SERIE GERENCIAL
Reflexiones sobre la Gestión Operativa

DEL COSTO OPERATIVO A UNA MEJOR ORGANIZACIÓN

Guía ejecutiva para hacer visible el esfuerzo operativo, distinguir ineficiencias y preparar una operación más sostenible

HACER VISIBLE > DISTINGUIR > APROVECHAR > PREPARAR

Una propuesta para organizaciones que quieren comprender mejor qué está construyendo su costo operativo antes de decidir dónde actuar.

Este documento fue elaborado por DECISIÓN c.a. a partir de la experiencia acumulada durante más de 50 años en proyectos de gestión y transformación digital.

Para la estructuración, redacción y refinamiento de los contenidos se utilizó ChatGPT, de OpenAI, como herramienta de apoyo. Los criterios, enfoques y conclusiones corresponden a DECISIÓN c.a.

Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.

contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

PRESENTACIÓN

Por qué esta guía

Las organizaciones suelen conocer con bastante precisión cuánto gastan. Sin embargo, no siempre es igual de visible cuánto esfuerzo cotidiano necesitan para conseguir que la operación funcione.

Llamadas, búsquedas, recordatorios, controles paralelos, reconstrucciones, seguimientos y pequeñas correcciones pueden incorporarse a la rutina hasta parecer inevitables.

Que una operación funcione no significa que todo el esfuerzo que utiliza siga siendo necesario.

Esta guía propone cuatro preguntas sucesivas. No pretende calcular ahorros, diagnosticar con puntajes ni recomendar una tecnología. Busca ayudar a observar, distinguir, aprovechar y preparar.

ETAPA	PREGUNTA CENTRAL	QUÉ DEBERÍA OBTENER
1. Hacer visible	¿Cuánto esfuerzo necesita realmente nuestra operación para funcionar?	3 a 5 situaciones que consumen atención
2. Distinguir	¿Qué parte agrega valor y qué parte compensa dificultades?	Situaciones que conviene revisar
3. Aprovechar	¿Qué debería quedar después del trabajo realizado?	Información útil para continuar
4. Preparar	¿Qué ocurriría si cambian las condiciones?	Prácticas a fortalecer, simplificar o transformar

Cómo usar la guía. No intente analizar toda la organización. Elija uno o dos procesos reales y avance con ellos a través de las cuatro etapas.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

LA RUTA

Cuatro preguntas antes de decidir una mejora

El orden importa porque cada pregunta cambia la forma de mirar la misma situación.

01 HACER VISIBLE	Evita aceptar como normal un esfuerzo que nunca hemos hecho visible.
02 DISTINGUIR	Evita confundir trabajo necesario con trabajo que compensa dificultades.
03 APROVECHAR	Evita que el valor de una actividad termine cuando la tarea se cierra.
04 PREPARAR	Evita que una forma de trabajar adecuada hoy se convierta en una limitación mañana.

La ruta no obliga a transformar todo. Busca mejorar la calidad de la decisión antes de movilizar recursos.

Ejemplo transversal. A lo largo de la guía seguiremos un caso sencillo: una organización que presta servicios técnicos y necesita conocer qué ocurrió, qué quedó pendiente y cómo evoluciona cada equipo.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

ETAPA 1 | HACER VISIBLE

Toda operación tiene un costo

Cuando analizamos la gestión solemos concentrarnos en el resultado: el servicio se atendió, el proveedor cumplió, la revisión terminó, el cliente recibió respuesta.

Esa mirada es necesaria, pero incompleta. También conviene observar qué tuvo que hacer la organización para producir ese resultado.

- buscar información en diferentes lugares;
- preguntar a varias personas qué ocurrió;
- recordar vencimientos o pendientes;
- confirmar manualmente que una actividad se ejecutó;
- volver a solicitar información que ya existió;
- coordinar excepciones para que el proceso finalmente avance.

