



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# LA FÁBRICA DE CUMPLIR PROMESAS

Las empresas pueden cumplir las promesas hechas a los clientes más rápido, con más eficiencia y con menos recursos. Visualizar las operaciones como un tubo puede servir como perspectiva para gestionar más eficazmente

**POR ADRIÁN EDELMAN**  
Profesor del IEEM

**M**e gusta definir a las Operaciones en el ámbito de la gestión como el conjunto de tareas, procesos, recursos y sistemas que organizamos para cumplir promesas. Todas las empresas y organizaciones, sin excepción de tamaño, nivel de sofisticación profesional, sector, o tipo de productos o servicios que ofrecen, tienen una operación principal destinada a producir y servir la promesa hecha a los clientes. Y en todas ellas una “mirada de operaciones” podría ayudar a cumplir mejor las promesas. A todos quienes creen que esta perspectiva es exclusiva de manufactura y producción tradicional, los invito a mirar a su empresa como si fuera una fábrica o un “tubo” que cumple promesas.

Para empezar: ¿qué circula por dentro del tubo? El tubo cumple promesas, así que por dentro del mismo circula aquello que acumula el trabajo y valor que ponemos para construir la promesa.

Es fácil visualizarlo para materias primas y partes para ensamblar, en procesos clásicos de producción. También para mover pallets, cajas y artículos de cualquier tipo, en procesos de logística, distribución y de comercialización. Con algo más de dificultad, la misma lógica aplica para procesar información y para producir intangibles —por ejemplo, en los procesos contables, de consultoría, y de producción creativa (nuestra editora gestiona con gran esfuerzo la producción de artículos por parte de los profesores)—. Y también aplica para “procesar” personas, para cumplir promesas de servicio —por ejemplo, entretener, educar, atender, cuidar la salud, y muchos más. Aun para organizaciones sin fines de lucro se puede adoptar la misma perspectiva: dar de comer, ofrecer un techo, brindar un espacio de soporte.

En segundo lugar, hace falta entender y sincerar para qué queremos cumplir promesas; el propósito ayuda a alinear el cumplimiento en las dimensiones que son efectivamente más relevantes. Y no alcanza con definiciones amplias tales como “ga-



Sea cual sea el proceso sobre el que estemos trabajando, es posible usar esta perspectiva de las operaciones como un tubo para ganar comprensión y capacidad de gestión.

nar dinero” o “ser los mejores” o “hacer el bien”. Hace falta elegir prioridades, y no es posible ser bueno, bonito y barato: podemos querer ser muy rápidos, o muy ágiles, o muy eficientes, o muy serviciales, o muy cumplidores, o muchos... pero no todos al mismo tiempo.

## El tubo y sus partes

Vayamos ahora al hardware del tubo. Hay tres dimensiones importantes para definir la operación, y que a su vez representan tres tipos diferentes de problemas, desafíos o prioridades: el largo del tubo, la capacidad y el ancho del tubo. Las tres están relacionadas entre sí, pero corresponden a aspectos independientes.

El largo del tubo es el tiempo total mínimo que se necesita para cumplir la promesa. En la jerga de Operaciones lo llamamos tiempo de proceso. Está relacionado con el tiempo para responder al cliente una vez que nos vino a buscar. Tiempos más cortos hablan de mejor agilidad, mejor servicio, mejor atención, mejor capacidad de reacción ante cambios, y de estar listos más rápido para atender a un nuevo

cliente o para comenzar un nuevo ciclo. El largo del tubo o tiempo de proceso es el responsable de todos los problemas de tipo “demora mucho”. En la mayoría de los casos, la mayor parte del tiempo, por lejos, se consume en esperas sin valor, lo cual significa también una enorme oportunidad de mejora.

La capacidad del tubo es la velocidad a la cual producimos promesas cumplidas, o sea la cantidad de promesas cumplidas en una unidad de tiempo: cajas por hora, clientes por día, cubiertos por semana. La capacidad se relaciona con el tamaño potencial máximo de la operación y por lo tanto del negocio —cuántos clientes podemos atender, cuántos pedidos podemos entregar, cuantos informes podemos elaborar, como máximo, con los recursos y los acuerdos disponibles—. La capacidad es la responsable de todos los problemas de tipo “no damos abasto”, que surgen de desequilibrios temporales o permanentes entre la capacidad (lo que podemos atender) y la demanda (lo que nos piden).

El ancho o diámetro del tubo representa la cantidad de cosas o personas que en cualquier mo-

mento están dentro del tubo —también conocido como inventario en proceso—. Tiene impacto en la inversión requerida para poder operar, o sea la cantidad de “agua” necesaria para llenar y hacer funcionar al tubo en forma fluida.

El dinero invertido en mercadería comprada lista para ser vendida, las materias primas y partes esperando a llegar a la fábrica, las personas en una sala de espera, o la cantidad total de alumnos en cualquier instante en un colegio son formas de inventario en proceso. Para quienes estén cómodos con la perspectiva de finanzas, es el capital de giro. Los problemas de tipo “cuánto dinero o cuánto espacio necesito” son asignables al ancho del tubo.

Una vez que aprendemos a mirar nuestras operaciones como un tubo, no hay vuelta atrás. Sea cual sea el proceso sobre el que estemos trabajando, es posible usar esta perspectiva para ganar comprensión y capacidad de gestión. El mismo criterio sirve a la inversa; si todavía cree que su operación “es diferente” y esto no aplica, mire de nuevo, todavía hay algo más por aprender. ●