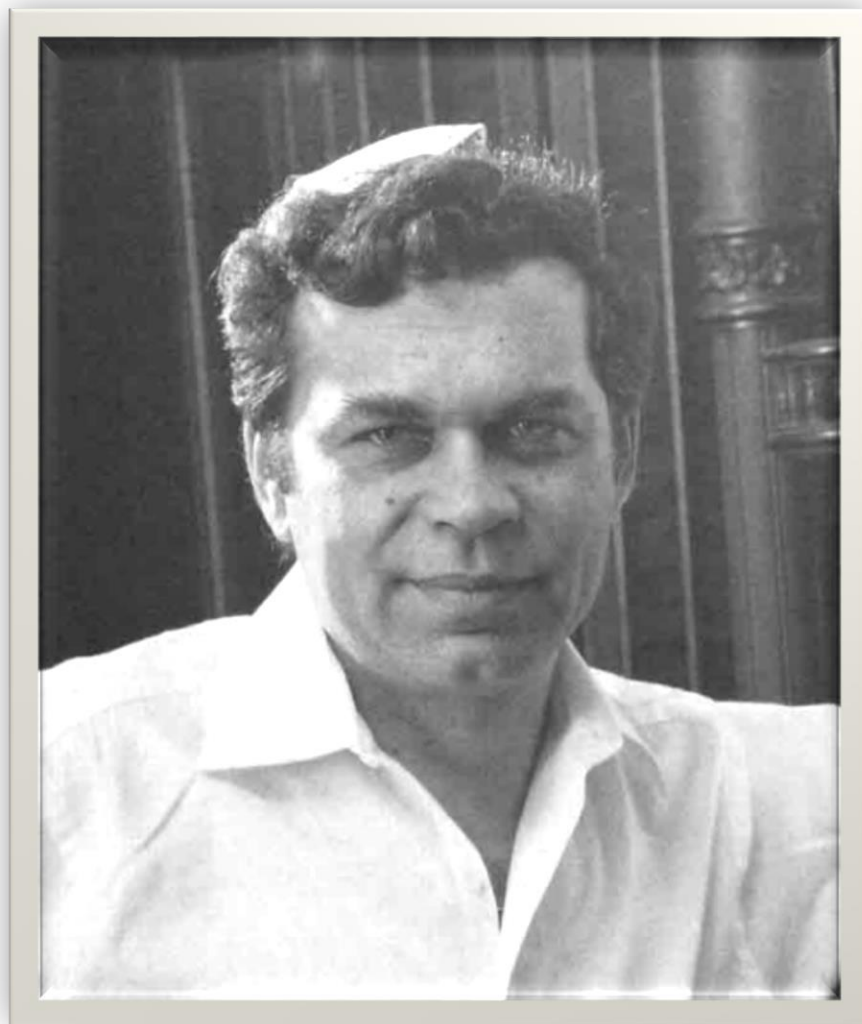


ENFOCARSE EN RESTRICCIONES, NO EN COSTES

© Eliyahu M. Goldratt

Un Capítulo del libro "Preparando el Futuro", Rowan Gibson, 2000



“La Meta no es ahorrar dinero, es ganar dinero”

ENFOCARSE EN RESTRICCIONES, NO EN COSTES

Por Eliyahu M. Goldratt, Ph.D.

La mejora continua será un tema cada vez más crítico a medida que nos adentremos en el siglo XXI porque, a todas partes que miremos, veremos que la competencia será cada vez más feroz. Y lo que proporciona combustible a esa competencia es la tecnología avanzada. ¿Por qué? Porque continuamente nos ofrece mejores materias primas, llegando al caso de que actualmente un ingeniero mediocre, utilizando los componentes de hoy día, pueda producir productos que sean muy superiores a los que un ingeniero excepcional podía producir con los componentes disponibles hace diez años.

El movimiento de nuevos productos -impulsados por la notable mejora de las posibilidades de los materiales- está cambiando y confundiendo la economía, ya que mientras las posibilidades del producto y la calidad están mejorando con rapidez, el precio de esos productos disminuye o se mantiene estable.

Como resultado de eso las empresas se sienten presionadas a vender más, lo que significa que necesitan una corriente continua de nuevos productos. Por contra, la constante introducción de esos nuevos productos, que ofrecen mejores posibilidades y mejor calidad a un mejor precio, hace que el mercado sea más confuso y más competitivo, lo que significa que las empresas necesitan cada vez ideas más innovadoras de productos para vender. Es un círculo vicioso. Una carrera viciosa, de hecho.

Esta competencia, que cada vez se incrementa más, ha hecho que las empresas se den cuenta de que no es importante la situación actual. Es vital embarcarse en el proceso de la mejora continua o, en caso contrario, en sólo unos pocos años perderán su posición de líder. Y algunos años más tarde se desvanecerán.