La pregunta no es solamente: ¿funcionó? La pregunta es: ¿cuánto esfuerzo necesitó para funcionar?

Qué hacer en esta etapa. Elija una actividad que se repita. No busque todavía una solución. Anote solamente qué debe hacer la organización para conseguir que esa actividad termine bien.

Ejemplo: gestión de servicios

Para conocer el estado de un servicio, una persona revisa mensajes, consulta al técnico, busca el reporte y confirma si quedaron pendientes. El servicio se realizó; ahora estamos haciendo visible el esfuerzo necesario para saber qué ocurrió.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

ETAPA 1 | HACER VISIBLE

Cuando el esfuerzo se vuelve costumbre

Las organizaciones desarrollan mecanismos para que la operación continúe. Muchas veces funcionan. Precisamente por eso dejan de cuestionarse.

- “Hay que llamar.”
- “Hay que revisar.”
- “Hay que preguntar.”
- “Hay que hacer seguimiento.”

Cada acción aislada puede parecer poco relevante. Pero cuando se repite diariamente, involucra a varias personas o crece junto con el volumen de trabajo, comienza a consumir una parte significativa de la capacidad organizacional.

Que algo ocurra todos los días no significa que deba seguir consumiendo el mismo esfuerzo.

El primer objetivo no es reducir. Es hacer visible.

Mapa inicial del esfuerzo operativo

SEÑAL	QUÉ OBSERVAR
Búsqueda	¿Cuánto tiempo utilizamos localizando información o evidencias?
Seguimiento	¿Cuántas actividades necesitan recordatorios, insistencia o consultas?
Coordinación	¿Cuántas personas deben intervenir para conocer o cerrar una situación?
Repetición	¿Qué información, revisión o tarea volvemos a realizar?
Dependencia	¿Qué actividades funcionan porque alguien recuerda o compensa?

Resultado de la etapa. Quédese con 3 a 5 situaciones concretas. No las priorice todavía; solo hágalas visibles

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

ETAPA 2 | DISTINGUIR

Las ineficiencias cuestan y hay que financiarlas

No todo esfuerzo operativo es ineficiencia. Una organización necesita controlar, coordinar, supervisar y verificar. La dificultad aparece cuando parte de ese esfuerzo existe únicamente para compensar una forma de trabajar deficiente.

Una ineficiencia puede presentarse como una pequeña actividad adicional que hemos terminado considerando normal:

- revisar varias veces lo mismo;
- reconstruir antecedentes;
- mantener controles paralelos;
- recordar manualmente un vencimiento;
- preguntar quién tiene la información;
- insistir hasta conseguir que algo ocurra.

Una ineficiencia no deja de costar porque nos hayamos acostumbrado a ella.

Qué hacer en esta etapa. Tome las situaciones elegidas en la etapa anterior. Para cada una pregunte: ¿este esfuerzo es necesario para producir o controlar, o existe porque estamos compensando una dificultad?

Ejemplo: gestión de servicios

El diagnóstico técnico y la reparación agregan valor. Buscar después mensajes para saber qué se hizo, llamar al técnico para reconstruir el servicio o mantener una hoja paralela para controlar pendientes son esfuerzos que pueden estar compensando una falta de información disponible.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

ETAPA 2 | DISTINGUIR

¿Con qué financiamos una ineficiencia?

Cuando hablamos de costo tendemos a pensar primero en dinero. Pero muchas ineficiencias se financian con recursos menos visibles.

RECURSO	CÓMO SE CONSUME
Tiempo	Búsquedas, verificaciones, reingresos, reconstrucciones.
Personas	Intervenciones que podrían dedicarse a otras actividades.
Supervisión	Revisiones adicionales para compensar poca visibilidad o confianza.
Coordinación	Llamadas, mensajes y consultas para alinear información dispersa.
Demoras	Esperas producidas por información faltante o decisiones pendientes.
Capacidad	Energía organizacional utilizada en sostener la forma actual de operar.

