

VISION VIABLE

© Gerald I. Kendall, 2005

CAPITULO 1 ¡MEJORE!

"Queremos poner a nuestra organización en un proceso de mejora continua, no podemos hacerlo permitiendo que el sinsentido común gobierne a las personas."

"Cuando hago el análisis de una compañía, quedo satisfecho cuando veo claramente cómo es posible llevar a la compañía a tener, en menos de cuatro años, una utilidad neta igual a sus ventas totales actuales."

Conozco de una sola persona en el mundo que no sólo haría una declaración tan arrogante, pero también significativa, y él estaba sentado en mi habitación de hotel en Nueva York. El Dr. Eli Goldratt¹, un pensador innovador que es conocido por haber inventado soluciones innovadoras a los problemas de la industria, es alguien a quien respeto profundamente. Pero incluso gente inteligente y respetada a veces realiza declaraciones totalmente vergonzosas.

Eli y yo pasamos toda la semana en Nueva York discutiendo cómo mover compañías con mayor rapidez hacia la mejora exponencial con un concepto poderoso que él llamó "Visión Viable". Durante la semana, mis emociones rebotaron entre el escepticismo y el entusiasmo. Mi emoción asumió el control cuando me di cuenta de que incluso si yo no podía llevar a cada organización para que su utilidad neta sea igual a las ventas en cuatro años, la premisa era sólida. Visión Viable, con su enfoque único para los clientes y mercados, movería a cualquier organización hacia un nivel de mejora que estaba más allá de todo lo que antes había creído posible. Me recordó lo que el movimiento de la calidad había hecho por las empresas japonesas en la década de 1980, a excepción de que este concepto fue aún más lejos.

Pero ahí estaba yo, dos semanas más tarde, frente a alguien mucho más escéptico que yo. Jordan es un alto directivo de una de las firmas de consultoría más grandes del mundo. Su empresa una vez tuvo una gran práctica en la implementación de tecnología (la mayoría eran sistemas de planificación de recursos empresariales - ERP), pero en los últimos años, la

¹ Goldratt es el autor del libro con ventas de millones de copias La Meta y muchos otros, incluyendo Critical Chain, Necessary But Not Sufficient, It's Not Luck, The Haystack Síndrome y The Theory of Constraints.

práctica resbaló rápidamente cuesta abajo. Peor aún, muchos de los clientes se quejaron de que sus decenas de millones de dólares gastados en la consultoría y la tecnología no habían redituado ningún beneficio final (en la línea de fondo).

El trabajo de Jordan fue encontrar nuevas formas para la práctica de clase mundial para ofrecer verdadero valor a la línea de fondo de los clientes. Su respuesta inicial a la premisa de Eli fue: "Para la empresa media, estamos hablando de ¡más que duplicar las utilidades cada año! La mayoría de los CEOs (directores ejecutivos) que conozco se reirían de tal declaración. Una gran cantidad de compañías con las que estoy trabajando hoy en día se emocionan cuando reciben un aumento del 10 por ciento en sus ganancias. ¿Está Goldratt hablando en serio? "

"Sí", dije con calma. "Es 100 por ciento serio."

"Él debe trabajar con empresas que tienen una cura para el cáncer o una nueva tecnología revolucionaria", dice Jordan, pero yo negué con la cabeza.

"Jordan, él está hablando de hacer esto, incluso en industrias con chimeneas."

Nos sentamos en silencio durante un par de minutos. Yo sabía que Jordan podría aceptar lo que Eli dijo en el contexto de una empresa con un descubrimiento inusual, pero no como un enfoque genérico. Por último, Jordan me pidió un ejemplo. "Pero Gerry", advirtió, "Por favor, que sea una compañía con dificultades." Era obvio que no estaba interesado en escuchar acerca de un caso en que la respuesta fuera obvia.

Entendí su preocupación, pero al mismo tiempo, yo estaba un poco molesto por su advertencia maternal de usar un ejemplo genérico. Empecé con el primer caso real que Eli Goldratt me había descrito, "OK, vamos a tomar un caso que Eli acaba de terminar de analizar. Es una empresa española que produce cables eléctricos y los vende a clientes importantes, como un ferrocarril o una empresa eléctrica. De hecho, ellos encuentran la mayor parte de sus negocios mediante la licitación de grandes proyectos."

Jordan dijo dubitativamente: "Seguro que no encaja en todos los casos que conozco. Pero tenemos algunos clientes que venden a otros proyectos."

Sin alterarme por las dudas de Jordan, continúo: "La competencia en esta industria es feroz. Esta empresa ha sufrido enormemente en los últimos dos años a partir de la bajada de precios, hasta el punto de que apenas tocan el punto de equilibrio".

Jordan me dijo que en los últimos años, había escuchado estas mismas quejas repetidamente de muchos de sus clientes. Durante el largo ciclo de prosperidad económica en la década de 1990, las empresas en una industria en crecimiento construyeron una capacidad adicional para satisfacer no sólo la demanda actual sino también el crecimiento futuro. A continuación, se nos vino encima. La crisis económica dio lugar a una enorme capacidad excedente que obligó a una guerra de precios entre competidores.