En un sentido tradicional, la mejora continua -a lo largo del siglo XX- se basaba en el concepto de lo que llamo el «mundo de los costes». Pensemos en una organización como una cadena, compuesta de muchos eslabones. Alguien tiene que comprar los materiales, alguien tiene que diseñar el producto, alguien tiene que producir las piezas, etc. Si se quiere mejorar la cadena de manera continua, ¿dónde podríamos concentrar los esfuerzos? Sólo hay dos posibilidades: o se toman decisiones que reduzcan costes o se consigue incrementar las ventas. Podéis intentar hacer las dos cosas, pero no es tarea fácil. La filosofía de la gestión de empresas que conduce a la reducción de costes es enormemente diferente de la que conduce al incremento de ventas.

Por ello supongamos que nos concentramos en la reducción de costes. Lo primero que debemos preguntarnos es: ¿dónde se ha generado el coste? Y la respuesta está en cada uno de los departamentos, en cada eslabón de la cadena. Es como preguntarnos: ¿qué determina el peso de la cadena? Por supuesto, el peso de la cadena está determinado por el peso de cada uno de los eslabones. Es la suma total de todos esos pesos individuales. Por lo tanto, si reducimos el peso de un eslabón en, digamos 100 gramos, el peso total de la cadena será 100 gramos menos que antes. De esa manera tenemos la impresión de que la mejora en cada uno de los eslabones es una mejora en la cadena completa. La filosofía inherente a esto nos dice que el óptimo global es la suma de los óptimos locales. Esta ha sido la filosofía que ha primado en los negocios durante el último siglo. Bajo esta filosofía, un proceso de mejora continua -donde el foco está en la reducción de costes- significa seguir el principio de Pareto, intentar concentrarnos en el 20 por ciento de los problemas que son responsables del 80 por ciento del desperdicio. Pero la mejora que resulta en la actuación es demasiado lenta, y el pensar en los «costes» puede llevar a cometer errores devastadores. De hecho, es la raíz de muchos errores corporativos.

Tomemos, por ejemplo, International Harvester. En los años ochenta tuvieron algunos problemas, perdieron dinero por primera vez en 30 años y, debido a eso, sustituyeron al presidente de la compañía por otra persona. El nuevo presidente entró y dijo: «Bien, vamos a empezar y lo vamos a hacer bien». Lo primero que hizo fue pedir un cálculo de todas las piezas que producían -había cientos de miles-. De cada pieza quería saber cuánto dinero costaba su producción y cuánto costaba comprarla fuera, si era posible hacerlo. A continuación, decidió que cada pieza que costase más de producir que de comprar empezarían a pedirla fuera, recortando así su exceso de capacidad. Y así lo hicieron a mayor escala.

Podéis imaginar lo que sucedió. Se puede recortar personal, pero no se puede hacer recortes en máquinas o edificios. El resultado fue que, siguiendo esos cálculos de «costes», los gastos se incrementaron en vez de disminuir porque, por una parte, había reducido principalmente costes variables, pero no costes fijos. Y, por otra parte, tenían que pagar a proveedores por las piezas que estaba comprando en el exterior.

Tres meses más tarde pidió que volviesen a comprobarlo todo y, por supuesto, los resultados fueron engañosos. Las piezas que todavía se estaban produciendo tenían que soportar sobre sus hombros los costes de estructura que antes se compartían con las otras piezas que ya no se producían. Así que dejaron de producir esas piezas y empezaron a comprarlas. A una escala gigantesca.

El cuarto trimestre llegó y naturalmente los resultados finales no eran nada buenos. El presidente decidió concentrarse en sus mayores inversiones —sus plantas de ensamblaje—. Según los informes eran muy eficientes, pero dijo: «Esperad un momento. Estamos calculando eficiencias basándonos en dos turnos, cinco días a la semana. Pero la inversión se llevó a cabo para tres turnos, siete días a la semana. De esta manera las plantas de ensamblaje están trabajando a un 50 por ciento de su eficiencia». Por ello

activó todas las plantas de ensamblaje a tres turnos, siete días a la semana. Y en el proceso construyó un inventario de mercancías ya acabadas en todas partes. Pronto los estados financieros de la compañía sugirieron que estaba consiguiendo más beneficio neto. ¿Cómo sucedió? Porque absorbía más los gastos de estructura en la cuenta de existencias y, las existencias, de acuerdo con nuestra contabilidad tradicional, no son un pasivo sino un activo. Al final del año, parecía que la compañía volvía a tener beneficios. El presidente recibió una bonificación e inmediatamente dimitió. Como consecuencia de su actuación cientos de miles de trabajadores fueron despedidos y su sucesor tuvo que trabajar mucho para salvar un tercio de la compañía.

