

---

# Administración por Excepción. Significado y Aplicaciones

*Toma de decisiones de negocio de tipo táctico y operativo basadas en el concepto de "Administración en Tiempo Real" (Real-Time Enterprise).*

White Paper (Documento Técnico)

---

## Resumen

Cada día cobra mayor vigencia la necesidad de lograr una mayor productividad y eficiencia en las operaciones empresariales. Así como a nivel de operaciones de manufactura las empresas han logrado generar ventajas competitivas con base en la mejora de productividad y eficiencia en los procesos de producción, las organizaciones están aplicando conceptos similares a los procesos de negocio de inicio a fin (end-to-end process). Las adecuadas estrategias de negocio basadas en administración por excepción, combinadas con las herramientas tecnológicas que apoyan la "Administración en Tiempo Real" (Real-Time Enterprise) permiten importantes ganancias en eficiencia, eficacia y competitividad a las organizaciones.

Este documento técnico expone los principales elementos y consideraciones sobre una estrategia de Administración por Excepción y plantea algunos elementos fundamentales para ponerla en marcha.

© 2009 Mind de Colombia Ltda. Todos los derechos reservados.

Escrito por Carlos Fernando Navarro

Para comentarios sobre este documento escriba a [carlos.navarro@mind.com.co](mailto:carlos.navarro@mind.com.co)

La información contenida en el presente documento es autoría del escritor y no representa en ningún caso la opinión ni posición de Mind de Colombia al respecto.

Este documento técnico es puramente informativo

Mind de Colombia Ltda, Calle 93B No. 17-42 Oficina 502, Bogotá, Colombia

[www.mind.com.co](http://www.mind.com.co)



---

## **Tabla de Contenido**

Administración por Excepción. Significado y Aplicaciones	1
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
El control empresarial	1
Eliminación del desperdicio y mejora en productividad	1
<b>LA ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN .....</b>	<b>3</b>
Identificación de desviaciones en los estándares	3
¿Cómo se hace?	3
Administración en “Tiempo Real” - RTE	4
<b>MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>	<b>6</b>
Pasos a seguir y apoyo tecnológico	6
Algunas tecnologías de apoyo	6

---

## INTRODUCCIÓN

### **El control empresarial**

Tradicionalmente se ha trabajado bajo el concepto de administrar el negocio con base en revisión de todas las incidencias o transacciones que ocurren en los diferentes frentes de trabajo. Esto quiere decir, dedicar personal y tiempo (recursos del negocio) para revisar si lo que otros empleados de la organización han ejecutado, está bien. Se parte de la base de una administración del negocio basada en considerar que es necesario revisar todas y cada una de las transacciones para poder identificar errores y evitar problemas futuros. Este tipo de ejecución de control es válido pero muy costoso en el ambiente de negocios de hoy en día.

Adicionalmente existe el riesgo de situaciones que pueden no ser detectadas por las personas que ejecutan la labor de revisión y control y por lo tanto el riesgo de problemas en la operación son evidentes. Otro elemento que juega un papel importante en este proceso es el momento en el cual se identifican los problemas o errores cometidos en las transacciones del negocio. Muchas veces se pueden detectar estos errores pero en un momento en el cual ya no es posible tomar alguna acción correctiva. El tiempo de evaluación y control juega un papel fundamental en un buen sistema de control.

Por lo tanto el control es una actividad fundamental en las labores de administración del negocio. Por lo general y de manera tradicional se ejecuta a través de procesos manuales que son altamente consumidores de recursos humanos y de tiempo en las organizaciones, con el agravante de una alta posibilidad de errores y de falta de oportunidad en la detección de problemas y toma de acciones correctivas. Las tendencias en el incremento de costos laborales y la necesidad de lograr reducción en gastos generales y eliminación de actividades que no generen utilidad a la operación han hecho que las labores de control sean dejadas en un segundo plano, generando un alto riesgo de pérdidas por situaciones no detectadas a tiempo. El anterior escenario se puede evidenciar en las organizaciones que han tenido los recursos y los procesos establecidos para realizar estas actividades de control, pero muchas empresas, debido a su crecimiento poco planificado o a la cultura misma de administración (empresas familiares) nunca han dedicado recursos a las actividades de control y solamente a través de errores y fallas evidentes en los procesos de negocios, salen a flote estos problemas generando pérdidas. Muchas veces son los “clientes” internos y externos los que evidencian las fallas en las transacciones del negocio generando problemas de insatisfacción lo que a su vez genera deserción.

### **Eliminación del desperdicio y mejora en productividad**

La pregunta entonces es ¿cómo lograr un adecuado control del negocio que se traduzcan en eficiencia y en efectividad de los procesos del negocio? Como lograr eliminar el desperdicio, entendiendo por este toda acción que genere reprocesos, resultados no esperados, asignación de recursos de la operación para subsanar problemas y quejas de los clientes y en general toda acción que se convierte en un costo adicional del negocio y que no representa un ingreso. La respuesta puede estar orientada a utilizar una estrategia de administración como lo es la Administración por Excepción cimentada en el uso de herramientas tecnológicas que

---

permitan llevar a cabo la implementación del concepto de Administración en Tiempo Real.

---

## **LA ADMINISTRACIÓN POR EXCEPCIÓN**

### **Identificación de desviaciones en los estándares**

La Administración por Excepción se basa en dedicar recursos de la organización para la detección oportuna de transacciones que se encuentran fuera de los parámetros establecidos como permisibles para una operación específica. Por ejemplo, detectar a tiempo un despacho de mercancía que no se encuentra cumplido en un 100%, lo cual puede generar insatisfacción en el cliente. No debería asignar recursos a revisar el estado de todos los despachos, debería tener los mecanismos para poder identificar solamente aquellos que están fuera de los parámetros permitidos. Esto exige tener los mecanismos necesarios para poder identificar oportunamente estas situaciones y alertar a los funcionarios adecuados sobre el hecho en particular. No debo asignar recursos para revisar e inspeccionar todo, debe tener los elementos para poder, de manera automática, identificar situaciones fuera de los estándares permitidos.

Las organizaciones viven en un entorno de permanente flujo de información. Lo importante es detectar de forma oportuna las desviaciones en los resultados de las transacciones y los flujos de información entre las diferentes áreas que intervienen en los procesos de negocio. Una organización que no cuente hoy en día con sistemas de información que por lo menos apoyen sus transacciones críticas de negocio está condenada a morir. Por lo tanto, es necesario tomar como base un sistema de información transaccional para poder establecer una estrategia de Administración por Excepción. Aquellas situaciones que están dentro de los parámetros permisibles no debe ser sujeta a revisión y control, de hecho es una transacción que, si los parámetros de medición están bien establecidos, no debe presentar ninguna falla, entonces para que dedicar recursos para revisar algo que se supone está correcto. Esto es generar desperdicio. Lo que hay que hacer es establecer los mecanismos para que las transacciones que se encuentran fuera de rangos permisibles de operación sean detectadas a tiempo y se tomen las acciones correctivas oportunamente.

### **¿Cómo se hace?**

Para establecer una iniciativa de Administración por Excepción, es necesario definir un modelo de procesos con sus correspondientes indicadores, los cuales permitan identificar que transacciones ejecutadas a través del modelo de procesos están por fuera de los rangos permisibles en los indicadores. Por ejemplo, volviendo el tema de los despachos de mercancía, se puede establecer que por política de la empresa no se puede hacer un despacho que no cumpla por lo menos con un 80% del pedido en cantidades. Todo despacho que cumpla este parámetro no es necesario verificarlo, pero todo despacho que esté por debajo de este parámetro es necesario revisarlo. Otro ejemplo, relacionado con recursos humanos, todo empleado debe tener una revisión salarial en un lapso de un año calendario y debe ser igual o superior al índice de inflación del año inmediatamente anterior. Se debe poder identificar de manera oportuna aquellos acuerdos salariales que no cumplan con este parámetro. Si no se cuenta con controles a este nivel, que podría suceder?. Pueden haber situaciones con empleados que no han recibido su ajuste salarial a tiempo, o

---

empleados que han recibido ajuste salarial, pero no en el porcentaje de incremento indicado. Esto puede generar problemas para la empresa o puede generar insatisfacción en el empleado que podría llevarlo a considerar que la empresa no es un buen empleador. Que haría normalmente un departamento de recursos humanos para subsanar este problema?. Varias cosas; indicarle a los jefes inmediatos que estén atentos a los cumplimiento de periodos para revisiones salariales (es esta la función de un jefe de grupo?, no, esto es desperdicio). Asignar a alguien en recursos humanos para que genere listados o consultas en el sistema de nómina para revisar en ellos quienes están con próxima revisión salarial y avisar a los jefes respectivos (más desperdicio) y después generar otros listados para revisar los porcentajes de incrementos e identificar posibles errores (más desperdicio). Trabajando bajo un concepto de Administración por Excepción, que se debería hacer?. Contar con un proceso que de forma automática alerte a recursos humanos, al empleado y a su jefe sobre la próxima fecha de revisión salarial, ejecutar el proceso de revisión salarial y tener una alarma automática que informe en caso que un ajuste salarial no cumpla con los parámetros de incremento salarial. Este proceso minimiza el riesgo y no genera desperdicio.

### **Administración en “Tiempo Real” - RTE**

Tal como se ha ilustrado con este ejemplo, la Administración por Excepción puede ser implementada a nivel de mecanismos de control y alerta en todos los procesos del negocio. Todo proceso que maneje información, la cual debe ser sujeta a control y validación puede ser optimizado a través de mecanismos de administración por excepción. Desde el punto de vista de implementación de una estrategia de esta naturaleza, es necesario contar con las herramientas tecnológicas que habiliten el uso de mecanismos de alerta y notificación. Durante los pasados 5 años se ha venido desarrollando un concepto que en los países desarrollados se ha llamado Real-Time Enterprise, el cual hemos traducido como Administración en Tiempo Real. Es un concepto muy similar a la Administración por Excepción, pero se basa en el uso de tecnología para poder detectar a tiempo las desviaciones en las transacciones del negocio. Para entender mejor el concepto de RTE (Real-Time Enterprise) utilizaremos un símil con los procesos productivos en una planta. Cuando se cuenta con un proceso productivo, por ejemplo una línea de producción de papel, es necesario controlar múltiples variables como temperatura, pesos, volúmenes, grosor, densidad, velocidad, etc. Antiguamente un proceso productivo de esta naturaleza se ejecutaba en varios pasos, usando varias máquinas y por supuesto, con un alto nivel de consumo de mano de obra. Con el desarrollo de la automatización industrial y la tecnología, hoy en día la industria de procesamiento de papel cuenta con máquinas muy sofisticadas que permiten la ejecución de múltiples actividades (alimentación, triturado, mezclado, prensado, secamiento, laminado, bobinado). Estas máquinas poseen controles automáticos que permiten una vigilancia permanente en Tiempo Real de cada una de las variables críticas para el proceso de producción. En caso que la lectura permanente de cada una de las

---

variables críticas se encuentre fuera de los rangos permitidos (los cuales han sido establecidos por los ingenieros de la planta), la máquina de forma automática tomará una acción correctiva (parar, encender una alarma sonora y visual, aplicar algún elemento químico, etc.). Exactamente lo mismo es el concepto de RTE, es aplicar el concepto de automatización a los procesos del negocio para controlar las variables que intervienen en el proceso. A través del uso de tecnologías de la información se realiza una inspección periódica (desde segundos hasta días o meses, esto depende de cada proceso de negocio) sobre cada uno de los indicadores del proceso. Si hay alguna desviación en estos indicadores, los sistemas de información toman de manera inmediata una acción. Esta acción puede ser avisar a alguien o tomar una acción previamente programada. Un ejemplo muy sencillo; como parte de la estrategia de estar más cercano al cliente, la empresa decide hacerle envío de una nota electrónica a cada uno de sus clientes el día de su cumpleaños. Un sistema bajo el concepto de RTE, inspecciona permanentemente la base de datos de clientes, revisa el campo de fecha de cumpleaños y cuando detecta que la fecha en este campo coincide con la fecha actual, dispara automáticamente un proceso que compone la pieza de correo electrónico personalizado (nombre, fecha, profesión, etc) y la envía al cliente con copia a la persona que lo atiende dentro de la empresa. Es un ejemplo muy sencillo, pero ilustra muy bien el concepto de automatización, lo cual redundará en eficiencia, mejor atención al cliente y eliminación de desperdicio.

En forma resumida, RTE consiste en revisar periódicamente (en tiempo real) la información (datos) relacionada con eventos y procesos de negocio específicos, con el objetivo de optimizar la velocidad de respuesta, la eficiencia y la eficacia de los procesos de negocio, basado en el uso de tecnologías informáticas.

---

## **MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN**

### **Pasos a seguir y apoyo tecnológico**

¿Cómo se implementa una estrategia de RTE que esté encaminada a apoyar la Administración por Excepción? Para lograr éxito en una iniciativa de esta naturaleza se debe:

1. Tener claramente identificados los procesos de negocio y sus indicadores de eficiencia y eficacia
2. Definir con claridad los rangos de tolerancia para cada uno de los indicadores y variables de los procesos de negocio
3. Definir cada cuanto (tiempos y periodicidad) se debe leer los datos de variables e indicadores
4. Definir cual es la acción que debe ser tomada con base en la lectura de la variable o indicador
5. Utilizar las herramientas tecnológicas que permitan hacer esto de forma automática

Es importante recordar que las estrategias de Administración por Excepción y los mecanismos para ponerlas en operación, como lo es el RTE, deben ser diseñados y encaminados a mejorar la productividad, eficiencia y efectividad de los procesos del negocio. Fundamentalmente el principal beneficio de estos conceptos radica en lograr procesos de negocio más productivos que generen una diferenciación en el mercado y que estén encaminados a generar lealtad en el cliente por un servicio de mejor calidad que el de los competidores. Así como en el campo de la producción en planta el concepto de automatización, detección de desviaciones y acciones correctivas oportunas ha sido generador de ventajas competitivas, en el mundo de los procesos de negocio se hace cada vez más imperativo una respuesta ágil al cliente, minimizar fallas en los procesos y tomar acciones correctivas antes que se generen problemas irreversibles que requieren más recursos, reprocesos y generación de desperdicio. Analizar una estrategia de Administración por Excepción basada en RTE esta llevando a muchas empresas a nivel mundial a lograr una diferenciación basada en calidad y oportunidad de respuesta al cliente mediante mayor productividad y eficiencia.

### **Algunas tecnologías de apoyo**

Algunas tecnologías de información que apoyan los conceptos anteriormente expuestos son BAM (Business Activity Monitoring) y BPM (Business Process Management). No son objeto de mayor explicación en el presente artículo, pero si usted está interesado en mayor información al respecto puede contactar al autor escribiendo a [carlos.navarro@mind.com.co](mailto:carlos.navarro@mind.com.co)