

## GESTIONANDO LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA (SEGUNDA PARTE)

En la nota anterior analizamos los elementos principales a tener en cuenta para la gestión de las operaciones de una empresa. Estos elementos son la esencia del método que TOC propone, denominado DBR/BM (Drum-Buffer-Rope / Buffer Management). Antes de describirlo en detalle, necesitamos definir los indicadores de desempeño que nos permitirán saber cuán bien o mal está funcionando nuestro sistema productivo.

Hemos dicho que una restricción es aquello que le impide a un sistema alcanzar un mayor desempeño en relación a su Meta. Implícitamente hemos estado hablando de medidas de evaluación.

Para medir el desempeño de un sistema necesitamos saber cuánto genera, cuánto gasta y cuánto dinero tenemos acumulado dentro del mismo. En la metodología TOC, los indicadores fundamentales son: Thruput (Del inglés Throughput), Inversión y Gastos de Operación. Existe, además, una condición necesaria: la Liquidez.

### THRUPUT (T)

Mide cuánto genera el sistema. Es la velocidad a la cual el sistema genera unidades de la Meta.

En el caso de una empresa con fines de lucro, el thruput es la velocidad a la cual el sistema genera dinero. A veces se lo define como la velocidad a la cual el sistema genera dinero a través de las ventas, haciendo referencia a la principal fuente de thruput de la empresa (Sin embargo, deben incluirse otros ingresos como intereses cobrados por un plazo fijo, regalías por patentes, etc.).

El thruput asociado a un producto se define matemáticamente de la siguiente manera:

$$T = N \times (PV - G1A1)$$

Siendo:

**T:** Thruput del producto.

**N:** Cantidad de unidades cobradas en un periodo fijado (Semana, mes, año, etc.).

**PV:** Precio de venta del producto.

**G1A1:** Gastos "uno a uno". Aquellos que aumentan uno a uno con el volumen de ventas, tales como materias primas y componentes, servicios de terceros, comisiones por ventas, etc.

Nótese que el thruput asociado a un producto es similar al concepto de contribución marginal llevado a su expresión más

pura. La diferencia entre ambos es que EL THRUPUT NO EXISTE HASTA QUE EL PRODUCTO ES COBRADO.

### INVERSIÓN (I)

Es el dinero "almacenado" dentro del sistema. Algunos componentes de la inversión son: Stocks de materias primas, en proceso y de productos terminados, edificios propios, maquinarias, dinero en efectivo, patentes, cuentas a cobrar, etc. Así definida, la Inversión consiste en todos aquellos elementos que pueden transformarse en dinero mediante su venta.

TOC sostiene que cualquier valor que se asigne a estos elementos es inexacto ya que sólo cuando alguien los compra se sabe cuánto valen realmente. Los criterios de valuación de Inversión que usa TOC están enfocados, al igual que todas las medidas de desempeño definidas en la metodología, a INDUCIR A LAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN A ACTUAR SEGÚN LO QUE ES BUENO PARA EL SISTEMA Y A DISUADIRLAS DE ACTUAR SEGÚN LO QUE ES MALO PARA EL SISTEMA.

### GASTOS DE OPERACIÓN (GO)

Son todos los gastos que no son uno a uno. Por ejemplo: sueldos (semanales, mensuales, etc.), amortizaciones, alquileres, cuotas de préstamos, etc.

### JERARQUÍA DE LOS INDICADORES

En las organizaciones con fines de lucro, los tres indicadores (T, I y GO) se miden en las mismas unidades y es por ello que se pueden definir las ecuaciones de la Utilidad Neta (UN) y del Retorno de la Inversión (ROI):

$$UN = T - GO$$

$$ROI = UN / I$$

Es imprescindible conocer los tres indicadores para medir el desempeño de una organización. Ahora bien, ¿existe alguna jerarquía entre ellos? ¿Hay alguno que sea más importante?.

En las organizaciones sin fines de lucro no hay dudas: el más importante es T, ya que es la razón misma de su existencia.

La confusión aparece en las organizaciones con fines de lucro ya que, dada la fórmula de la utilidad neta, pareciera que da igual enfocarse en aumentar T (Aumentar las ventas) que enfocarse en reducir GO (“Apretarse el cinturón”).

Los directivos de las empresas sienten más control sobre GO que sobre T y es por ello que existe una tendencia natural a enfocar los esfuerzos de mejora en el sentido de la reducción de gastos.

TOC sostiene, en cambio, que debido a la feroz competencia, toda empresa que quiera sobrevivir debe enfocarse principalmente en aumentar T ya que es el único de los tres indicadores que no tiene límites naturales (El límite de GO e I es cero).