

# ADRIÁN EDELMAN

---

## DATOS PERSONALES

Nombre completo: Miguel Adrián Edelman Moszkowitz  
Nacionalidad: Uruguayo  
Fecha de nacimiento: 24 Febrero 1967  
Estado civil: Casado

## CONTACTO

Adrián Edelman  
Profesor  
IEEM, Universidad de Montevideo  
Lord Ponsonby 2530  
11600 Montevideo, Uruguay  
Tel/fax (+598) (2) 709.7220 / 708.5304  
Email [aedelman@um.edu.uy](mailto:aedelman@um.edu.uy)  
Web [www.adrianedelman.com](http://www.adrianedelman.com)

## CALIFICACIONES ACADEMICAS

- Candidato doctoral, Cranfield School of Management, Reino Unido.
- Master in Research in Management - MRes, Cranfield University, Reino Unido (2003).
- Master en Dirección y Administración de Empresas, IEEM, Universidad de Montevideo, Uruguay (1998)
- Ingeniero Industrial opción Mecánica, Universidad de la República, Uruguay (1993)
- Bachiller en Ingeniería Industrial, Universidad de la República, Uruguay (1991)

## CALIFICACIONES PROFESIONALES

- Colloquium for Participant-Centred Learning (CPCL), Harvard Business School (2004)
- Certificate in Production and Inventory Management (CPIM), APICS, USA (2000).

## **AREAS DE INTERES**

Sus intereses académicos y profesionales abarcan un amplio espectro de temas relacionados a las Operaciones, como ilustran los siguientes proyectos de investigación o de trabajo profesional. Algunos de estos proyectos tienen un enfoque de investigación netamente académico; otros, se basan en actividades de colaboración profesional o consultoría con empresas, y resultan en la redacción de un caso o una serie de notas técnicas.

### **DISEÑO DE SERVICIOS Y TOLERANCIA A DIFERENCIAS EN CALIDAD DE SERVICIO**

Este proyecto investiga cómo el diseño de servicios influye en la forma en que clientes o usuarios perciben la calidad del mismo, y por lo tanto, en la capacidad del servicio para satisfacer clientes. Se analizan dos diseños de procesos extremos: procesos "high-touch" - con interacciones personales, cercanas, e integradas o visibles, y procesos "high-tech" - interacciones mediadas por tecnología, distantes, y menos visibles. El argumento de la tesis es que ambos tipos de procesos de servicio tienen, dependiendo de la excelencia en la ejecución, similar potencial para satisfacer clientes. Se propone que la diferencia entre ambos enfoques es la sensibilidad con la cual clientes evalúan cambios en el desempeño: mayor o menor tolerancia a los errores (castigar o perdonar), y mayor o menor generosidad respecto a desempeños excelentes (premiar o ignorar).

### **AUDITORIA DE SERVICIOS**

La motivación para esta línea de trabajo es muy simple: ¿cómo transformar la frustración y la insatisfacción resultado de un pésimo servicio en una herramienta para diagnosticar y sugerir mejoras?

Esta línea de trabajo incluye: (a) el desarrollo de una metodología que al mismo tiempo sirva para evaluar servicios desde la óptica del cliente y para indicar mejoras operativas asociadas a los puntos débiles; y (b) la evaluación y comparaciones críticas de la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones y empresas del país.

### **LOGISTICA EN SECTORES NO TRADICIONALES**

Esta línea de interés tiene como objetivo investigar y documentar las prácticas logísticas en sectores diferentes a los de la manufactura y comercialización de productos de consumo masivo, sobre los cuales se basó gran parte de las teorías y ejemplos de la gestión de la cadena de aprovisionamiento y suministro (supply chain management). El objetivo es estudiar y documentar, en forma de casos de estudio, las estructuras de las cadenas de aprovisionamiento/distribución y las prácticas logísticas en sectores no tradicionales pero con gran relevancia para el país. Algunos de los sectores en los cuales enfocarse son: la producción agroalimentaria, la explotación de la madera, los servicios de salud, y los servicios turísticos.

### **FORMAS DE RELACIONAMIENTO EN LA CADENA DE APROVISIONAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN**

El interés en esta línea de trabajo surge de observar las formas - a veces no usuales - que encuentran algunas empresas para relacionarse en una cadena de aprovisionamiento o distribución, para competir mejor. En particular, uno de los proyectos trata sobre las dificultades de implementar una modalidad de colaboración conocida como 'pool de compras'

### **OPERACIONES EN SERVICIOS EN EL SECTOR DE LA SALUD**

El sector de la salud es, aquí y en cualquier parte del mundo, un candidato ideal para explorar formas de mejorar eficacias y eficiencias por medio de mejorar la gestión de las operaciones. En esta línea de investigación se incluyen el estudio de prácticas implementadas, hayan terminado en éxito o en fracaso, y proyectos de mejora de procesos, en cualquier grado de avance.