Distinga antes de decidir

TIPO DE ESFUERZO	PREGUNTA	ACCIÓN INICIAL
Agrega valor	¿Es necesario para producir, controlar o decidir?	Mantener / fortalecer
Compensa una dificultad	¿Existe porque falta información, seguimiento, coordinación o control?	Revisar / simplificar
Crece con el volumen	¿Cada aumento de actividad multiplica casi igual el esfuerzo?	Llevar a la etapa 4

Resultado de la etapa. Identifique qué esfuerzos conviene mantener y cuáles merecen revisión porque están compensando una dificultad.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

ETAPA 3 | APROVECHAR

El mismo costo puede construir una mejor operación

El esfuerzo cotidiano no tiene que limitarse a resolver lo inmediato. Puede dejar algo útil para la siguiente vez.

Pensemos en un servicio técnico. El equipo vuelve a funcionar. Pero la intervención también puede dejar:

- la falla encontrada;
- el trabajo realizado;
- los repuestos utilizados;
- las recomendaciones;
- la condición del equipo;
- los problemas recurrentes.

Resolver consume esfuerzo. Resolver y conservar información útil facilita el siguiente trabajo.

Qué hacer en esta etapa. Para cada situación que decidió revisar, pregunte qué información, antecedente o resultado debería quedar disponible una vez terminada la actividad.

Ejemplo: gestión de servicios

Si cada servicio deja una historia básica del equipo, la siguiente atención puede comenzar con antecedentes. El técnico no necesita reconstruir todo y la organización puede reconocer recurrencias o anticipar necesidades.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

ETAPA 3 | APROVECHAR

No se trata de registrar más

Trabajar mejor no significa producir más formularios, más archivos o más controles. Más información tampoco significa necesariamente mejor gestión.

La pregunta útil es: ¿qué información nos evitaría repetir esfuerzo mañana?

Conviene conservar solamente aquello que pueda ayudar a:

- conocer antecedentes;
- dar continuidad;
- controlar pendientes;
- identificar responsabilidades;
- reconocer recurrencias;
- comparar resultados;
- anticipar necesidades;
- tomar mejores decisiones.

¿Qué debería quedar después?

DEBERÍA QUEDAR	PARA QUÉ SIRVE
Antecedentes	Evitar reconstruir lo ocurrido.
Historial	Reconocer recurrencias y evolución.
Pendientes y responsables	Dar continuidad sin depender de la memoria.
Resultados comparables	Observar tendencias y cambios.
Aprendizaje	Facilitar la siguiente decisión o intervención.

Resultado de la etapa. Defina qué información útil debería permanecer después de las actividades que más esfuerzo consumen.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

ETAPA 4 | PREPARAR

El costo de hoy debe mejorar la organización de mañana

Una forma de trabajar puede ser perfectamente manejable con el volumen, las personas y las exigencias actuales. El problema aparece cuando cambia alguna de esas condiciones.

Prepararse no significa predecir el futuro. Significa observar si la forma actual de operar tiene margen para responder cuando el contexto cambie.

Una operación preparada no es la que puede prever todo, sino la que puede responder a cambios sin multiplicar esfuerzo, dependencia o complejidad.

Qué hacer en esta etapa. Ponga a prueba las situaciones que viene analizando. Imagine un cambio concreto: más volumen, otra persona responsable o una nueva exigencia. Pregunte qué ocurriría si la forma de trabajar permanece igual.

