

# A Revalorar al **Gerente** de Producción

**Winston Zavaleta Ramos**  
Consultor Internacional de Logística  
Fundador de AKLARA





La empresa moderna de éxito debe mucho, o parte de ello, a Wickham Skinner, profesor de la Harvard Business School, quien hace más de treinta años centró su atención en el gerente de producción, analizó su rol y la gravitación de sus decisiones en la marcha de la organización, dejando implícita una advertencia sobre las posibles consecuencias de continuar como un "eslabón olvidado".

En una entrevista publicada en la revista *International Management* (1979), titulada "El sufrido y olvidado gerente de operaciones y producción", advirtió acerca del trato que las empresas daban a sus operaciones productivas y alertó al empresariado occidental sobre la amenaza de los países asiáticos, en los que sí se había relevado la importancia de la gestión de las operaciones productivas.

Skinner consideró que aquel error era inaceptable, pues en el mercado el producto se posiciona y se establece si es aceptado o no por los consumidores; por ello, destacó que, la producción debería adecuarse a lo que pide el mercado.

En este contexto, subrayó, el papel del gerente de operaciones o de producción es fundamental en la integración de las principales funciones de la empresa, ámbito descuidado durante muchos años por el empresariado occidental.

Fernando D'Alessio, en su libro *Administración de las Operaciones Productivas Un enfoque en procesos para las gerencias*, editado por Pearson indicó "¡No descuidar el área en que van a gravitar los resultados de la gestión empresarial! Las organizaciones exitosas lo son porque producen productos, bienes y/o servicios ganadores".

Fernando D'Alessio con esta publicación provee a los gerentes los conceptos elementales que deben tener en cuenta el área de operaciones productivas para que, conjuntamente con el resto de las áreas empresariales, encuentren la productividad necesaria para hacerlos competitivos en mercados cada vez más agresivos y globales.

Ese mensaje hizo recapacitar a muchos sectores del empresariado occidental, que iniciaron un cambio de atención al área que maneja la mayor cantidad de



recursos de la organización y que les va a permitir encontrar la búsqueda supervivencia, el crecimiento y la competitividad en una economía globalizada.

Para entonces, el éxito coronaba la marcha de las empresas de los países asiáticos, liderados por Japón y los cuatro tigres: Singapur, Hong Kong, Corea del Sur y Taiwán. ¿Cuál era la razón? Ellos se enfocaron en la producción de bienes y servicios competitivos, al haber seguido desde comienzos de los años 50 a un estadounidense: W. Edwards Deming, y sus compañeros Josep Juran y Philip Crosby, iniciadores de la filosofía de la Calidad Total.

No deja de ser una ironía que W. Edwards Deming, uno de los pensadores más influyentes sobre Management, no fuera profeta en su país, Estados Unidos, erigido como el paradigma del capitalismo y de la gran industrialización.

Fernando D'Alessio es enfático en afirmar que Operaciones Productivas involucra ahora a la producción de bienes y de servicios, dado que antiguamente al mencionarse el término Producción existía una relación mental que la producción era únicamente de bienes, los cuales eran físicos tangibles.

“Se producen tanto bienes como servicios, unos tangibles y otros intangibles, pero ambos requieren

un proceso de transformación donde se agrega valor a los insumos; insumos que son materiales, si se trata de la producción de bienes físicos, e insumos que son personas si se trata de la producción de servicios. En el primer caso, el producto es otro material, un bien físico; y en el segundo, es una persona que sale del proceso habiendo recibido el servicio”, señaló D'Alessio quien remarcó: “Los conceptos que se presentan son aplicables a todo tipo de organización que produce bienes y/o servicios, sean estas organizaciones públicas o privadas, y para empresas grandes, medianas o pequeñas”.

Fernando D'Alessio consideró como una parte fundamental de toda organización la de producir bienes y/o servicios. “No existen empresas sin productos, no existen empresas exitosas sin productos exitosos, solo los productos hacen a las empresas conocidas y triunfadoras”, afirmó de manera categórica.

¿Por qué *Administración de las Operaciones Productivas Un enfoque en procesos para la gerencia* resalta la importancia de los procesos productivos? “Porque en ellos se agrega valor a los insumos para obtener productos competitivos, como resultado de mejorar la productividad de los recursos usados en dichos procesos. No existe posibilidad de ser competitivo en esta arena global sin tener procesos altamente



productivos que generen estos productos, bienes o servicios, que con su calidad y costos de producción llevarán a las organizaciones a manejar productos ganadores en múltiples mercados”.

### Perú y los TLC

Si el Perú ha suscrito 17 Tratados de Libre Comercio (TLC) con las economías más grandes y competitivas del mundo (Estados Unidos, Canadá, Corea del Sur, China, Japón, la Unión Europea, Singapur, entre otros) la empresa en general y la gerencia en particular deben prestar especial atención a la filosofía y praxis

expuesta por Fernando D' Alessio en *Administración de las Operaciones Productivas Un enfoque en procesos para la gerencia*.

En la actualidad, el mercado es el mundo, los consumidores los miles de millones de personas ávidas de más y nuevos productos y servicios de óptima calidad y a precios justos. Si la demanda es inconmensurable la oferta debe atender esa necesidad; mientras tanto, el reto para las empresas y sus gerencias en el Perú es producir más y mejor para que nuestros productos y servicios sean los preferidos, sean los exitosos. ☺

## Administración de las Operaciones Productivas

### Un enfoque en procesos para la gerencia

Que *Administración de las Operaciones Productivas Un enfoque en procesos para la gerencia* sea la brújula en cualquier organización, institución o empresa, sea productora de bienes físicos o de servicios, es positivo.

Este libro está estructurado en cinco etapas según la secuencia del proceso administrativo clásico:

1. **Conceptos Generales en la Administración de las Operaciones Productivas.** Contiene los conceptos que sirven de base para su entendimiento general. Presenta una clasificación general de las empresas según sus operaciones, que permite identificar el tipo de empresa que se analiza para determinar las estrategias más adecuadas para su gestión. Destaca la importancia actual de la organización por procesos y la función de producción.
2. **Planeamiento de las Operaciones Productivas.** Expone el planeamiento de estas operaciones, desarrollando los temas de pronósticos, ubicación y dimensionamiento de la planta, planeamiento y diseño del producto, del proceso, de la planta, y del trabajo; también, el planeamiento agregado, que permiten definir las directrices que llevarán a la organización a alcanzar los objetivos trazados.
3. **Organización de las Operaciones Productivas.** Comprende la organización de las operaciones productivas. Cubre los temas de programación y logística de las operaciones productivas, así como las tecnologías emergentes, que permiten una integración de todas las actividades de la organización.
4. **Dirección y Control de las Operaciones Productivas.** Desarrolla los temas de Calidad Total como pilar fundamental de todos los procesos, el control de las operaciones como mecanismo de supervisión y corrección de lo planeado con lo ejecutado. Además, la gestión de mantenimiento de la empresa como herramienta necesaria para la generación de valor en la compañía.
5. **Complementos.** Aborda el tema de cadena de suministro, básico en la gestión eficiente de las operaciones. Presenta una metodología para la solución de problemas y varios casos empresariales resueltos.