Esos son los típicos resultados de seguir las ideas que surgen del «mundo del coste» asumiendo que la manera en que calculamos el coste de las piezas refleja los gastos que podemos ahorrar si dejamos de producirlas y las compramos. Asumid que activar un recurso -hacer que trabaje más- es sinónimo de utilizar un recurso -conseguir un beneficio-. Asumid que las existencias son un activo. Asumid que el coste del producto es la base para determinar el precio de venta.

➤ *Por lo tanto, si los métodos tradicionales de contabilidad se revelan incorrectos a la hora de medir la mejora del rendimiento, ¿cuál sería el modo correcto de llevarlo a cabo?*

Si estáis convencidos de que para seguir en el negocio vuestra empresa necesita embarcarse en un proceso de mejora continua, ¿no es obvio que la clave no es la reducción de costes? Esta vía de mejora es limitada. Está limitada a cero. **En vez de ello, lo que realmente determina el éxito de una compañía es el trúput.** Y por trúput me refiero a la velocidad en que la compañía genera dinero a través de las ventas.

Volvamos a la analogía de la cadena. El trúput se gana sólo al final de la cadena, a través de los esfuerzos de cada uno de los eslabones. Si un eslabón deja caer la pelota, el trúput se pone en peligro. La diferencia entre poner la mirada en los costes y ponerlo en el trúput, es como la diferencia de concentrarse en el peso de la cadena y concentrarse en su fuerza. ¿Qué determina la fuerza de una cadena? La respuesta es, por supuesto, el eslabón más débil. Si mejoráis cualquier otro eslabón -aunque tripliquéis su fuerza- ¿ello afectará la fuerza total de la cadena? No.

Desde el momento en que hagáis del trúput el factor determinante, os daréis cuenta de que efectuar la mayor cantidad de mejoras en la mayor cantidad de eslabones no ayuda al rendimiento de la cadena. **El óptimo global no es la suma de los óptimos locales.** Esta idea es una diferencia drástica de la manera en que hemos hecho negocios a lo largo de casi todo el siglo XX.

En los años ochenta los japoneses empezaron a enseñarnos, en una competencia feroz, que el trúput era el factor decisivo, que el cliente es el rey, que tenéis que hacer

todo lo posible para crear tróput y que las existencias no son un activo sino un pasivo. Ahora estamos viendo cómo cada vez más esta idea se ha adoptado. El problema es que la mayoría de los directivos no se dan cuenta del cambio de paradigma resultante en cuanto a filosofía de la gestión de empresas. No han aprendido todavía cómo operar cuando el óptimo global no se alcanza a través de varios óptimos locales: cuando la mayoría de mejoras locales, realmente no contribuyen al desempeño global.

Mejorando el Tróput

Una vez que estamos de acuerdo con el predominio del tróput - la fuerza de la cadena - de inmediato la pregunta que viene a la mente es: ¿cómo podemos identificar el eslabón más débil de la organización? Porque si no lo hacemos y nos sentimos satisfechos con la mejora de todo lo que podamos, entonces la probabilidad de que vayamos a mejorar la organización y su tróput es muy pequeña.

En mi libro “La Meta” esbozo el proceso de mejora continua que se necesita cuando el eslabón más débil es físico - un cuello de botella en la producción, por ejemplo. Desafortunadamente, sin embargo, en la mayoría de las organizaciones el eslabón más débil no es físico. Es una política que se ha fundido en un patrón de comportamiento.

¿Cómo identificarla? No es suficiente con buscar patrones de comportamiento incorrecto o políticas equivocadas o medidas incorrectas - simplemente hay demasiadas de ellas en cada empresa. Así que la pregunta es: ¿cuál es la debilidad más fundamental que debemos concentrarnos en mejorar? ¿Cuál es el problema central, el eslabón más débil? Y una vez que haya identificado el eslabón más débil, se enfrenta a otra pregunta: ¿con qué reemplazarlo? Encontrar la política equivocada - el eslabón más débil - no es tan trivial para un comienzo. Pero encontrar un sustituto para una política equivocada - en otras palabras, la creación de la política correcta - es aún más difícil.

Así nos encontramos con estas dos preguntas. La primera es: ¿qué cambiar? En otras palabras, ¿cuál es el patrón de comportamiento erróneo que es el problema central en nuestra empresa? Y la segunda pregunta es: ¿hacia qué cambiar?