Ejemplo: gestión de servicios

Hoy la organización atiende 100 servicios al mes y controla cada uno mediante consultas y seguimiento manual. Si mañana fueran 150, ¿también debería crecer casi 50% el esfuerzo administrativo? Esa pregunta revela si la forma actual de operar está preparada para crecer.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

ETAPA 4 | PREPARAR

Tres escenarios que ponen a prueba la operación

ESCENARIO	SI SEGUIMOS IGUAL	UNA OPERACIÓN PREPARADA
Más volumen	Más seguimiento, supervisión y carga administrativa.	Absorbe parte del crecimiento sin multiplicar el esfuerzo en la misma proporción.
Cambio de personas	Pérdida de antecedentes, criterio y continuidad.	La experiencia relevante queda disponible para quien continúa.
Mayores exigencias	Nuevas hojas, controles paralelos y revisiones manuales.	Incorpora nuevas necesidades sin agregar permanentemente nuevas capas de trabajo.

Capacidad o lastre

CAPACIDAD	LASTRE
Crecer	**Dependencia de personas clave**
Continuar	**Reprocesos**
Adaptarse	**Controles paralelos**
Anticipar	**Más supervisión**
Decidir mejor	**Mayor complejidad**
Simplificar con el tiempo	**Operar cada vez con más carga**

Resultado de la etapa. Elija qué prácticas actuales conviene fortalecer, simplificar o transformar antes de que su peso aumente.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

ANTES DE COMPLETAR EL MAPA

Una fila resuelta de principio a fin

El mapa final no pretende resumir toda la operación. Utilice únicamente las 3 a 5 situaciones que, después de recorrer las cuatro etapas, merecen una decisión.

Cada columna responde una pregunta distinta:

COLUMNA	PREGUNTA QUE DEBE RESPONDER
Situación concreta	¿Qué práctica o actividad estamos observando?
Esfuerzo hoy	¿Qué debe hacer hoy la organización para que funcione?
Dificultad que compensa	¿Qué problema de información, seguimiento, coordinación o control explica ese esfuerzo?
Qué debería ser diferente	¿Qué tendría que quedar mejor resuelto para trabajar con menos carga y mayor continuidad?
Decisión	¿Conviene mantener, fortalecer, simplificar o transformar?

Ejemplo resuelto

Situación	Esfuerzo hoy	Dificultad que compensa	Qué debería ser diferente	Decisión
Conocer el estado de un servicio técnico	Revisar mensajes, preguntar al técnico y buscar el reporte	La información del servicio queda dispersa y el seguimiento depende de personas	El servicio debe dejar estado, antecedentes, pendientes y responsables disponibles	**SIMPLIFICAR**

Primero comprenda la fila. Después complete el mapa con sus propias situaciones.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

HERRAMIENTA INTEGRADORA

Mapa Gerencial del Costo Operativo y Preparación Futura

Complete una fila por cada situación seleccionada. No intente describir procesos completos: escriba frases breves y concretas.

Situación concreta	Esfuerzo hoy	Dificultad que compensa	Qué debería ser diferente	Decisión
Actividad o práctica	*Acciones y tiempo que exige*	*Problema que obliga a compensar*	*Resultado que debería mejorar*	*Mantener / Fortalecer / Simplificar / Transformar*

Opciones de decisión:

- MANTENER: la práctica sigue siendo adecuada.
- FORTALECER: funciona, pero necesita mayor consistencia, visibilidad o continuidad.
- SIMPLIFICAR: parte del esfuerzo existe para compensar una dificultad que puede reducirse.
- TRANSFORMAR: la forma actual ya no responde razonablemente a la necesidad.

Cómo terminar. Revise el mapa y elija una sola situación por la que convenga comenzar. Las demás pueden quedar para después; no pierden importancia.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

APLICACIÓN

Cuatro conversaciones gerenciales breves

No es necesario convertir esta guía en un gran proyecto de análisis. Puede utilizarse como cuatro conversaciones cortas, cada una con una salida concreta.

