evaluación posible podría ser los “euros por pedido”. Si esta métrica disminuye, puede indicar que el negocio está satisfaciendo más pedidos por el mismo total de ventas en euros. Esto podría significar que los costes han aumentado sin un aumento en las ventas, aunque también podría indicar que necesitamos rediseñar el negocio para poder gestionar pedidos más pequeños.

OBJETIVOS	MÉTRICA	DIMENSIONES
Fallos operativos (#)	Prom. Unidades/Lote producción (#)	Mes fiscal
Coste del proceso (\$)	Coste inactividad (\$)	Año
Valor añadido proceso (\$)	Coste mantenimiento (\$)	Trimestre
	Pasos del proceso (#)	Mes
	Lotes de producción (#)	Componente producto fabric.
	Horas producción programadas (#)	Línea de producto
	Coste configuración (\$)	SKU
		Componente
		SKU del producto
		Línea de producto
		Marca
		SKU
		Proceso de producción
		Proceso de producción
		Función de trabajo

FUNCIÓN	ROLES DE DECISIÓN	TRABAJO PRINCIPAL	CONTRIBUYENTE	ESTADO
Producción	Ejecutivos	*		
	Analistas	*		
	Directivos	*		
	Profesionales	*		
Finanzas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
TI / Sistemas	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Compras	Ejecutivos			*
	Analistas		*	
Ventas	Analistas		*	
Distribución	Analistas		*	

Aprovechar los desarrollos y tendencias externas requiere echar un vistazo al exterior de nuestra empresa. ¿Deberíamos cambiar a economías con un menor coste laboral para conseguir una fabricación más económica o a servicios tales como centros de llamadas? ¿Existen nuevas técnicas de fabricación, equipamiento o tecnologías que puedan mejorar en gran medida la eficacia? No investigar estos desarrollos de eficacia externa puede comprometer nuestra posición competitiva.

Más allá de este objetivo, muchas de las empresas líderes amplían sus actividades de monitorización a sus competidores. Sencillos análisis comparativos como las ventas por empleado, el volumen de salidas por empleado, los niveles de inventario o el número de almacenes, ayudarán a identificar las diferencias de rendimiento. Con estos análisis identificados, podemos determinar las acciones que necesitamos emprender.



Las áreas de decisión Compras y aprovisionamiento y Producción y capacidad muestran cómo la función Operaciones puede monitorizar su rendimiento, asignar recursos y establecer planes para futuros objetivos financieros.