Pero inmediatamente después hay una tercera pregunta. Porque, si estamos hablando de cambiar un patrón de comportamiento erróneo, entonces estamos cambiando algo profundo en la organización. Es un cambio cultural. Lo que significa que si no queremos estrellarnos en el próximo cuello de botella - la resistencia al cambio - será mejor que encontremos la respuesta a la tercera pregunta: ¿cómo causar el cambio?

No conozco otra manera de lidiar con estas preguntas más que utilizando procesos de razonamiento que nos permitan encontrar de manera sistemática las respuestas.

La Teoría de las Restricciones

La teoría de las restricciones (TOC) dice que hay al menos una restricción en cada sistema, si no las empresas tendrían beneficios de manera indefinida. **La clave está en enfocarse en las restricciones -en reforzar los eslabones débiles de la cadena- mejorando así el tróput y mejorando las utilidades.**

Ahora bien, ¿cómo podemos identificar una restricción? ¿Cómo respondemos a las preguntas: ¿Qué cambiar? ¿Hacia qué cambiar? ¿Cómo provocar el cambio? Aquí es donde necesitamos los procesos de reflexión, la técnica que desarrollé para analizar problemas, encontrar soluciones y comunicarlas de manera socrática. Es un método que consiste en representar las cadenas lógicas de relaciones «causa y efecto» en un papel; llamo a estos diagramas «árboles».

El primer árbol se llama **árbol de realidad actual**. Está diseñado para contestar a la pregunta: ¿cuál es el problema de fondo? Y lo hace de manera visual perfilando los efectos no deseados que existen -los síntomas del problema-, y a continuación utilizando las relaciones conocidas de «causa-efecto» para encontrar las pocas, normalmente una, causas subyacentes: el problema de fondo.

En la parte superior de casi cada árbol de realidad actual podemos encontrar los bucles. Observas un efecto no deseado y tu intuición te guía a ver que otro efecto no deseado participa en su causa. A continuación, otro efecto negativo colabora en la causa del segundo y el primero contribuye al tercero. Cuando el árbol de realidad actual completo está desarrollado, te das cuenta que en la parte inferior no hay bucles. Encuentras que hay una o dos causas que crean todos los síntomas, todos los efectos no deseados existentes. La empresa no se da cuenta de los problemas de fondo o, cuando lo hace de manera intuitiva, no reconoce su importancia. En el momento en que acabas de construir un árbol de realidad actual es increíble cómo puedes ver con claridad dónde tienes que concentrarte y dónde no.

➤ *¿Qué ocurre cuando la restricción es el mismo mercado? ¿Podría un estudio de mercado proporcionar esa información?*

No. Los estudios de mercado pueden decirnos de qué se queja el mercado. Esos son los síntomas. Si intentamos conocer los síntomas -las cosas de las que se queja el mercado- nuestras posibilidades de ser efectivos son escasas. Es como intentar apuntar a los síntomas que existen en nuestra propia organización. En su lugar, es mejor apuntar al problema de fondo, la causa de todos esos efectos indeseados. Si queremos incrementar de manera significativa nuestra competitividad en el mercado, tendremos que apuntar al problema de fondo. Tendremos que construir el árbol de realidad actual de nuestro mercado.

La mayor parte de los problemas que existen en el mercado son cosas que ya conocíamos antes de empezar el estudio -a menos, por supuesto, que seamos novatos en ese mercado en particular- Según mi experiencia, los estudios de mercado son normalmente una manera muy elaborada de despilfarrar. En la mayoría de los casos disponemos de todos los datos necesarios antes de empezarlos.

Para identificar el problema de fondo de un mercado debemos construir su árbol de realidad actual. Este es el proceso que debemos llevar a cabo. A continuación, lo comprobaremos con dos o tres personas que pertenezcan a ese mercado. Si les mostramos nuestro análisis, en términos de un árbol lógico de «causa-efecto», inmediatamente encontrarán los errores existentes en nuestro árbol. De esta manera, mediante la comprobación por parte de dos o tres personas, tendremos en nuestras manos algo que es extremadamente fiable.

El tiempo que conlleva identificar un problema de fondo depende de vuestra experiencia. Cuando enseñamos este proceso, pedimos que los directivos lo hagan por ellos mismos sobre un tema importante que necesiten mejorar. Les lleva al menos dos días, pero las curvas de aprendizaje tienen una pendiente muy acentuada. Cuando una persona ya lleva cinco árboles de realidad actual, necesita sólo una hora o dos.