Hice una pausa para verificar. "Dime. ¿Es este caso lo suficientemente bueno para ti? "

"Sí y no," respondió él. Me di cuenta de que Jordan se sintió inquieto por el ejemplo. El continuó: "Estoy de acuerdo en que hay muchas empresas como la que describes. Pero si Eli corrobora su afirmación de que estas empresas podrían duplicar sus ganancias cada año por algún nuevo invento importante o reemplazando una mala gestión, entonces no creo que el ejemplo podría ser relevante para nuestros clientes. "

No estaba ofendido por el escepticismo de Jordan. "Jordan, tú que conoces acerca de Goldratt y de mi trabajo utilizando su metodología desde hace muchos años. Tú sabes que la metodología está diseñada para cualquier empresa, no casos especiales. Te voy a decir exactamente lo que Eli encontró en su análisis y podrás juzgarlo. Esta empresa cuenta con una buena gestión. Han tenido éxito en la reducción de costes. Ellos han puesto las iniciativas de mejora en todas partes. Han logrado tiempos de entrega de productos más cortos que sus competidores. Ellos sabían que necesitaban encontrar más clientes, por lo que licitan en más regiones que antes, incluso cuando sus posibilidades de ganar fueran relativamente bajas. Por cierto, no eran la solución más barata en el mercado y estaban ganando un 30 por ciento de todas sus licitaciones. "

"¿Y en cuanto a nuevos productos?", Preguntó Jordan.

"Pusieron algo de esfuerzo en el desarrollo de nuevos cables, pero esta no es una industria como la alta tecnología donde es probable que peguen con algunas innovaciones. Con los cables de eléctricos, una historia de éxito es un nuevo cable que genera otro 2 o 3 por ciento de ingresos. Y con todos sus esfuerzos, apenas tocan el punto de equilibrio, que era mejor que algunos de sus competidores que estaban perdiendo hasta la camisa. "

Después de cubrir todos los enfoques de mejora que Jordan podía pensar, dijo, "No puedo ver ninguna manera aparente para esta empresa, que no sea aferrarse en la espera de que la economía vuelva a mejorar. Pero que me estás diciendo que con esta compañía, ¿Eli demostró su afirmación? ¿Me vas a mostrar cómo Eli encontró una forma práctica de hacer que su utilidad neta sea igual al total de las ventas actuales en cuatro años, *sin que la economía esté mejorando*? Bueno, estoy escuchando".

En este punto, me di cuenta de que Jordan estaba sinceramente dispuesto a escuchar el análisis de Eli. Pero Jordan también me dijo que él tenía la esperanza de que fuera algo muy poco convencional o muy singular sobre esta empresa. De lo contrario, la implicación era que su empresa y muchos de los directores ejecutivos con los que ellos habían trabajado durante los últimos diez años podrían haber perdido una gran oportunidad para mejorar.

Le expliqué cómo Eli comenzó su búsqueda de una solución. "Cualquier empresa que tenga sólo el 30 por ciento del mercado y exceso de capacidad debe primero mirar en sus mercados actuales para aumentar las ventas. La respuesta tiene que venir de proporcionar más valor para el cliente. Pero la gran pregunta es: Con un producto como cables eléctricos suministrado a proyectos, ¿dónde está el valor? No puede venir de la reducción de los precios".

Una reducción del precio es lo más fácil de copiar para un competidor, siempre que la competencia tenga los márgenes y flujo de caja para sostener la guerra. Pero Jordan quería entender por qué Eli estaba tan seguro de que la reducción de precios no ayudaría en absoluto.

Le expliqué: "¿Cuál crees que es costo de los cables de energía, en relación con el costo de la construcción de la línea de un tren o poner electricidad a un barrio entero?"

Jordan adivinó, "¿Probablemente una pequeña fracción del coste total del proyecto?"

"Precisamente", le respondí. "De hecho, esto es cierto para muchos clientes de cualquier industria que compren materiales para un proyecto. Si varios proveedores tienen productos equivalentes a casi el mismo precio, ¿qué impacto tiene el precio de su producto al ganar un contrato? "

"Para el agente de compras puede ser un factor, pero hasta donde el director del proyecto se refiere, a menos que haya una gran diferencia en el precio, no ayuda", respondió Jordan.

"Correcto", exclamé. "Así que si confías en ganar muchas licitaciones sólo por ser más barato que la competencia, la oportunidad de duplicar tus ganancias es casi tan grande como la posibilidad de encontrar un copo de nieve en el infierno. Pero en tu respuesta, se identificó el enfoque correcto - el director del proyecto. Muchos gerentes de proyecto se quejan amargamente del tiempo de espera, especialmente para productos donde las especificaciones cambian a menudo en el último minuto. "

Jordan interrumpe, "¡Gerry, espera un minuto! Me dijiste antes que la compañía de cable ya tenía excelentes tiempos de entrega del producto. ¿No se contradicen las quejas del director del proyecto con lo que dijiste? "

"Vamos, Jordan. Tú sabes que cada proyecto sufre de cambios de última hora. En grandes proyectos, el director del proyecto está bajo una tremenda presión para renegociar los plazos de entrega e incluso a veces cambios en las especificaciones con sus proveedores. Al mismo tiempo, la administración aún mantiene al director del proyecto responsable de la fecha de vencimiento".

"A pesar de que esta compañía de cable está por encima del promedio de la industria en el desempeño de tiempo de entrega, todavía estamos hablando de meses. Pero los cambios en las especificaciones del cable suceden poco antes de la debida entrega del cable. Ninguna compañía de cable en esta industria puede poner de cabeza las operaciones cada vez que un cliente llama con cambios de último minuto. Así que, cambios en los pedidos son aceptados, pero con un gran retraso en la entrega. ¿Te puedes imaginar con lo que el director del proyecto tiene que lidiar? "

"Sé por mi propia experiencia", intervino Jordan. "Si el cable de corriente es fundamental y se retrasa, el proyecto se retrasa. Mis clientes, al igual que los constructores navales y los fabricantes de generadores de vapor, me dicen que ese retraso de material puede costar a un

proyecto un retraso de semanas y millones de dólares en términos de pérdida de ingresos o costos excesivos".

"Correcto", le dije. "Entonces, ¿qué debe decir la compañía de cable a sus clientes, los directores de proyectos para cerrar este trato?"

Jordan dice, "Al director del proyecto se le debe permitir finalizar las especificaciones del cable poco antes de la fecha de entrega sin penalización alguna. Por supuesto, la compañía de cable debe comprometerse a entregar dentro de un tiempo de entrega mucho más corto."

