



ieem.edu.uy



Las operaciones en pandemia

La pandemia ha sido, y sigue siendo, un gigantesco caso en vivo del cual aprender de operaciones. Acercamos tres desafíos para un área crítica en las organizaciones



Adrián Edelman
Profesor del IEEM

Casi cada semana hay un problema al que se puede dar respuestas o soluciones desde la perspectiva de operaciones, tanto a nivel de nuestros hogares como de las empresas y organizaciones que dirigimos, incluidos todos los niveles de gobierno. Se podría escribir un libro completo con base en situaciones disparadas por la pandemia. En la primera parte del libro, la de los fundamentos, no podrían faltar los siguientes tres capítulos.

Problemas de aprovisionamiento

Desde papel higiénico hasta vacunas, pasando por laptops, kits de entrenamiento, alcohol en gel y tapabocas. Prácticamente todas las cadenas de producción y distribución de productos siguen todavía expuestas a problemas de escasez, demoras y disrupciones de la oferta, y a variabilidades extremas e imprevisibles de la demanda.

El mejor consejo respecto al aprovisionamiento se juega antes de empezar. Una vez que hay disrupción, hay acciones para tomar, pero nunca tan eficaces o potentes como haberlo previsto a tiempo. Y lo que corresponde es diseñar una estrategia que sea consistente con lo que representa el insumo o producto en juego en el propio negocio y el grado con que el insumo o producto sea fácil o difícil de encontrar en el mercado, ahora y en el futuro. Los tiempos de relativa estabilidad y un reduccionismo económico omnipresente suelen presionar inexorablemente hacia la búsqueda de la eficiencia: menores niveles de inventario, mejores precios de compra, operaciones logísticas más eficientes —típicamente medidas en costo por unidad—. Pero esa presión presupone que el valor principal a obtener de la función de aprovisionamiento es la eficiencia —y eso es solamente cierto una vez aseguradas otras dimensiones de valor más elementales, y por lo tanto más fáciles de olvidar o dar por sentadas en tiempos de paz—.



Problemas de gestión de la capacidad

Si asegurar el suministro de producto parece complicado, asegurar la capacidad en servicios es un desafío todavía mayor. Si nos quedamos en el área de servicios sanitarios, hablaremos de CTI, respiradores, vacunadores, laboratorios de testeo, emergencias, quirófanos y cirujanos. El desafío

Es inmensa la variabilidad de los sistemas de operaciones

viene de la naturaleza de los servicios, tal como los entendemos desde operaciones.

Aquí las palabras que resuenan son capacidad, ocupación, flexibilidad, tiempos de espera y tiempos de respuesta, cobertura geográfica, programación, velocidades de contagio, velocidades de recuperación, cantidad de afectados activos.

Uno de los trending topics de

las últimas semanas fue justamente uno de los más críticos para administrar la capacidad: la ocupación (en este caso, de camas, equipos y personal de los CTI). La ocupación, la relación entre los recursos ocupados y los recursos disponibles totales, permite dos miradas complementarias y potencialmente en tensión. Por un lado, la mirada de eficiencia presiona hacia ocupaciones altas para justificar que los recursos (dinero, tiempo, personas) estuvieron correctamente asignados, y no fueron un despilfarro. Por otro lado, la mirada de la eficacia presiona hacia el “deber ser” de la capacidad, que atienda y sirva a su propósito. ¿Cuál es la fuente de tensión? El secreto está en que cualquier medida que intentemos transformar en indicador es simplemente un promedio de ciertas condiciones. Y ese promedio difícilmente capture la inmensa variabilidad a la que están sometidos los sistemas

de operaciones en servicios. Variabilidad en la demanda, en su gravedad, en la distribución de llegadas, en su concentración, en sus requerimientos; y variabilidad también en la capacidad, en los tiempos y recursos requeridos por cada atención.

La mirada de eficiencia puede decir: “Es bueno tener todo muy ocupado, señal de que tenemos la capacidad bien vendida, y estamos cumpliendo muy bien con la misión para la cual se destinaron estos recursos...”. A lo que la mirada de eficacia responde: “De acuerdo, pero nuestro propósito no es ocupar la capacidad ni ser eficientes, sino poder cumplir la misión con todos los que nos necesiten, y hayamos definido previamente que serían nuestros clientes”.

Y, en forma simplificada, solo hay tres palancas sobre las cuales actuar en un sistema de este tipo: aumentar la capacidad (la cantidad de camas y recursos asociados), reducir el tiempo de

permanencia dentro del sistema (el tiempo de internación) y reducir la demanda (aplanar la curva).

Problemas de planificación y seguimiento del balance entre capacidad y demanda

De este capítulo se escucha mucho menos en la prensa, en las redes, o en las reuniones de comités de crisis en las organizaciones. Cuanto más VUCA la situación —volátil, incierta, compleja y ambigua—, más utilidad y valor tienen los marcos de referencia para la definición de estrategias de producción y servicio —y las herramientas de planificación, programación, monitoreo y ajuste periódico—.

Desafíos

Con la perspectiva de los que dirigen grupos, empresas y organizaciones, ¿cómo estamos y qué desafíos tenemos por delante?

Si tuviera que evaluar nuestro camino de aprendizaje en este año, diría que tenemos una buena noticia y otra mala... La buena noticia es que para la mayoría de

● ●
Cada crisis es una oportunidad para crear nuevas herramientas.

los problemas ya hay muchas herramientas desarrolladas desde operaciones que pueden ayudar a una mejor gestión. Naturalmente, cada crisis es una oportunidad para desarrollar nuevas herramientas o para empujar el conocimiento un poco más, pero no hace falta inventar demasiado. Si hace falta ajustar algo, no tiene ni de cerca el desafío que tiene, por ejemplo, la investigación y desarrollo de vacunas. Y aun si no es posible resolver dolores pasados, recordemos que esta no será la última crisis, y que tenemos responsabilidad de estar mejor preparados para la próxima.

La mala noticia es que en general nuestra capacidad para aprovechar el conocimiento y las herramientas disponibles ha sido relativamente baja, o por lo menos presenta grandes oportunidades de mejora. Lo cual nos lleva de regreso a la buena noticia, está casi todo servido, solo tenemos que tomarlo. ●