Para mi gente, llevar a cabo un diagnóstico para un cliente, le requiere alrededor de una hora de entrevista. Pero estamos intentando hacer mucho más. La mayoría de las personas vienen a nosotros con ideas preconcebidas sobre lo que quieren mejorar. Hemos aprendido que la mayoría de veces lo que la persona quiere mejorar y lo que la compañía necesita mejorar no son la misma cosa. Muchas veces las cosas que quieren mejorar sólo son los síntomas. Por eso, en primer lugar, debemos identificar la restricción -el problema de fondo-. Lo hacemos a través de preguntas y respuestas, mientras construimos un árbol de realidad actual. De esa manera descubrimos cuál es el problema de fondo.

Pero eso no es suficiente. **Debemos continuar preguntando para descubrir qué sucederá cuando consigan romper esa restricción. ¿Va a caer la organización en la próxima restricción?**

Supongamos que determinamos que la restricción está en la producción y que rompemos esa restricción. ¿Habría la suficiente demanda en el mercado? Porque si no la hay, las mejoras resultarán en un exceso de recursos humanos y la presión por echar a empleados de producción empezará. Y si se suceden los despidos, todo el proceso de mejora se parará.

Digamos que la primera restricción está en el mercado. Debemos determinar si encontrar la manera de persuadir al mercado de comprar causará que la siguiente restricción tenga lugar en la distribución. Si la distribución no puede entregar lo que ha sido prometido, la Habilidad de la compañía se destrozará. Esto es lo que llamo «chocar contra la siguiente restricción».

Así que tenemos que verificar cuál es la primera restricción y cuál es la segunda, y ver si tenemos que lidiar con las dos al mismo tiempo, o si podemos dedicarnos a la primera. Después de esto, tenemos que descubrir qué obstáculos hay por el camino de las personas con las que estamos hablando; obstáculos que pueden evitar que ofrezcan una solución a la empresa. No podemos convertirles en mártires.

Sólo entonces podemos formular nuestra recomendación específica sobre cómo mejorar el problema de fondo. Les explicamos por qué la compañía debería adoptar la gestión del tróput, cómo la teoría de las restricciones les ayudará a obtener los mejores resultados con el mínimo esfuerzo e inversión y por qué es tan importante hacerlo de esa manera. La intuición de las personas es buena y también lo es su lógica. En la mayoría de los casos llegamos a un consenso. Si no lo conseguimos, les decimos adiós.

➤ *Volvamos atrás. Un directivo ha identificado el problema de fondo. ¿Y ahora qué?*

El siguiente paso consiste en encontrar una idea rompedora (innovadora) que resuelva el problema de fondo -aparte la restricción- y empiece a producir los efectos deseados. Aquí es donde se necesitan ideas creativas, trabajar sobre el qué cambiar. Por esa razón utilizamos un proceso de pensamiento llamado la «**nube de evaporación**». Es un proceso simple, que fuerza a la gente a pensar fuera de sus procesos normales. Después creamos un «**árbol de realidad futura**», que utiliza la misma lógica de «causa-efecto» para comprobar la validez de la solución. Y después se necesita un «**árbol de transición**», que es, en esencia, un plan de implementación. Un análisis lógico de cómo ir del presente al futuro.

Cuando los directivos acaban su árbol de realidad actual sobre el tema que han elegido, normalmente sienten emociones divididas. Por una parte hay cierto incomodo, especialmente en los casos en que se dan cuenta de que les están señalando con el dedo. Por otra parte, es como si se quitasen un peso de encima cuando se dan cuenta de que no tienen que luchar con un mar de problemas, sino con sólo uno o dos.

Naturalmente, a medida que construyen su solución y después perfilan los detalles de lo que van a introducir y cómo van a manejar el cambio, están más entusiasmados.

Generalmente, cuanto más escépticos son al comenzar, más convencidos están cuando acaban.

➤ *Cuando los equipos de directivos se unen para utilizar los procesos de pensamiento, he escuchado que se refieren a ellos como «fiestas de replanteamiento» o «viajes intelectuales de rafting en aguas blancas». ¿Son las conclusiones a las que llegan como una revelación para ellos?*

De hecho hay en realidad tres revelaciones. La primera es hasta qué punto se puede alcanzar un verdadero consenso en el árbol de realidad actual.

La segunda es hasta qué punto las creencias básicas de cómo llevar un negocio se hallan basadas en supuestos erróneos. Suposiciones que tal vez eran correctas en el entorno existente en el pasado, pero que no lo son en absoluto en el presente.

Algunas de esas suposiciones en la base de la contabilidad de costes eran correctas a principios del siglo XX cuando teníamos el pago por pieza: una pieza más producida, más dinero pagado, una pieza menos producida, menos dinero pagado. En aquel tiempo los costes eran variables. Esto dejó de ser cierto cuando empezamos a pagar por horas y no por piezas, con lo que la contabilidad tradicional de costes dejó de ser válida a partir de los años treinta y cuarenta. Pero todavía es algo dominante. De nuevo, una de las revelaciones, o sorpresas, de hasta qué punto las suposiciones básicas que subyacen en nuestros negocios son incorrectas.