"Estás en lo correcto", exclamé. "Y si vas y prometes aquello al cliente, ¿te comprarán sin reservas?"

Yo había aprendido de Eli que simplemente resolver un problema del cliente, incluso con una idea innovadora, no es suficiente para cerrar un trato. Si la promesa del proveedor es reducir tiempo de entrega en un 10 por ciento, el comprador probablemente no tendrá serias dudas. Sin embargo, este compromiso de entregar en menos de la mitad del tiempo estándar de la industria carecía de credibilidad. Jordan respondió: "No, Gerry. Cualquier vendedor puede prometer una fecha agresiva con buenas intenciones, pero como director de proyecto, yo no pondría mi credibilidad en juego estrictamente con la promesa de un vendedor. "

Estoy satisfecho con la respuesta de Jordan. "Es verdad, así que ¿Qué debes hacer, más allá de tu promesa, si deseas hacer esta oferta irresistible?"

Jordan se quedó perplejo, por lo que revelé la respuesta de Eli, una que había utilizado con éxito en otros casos. "Debe ofrecer, por escrito, pagar penalidades al cliente si se atrasa en la entrega. ¡Pero hay un problema grande! "

Recordé lo incómodo que estaba cuando Eli compartió el resto de esta respuesta, así que observé cuidadosamente la reacción de Jordan mientras hablaba. "Si se ofrece pagar una multa del 10 por ciento basado en el costo del cable, se muestra muy poco compromiso con el director del proyecto. Recuerda, el daño al proyecto no está de acuerdo con el costo de su material, sino más bien de acuerdo con el retraso del proyecto. Por lo que debe ofrecerse pagar una multa mucho más grande, *reconociendo el perjuicio al proyecto*. Ofrezca el 100 por ciento de su utilidad en el pedido y el director del proyecto creerá que usted está hablando en serio."

Jordan especula que presentarle a cualquier director de proyectos dicha oferta probablemente le parecerá como ¡un sueño hecho realidad! Esta empresa ganaría muchas más licitaciones con este enfoque y duplicar las utilidades es una clara posibilidad. Aún mejor, la compañía podría tener la misma oferta ganadora y utilizarla en otras áreas geográficas. Él ahora podía ver la posibilidad de cumplir la afirmación de Eli, pero también sospechaba el enorme riesgo financiero que también noté inicialmente.

"Gerry, la única manera que dicha oferta sea posible es encontrar la manera de abordar el problema del tiempo de entrega. Y que está lejos de ser una tontería."

"Bien", concluí. "Estoy de acuerdo. La logística tiene que funcionar a la perfección la inmensa mayoría de las veces. Yo te mostraré todo eso. Pero primero, tengo una pregunta sobre este caso: ¿Por qué no podía esta empresa encontrar la respuesta por sí misma?"

La respuesta no depende de algo poco convencional. Sin embargo, muchas empresas miran su situación como tremendamente compleja. La clave ... "

"Gerry", interrumpe Jordan, "Antes de entrar en todo eso, debo decirte que todavía no estoy convencido de que la afirmación de Eli se puede aplicar a la mayoría de las empresas. Admito que has dado un ejemplo genérico para las empresas que venden a proyectos. Es cierto que hay muchas empresas así, pero tengo muchos clientes que no encajan en ese molde. ¿Tienes otro caso? "

"¡Por supuesto!" Contesté. "Tengo varios. ¡Pero sólo voy a compartir otro caso, si te comprometes a analizar mi pregunta después de eso!" Jordan también quería entender por qué sus clientes y su empresa de miles de expertos en consultoría gerencial pasan por alto estas oportunidades, así que aceptó.

CAPITULO 2

Visión Viable

“Dentro de cualquier complejidad, existe una simplicidad inherente que dicta los resultados de cualquier organización”

Empecé a describir la segunda empresa como una compañía diferente de cables de alta tensión.

"Gerry," intervino Jordan de inmediato. "Por favor no me des otra historia de una empresa de cables".

Ah, pensé, la arrogancia de algunos consultores. Pero al mismo tiempo, quería contar con la máxima contribución posible de Jordan en estos casos, por lo que escuché sus preocupaciones. Jordan continuó, "Para mí, una prueba real sería ver cómo funcionan estos conceptos en un negocio muy complejo. Pero, para convencerme, necesito que identifiques una oportunidad de crecimiento exponencial en una industria diferente y en otra parte de la cadena de suministro".

"Jordan, hasta ahora, el concepto ha sido comprobado en más del 80% de las docenas de diferentes empresas en las que se ha ensayado. Otro ejemplo en el que estoy pensando cubre tres cuartas partes de la cadena de suministro: manufactura, distribución y menudeo. ¿Satisface esto tus criterios?"

Jordan respondió, "En parte. Cuando hablo de complejidad, pienso en cambios constantes de productos con un alto grado de impredecibilidad, competencia feroz, diferentes canales para diferentes mercados, la Web..."

Interrumpí a Jordan con el ejemplo que pensaba que satisfaría sus criterios. "Esta compañía es un distribuidor de gran tamaño en EUA en la industria de comunicaciones. Sus ventas están creciendo, pero sus utilidades no aumentan, por lo que trabajan muy duro para generar los mismos beneficios. Venden más de 25,000 productos singulares, 30% de los cuales se vuelven obsoletos cada año. La vida de algunos productos es de menos de seis meses".

"Me suena como a comunicaciones inalámbricas", respondió Jordan.

"Acertaste. Pero es más que eso. Es todo, desde teléfonos celulares hasta productos para redes, tales como cables y módems, para todos los componentes usados en la construcción de torres de comunicación. Muchos de los proveedores son europeos y una buena parte de la manufactura se lleva a cabo en Asia. Este distribuidor cuenta ya con una

excelente propuesta de valor. Luchan por ser el único proveedor de sus clientes, completan el 90% de sus pedidos en uno o dos días y permiten devoluciones, por lo que sus clientes no se quedan con inventarios obsoletos".

"¿Cuál es su participación de mercado?"

"Menos del 10%", contesté con rapidez.

Jordan estaba perplejo. "Si tienen una propuesta de valor tan buena. ¿Cómo es que su participación de mercado es inferior al 10%?"

Le transmití a Jordan mi reacción inmediata para ver si percibíamos lo mismo. "Contar con una excelente propuesta de valor no siempre se traduce en ventas. La propuesta de valor no vende por sí sola. Algunas veces, los vendedores no están suficientemente entrenados para vender el valor", enfatice.

"Eso es totalmente cierto", replicó Jordan. "Eso me preocupa muchos de mis clientes. ¿Es entonces la respuesta sólo un asunto de entrenar apropiadamente al personal de ventas?"

"En parte", expliqué. "Este cliente está enfocando muchos esfuerzos ahora en la capacitación en ventas. Sé que esto ayudará, pero pienso que sólo añadirá un 10% a los ingresos; no es el tipo de crecimiento de las utilidades netas que Eli describe. Su propuesta de valor no es tan atractiva como para vencer a la competencia".

Jordan estuvo de acuerdo con mi opinión, por lo que continué. "Una propuesta de valor ayuda en los negocios, pero no es lo mismo que tener una oferta que el mercado no pueda rehusar. Además, antes de abrir el flujo de pedidos, deberán ser capaces de darles seguimiento contando con la logística adecuada a los esfuerzos de marketing y ventas. De otra forma, podrían terminar generando muchos pedidos sin contar con la capacidad para surtirlos. Por consiguiente, antes de revelarte este tipo de oferta y la logística, quiero que entiendas mejor su situación. El primer paso del proceso fue identificar la mayor restricción de la organización".

Jordan había leído algo sobre la gestión de restricciones, por lo que preguntó, "¿Tienen la capacidad para manejar más pedidos o están limitados en su expansión por sus instalaciones internas?"

"Acaban de abrir otro enorme centro de distribución", le dije. "En total, tienen capacidad para manejar muchos pedidos más".

"Y que hay sobre el flujo de efectivo?" preguntó.

"Muchos distribuidores están en el mismo barco," le expliqué. "El efectivo es un recurso precioso. Este nuevo centro de distribución con sumió mucho efectivo de reserva, pero no tienen dificultades para pagar la nómina. No están usando toda su línea de crédito, pero no tienen una gran abundancia de efectivo".

Jordan especuló, "Entonces, para lograr un crecimiento exponencial, parece ser que deben encontrar un punto de apalancamiento en su cadena de suministro y probablemente en el mercado. Y deben ser capaces de aprovechar las ventajas de ese punto de apalancamiento sin tener que usar demasiado efectivo".

"Exactamente", contesté. "Siempre podrían crecer abriendo nuevas bodegas, pero esto no igualaría sus utilidades netas a sus ventas actuales en cuatro años. Y con los actuales niveles de inventarios, se produciría una gran fuga de efectivo".

Jordan preguntó entonces, "¿Qué clase de clientes tienen?"

Continué: "Este distribuidor tiene diferentes tipos de clientes. Uno de sus mayores mercados para productos de comunicación está constituido por empresas de gran tamaño y organizaciones gubernamentales. Muchas de estas compañías compran productos similares de manera repetitiva. También vende a organizaciones que desarrollan proyectos, tales como departamentos de TI que instalan nuevas redes o contratistas que construyen torres de comunicación. Su tercer mercado importante es de menudeo — tiendas que venden productos de comunicación a sus clientes. La competencia es feroz. Cada vez; que el mercado decae, los fabricantes comienzan a vender directamente, compitiendo con sus propios distribuidores".

"¿Con cuántos proveedores tienen relaciones?"

Le contesté, "Cientos. Y cada semana, la gente de ventas recibe solicitudes de clientes para productos que no manejan. Algunos de estos productos no pueden ser obtenidos de sus proveedores actuales, por lo que el grupo de abastecimiento siempre está bajo presión para obtener nuevos productos. El gerente del centro de distribución se vuelve loco tratando de encontrar espacio para colocar todos estos productos".

"Espera un minuto", interrumpió Jordan. "Pensé que habías dicho que acababan de abrir un nuevo centro de distribución. ¿Cómo es posible que les falte espacio?"

"Dije 'en total' tienen capacidad sobrada. El nuevo centro de distribución está situado en la zona occidental de EUA y da servicio a esa parte del país. El centro de distribución original está a reventar con nuevos productos. Hace cinco años apenas tenían la mitad del número de productos. Al mismo tiempo que este centro de distribución tiene problemas para encontrar espacio para sus nuevos productos, más del 20% de los tradicionales no han tenido movimiento durante más de seis meses. Ahora podrás comprender por qué lo considero un negocio muy complejo".

Jordán concedió que tenía razón. Hablamos de la forma en que este distribuidor trató de negociar individualmente con todos los proveedores para mejorar los términos y garantizar el cumplimiento de los compromisos. Pero con un personal de abastecimiento escaso y un mayor número de proveedores, la tarea era cada vez más difícil. También generaban un gran número de pedidos excepcionales cada día. Éstos se producían cuando operaban con tiempos de entrega variables para diferentes proveedores, así como las fluctuaciones en la demanda. Además, se presentaban frecuentes solicitudes de nuevos productos. La complejidad resultante era abrumadora.

Lo que le describí a Jordan era una lucha permanente entre ventas y el centro de distribución. Cada vez que ventas perdía un pedido, señalaban como culpable al centro de distribución por no disponer de los productos a tiempo para satisfacer a los clientes. A su vez, el gerente del centro de distribución culpaba al personal de abastecimiento por no contar con las relaciones con proveedores nuevos y por no responsabilizar a los existentes de sus fallas. Por su parte, el personal de abastecimiento culpaba a ventas por no vender la propuesta de valor de la empresa y no convencer a los clientes de sustituir sus peticiones por productos en inventario.

Cualquier alternativa sugerida por Jordan para ayudar a este cliente, tal como incrementar inventarios o trabajar con todos los proveedores para mejorar términos y desempeño, revestía enormes complejidades. Ignorar las peticiones de los clientes de nuevos productos también representaba serias implicaciones negativas para la empresa. Finalmente, Jordan me dijo, "Su equipo gerencial debe estar muy desalentado. Parecen ser personas muy brillantes, pero por lo que me describes, trabajan cada vez más sólo para mantenerse a la par, lo cual es muy frustrante".

Debo haber gritado mi respuesta, pues la gente que estaba a nuestro alrededor volteó a mirarme. "Por eso Eli busca una opción válida para que las utilidades netas lleguen a igualar al total actual de ventas en cuatro años. Una empresa debe tener una visión viable que excite al director ejecutivo y a la gerencia".

"¿Visión viable?" murmuró Jordan frunciendo el ceño. "¿Es como las ideas para reducir tiempos de entrega en el caso de la empresa de cables?"

"No sólo ideas", contesté. "¿Cómo va a alcanzar la empresa una meta tan elevada? ¿Cuál es el mecanismo? ¿Podrán copiarlo fácilmente los competidores? ¿Qué cambios logísticos deben ser parte de la solución para lograrlo? ¿Cómo comenzarán a obtenerse los frutos en seis meses y no en cinco años? ¿Qué debe hacer cada área funcional para ayudar al logro de la visión? ¿Percibes cuánta energía se requerirá por parte del equipo gerencial para acordar esta visión viable? Reemplaza a las plegarias y esperanzas de que la economía cambiará pronto o que los clientes comenzarán a comportarse predeciblemente. Orienta al equipo gerencial hacia una meta excitante, con todo mundo entendiendo su papel en el proceso".

Continué con la descripción de Eli en cuanto al enfoque de la visión viable. "La empresa tiene la capacidad interna para manejar más pedidos, pero existe un problema de espacio en uno de los centros de distribución. Esto es relativamente fácil de resolver. Lo primero que hay que hacer cuando estás en un agujero es dejar de escarbar. Las tendencias muestran los artículos que no se están moviendo o cuya demanda está declinando. Por consiguiente, el primer paso con este distribuidor era asegurarse que sus compradores no repondrían a ciegas los artículos al llegar a su inventario mínimo, tal como lo indica su sistema. Los artículos de lento movimiento en el almacén se regresaban a los proveedores o se liquidaban. En unas pocas semanas, lograron liberar el 20% de la capacidad del almacén y algo de efectivo".

Jordan dijo, "Ese era un primer paso obvio". Cuando le das una respuesta a un consultor siempre es "obvia" para él. Pero si fuera tan obvia, ¿por qué no lo había hecho el distribuidor? La respuesta radica en la métrica que impulsa a cada una de las áreas funcionales². Sin embargo, decidí posponerla discusión para después. Ignoré el comentario de Jordan y continué, "Empecemos con los tres mercados del distribuidor. Antes de hablar de ofertas atractivas a estos mercados, es necesario asegurarse de no estar desperdiciando lo que se tiene".

Jordán interrumpió, "¿Qué quieres decir con desperdiciando?"

Le expliqué, "Como distribuidor, cuando un cliente acude a tu puerta y no tienes lo que busca, irá a otra parte a encontrarlo. Si sucede más de una vez, hay muchas posibilidades de que pierdas al cliente a largo plazo. Después de todo el esfuerzo de marketing y ventas para atraer a un cliente, resulta un desperdicio dejarlo ir sin cerrar un trato".

Jordan especuló, "Comprendo. ¿Sabes cuántos de sus 25,000 artículos están en promedio en inventario en un día dado?"

Tenía las cifras en mis manos. "De los 25,000 artículos que listan en su catálogo, realmente se mueven 17,000, de los cuales 15,500 siempre están en inventario".

Le dije a Jordan que, con base en nuestra experiencia con situaciones similares, este distribuidor probablemente estaba perdiendo el 30% de su potencial de ventas por año debido a problemas de inventario. "Con sus márgenes brutos promedio de 20%, esta empresa podría añadir otros \$20 millones a sus utilidades netas, cuadruplicándolas, si fuera capaz de tener en inventario sus artículos más populares",

"Pero nunca lograrán ser 100% perfectos", protestó Jordan.

"Cierto, y no se espera que lo sean. Es típico que un distribuidor carezca en promedio del 5 al 10% de ciertos artículos. Esto suele deberse al uso de métodos tradicionales de abastecimiento poniendo pedidos de acuerdo a un pronóstico que nunca se cumple y reordenando cuando el nivel de inventario llega a un cierto mínimo³. El otro error serio es hacer pedidos por lotes. Los pedidos por lotes implican añadir retrasos en las entregas. (El área de abastecimiento del distribuidor también tenía que lidiar con muchas excepciones y no era capaz de identificar y centrarse en las mayores amenazas para su throughput.⁴)"

"¿De qué otra manera puede hacerse?" preguntó Jordan.

² Véase en los Capítulos 3 y 4 las discusiones de métricas.

³ Véanse las explicaciones más detalladas en el Capítulo 7. Consúltese también TOC Insights into Distribution que aparece en la bibliografía

⁴ El término throughput no tiene traducción exacta en español. Literalmente, es una medida del tiempo que transcurre entre la compra de los materiales (inputs) y la cobranza de las ventas (outputs). Equivale por tanto a un margen bruto por día, por semana o por mes. De esta forma, no sólo es importante aumentar el throughput, sino también la velocidad a la cual se genera. En el Capítulo 3 se amplía este concepto (N. del T.)

"Es cierto que necesitamos algún tipo de pronóstico o cálculo para determinar los niveles iniciales de inventario de cada producto. Partiendo de este punto, queremos tres cosas:

1. Queremos que todos los eslabones de la cadena de suministro reaccionen con rapidez a los cambios de demanda.
2. Al mismo tiempo, queremos reducir los inventarios de toda la cadena de suministros en forma dramática y
3. Crear una oferta increíblemente atractiva para los tres mercados descritos".

"Empecemos con el primer mercado del distribuidor, los clientes corporativos que compran repetitivamente. ¿Qué haría que un cliente corporativo favoreciera a este distribuidor con respecto a la competencia con el mismo producto y precios similares?

Jordan contestó, "La mayor parte de los que conozco se basan en costo y disponibilidad. De ahí proviene la métrica, en especial cuando adquieren un producto de marca".

"Todo lo que dices es correcto," respondí, "pero eso no contesta la pregunta explícitamente. Este distribuidor tiene un inventario de unas siete semanas. Tienen existencias el 90% del tiempo. No es el distribuidor de menor precio, pero sí es razonablemente competitivo. Ante esto, ¿qué ofrecerías a los clientes corporativos más allá de precios competitivos, buenos inventarios en la mayor parte de los artículos y entregas a tiempo?"

Jordan permaneció en silencio por unos instantes, ponderando la pregunta. Finalmente contestó "No tengo la menor idea".

Le conté a Jordan lo complejo de la industria de las comunicaciones, desde el punto de vista del personal de soporte de alta tecnología y los compradores corporativos que les dan apoyo a sus clientes de alta tecnología. "Los compradores siempre se están quejando de los pedidos de último minuto de sus clientes y de tener que pagar cuotas altas de transporte prioritario o buscar los productos escasos por todas partes y tener que esperar las entregas por más tiempo que los solicitados por sus clientes. Cualquiera que sea el caso, la situación arruina la métrica de los compradores corporativos".

"Parece que esos compradores realmente quedan atrapados entre las rocas y el pantano", comentó Jordan.

"Por supuesto", asentí. "¿Y por qué no crear un inventario a consignación de los productos de mayor movimiento en las instalaciones del cliente? En cuanto se usa un producto, se emite automáticamente una orden de compra y se repone. Los cargos de despachos prioritarios quedan eliminados. El tiempo de entrega es cero. Tú reaccionas de inmediato a los cambios de demanda. Y al sólo tener inventarios de lo que se usa repetidamente, estarás mucho más cerca de coordinar el inventario con la demanda. ¿Sería esta oferta suficientemente atractiva para que la empresa atrajera más clientes y más compradores corporativos?"

Jordan no dudó en estar de acuerdo. "Pero ¿qué impide que otro distribuidor haga lo mismo copiando este enfoque?"

Mi respuesta fue, "Mi experiencia es que los competidores son lentos en modificar sus prácticas incluso para las ideas más simples, cuando implican modificaciones de sus políticas, y esta ventaja competitiva puede perdurar hasta por cinco años. Este enfoque, aun tratándose de un cambio logístico menor, es un gran cambio de políticas. La primera reacción de cualquier distribuidor ante esta idea probablemente será, '¿Están locos? Mis márgenes son ya muy bajos. No puedo darme el lujo de poner inventarios a consignación con mis clientes. Perdería hasta la camisa por la falta de flujo de efectivo".

Jordan comentó, "¿No son preocupaciones válidas?"

"Por supuesto", contesté. "Es por ello que la logística para mantener y reponer el inventario debe ser simple y funcionar perfectamente. Todo eso es parte de lo que hace viable a una visión. Explicaré estos detalles más adelante. Pero lo que estoy diciendo es que los competidores ni siquiera llegarán a la etapa de tratar de determinar cuál es la logística para ver si funciona. De acuerdo a mi experiencia, están atrapados en sus políticas y no aplicarán la idea".

Jordan aceptó mi respuesta, aunque se le notaba escéptico de que los competidores no copiaran la solución. Lo que necesitaba hacer era leer algunos de los casos de estudio para percibir que algunas soluciones implantadas a mediados de los sesenta todavía no habían sido copiadas.⁵

El siguiente sector de mercado que expliqué fue el de los minoristas. En la industria inalámbrica, los minoristas padecen de demasiado inventario de productos inadecuados y frecuente escasez de los productos más populares.

Mis comentarios a Jordan fueron, "Les puedes ahorrar a estos minoristas una considerable cantidad de dinero en inventarios y reducir su obsolescencia. Sin embargo, creo que el mayor impacto que este distribuidor podría producir en sus clientes minoristas es en el throughput de sus tiendas. El distribuidor puede tener una gran influencia tanto en las ventas como en las utilidades de los minoristas".

Jordan expresó una de sus principales reservas. "Si me vas a decir que el distribuidor necesita despachar con más frecuencia, no estoy de acuerdo. Hice un estudio de este tipo el año pasado y encontré que, en muchos casos, esto le cuesta mucho dinero al distribuidor, costo que no se compensa por la disminución de inventarios".

"Tu análisis es correcto, pero la conclusión no lo es. Es necesario considerar dos elementos clave adicionales. Primero, el distribuidor no necesariamente tiene que despachar con más frecuencia. Lo que cambia es la configuración del despacho. En vez de embarcar grandes cantidades de unos cuantos productos, debe enviar cantidades más pequeñas de una

⁵ Véase Gerald I. Kendall, *Securing the Future*, St. Lucie Press, Boca Raton, Florida, 1997; Gerald I. Kendall, *Advanced Project Portfolio Management and the PMO*, J. Ross Publishing, Boca Raton, Florida, 2003.

mayor variedad de productos. Si el minorista está ordenando los productos adecuados, esto reducirá la escasez y aumentará su throughput".

"Estoy de acuerdo", contestó Jordan. "Pero no has refutado mi opinión de que el distribuidor no debe despachar con mayor frecuencia".

"Cierto. Sin embargo, en tu análisis dices que comparaste los mayores costos con los ahorros de inventario. Ahora debes evaluar el aumento de throughput en toda la cadena de suministro que se produciría por envíos más frecuentes. El impacto en el throughput suele ser mucho mayor que los costos de inventario. Hay en realidad seis diferentes formas para incrementar el throughput cambiando el sistema a jalar, esto es, reemplazar exactamente lo que los clientes compraron. No voy a entrar en estos detalles ahora".⁶

Le expliqué a Jordan que una clave consiste en que el minorista recorte las grandes cantidades en sus pedidos, pedidos que están destinados a cubrir semanas o meses de existencias. Con este fin, el distribuidor debe convencer a sus minoristas de que pidan con más frecuencia. Sorprendentemente, es más fácil para el minorista ordenar diariamente que hacerlo una o dos veces al mes. El sistema de jalar más simple que haya visto era ordenar cada tercer día exactamente lo que se vendió el día anterior. Para minoristas sin sistemas de computadoras donde estas transacciones pueden capturarse en forma automática, el proceso puede implantarse enviando diariamente sus pedidos al proveedor por fax o por teléfono. En un caso, la tienda simplemente enviaba por fax una copia de sus propias facturas de venta.

Continué explicando, "Este distribuidor no necesariamente despacha diariamente. Sin embargo, lo hace de tal manera que el minorista tenga en camino su inventario de reposición unos cuantos días después de su pedido. De esta manera, el minorista rara vez agota su inventario y cuando sucede, es sólo por un tiempo muy corto. De hecho, en cualquier momento, el minorista tiene una cantidad muy baja de cada producto en su tienda, pero la suficiente para satisfacer las fluctuaciones usuales de la demanda y para cubrir el tiempo de transportación. Pueden también tener algunos pedidos que están siendo preparados en el centro de distribución y uno o más en camino. El inventario total de su tienda se reduce a la mitad y el inventario total en la cadena de suministro también disminuye, por lo general en más del 25%. Este distribuidor funciona ahora en un 100% como respuesta a la demanda de sus clientes, en vez de empujar varios meses de inventario. Con este sistema de jalar en lugar de empujar, el distribuidor duplica su rotación y aumenta al mismo tiempo el desempeño de sus clientes".

Jordan reflexionó sobre este enfoque y finalmente preguntó, "¿Qué le hace creer al minorista que se beneficiará con esto?"

"Excelente pregunta. Primero, el distribuidor hace a su cliente una oferta demasiado buena para rechazarla. Garantiza al minorista que reducirá su inventario a la mitad. Segundo, el minorista debe comprender la logística lo suficiente para percibir que, a pesar de que su inventario en la tienda disminuirá, sus ventas aumentarán. Debe haber una presentación muy atractiva por parte del personal de ventas del distribuidor. Claro está, con menores inventarios

⁶ Las seis maneras de aumentar el throughput se detallan en el capítulo 7

para lograr las ventas, el minorista libera efectivo que puede usarse para diversificar sus líneas de productos, que es una de las claves para aumentar el throughput exponencialmente. Para esto, el distribuidor tiene una excelente respuesta para el minorista— otros productos adecuados para su operación".

Jordan pensó en esto por algunos momentos. Mientras hablábamos de la logística⁷, no pudo encontrar inconvenientes en mis razonamientos. Para el tercer segmento del mercado, los clientes desarrolladores de proyectos, podía aplicarse la oferta descrita anteriormente en el caso de la empresa de cables. A Jordan le preocupaba mucho otro aspecto. "¿Necesitamos considerar a los proveedores? Muchos de ellos no son confiables".

Le expliqué. "Es muy complejo tratar de lidiar con todos los proveedores o incluso con muchos de ellos. La respuesta simple consiste en examinar las transacciones históricas del distribuidor, digamos de los últimos seis meses, desde el punto de vista de pérdidas de throughput debido a carencias de productos. Se analiza cada vez que un proveedor no surte, por cuanto tiempo y las pérdidas involucradas. Con este enfoque se identifican los proveedores con mayor influencia en el throughput. Por lo general son unos cuantos. Entre éstos, el distribuidor puede escoger unos cinco para empezar a trabajar con ellos. Pero, al contar con información auditada, el distribuidor los encarará de manera muy diferente. El distribuidor comparte con el proveedor las cifras auditadas sobre las pérdidas de throughput por no contar con los productos solicitados. Mi experiencia me indica que, cuando un proveedor ve estos datos, se siente muy motivado a trabajar contigo para resolver el problema. Pero incluso cuando no pueden responder de inmediato, hay algo que este distribuidor puede empezar a hacer con sus proveedores".

Jordan esperó impaciente mi explicación.

"El distribuidor puede pedirle a sus principales proveedores que acepten pedidos diarios. Es nuestra experiencia que casi ninguno de ellos tiene problemas con esto. Ahora, el distribuidor, usando los mismos principios de administración de inventarios de sus minoristas, puede reducirlos significativamente. Al establecer un sistema de jalar con algunos de sus proveedores, el distribuidor tendrá una cantidad menor de inventario de cada producto, algunos pedidos estarán siendo procesados por el fabricante y otros estarán en camino en la cadena de transportación. Con este sistema, el tiempo de entrega se reduce de varias semanas a días".

Un pensamiento cruzó por la mente de Jordan y preguntó, "Gerry, ¿no sería todo esto mucho más simple si fuera manejado por un sistema de computadora totalmente integrado entre proveedores, distribuidor y minoristas?"

Pensé cuidadosamente en esto, pues muchas empresas están desilusionadas con sus sistemas de TI. "Jordan, estoy seguro que has visto los años de esfuerzo que se requieren para implantar un sistema ERP (planeación de recursos empresariales). ¿Qué crees que sucede cuando tratas de integrar sistemas entre un distribuidor y uno de sus proveedores, en especial

⁷ Véanse los detalles en el Capítulo 7 y en TOC Insights into Distribution en la bibliografía. Véase también el Apéndice A, ejemplos financieros.

cuando en tiempos difíciles han competido entre ellos, teniendo cada uno sus propias políticas y mediciones? Es muy complejo. Me recuerda la historia del genio de la lámpara en una playa. ¿Alguna vez te la conté?

Jordan negó con la cabeza.

Un hombre caminaba por una playa en California y encontró una lámpara. La frotó y surgió un genio de actitud muy hostil. El genio le dijo, "La gente me ha molestado tres veces en este siglo. Estoy harto. No obstante, ya que estoy aquí, puedo concederte un deseo, pero debe ser muy simple.

Después de pensar por unos instantes, el hombre le dijo al genio que toda su vida había soñado con visitar Hawai pero le tenía pánico a los aviones. Tampoco podía viajar por barco porque se mareaba mucho. ¿Podía el genio construir un puente de California a Hawai?

El genio se enfureció. '¿Sabes qué tan largo tendría que ser ese puente, cuántos soportes necesitaría tener sobre el océano, qué complejo sería todo?' Te dije que pidieras algo simple'.

El hombre reflexionó un poco y contestó. 'OK. Por una vez en mi vida desearía poder entender a mi esposa '. El genio lo miró y rápidamente le dijo ' ¿De dos o de cuatro carriles'?"

Jordan rió mientras yo terminaba. "La solución de distribución de Goldratt alinea la cadena de suministro. Es mucho más simple y, con resultados más rápidos que la integración con sistemas de computadoras. Y si se llegara a necesitar este tipo de sistema a largo plazo, la solución de distribución proporciona el flujo de efectivo, el tiempo y las utilidades para implantarlo".

Gracias al trabajo de Eli, había explicado dos ejemplos donde era totalmente factible y práctico que una empresa lograra obtener utilidades netas iguales a sus ventas actuales en un lapso de cuatro años. Los ejemplos son aplicables a cualquier compañía con restricciones de mercado, que venda a proyectos o a través de distribuidores. Jordan podía extrapolar el enfoque a otras organizaciones sufriendo por la falta de ventas.

De repente, Jordan me recordó algo que había empezado a decir anteriormente. "Gerry, antes me preguntaste por qué estas soluciones no son obvias para los ejecutivos de estas empresas".

Respondí, "En la actualidad, muchos ejecutivos operan con la creencia de que la forma de atacar la complejidad consiste en descomponer el sistema en partes manejables. Con esta idea, la tendencia a buscar mejoras ¿independientes en cada área funcional es muy común. Veo esto reflejado en Lean, Six Sigma y otros enfoques usados para reducir la variabilidad en todas partes— un esfuerzo gigantesco. Estas técnicas son excelentes. La cuestión es si podemos aplicarlas con mucho menos esfuerzo y obtener mejores resultados".

En ambos ejemplos de visión viable, las empresas redujeron el desperdicio en muy alto grado. Sin embargo, en los dos casos, esto fue una consecuencia natural de la eliminación de

inventarios excesivos que perjudicaban al throughput. También disminuyeron la obsolescencia de manera dramática.

Continué diciendo "La suposición de Eli, la que usa para encontrar las respuestas en todos los casos, es que, *dentro de la complejidad, existe una simplicidad inherente que gobierna a los resultados de la organización*. No se puede romper el sistema en partes para encontrar esta simplicidad. De hecho, lo contrario es lo cierto. Para lograr un gran salto de desempeño con mucha rapidez, debemos contemplar la totalidad de la organización como un solo sistema. Esto es necesario para encontrar el mayor punto de apalancamiento para las mejoras. Entonces, para aplicar este apalancamiento, necesitamos enfocarnos en todas las áreas funcionales con un esfuerzo común holístico hacia la visión viable. Si no se tiene una visión viable, lo que tiene es sólo un conjunto de proyectos de mejora".

Resumen y siguientes pasos

La mayoría de las organizaciones actuales trata de solucionar la complejidad dividiéndolas en partes (funciones, subdividas en departamentos) pequeñas y "manejables". Puesto que casi todas las áreas funcionales son centros de costos, es natural que se enfoquen en reducir los costos en sus áreas. En vez de mejorar la organización, este enfoque conduce a enormes problemas.

Para lograr la magnitud de resultados descritos por Eli Goldratt, debemos establecer una visión viable usando un nuevo marco de referencia para manejar la organización. El nuevo marco de referencia lidia con esta complejidad encontrando la simplicidad inherente, el punto de apalancamiento. La suposición básica es que la mejora del throughput de cualquier sistema está gobernada por muy pocos factores. Estos pocos factores son los que impulsan a la simplicidad inherente. Si se acepta este supuesto, la gran pregunta es entonces, "¿en qué factores debe enfocarse el equipo gerencial para que el esfuerzo de mejora produzca estos resultados?" En el siguiente capítulo se construyen los cimientos de este enfoque.

Curso OnLine La Máquina de Ventas

Lo invitamos a nuestro Curso de [Marketing y Ventas](#) donde aprenderá la solución para Sincronizar la Gestión de Ventas que garantiza una tasa de éxito extraordinaria. Mayor información la pueden solicitar en el siguiente enlace: [Link del Curso](#)

Más artículos los puede encontrar en nuestro grupo de Facebook:

<https://www.facebook.com/groups/TeoriaDeRestricciones/>

Síguenos en:

