

# Centros Integrados de Operaciones, cómo optimizar sus beneficios



Minimizar la variabilidad, incrementar el rendimiento, reducir la exposición al riesgo. Estos y otros objetivos de negocio son los motivos que suelen llevar a las empresas productivas a incorporar nuevas herramientas tecnológicas, un contexto en el cual los Centros Integrados de Operaciones han tenido un rol protagónico los últimos años.

Una primera ola de digitalización se caracterizó por automatizar y habilitar un control remoto de procesos específicos: salas de control por subproceso (ej: empaque o gestión logística), teleoperación de equipos, reportabilidad en dispositivos móviles y sensorización de activos para mejorar el control de procesos y la medición de datos.

En una segunda ola de digitalización surgieron los Centros Integrados de Operaciones (CIOs), que buscan instalar una gestión colaborativa e integrada de todos los procesos de la operación para lograr mejoras globales en el desempeño más allá de la optimización parcial de subprocesos.

Según nuestra experiencia, es común que los CIOs se conciban “desde los fierros”, es decir, priorizando la solución técnica y el diseño de plataformas, sistemas y tecnologías digitales. Este enfoque no considera las prácticas de gestión que se requieren para hacer sostenible las soluciones

técnicas (por ejemplo, los cambios de roles y decisiones en una operación más automatizada). Se pierde así la oportunidad de obtener los beneficios de la gestión integrada de la operación, de la aplicación de una inteligencia de negocio y del direccionamiento táctico que las operaciones requieren para lograr su máximo potencial en forma sostenida.

## **Mirada sinérgica**

Para asegurar el mayor beneficio de un Centro Integrado de Operaciones, se debe buscar en su diseño una mirada sinérgica entre la tecnología y la gestión. De esta forma, durante la conceptualización de un CIO debe abarcar:

### 1. **Ámbito del Modelo de Gestión:**

- Ajustes a los procesos para incorporar nuevas tecnologías y generar integración.
- Redefinición de roles y accountability para la toma de decisiones.
- Alineamiento de la estructura organizacional y gobernanza a la nueva forma de operar.
- Definición de cargos que trabajarán desde el CIO.
- Definición de los KPI e incentivos necesarios para alinear a las distintas áreas.
- Actualización de perfiles y competencias de las personas para que puedan responder al nuevo entorno digital.

### 2. **Ámbito de los componentes tecnológicos habilitadores:**

- Tecnología Operacional (TO): Hardware, equipos y sensores para ejecutar tareas o controlar equipos de manera autónoma.
- Tecnología para Habilitar Personas: Tecnología de conectividad móvil para apoyar a trabajadores en terreno y remotos en tiempo real.
- Plataformas y Sistemas (TI): Conexión e integración de operaciones, dispositivos y sistemas que están actualmente fragmentados.
- Inteligencia operacional y soporte a la decisión. Análisis de datos e inteligencia artificial para soportar y potenciar la decisión en tiempo real (mejor y más rápido) y mejorar las proyecciones futuras.

Considerar esta mirada sinérgica asegura que los Centros Integrados de Operación consigan resultados no solo en lo inmediato, sino en forma sostenida, generando un cambio duradero en la forma de hacer las cosas. La implementación de CIOs no es fácil y se deben considerar múltiples aspectos para su diseño e implementación, pero con un trabajo metódico que considere ambas dimensiones se asegura el éxito de sus resultados.

*Aurys Consulting es una consultora en estrategia y gestión, que apoya a grandes empresas en solucionar sus desafíos de negocio.*

*Para saber más sobre Transformación Digital y otros temas relacionados a la gestión de empresas, síguenos en nuestras redes sociales.*