

El siguiente reporte es del CEO de una empresa familiar de nuestra región. Gentilmente nos compartió sus experiencias que provienen de la implementación de los principios, aplicaciones y herramientas de TOC, que fueron llevadas a cabo en un proyecto reciente con Goldratt Consulting. Los dueños y la directiva de esta compañía nos pidieron que mantuviéramos su identidad en reserva puesto que consideran que han logrado establecer una ventaja decisiva basada en TOC y no quieren hacerle la vida fácil a la competencia. Les entregamos el texto tal cuál nos fue entregado cuando pedimos el testimonio para que compartieran su transformación.

*Dr. Javier Arévalo
Director Regional
Goldratt Consulting
América Latina*

Teoría de las Restricciones: Generador de resultados inmediatos.

Era mediados de Agosto del 2013 cuando con mucha tensión y abrumo decidí contactar a Goldratt Consulting para que me expliquen como le podríamos hacer para implementar Teoría de Restricciones en la empresa en la cuál laboro.

Nuestro ambiente de negocios es el siguiente: La mitad de nuestras ventas se generan a través del retail (autoservicios, tiendas departamentales, clubes de precio, como Home Depot, Walmart, etc..) con un ciclo mensual muy regular, y la otra mitad se genera a través de proyectos específicos y hechos a la medida dirigidos a la industria del entretenimiento, restaurantes y servicios y que no podemos predecir su comportamiento. Dado esto, siempre le hemos dado prioridad al retail por su naturaleza, pero la demanda de proyectos hechos a la medida ha crecido y hay una competencia por capacidad de la planta de ambos mercados, inclinándonos siempre por las ventas retail por la seguridad mensual que ofrece. Este era nuestro dilema de todos los días.

Así mismo, los directivos de la empresa nos preguntábamos todos los días como era posible que tuviéramos tantos pedidos y la facturación no avanzara. Para cumplir con las exigencias del retail metíamos cantidades exorbitantes de horas extras para tratar de evitar que nos multaran por incumplimiento. El cumplimiento de fechas de entrega para el negocio a la medida era cuando mucho 50%. Nuestro gasto operativo siempre estaba en ascenso, por lo que existía una presión constante por facturar, ya que la compañía reportaba pérdidas mensuales cada vez más constantes. Nuestra intuición nos decía que lo que probablemente estaba sucediendo es que la producción no se estaba generando con suficiente velocidad, por lo que íbamos a la planta todos los días a asegurarnos que todas las máquinas estuvieran trabajando todo el tiempo. Si veíamos una máquina parada inmediatamente llamábamos al Director de Planta para cuestionarlo exhaustivamente y exigirle que ninguna máquina podía estar parada, ya que teníamos muchos pedidos que debíamos entregar. Además, también exigíamos que la planta esté ordenada, que no haya ningún subcomponente de nuestros productos regado por todos lados. Lo que no nos dábamos cuenta es que entre más exigíamos que las máquinas trabajaran, más desorden se generaba, menos pedidos se facturaban, menos se cumplía con las fechas de entrega y más horas extras autorizábamos.

Yo había leído el libro de La Meta hace algunos años, y recuerdo que cuando lo leí todo hizo click, pero la inercia, incertidumbre, extrema expeditación del día a día y sobre-atención gerencial ocultaron ese conocimiento de mi vista.

Casi de inmediato al mandar la solicitud por la página web recibí una llamada de un Director de GC. Platicamos sobre como trabajaban dejando muy claro que habría paradigmas muy arraigados que tendríamos que romper. Para no hacerlo largo, platiqué del tema con el consejo de la empresa y decidimos explorar esto.

Después de una presentación que GC nos hizo a todo el cuerpo directivo y gerencial de la compañía y después de entender superficialmente los 5 pasos de la mejora continua decidimos embarcarnos en tal aventura.

Una de las primeras cosas que entendimos fue que era un error procesar la mayor cantidad de pedidos al mismo tiempo manteniendo las máquinas trabajando sin parar, ya que esto causaba que la planta se congestionara de producto en proceso, y al igual que en una carretera con mucho tránsito, deteniendo el flujo de materiales. Entonces, lo primero que hicimos con resultados muy rápidos fue identificar cual era nuestra restricción y su capacidad, y a continuación ordenamos el piso de producción y asignamos prioridades a las órdenes de trabajo, retirando todo producto en proceso que no se debía tocar y mandándolo a un área que le llamamos "congeladora". Siempre cuidamos que el piso de producción no tuviera más órdenes que las que nuestra restricción pudiera procesar. Esto nos dio resultados inmediatos, ya que súbitamente la facturación empezó a ser mucho más regular y constante, además de que poco a poco la compañía fue acercándose a su Meta, que es generar dinero. Este fue el comienzo de muchas mejoras y cambios en la compañía que hoy en día nos han permitido colocarnos como líderes en nuestra industria.

Hoy en día, las ventas crecen, el gasto operativo se mantiene constante, cumplimos con nuestras fechas de entrega y cumplimos con el abastecimiento al retail.

En una de las reuniones en la cuál revisamos exhaustivamente el árbol de estrategias y tácticas se nos pidió escribir sobre lo que esperábamos del proyecto, tanto a nivel empresarial como a nivel personal. Esto es lo que yo escribí:

Objetivos del proyecto a nivel empresarial:

- Generar dinero.
- Reaprender a trabajar.
- Entregas a tiempo en el 99% de los casos.
- Enfoque en lo importante.
- Crecimiento constante de la compañía.

Objetivos del proyecto a nivel personal:

- Dedicar más tiempo a mi familia.
- Dedicar más tiempo a mis hobbies personales.
- Tener más tiempo para pensar mis objetivos de vida.

Hoy en día, dos años después de comenzar la implementación, puedo afirmar contundentemente que ambos grupo de objetivos se han cumplido. No más salidas de la compañía todos los días a las 9 pm, no más problemas provenientes de todos lados, no más dedicar mi tiempo al 10% estrategia – 90% resolución de problemas, no más un inbox con 300 correos pendientes de resolución, no más peleas familiares por demanda de atención, no más frustración por no tener tiempo de llevar a cabo mis metas personales.

Hoy en día, mi atención está enfocada en buscar nuevas oportunidades en el mercado, dedicar mi tiempo al 90% estrategia – 10% resolución de problemas, salgo a las 6:30 pm con una tranquilidad absoluta de que las cosas van marchando bien, cierro todos los días con un inbox de máximo 10 correos, disfruto mucho a mi familia y he retomado mi hobby de toda la vida que es tocar la guitarra eléctrica con clases incluidas, hasta he formado una banda de rock a mis 37 años de edad.

Estoy muy agradecido con el Dr. Eli Goldratt, que a pesar de no haberlo conocido en persona, creó una metodología muy poderosa que reta muchos paradigmas y mejora sustancialmente la salud de las compañías y la calidad de vida de los seres humanos que trabajan en ellas.

También agradezco profundamente a todos sus alumnos en Goldratt Consulting que nos ayudaron a que la implementación sea un éxito.

ANTES Y DESPUES.

SIN TOC



LUEGO DE TRES MESES CON TOC