CONVERSACIÓN	PREGUNTA	SALIDA
1. Visibilidad	¿Dónde utiliza esfuerzo nuestra operación para conseguir que funcione?	3 a 5 situaciones
2. Distinción	¿Qué esfuerzo agrega valor y cuál compensa una dificultad?	Prácticas a revisar
3. Aprovechamiento	¿Qué debería quedar después del trabajo?	Información útil
4. Preparación	¿Qué ocurriría si cambia el contexto?	Decisión inicial

Tres recomendaciones:

- Trabaje con situaciones reales y recientes.
- Involucre a una o dos personas que conozcan la operación desde perspectivas diferentes.
- Evite introducir tecnología demasiado pronto; puede limitar la calidad de la pregunta.

La calidad de la mejora futura depende, en buena medida, de la calidad de estas conversaciones iniciales.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

ANTES DE PLANIFICAR

Diez preguntas que conviene responder

1. ¿Qué actividad exige más esfuerzo de lo que parece razonable?
2. ¿Qué parte de ese esfuerzo agrega valor y cuál compensa una dificultad?
3. ¿Qué actividad repetimos o reconstruimos con mayor frecuencia?
4. ¿Qué depende demasiado de memoria, mensajes o personas específicas?
5. ¿Qué información útil debería quedar después de una actividad y hoy no queda?
6. ¿Qué proceso se vuelve más pesado cuando aumenta el volumen?
7. ¿Qué ocurriría si mañana cambiara una persona clave?
8. ¿Qué nuevas exigencias obligarían hoy a crear trabajo manual adicional?
9. ¿Qué práctica conviene fortalecer, simplificar o transformar primero?
10. ¿Qué debería ser distinto para afirmar que realmente mejoramos?

Si estas preguntas no tienen respuestas suficientemente claras, todavía conviene observar antes de buscar una solución.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

DE LA REFLEXIÓN A LA PLANIFICACIÓN

Decidir dónde conviene actuar primero

La observación sólo adquiere valor gerencial cuando conduce a una decisión.

El recorrido de esta guía puede resumirse así:

- Hacer visible dónde se consume esfuerzo.
- Distinguir qué esfuerzo agrega valor y cuál compensa dificultades.
- Aprovechar el trabajo para dejar información y aprendizaje útil.
- Preparar la operación para responder mejor a cambios futuros.

Toda operación tiene un costo. La pregunta es qué organización estamos construyendo con él.

El siguiente paso no consiste necesariamente en lanzar un proyecto. Puede comenzar eligiendo una práctica concreta que convenga fortalecer, simplificar o transformar antes de que su peso aumente.

La planificación del próximo período puede partir precisamente de allí: decidir dónde una mejora pequeña y bien orientada puede evitar que una dificultad manejable hoy se convierta en una limitación mañana.

Una decisión concreta. Escriba una sola frase: “Conviene comenzar por _____ porque hoy exige _____ y queremos que mañana podamos _____.”

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.
contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-

CIERRE

El costo operativo también construye futuro

Una organización no solo financia los resultados que obtiene hoy. También financia la forma en que aprenderá, crecerá, controlará y se adaptará mañana.

El costo operativo puede quedar completamente consumido en resolver el presente. O puede dejar trazabilidad, información, continuidad, aprendizaje y una operación progresivamente más preparada.

La pregunta final no es solamente cuánto cuesta operar. Es qué está dejando ese costo para el futuro.

Al terminar este recorrido, una organización debería poder decir:

"Reconocemos dónde nuestra operación utiliza esfuerzo. Distinguimos qué parte agrega valor y qué parte compensa dificultades. Sabemos qué información y aprendizaje debería permanecer después del trabajo. Y hemos identificado qué prácticas conviene fortalecer, simplificar o transformar antes de que el contexto las vuelva más pesadas."

Si esta reflexión encuentra eco en su organización, estaremos gustosos de intercambiar experiencias y analizar alternativas concretas para abordarla.

DECISION +50 años innovando
Experiencia que impulsa la continuidad de su operación.

contactenos@decision.com.ec
+593 98 441 4313
www.decision.com.ec
linkedin.com/company/decision-c-a-