La tercera gran sorpresa es hasta qué punto no hay resistencia al cambio si sabéis introducir las ideas, si diseñáis cuidadosamente su introducción utilizando el enfoque socrático.

La manera de utilizar este enfoque en vuestro favor es reconocer que detrás de cada «pero» casi siempre hay algo válido. En vez de luchar contra los «peros», los directivos deben aprender cómo colocar las reservas en una lista lógica de ideas. La persona que exponga esa reserva es normalmente capaz de sugerir una acción adicional que pueda corregirla. También es su solución. Por ello la resistencia al cambio es una consecuencia de cómo presentéis vuestras ideas. Si las presentáis de manera correcta, lo que conlleva mucho trabajo lógico, lo que se recibe no es resistencia al cambio sino entusiasmo.

Los directivos no son tan inocentes como para pedir una solución perfecta. Se dan cuenta de que es un proceso de mejora continua. Hay, obviamente, una necesidad constante de resolver el siguiente problema. Y esto nunca se acaba.

Si observamos las empresas que ya están embarcadas en la teoría de las restricciones, al cabo de un año veremos que el problema de fondo ya no existe: lo han solucionado. En su lugar encontraremos otros problemas que impiden nuevas mejoras, a veces problemas nuevos. Pero a los empleados de esas compañías les gusta, porque eso supone un reto para seguir avanzando, y sienten cada vez más confianza en ellos mismos -ahora saben cómo enfrentarse a los problemas- y la presión por la supervivencia ya no está allí después de la primera vez que giran el volante. Obtienen beneficios, ya están en el buen camino.

Aplicando la teoría

La división de electrónica de Ford Motor Company tiene alrededor de 16.000 empleados y produce las piezas electrónicas que van en todos los coches Ford -del estéreo al ordenador que controla la inyección de combustible-. Hace algunos años decidieron que tenían que reducir su tiempo de producción, que va desde el lanzamiento del primer componente hasta el envío del producto final.

Antes de empezar, su tiempo medio de producción era de 10,6 días. No estaba mal, considerando la complejidad y variedad de sus productos. Pero Toyota lo tenía en 5 días. Por ello Ford implemento el sistema de producción de Toyota, just in time. Después de dos años de implementar, el just in time redujo su tiempo de producción a 8,5 días. Sabía que no era suficiente porque, como hemos señalado, Toyota lo hacía en 5 días. Pero cuando los directivos hablaron con los japoneses, éstos les contestaron: “¿Qué esperabais? Nos llevó más de diez años conseguirlo. Así que perseverad”.

No podían esperar diez años, así que se embarcaron en la teoría de las restricciones. En sólo un año la compañía había reducido su tiempo de producción en todos los productos y en todas las plantas a un tiempo medio de 2,2 días. Actualmente, su tiempo de producción es de una media de menos de 2 turnos.

El problema de fondo era que la compañía estaba manejando las existencias, ahora maneja el tiempo. Como resultado, la satisfacción del cliente ha aumentado en un 75 por ciento a pesar del hecho de que los clientes demandan ahora más cosas. También son capaces de tener un control de proceso estadístico en tiempo real (SPC), en planta, que es una gran ventaja.

La capacidad de respuesta y el aprendizaje son un 300 por ciento más rápidos. El espacio de planta utilizado es un 20 por ciento menor, lo que permite la introducción de nuevos productos. El manejo de material y seguimiento se ha reducido en un 50 por ciento. La inversión en instalaciones se ha reducido en un 25 por ciento.

Los dos resultados que más me impresionan son que el proceso de tiempo entre sugerir una mejora y tenerla implementada pasó de 150 días a sólo 10 días y el proceso de programación pasó de 16 días a 1 día. Todo esto significa que, anteriormente, el tiempo de reacción en el mercado era de 16 días hasta que era programado y después más de 10 días hasta que era entregado. Ahora, la orden es recibida el día de hoy y despachada mañana.

Para poner otro ejemplo, Avery Dennison es una empresa de tres y medio billones de dólares que produce etiquetas adhesivas de papel y plásticos. Encontrará sus productos en prácticamente todas las oficinas en los Estados Unidos. Implementó la teoría de las restricciones en alrededor de un tercio de sus operaciones, y 12 a 18 meses de iniciado el proceso de cambio se informó lo siguiente: Cuota de mercado de un 17 a 25 por ciento. Las ventas netas aumentaron un 23 por ciento. Las quejas de los clientes

bajaron el 47 por ciento. El tiempo de entrega del pedido del cliente se redujo el 80 por ciento. Tiempo de espera de existencias totales se redujo entre 50 y 90 por ciento. La capacidad de fabricación mejoró en un 50 a un 300 por ciento, sin inversiones. Aplazamiento de pago de capital, mejorado por millones a través de aumentos de la capacidad existente. Y la empresa dice que todas estas mejoras han permitido la apertura de los mercados que tradicionalmente no podían entrar. Para mí, lo más impresionante fue el trabajo que hicieron en la organización de su información financiera, a la manera TOC - detallando la información financiera de toda la empresa, a través de los informes financieros de la división y las plantas, hasta la forma en que se mide un centro de trabajo individual. Aquí veo una contribución real para el conjunto de conocimientos.

Una nueva visión del marketing

Los procesos de pensamiento también se pueden aplicar al marketing. Muchos gerentes no entienden lo que es realmente el marketing. A menudo uso la analogía de los patos para explicarlo. Para mí, el marketing es esparcir maíz para conseguir que los patos vengan. Las ventas se tratan de tomar el arma y disparar un pato sentado. Y si el pato no está sentado, significa que el marketing no ha hecho su trabajo. Marketing es acerca de hacer que el mercado quiera (desee) tu producto. Las ventas se tratan de cerrar un trato con un cliente específico.

Mire la forma en que normalmente se fijan los precios. Volvemos a la contabilidad de costes de nuevo. A calcular lo que le cuesta hacer el producto mediante la asignación de todos los gastos de su negocio, y luego se agrega un margen de utilidad. Como resultado, se obtiene lo que le gusta ver como el precio de venta del producto. Y usted consigue algo aún más devastador: tiene la impresión de que hay un precio justo por el producto.

Pero ésta sólo es la percepción del valor del productor. **Si queremos ser competitivos, es mejor concentrarse en la percepción del valor del mercado.** A los ojos del mercado, el valor del producto no viene del esfuerzo que ponemos en su producción sino de los beneficios que el cliente piensa que va a obtener con él.

El cliente percibe el valor en términos de lo que necesita y, como diferentes clientes necesitan cosas diferentes, no debería haber sólo un precio para el producto.

Deberíamos segmentar el mercado como lo hace el sector turístico, donde diferentes clientes pagan diferentes precios por los billetes de la misma línea aérea o las mismas habitaciones de hotel, de acuerdo con sus necesidades o el tiempo que pasen en su destino antes de regresar, etc.

Pongamos otro ejemplo: trabajo con una compañía que proporciona microchips a empresas de ordenadores como IBM y Hewlett-Packard, y tiene diferentes precios para

los mismos productos de acuerdo con la rapidez de entrega. Hay un precio para los pedidos estándar y otro precio para los pedidos urgentes, pedidos que deben cumplirse a un plazo muchos más corto que el estándar. El precio es tres veces el precio estándar y los pedidos urgentes suman un 15 por ciento del negocio de la compañía. De nuevo no es el coste del producto, es el valor del producto. Es dar a los clientes lo que necesitan, lo que les ayuda a ellos a alcanzar sus metas. Mucha gente parece olvidar que la única manera de hacer dinero no es a través de los productos sino a través de los beneficios que esos productos generan en el cliente.

➤ *Tu punto de vista parece siempre alejarse de las reglas convencionales de la gestión empresarial ¿Por qué crees que es así?*

Viola las reglas, pero no viola el sentido común. De hecho, gracias a su lógica, encontraréis que está totalmente de acuerdo con la intuición de las personas que han trabajado alguna vez en organizaciones. Los procesos de pensamiento son esencialmente una manera de representar la intuición y la experiencia en papel y enfrentarse a conclusiones que no tienen espera.

Si la pura lógica del sentido común viola las reglas que existen, la conclusión que sacamos es que las reglas que existen no son sentido común sino un común sinsentido.

La cuestión es que estas soluciones no se apartan de la sabiduría convencional sino de las creencias convencionales. Las empresas han estado haciendo las cosas mal porque las creencias que les estaban guiando todo el tiempo estaban basadas en una filosofía pasada de moda que dice que la mejora de un eslabón supone la mejora de toda la cadena. Y el sistema erróneo de medir la eficiencia que creció dentro de esta filosofía ha hecho que las personas no hiciesen caso a su sentido común durante décadas.

Una manada completa de vacas sagradas ha sido ejecutada por esas ideas, y van a pasar más cosas. Veamos la gestión de proyectos. En gestión de proyectos, todos creen en el camino crítico. Al menos ellos creen que hay restricciones. Pero incluso el menor ejemplo nos mostrará que eso es un error. Imaginad qué ocurre cuando pensáis que algo es una restricción y no lo es. Significa que acabáis ignorando la restricción real y el resultado es que los proyectos rara vez se acaban a tiempo o dentro del presupuesto o de acuerdo con las especificaciones.

