



El máximo partido

PHILIP G. MOSCOSO

Cuando usted, una mañana cualquiera, está totalmente atascado en una autovía de cuatro carriles, probablemente se deba a algún *cuello de botella*. De hecho, no sólo estamos rodeados de *cuellos de botella*, sino que éstos nos afectan de forma muy directa, tanto en la empresa como fuera de ella.

Técnicamente, un *cuello de botella* se define como un recurso cuya capacidad es inferior a lo que se le demanda. En un proceso, el *cuello de botella* es, por tanto, el recurso que tiene la menor capacidad de todos, y que, por tanto, determinará la velocidad con la que al final salen los ítem (productos, personas o agua). En una fábrica, por ejemplo, el *cuello de botella* puede ser una máquina o un trabajador. En la autopista suele ser un estrechamiento o un túnel.

Podríamos, pues, tener la tentación de querer eliminar todos los *cuellos de botella* aumentando la capacidad de los recursos. Pero, desgraciadamente, esto en la práctica no

capacidad. ¿Cómo proceder? El primer paso será encontrar su *cuello de botella* interno. Por lo general, simplemente observando, podemos tener una primera idea de los posibles candidatos; aquellos que tengan mucho trabajo esperando delante. Si ya queremos ser más exactos, deberíamos hacer un cálculo de capacidades.

Pero, ojo, porque en la práctica, la identificación se puede complicar un poco. Imagínesse, por ejemplo, una empresa que vende dos tipos de pólizas, las estándar y las de riesgo, y que para las estándar, el *cuello de botella* es el departamento de ventas, pero para las segundas lo es el departamento de riesgos. A la hora de aumentar capacidad, tendrá que tener en cuenta pues que *cuello de botella* quiere eliminar realmente. Si, además, la demanda es estacional, puede ser que los *cuellos de botella* se muevan en función del momento en que observamos. Un ejemplo cotidiano podría ser el baño de su casa por la mañana.

El segundo paso consistirá

Nivel en el "cuello de botella"	Acción para resolverlo
¿Trabajamos con una estrategia y metas claramente definidas?	Definir claramente el camino a la meta. Solucionar problemas medulares.
¿Aseguramos con nuestra oferta una necesidad real?	Comprobar que la necesidad realmente se satisface.
¿Somos nº 1 en la mente de nuestro grupo?	Modificar paulatinamente la opinión imperante.
¿Hemos agotado todas nuestras potenciales fortalezas?	Liberar fortalezas internas y externas.
¿Conocemos las reales expectativas del grupo?	Influenciar al grupo. Generar expectativa.
¿Funciona nuestro diálogo?	Intensificación de la comunicación.
¿Es nuestra oferta de utilización obligada por el grupo?	Desarrollar conceptos más atractivos para el grupo y a través de la innovación, guiar hacia un rendimiento máximo.

Fuente: R. Govert

EL PAIS

Un 'cuello de botella' se define como un recurso cuya capacidad es inferior a lo que se le demanda

es realista. Para empezar, el coste puede ser demasiado alto para justificar la inversión. Peor aún; imagínese que el *cuello de botella* en su empresa es la persona que planifica los pedidos, ¿qué pasará si ponemos a más personas a trabajar en esta tarea? Sin duda, llegará el momento en que sea otro tipo de recurso el que limite nuestra capacidad, por ejemplo, una prensa de mol-des. Ahora podríamos pensar en comprar más prensas, pero ya podemos intuir que generaremos un nuevo *cuello de botella*. Es decir, por definición, en todo proceso siempre habrá al menos un recurso limitante con la menor capacidad. Es más, en la inmensa mayoría de las empresas, el verdadero *cuello de botella* no está entre sus cuatro paredes, sino en el mercado. La empresa podría producir más coches, por ejemplo, o vender más pólizas de seguro, pero simplemente no hay más demanda.

Pero imaginemos que la demanda de sus servicios aumenta significativamente, y usted tiene que aumentar su

en sacarle el máximo provecho a los mismos. Le sorprenderá, pero muy a menudo tenemos *cuellos de botella* que no están operando al máximo. Una cabina en la estación de esquí con capacidad para diez personas, por ejemplo, pero que de media sube con grupitos de cuatro. Por lo general, lo que tendremos que hacer es subordinar los recursos anteriores a la operativa de *cuello de botella*. Deberán ir al ritmo del *cuello de botella*, y éste siempre deberá tener trabajo suficiente esperando.

Sólo si aun operando el *cuello de botella* al máximo posible no tuviésemos capacidad suficiente, procederemos en un tercer paso a intentar aumentar la misma. Pero recuerde que enseguida volverá a tener un nuevo *cuello de botella*, y por tanto igual tenga que volver a empezar el análisis. Porque hagamos lo que hagamos, siempre habrá un *cuello de botella* que nos limite.

Philip G. Moscoso es profesor del IESE.