## **ACTIVIDAD PROFESIONAL**

### **ACTIVIDAD DOCENTE**

Profesor a tiempo completo en el IEEM (Instituto de Estudios Empresariales de Montevideo), Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo. Es responsable de todos los cursos del área de Operaciones de la escuela: programa Master en Dirección de Empresas (MBA), programas de Perfeccionamiento Directivo, programas a medida, y seminarios. Algunos de los cursos dictados son:

- Fundamentos de Operaciones (Análisis de Procesos)
- Operaciones Avanzadas (Organización de la Producción y Logística de Aprovisionamiento y Distribución)
- Estrategia de Operaciones
- Operaciones en Servicios
- Dirección de las Operaciones
- Gestión de la Innovación
- Desarrollo de Productos
- Gestión de Proyectos
- Análisis de Decisiones
- Gestión de Calidad (Facultad de Ingeniería)
- Basics of Supply Chain Management, CPIM
- Master Planning of Resources, CPIM
- Detailed Scheduling and Planning, CPIM
- Execution and Control of Operations, CPIM
- Strategic Management of Resources, CPIM

### **ACTIVIDAD DOCENTE INTERNACIONAL**

Es invitado regularmente a dictar cursos en programas MBA y de perfeccionamiento directivo en las siguientes instituciones:

- IAE, Universidad Austral, Argentina
- Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Austral, Argentina
- ISE, Instituto Superior da Empresa, Brasil
- ESE, Universidad de los Andes, Chile
- INALDE, Universidad de la Sabana, Colombia
- IIBM Instituto Internacional Bravo Murillo, España
- ISEAD, Centro Universitario Villanueva, Universidad Complutense de Madrid, España
- Diploma in Management Studies, DeMontfort University, Reino Unido (2004-2005)

### **RESPONSABILIDADES DIRECTIVAS EN EL IEEM**

En su carácter de profesor a tiempo completo en el IEEM, ocupa (o ha desarrollado) las siguientes responsabilidades:

- Miembro del Consejo de Dirección del IEEM, desde Agosto 2006.
- Director del programa MBA, desde 2005.
- Director del área de Operaciones, desde 2000.
- Director del proyecto de implementación de un sistema de información empresarial (SAP R/3 y SAP Campus Management) para la Universidad de Montevideo, 2001-2002
- Director del Programa de Logística, IEEM, Universidad de Montevideo, 2000-2002

## **CONSULTORÍA**

Además de la docencia y la investigación, desarrolla su actividad profesional en un amplio espectro de temas relacionados a las operaciones, tanto en empresas de manufactura como de servicios:

- análisis y mejora de procesos operativos
- diseño y organización de operaciones
- gestión de proyectos: planificación, programación, seguimiento
- medición y mejora de la calidad de servicio al cliente y su impacto en la satisfacción de clientes
- planificación e implementación de planes de mejora de la calidad
- rediseño y mejora de procesos de logística, de aprovisionamiento y de distribución
- análisis y mejora de desempeño de cadenas de aprovisionamiento y distribución

Su área de especialidad es la interacción entre el diseño de procesos y su implementación para la mejora de la calidad, con un enfoque integrador de las perspectivas del cliente y de las operaciones. Cree firmemente que la ejecución de las operaciones presenta un altísimo potencial de mejora en la mayoría de las organizaciones locales, y allí es donde prefiere concentrar la mayor parte de sus esfuerzos.

## **ACTIVIDAD PROFESIONAL ANTERIOR**

Previo a su incorporación como profesor a tiempo completo en el IEEM, trabajó por más de 10 años en posiciones operativas en empresas de servicio.

En el año 2000 participó de un emprendimiento de servicios financieros para empresas con operaciones en Internet, como director de Contenido y Operaciones.

Entre los años 1990 y 2000 ocupó diferentes posiciones en el área de Distribución y Comercial de UTE: Obras y Proyectos, Comercial, y Explotación de Redes, en calidad de Jefe de Departamento. Estas posiciones implicaron responsabilidad sobre la operación y mejora de procesos, y la supervisión directa de personas y contratos.

Ha sido Evaluador del Premio Nacional de Calidad en Uruguay (1999, 2001).

# INVESTIGACIONES Y PUBLICACIONES

## DISERTACIONES

- Edelman, A. (2003). 'Understanding Service Management: A Systematic Literature Review of Services Characteristics and Classifications', *Master of Research in Management Research Dissertation*, Cranfield School of Management, UK.

## CONFERENCIAS

- Edelman, A. (2005), 'High-tech versus high-touch service design: trading off customer evaluations'. *Euroma Conference*, Budapest, Hungary, June 19-22, 2005.
- Edelman, A. (2004), 'Operational performance, service quality, and customer satisfaction, from the service factory to professional services: opening the black box of services operations'. *13th Annual Frontiers in Services Conference*, Miami FL, USA, October, 2004.
- Edelman, A. (2003), 'Enhancement of the Service Encounter Continuum Through the Use of ICT's: A Systematic Review'. *12th Annual Frontiers in Services Conference*, Washington DC, USA, October 23-26, 2003.
- Edelman, A. (2003), 'Enhancement of the Service Encounter Continuum Through the Use of Information and Communications Technologies: a Review of Extant Knowledge'. *British Academy of Management Annual Conference*, Harrogate, UK, September 15-17, 2003.

## ARTÍCULOS

- Edelman, A. (2006), 'Pegame que me hace bien: Trompadas controladas como instrumento de mejora', *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, Vol. 9, No. 4, Diciembre.
- Edelman, A. (2006), 'La trompada educativa', *Sócrates - La Newsletter del IEEM*, Octubre.
- Edelman, A. (2006), 'Ponga a prueba su servicio', *Sócrates - La Newsletter del IEEM*, Julio.
- Edelman, A. (2005), 'M'hijo el Doctor... en Dirección de Empresas', *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, Vol. 8, No. 1, Abril.
- Edelman, A. (2004), 'De Colas y Esperas', *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, Vol. 7, No. 1, Abril
- Edelman, A. (2003), 'Servicios De Primera Clase Vs. Servicios Para Pobres: Reflexiones y Lecciones a Partir De Una Vision Del Mundo Desarrollado', *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, Vol. 6, No. 3, Diciembre
- Edelman, A., Regent, P. and Veiga, L. (2003), 'De la Suiza de América a la Dublín del Sur: Recomendaciones Para Multiplicar El Desarrollo De Productos y Servicios En El Área De Las Tecnologías De La Información', *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, Vol. 6, No. 2, Agosto.
- Edelman, A., Regent, P. and Veiga, L. (2002), 'Las Políticas Productivas y La Reactivación', *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, Vol. 5, No. 2, Agosto.
- Edelman, A. (2001), 'Pronosticar La Demanda: Ejercicio De Adivinación o Fundamento De La Planificación Operativa?', *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, Vol. 4, No. 1, Abril.
- Edelman, A. (1999), 'Modelos De Excelencia En La Gestión', *Revista De Antiguos Alumnos Del IEEM*, Vol. 2, No. 3, Diciembre.

## PRESENTACIONES

- XIV Jornadas de Informática en la Administración Pública, presentación invitada con el tema: "Impacto de la Tecnología en el Diseño y la Gestión de Procesos de Servicio". Montevideo, Agosto 2005.
- II Encuentro Internacional de Universitarios en Dirección y Administración, panelista invitado con el tema: "Reflexiones sobre la importancia de la investigación en dirección de empresas". Montevideo, Agosto 2005.

## PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

- Desarrollo de la industria de las Tecnologías de la Información en Uruguay (2002, con Pablo Regent y Leonardo Veiga).

Proyecto financiado por el Comité Nacional para la Sociedad de la Información y auspiciado por la Presidencia de la República (Uruguay). El objetivo del proyecto era la identificación de inhibidores y facilitadores para multiplicar las capacidades exportadoras de la industria de las tecnologías de información en Uruguay. La investigación incluyó entrevistas con aproximadamente 40 emprendedores y directores de empresas en el sector.

- Prospectiva Tecnológica Uruguay 2015 en Transporte y Logística (2002, como consultor asistente, con Eduardo Alvarez Mazza).

Proyecto financiado por el BID y el Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica a través de la DINACYT y auspiciado por la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. El objetivo del proyecto es delinear escenarios futuros en materia tecnológica para Uruguay, en el área de transporte y logística. La investigación incluyó la realización de una extensiva revisión de literatura, la dirección de paneles con aproximadamente 100 expertos en el sector, y la realización de una encuesta Delphi.

- Gestión de Residuos Sólidos en el Siglo 21: Modelos para recolección y reciclado de PET (1998).

Premio estímulo para Jóvenes Ingenieros, otorgado por la Asociación de Ingenieros del Uruguay. La monografía analiza alternativas para la recolección, clasificación, reciclaje y destino final para los envases de PET (utilizados principalmente para bebidas).

## OTRAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL Y ACADEMICO

- Seminario Doctoral en "Service Management", EDEN-EIASM, Swedish School of Economics, Helsinki, 15-19 de Noviembre 2005
- Seminario Doctoral y Conferencia EUROMA 2004, INSEAD, Fontainebleau, Francia, Junio 2004.
- Taller en Investigación en Servicios, dirigido por Dr Richard B. Chase y Dr Chris Voss, London Business School, Londres, Junio 2004.
- Seminario "Modelos de Medición en Marketing para la Toma de Decisiones", dirigido por Dr Dick Wittink y Dr Peter Leeflang, EDEN-EIASM, Bruselas, 29 Marzo al 2 Abril 2004.
- Seminario Doctoral y Conferencia 12th Frontiers in Services Conference, AMA, Washington DC, Octubre 2003.
- Conferencia del British Academy of Management, Harrogate, UK, Setiembre 2003.
- Conferencia EUROMA-POMS, Como, Italia, Junio 2003.
- 2da Convención Iberoamericana para la Gestión de Calidad, Fundibq, Montevideo-Uruguay, Abril 2000.
- Curso de Aplicación del Modelo de Mejora Continua, Comité Nacional de Calidad, Uruguay, Mayo 1999
- 1er Convención Iberoamericana para la Gestión de Calidad, Fundibq - Cartagena de Indias, Colombia, Marzo 1999
- Curso de Aseguramiento de la Calidad, Normas ISO 9000, UNIT, Montevideo-Uruguay, Mayo-Junio 1993