Miremos a Intel. Estaba construyendo unas instalaciones muy caras en Irlanda y cuando el proyecto estaba a medias, la persona que estaba a cargo del mismo, Patrick Hickey, se dio cuenta de que la compañía había agotado el tiempo disponible y el presupuesto. Empezó a usar la teoría de las restricciones y al final acabó el proyecto antes de la fecha límite y por debajo del presupuesto.

O volvamos de nuevo a Ford Electronics. Estaba abriendo una nueva planta de producción en Hungría y lo estaba haciendo con gente del país justo después de que hubiesen salido del comunismo. ¿Qué posibilidad creéis que tenían de conseguir los objetivos iniciales? El director encargado de poner en marcha la planta, que utilizó la teoría de las restricciones, testificó en público que fue el comienzo más suave en la historia de la división.

➤ *¿Podemos aplicar la teoría de las restricciones, como un principio científico, a todo tipo de situaciones y a todo tipo de organización?*

Sí. Creo que uno de los ejemplos más asombrosos es el del Comando de transportes de las fuerzas armadas de Estados Unidos, que es donde coordinan toda la logística de transportes. Estamos hablando aquí de una organización no lucrativa. Y se trata de una organización enorme y extremadamente burocratizada. Ellos reconocieron públicamente que, utilizando la teoría de las restricciones, tuvieron éxito al cambiar el Comando al completo de manera drástica en tan sólo un año.

También hemos trabajado en escuelas de enseñanza primaria y secundaria. De acuerdo con los profesores y los administradores, está funcionando. En vez de enseñar a los niños todos los «hechos» -todas las respuestas- utilizan el método socrático para enseñarles a deducir las respuestas por ellos mismos.

En mi libro *It'sNotLuck* (No es cuestión de suerte), hay algunos capítulos en los que hablo sobre cómo resolver problemas a nivel familiar. Esto se ha convertido en un curso completo que enseñó a personas en todo tipo de organizaciones. De hecho, en la mayoría de estos cursos no enseñamos propiamente, sino que preparamos a nuestra gente para enseñar. Y ¿el impacto? Dicen que ha cambiado su entorno de trabajo y ha desatado la intuición que existe allí. El impacto en la mejora de la productividad está de acuerdo con estos cambios.

Si los directivos aprenden a explicar el proceso de cambio correctamente, si involucran a su gente en la lógica de lo que están haciendo, si les dan las herramientas correctas para pensar por sí mismos, conseguirán su total apoyo y su entusiasmo. Porque todos sentimos de manera intuitiva cuándo algo tiene sentido. Por supuesto, debemos llevar esto a cabo de manera sistemática. No puedes empezar un proceso de cambio en sólo los dos o tres niveles superiores, tienes que llegar a toda la organización. Y ahora hay una manera de hacerlo posible. Es asombroso lo fácil y sencillo que es.

➤ *¿Cómo expresarías a los directivos la necesidad de cambiar su manera de pensar si quieren actuar con éxito en el siglo XXI?*

Les diría que tienen que acabar con la creencia de que la manera de incrementar los beneficios es reduciendo costes. En su lugar, deben aprender cómo incrementar el valor agregado. ¿Cómo hacerlo? Aprendiendo a construir e implementar ofertas, dando a los clientes lo que necesitan, algo que les va a dar una ventaja real.

A los altos directivos les preguntaría: ¿Sabéis qué cambiar? ¿Hacia dónde cambiar? ¿Y cómo provocar ese cambio? ¿Con vuestras manos o vuestros corazones? Si la respuesta es no, es tiempo de empezar a aprender cómo hacerlo. Hemos comprobado que el éxito no depende sólo de la suerte sino de la lógica. Tenemos ahora herramientas muy sencillas para construir y comunicar soluciones lógicas.

La mayoría de los directivos saben que la manera de llevar un negocio en el futuro será probablemente muy distinta de cómo ha sido en el pasado. También saben que la finalidad de su empresa no es ahorrar dinero sino hacer dinero. Para hacer dinero se han dado cuenta de que deben gestionar de manera que satisfagan a los clientes y a sus empleados. Pero lo que los directivos todavía no saben es que no importa cuáles sean las circunstancias, ya que ahora existe una manera de conseguir esos objetivos.

Más información de Teoría de las Restricciones (TOC), como artículos, resúmenes, vídeos y mucho más, la puede encontrar en:



Contacto:

Email: contacto@estrategiafocalizada.com

Página web: www.estrategiafocalizada.com

Síguenos en:

