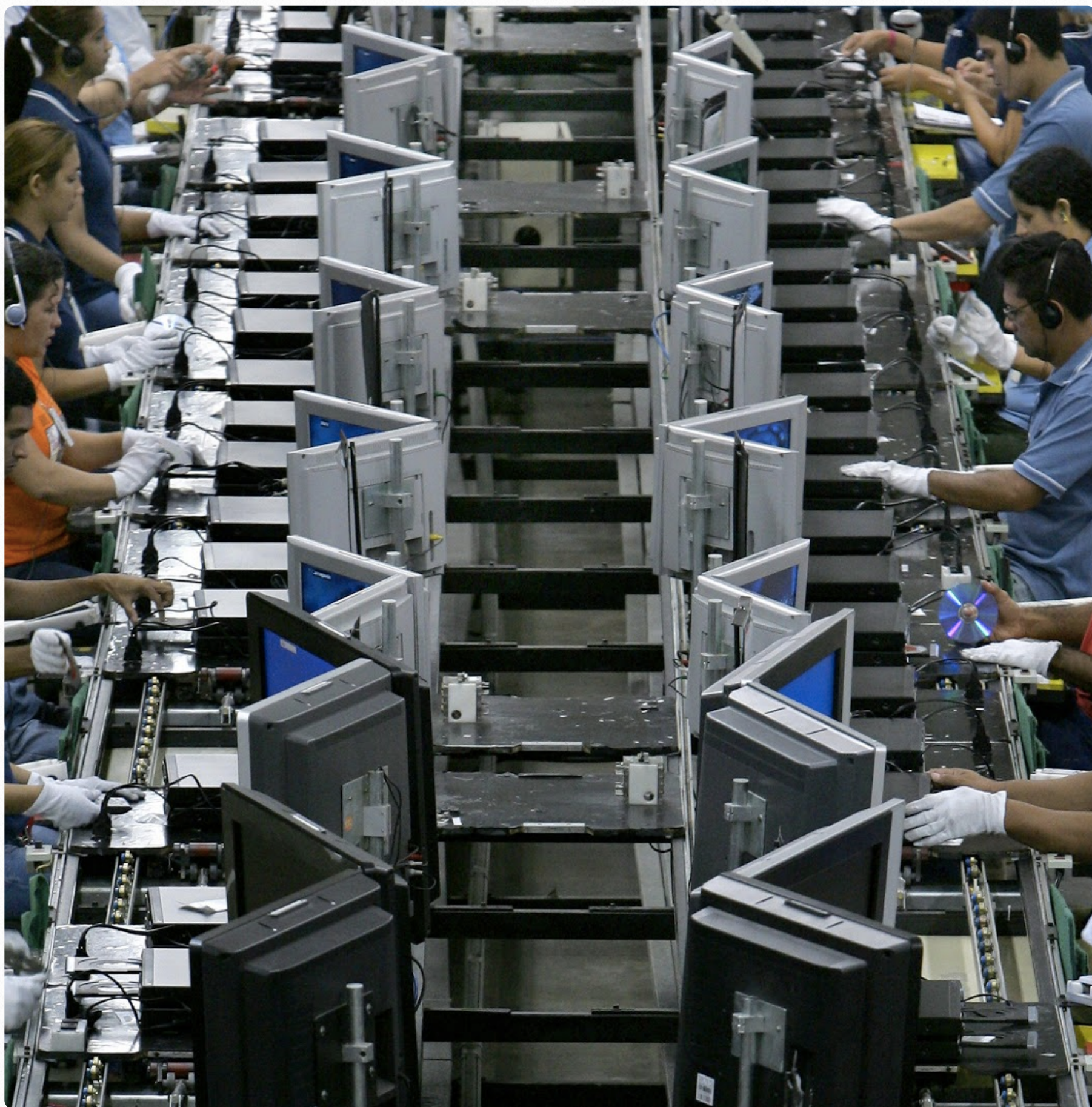


La Formula de las Empresas Exitosas del Siglo XXI

Agilidad, Flexibilidad y Productividad



La Tormenta Perfecta

“No hay viento favorable para el barco que no sabe adónde va”.

– SENECA

Los 3 Desafíos más importantes de la actualidad y que las empresas no están tomando en cuenta como conjunto en su interacción.

NO PODEMOS RESOVER NUESTROS PROBLEMAS UTILIZANDO LOS MISMOS PATRONES MENTALES CON QUE LOS CREAMOS
-Albert Einstein



El tiempo de Tolerancia de los Consumidores se mueve en una sola dirección.....



Las empresas que hacen noticia por lo bueno y sostenido de sus resultados son pocas y parece que casi siempre provienen del mundo de la tecnología. Las recientes noticias sobre la alemana VW y los esfuerzos para manipular los resultados de emisión de gases, solo muestra la constante presión a la que se someten las gerencias para generar resultados y solo añade más peso a estos retos. Todas las empresas tienen el reto de asegurar que entregan al mercado lo que quiere, cuando lo

quiere y donde lo quiere. Para productos de consumo existen tres retos que están teniendo un efecto superlativo en la complejidad e incertidumbre de alcanzar la rentabilidad deseada y más complicado sostenerla en el tiempo.

¿Cuáles son esos retos? ¿Por qué es tan importante que entendamos qué son?

Les propongo que examinemos primero el reto que viene afectando a todas las cadenas de suministro para productos de consumo. Abarca tanto a productos de alta rotación como productos de menores volúmenes, desde alimentos hasta medicinas, repuestos automotrices, moda textil y demás.

A medida que las compañías han ido desarrollando propuestas y mejoras en sus productos para satisfacer las necesidades usuales y las nuevas que han aparecido con el desarrollo económico, con la mejora de los estándares de vida en el último siglo que ha sido exponencial, han aparecido tres factores que hacen que las mejoras y su magnitud en los resultados de negocio se vean en el mundo de los retornos decrecientes. La tendencia es que mientras más grandes las compañías y los mercados que atienden, pueden vender más, pero la rentabilidad es menor y tiende a decrecer.

1 El tiempo de vida media de los productos en el mercado se ha reducido significativamente.

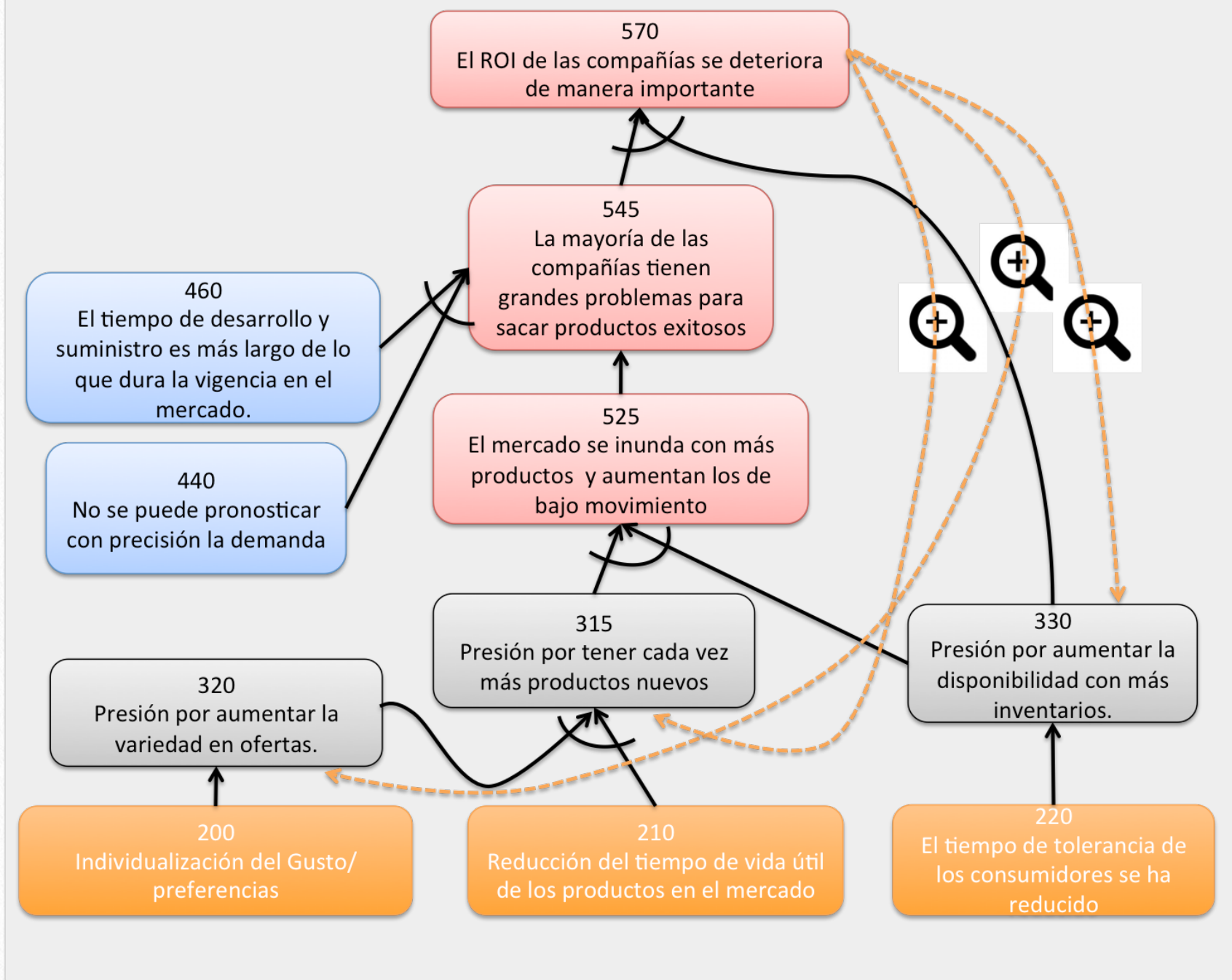
2 Los consumidores cada día más esperan productos que se ajusten a sus gustos particulares y sentido de individualidad

3 El tiempo de tolerancia de los consumidores se ha reducido significativamente.

El impacto más importante de estos tres fenómenos es que las compañías tienen cada vez menos tiempo para responder al cambio y los gustos del mercado que se refleja en una tasa de éxito de productos nuevos mucho menor, con un aumento significativo en la variedad y complejidad de las ofertas que el consumidor recibe. Para las empresas resulta en una tasa de éxito menor y mayor gasto que no se traduce en un retorno, lo cuál al final produce una reducción en la rentabilidad. Por una parte las empresas están presionadas a introducir nuevos productos y servicios para mantenerse relevantes, y sin embargo logran el resultado contrario una vez que los productos entran al mercado. La saturación y confusión de nosotros los consumidores es cada vez más patente en distintos sectores del comercio. Para explicar la conexión y las interacciones entre estos elementos que llevan a un desempeño sub par de las empresas, les entregamos el Árbol lógico de causa- efecto resumido que muestra el reto de la reducción tiempo de respuesta y el aumento de la complejidad en satisfacer los gustos y la demanda del mercado.

ÁRBOL DE REALIDAD ACTUAL - AREVALO 2014

DESAFIOS EN LA CADENA DE VALOR Y MERCADO DE PRODUCTOS DE CONSUMO



200 - La individualización del gusto de los consumidores lleva a las compañías a 320 - tener presión para aumentar la variedad de productos en sus ofertas al mercado, a fin de atender la especificidad que existe hoy. **210** - La reducción del tiempo de vida útil de los productos en el mercado es grande y continua, afectando ya no solo a los productos basados en tecnologías, si-

no hasta los productos que provienen de sectores muy tradicionales como la industria textil, la de alimentos, etc...Esta reducción del tiempo de vida útil en **210** con el **200** al individualizarse el gusto de los consumidores deriva en **315**, una presión por tener cada vez más productos nuevos en el mercado.

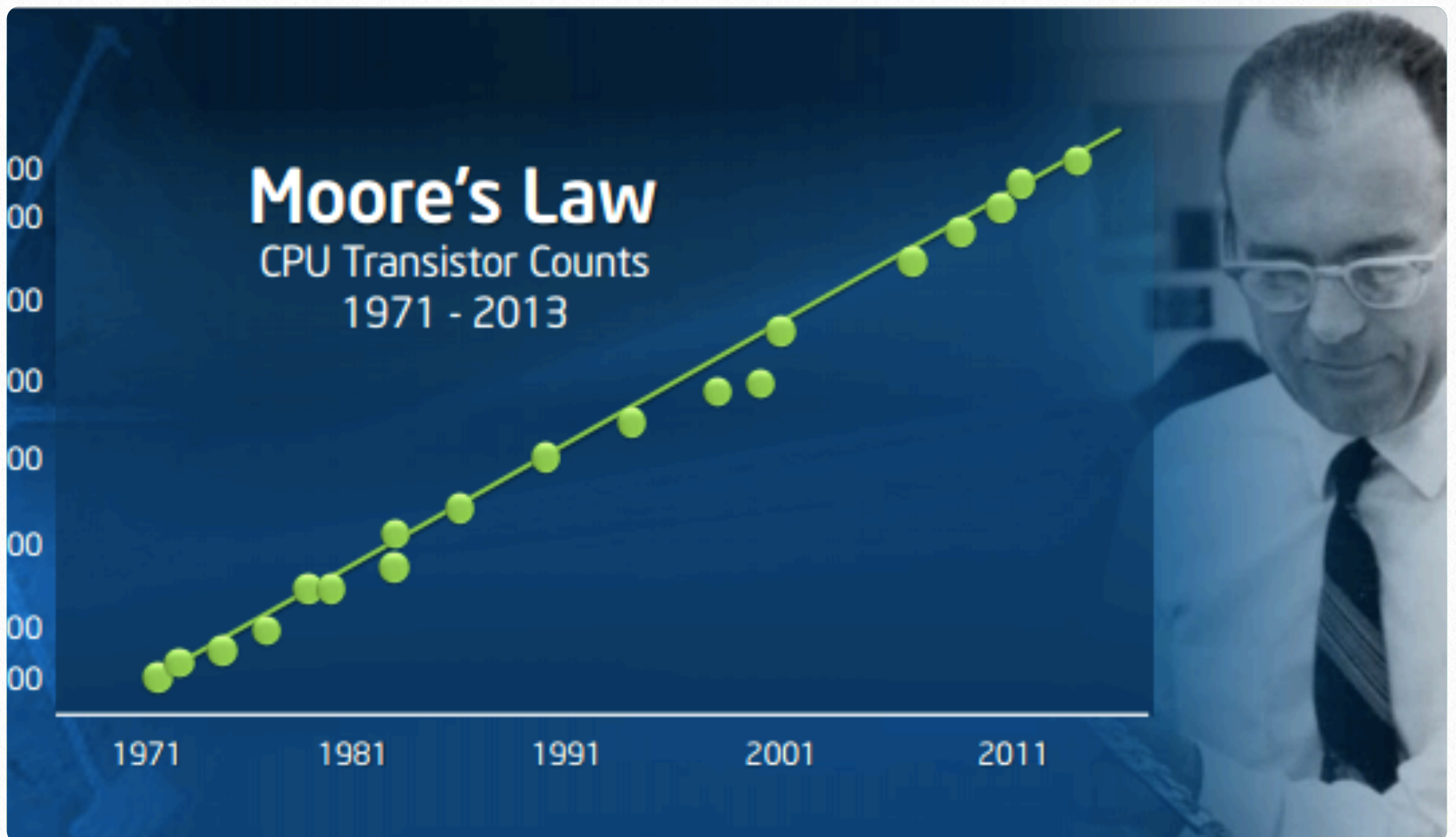
220 - El tiempo de tolerancia de los consumidores se ha reducido y sigue reduciéndose, donde la expectativa es tener los productos y servicios disponibles prácticamente de forma inmediata. Basta considerar el efecto de internet y los navegadores y buscadores como Google. Esto lleva a **330** - generarse una presión adicional por aumentar la disponibilidad de los productos en los puntos de venta y distribución que resulta en un incremento de inventarios. **315** - la presión por productos nuevos y **330** - la presión por mejorar la disponibilidad con más inventarios conduce a que en el mercado exista una inundación de más y más productos que se tornan de bajo movimiento. (Hemos simplificado algunas de las entidades necesarias para explicar el detalle por qué aumentan los de baja rotación, pero basta con mencionar que el lanzamiento de más productos nuevos al mercado cumple la ley de Pareto). Un mercado saturado de productos y variedad, conduce a incrementar los problemas y dificultades que tienen las empresas para sacar productos exitosos al mercado, debido a que **440** - No se puede pronosticar la demanda con precisión y menos para productos nuevos donde no existe una información histórica de consumo, complicado más por el efecto de **220** - el tiempo reducido de vida media de los productos

en el mercado. Por otro lado, **460** - los tiempos de desarrollo y suministro superan en muchos casos el tiempo de vida media de los productos en el mercado, lo que hace que un producto nace prácticamente obsoleto. Este efecto es patente en el sector de tecnología.

La interacción y efecto sinérgico de **460** - de largos tiempos de desarrollo y suministro junto con **440** - la imposibilidad de pronosticar la demanda para un producto nuevo, conlleva a que la tasa de éxito de las introducciones sea cada vez menor **545**. La conjunción de todos estos efectos lleva a que la rentabilidad de las compañías se deteriora de manera importante **570**. No impide que crezcan, pero el resultado sobre la rentabilidad es que es muy difícil mantenerla y tiende a decrecer.

Esta foto puede resultar deprimente, pero no hemos concluido.....pues sucede que la presión sobre la rentabilidad crea lo que denominamos círculos viciosos o negativos, donde la presión por mejorar la rentabilidad incrementa la presión sobre **315** - para más productos nuevos, **320** - incrementar la variedad de la oferta y **330** - mejorar la disponibilidad de los productos.

La Ley de Moore. La Tecnología que acorta tiempos y distancias.



La Ley de Moore postulada por el ex CEO de Intel a finales de los años 60, donde se predice que la integración de transistores por circuito integrado se duplicaría cada veinticuatro meses, se viene cumpliendo

inexorablemente, y se traduce en que la potencia que tenemos hoy en día en nuestros celulares supera con creces la de un computador simple de hace unos cincuenta años.

El impacto de la tecnología por si solo es algo que frecuentemente se discute y revisa, no hay duda que ha cambiado nuestra vida. Lo que les propongo es que tomen en cuenta la velocidad y potencia de la tecnología y qué pasa cuando la tecnología incide presión de mejorar o sostener su rentabilidad tienen la presión de reducir los costos y el dinero que gastan para hacer disponibles sus productos y servicios a los tecnología. Nuevos procesos productivos, automatización, gestión de la información en tiempo real con software, estamos en una clara tecnoddependencia. Las decisiones se deben tomar más rápido, con un grado de incertidumbre mayor, a qué datos les hacemos caso. Ese es uno de los impactos, cómo distinguimos entre lo que realmente es información y lo que es ruido.

Los datos que se generan superan a la información (información es la respuesta a la pregunta que se quiere responder – El Síndrome del Pajar, Goldratt 1994).

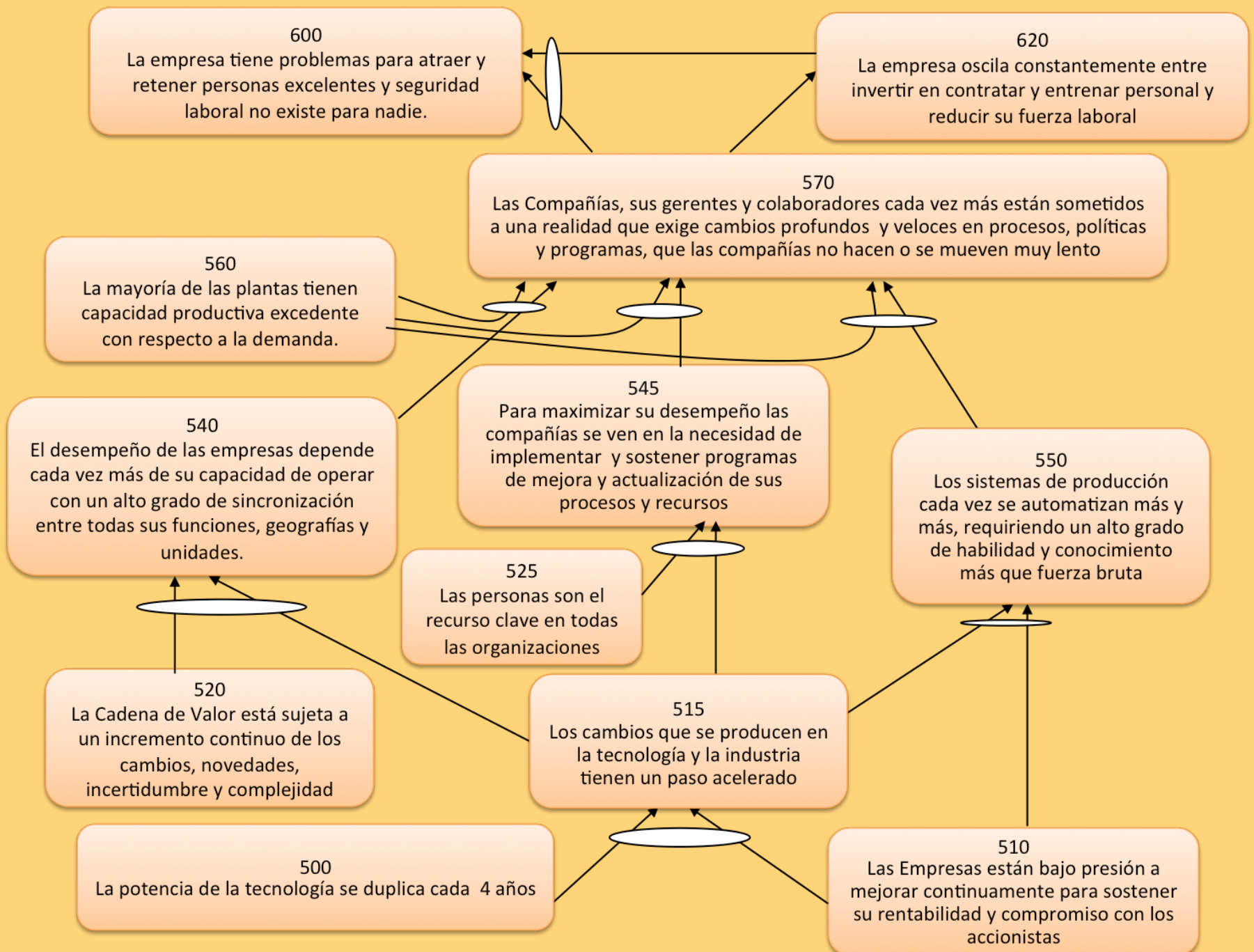
El impacto que quiero destacarles es que la incorporación de la tecnología hace que los tiempos disponibles y la tolerancia del consumidor a esperar por un producto o servicio sea cada vez menor. Y el más per-

verso y que pienso que nadie está realmente dimensionando, es que las empresas cada vez van a necesitar menos mano de obra y más sabiduría y capacidad de gestión del conocimiento. Ni las empresas ni los países están preparándose para asegurar una carrera productiva a sus ciudadanos y empleados, cuando la tecnología nos lleve a cada vez más requerir menos mano de obra directa.

En el árbol que se presenta a continuación queremos de forma esquemática mostrar la lógica de los efectos negativos que existen cuando la tecnología está influyendo cada vez más en nuestra forma de operar e interactuar en la empresa. **500** - La potencia de la tecnología se duplica según la ley de Moore, y **510** - las empresas están bajo la presión de mejorar dadas las condiciones actuales y competencia que hace mucho más complicado sostener buenas tasas de rentabilidad. El resultado es que los cambios tecnológicos se aceleran en la industria **515**. Si **520** la cadena de valor está sujeta a presión sobre sus tiempos de respuesta e incrementos continuos de cambios, incertidumbre y complejidad y **515** - los cambios se aceleran con la tecnología entonces, **540** - el desempeño de las empresas depende cada vez más de su capacidad de operar con un alto grado de

ÁRBOL DE REALIDAD ACTUAL EFECTOS VELOCIDAD DE CAMBIO TECNOLÓGICO - AREVALO 2015

LA TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN SOLO HA ACRECENTADO EL EFECTO DE LA CAUSA PRINCIPAL DE LOS PROBLEMAS DE DESEMPEÑO EN LA INDUSTRIA



sincronización entre funciones, unidades y geografías. Y si **560** - la mayoría de las empresas tienen capacidad excedente con respecto a la demanda disponible, y **540** - la sincronización es clave entonces, **570** - las compañías, gerentes y colaboradores están cada vez más sometidos a una realidad que exige cambios profundos y veloces en procesos, políticas y programas, que toman mucho tiempo implementar. Al **515** - acelerarse los cambios y **525** - siendo las personas el recurso clave en todas las organizaciones, entonces, **545** - las empresas se ven en la necesidad de tener programas de mejora continua para sus procesos y recursos, lo que junto con **560** - teniendo capacidad excedente somete a las empresas a más presión para cambiar procesos, políticas y programas en **570**. Por otro lado si **515** - los cambios se aceleran, y **510** - hay presión por mejorar continuamente para sostener rentabilidad, entonces **550** - los sistemas y procesos de producción cada vez se automatizan más, donde la naturaleza del trabajo cambia de manual a intelectual. Y con la automatización de **550** y la necesidad del **545** - de mejorar sus recursos procesos, entonces más presión sobre **570** para cambiar de forma profunda los procesos, políticas y programas. Esta presión solo introduce una fuerza más que hace más compleja la

gestión de la organización y la naturaleza del trabajo de las personas. Cada vez más se depende de la colaboración, alineación entre las personas y cada vez es más difícil de conseguir. Finalmente, la existencia de esta presión y dilema en la gestión de los programas de talento humano, resultan en **600** - condiciones donde es cada vez más complicado atraer y retener a las mejores personas y compuesto con los procesos continuos donde la empresa en **620** - se ve impulsada a vivir en oscilaciones frecuentes y constantes de contratación y reducción de personal. Estas condiciones producen entonces un ambiente donde la colaboración no siempre es fluida y existen condiciones donde todos están condicionados a cumplir sus indicadores locales en detrimento de la sincronización, con desconfianza y donde se requieren grandes esfuerzos para lograr y sostener acuerdos.

La Estructura Jerárquica y la Gerencia de Comando y Control operan en constantes conflictos



El tercer y último reto es que en las empresas hoy en día los gerentes y ejecutivos tienen en sus equipos a personas que tienen habilidades y experiencia que a ellos les sería muy difícil de emular. A diferencia del siglo pasado, ser competente era una condición para considerarme como candidato a supervisor, gerente y directivo. Las personas de la dirección eran los más expertos en sus especialidades. Para llevar a la empresa a generar sus resultados, los gerentes en las empresas actuales deben ser es-

pecialmente buenos en lograr resultados a través de los demás. Es un tema de comunicación, persuasión y colaboración. Sin embargo, esta es el área con grandes deficiencias donde aún todavía se discute la esencia del liderazgo y el funcionamiento de la cultura de comando y control, base de la cultura gerencial actual, que aunque hayamos pasado por las convivencias y escuelas de liderazgo, continúan inmersas en las reglas y políticas de cómo operamos y gestionamos los recursos. Las en-

cuestas muestran que el 85% de los gerentes y las personas con responsabilidades de gestión reportan que tienen cosas que no se atreven a decir, porque temen el conflicto y la confrontación que se generaría. La mayoría de las personas evitan instintivamente el conflicto (Margaret Heffernan - 2014)

(https://www.youtube.com/watch?v=PY_kd46RfVE), pero es precisamente la habilidad de enfrentar las inconsistencias y los conflictos que aparecen en la organización lo que se requiere para asegurar que las empresas se transforman en organizaciones capaces de aprender, de producir nuevo conocimiento para la nueva realidad y la naturaleza de los problemas. (Árbol lógico sobre los retos de comunicación).

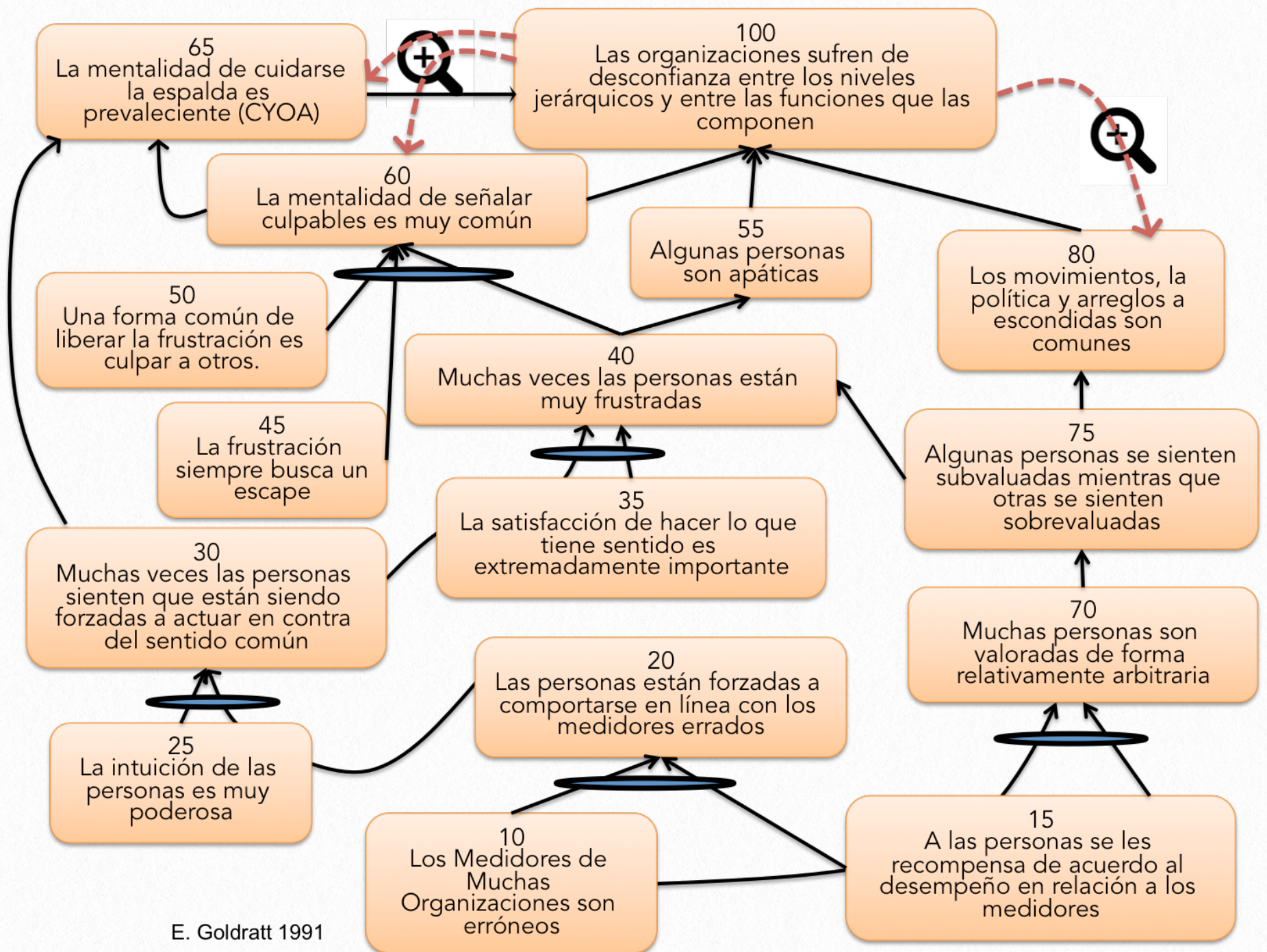
Es importante entender que estos elementos no son problemas aislados, son tres piezas de un rompecabezas más grande. Y lo complejo de este rompecabezas, es una indicación de que debe existir una forma simple de resolverlo. Para eso, necesitamos una perspectiva distinta a la usual. Así lo refiere una de las mentes brillantes de nuestro tiempo, quien lo describió en uno de sus dichos menos populares o conocidos, que sin embargo apunta en esta dirección. Es así como necesitamos revisar los supuestos y patrones mentales que utilizamos hoy en día para la gestión de las

empresas y cómo resolvemos los problemas, contradicciones que se nos presentan en las relaciones e interacciones de las personas en la organización.

NO PODEMOS RESOLVER NUESTROS PROBLEMAS UTILIZANDO LOS MISMOS PATRONES MENTALES CON QUE LOS CREAMOS. Albert Einstein

Referido entonces las condiciones anteriores descritas para los dos desafíos que imponen los cambios en la velocidad de las cadenas de valor para responder al mercado, aunado con el impacto de la tecnología, tenemos las condiciones que existen usualmente en las empresas donde para asegurar el control se han establecido procesos y políticas que muchas veces quedan estacionarias y no se modifican con el cambio de la realidad. Es así como vemos que **10** - en muchas organizaciones los medidores de desempeños son erróneos, y **15** - a las personas se les recompensa según su desempeño con respecto a estos medidores, entonces **20** - las personas se ven forzadas a comportarse en línea con medidores errados.

También tomemos en consideración que **25** - la intuición de las personas es muy poderosa, y si **20** - se comportan según medidores errados, entonces **30** - muchas ve-



ces las personas sienten que están siendo forzadas a actuar en contra del sentido común. Para las personas **35** - la satisfacción de hacer lo que tiene sentido es extremadamente importante, y si **30**, están siendo forzadas a actuar en contra del sentido común, resulta **40** - que muchas veces las personas están muy frustradas. Si **10** - muchos medidores son erróneos, y **15** - las personas se les recompensa por cumplir esos medidores, entonces **70** - muchas personas son valoradas de forma relativamente arbitraria. Si esta evaluación se percibe arbitraria entonces **75** - algunas personas se sienten subvaluadas, mientras que otras se sienten sobrevaluadas, lo que conlleva a **40** - donde nuevamente muchas de las personas están frustradas. Teniendo en cuenta **40**, y **45** - la frustración siempre busca un escape, junto con **50** - una forma común de liberar la frustración es culpar a otros, entonces, la mentalidad de culpar o señalar culpables **60** - es muy común. Siendo la mentalidad de culpar un elemento común de las organizaciones entonces **65** - la mentalidad de cuidarse la espalda es prevaeciente (en inglés la terminología coloquial es CYOA - que se refiere a asegurar que cubrimos nuestra retaguardia). Al existir la necesidad de cuidarse las espaldas, entonces **100** - las organizaciones sufren de desconfianza entre los niveles jerárquicos y entre las funciones que las componen. (El Dr. Goldratt definió esta desconfianza

como los motores de la discordia que en su mayoría provienen de conflictos inherentes al sistema). Al estar presente **60** - la mentalidad de culpar, contribuye también a generar o aumentar el efecto descrito en **100**. Por otro lado si las personas están muy frustradas **40**, entonces algunas personas se tornan apáticas **55**. Si **75** - algunas personas se sienten subvaluadas y otras sobrevaluadas, entonces **80** - Los movimientos, la política y los arreglos a escondidas son comunes, alimentando aún más la desconfianza entre las personas descritas en **100**. La existencia de la desconfianza luego actúa como generador de un círculo vicioso, con influencia o efecto magnificador sobre las personas a actuar protegiéndose sus espaldas en **65**, alimentando la mentalidad de señalar culpables **60**, fortaleciendo las costumbres de movimientos y arreglos políticos en la organización **80**.

¿CÓMO PROPONEMOS RESOLVERLO?

La dirección propuesta para resolver estos desafíos, parte de la visión sistémica de la organización que propone Teoría de Restricciones, junto con las herramientas y aplicaciones que se desarrollaron con el Dr. Goldratt para que TOC sea un modelo de gestión de las organizaciones distinto, que no solo toma en cuenta las interacciones y el comportamiento de los elementos físicos del sistema cuando pensamos en operaciones, inventarios, producción, distribución, proyectos, retail, etc...sino también la estructura lógica de las reglas con las que se administran y decidimos darle uso a los recursos. Estas relaciones lógicas son los paradigmas que tejen las reglas que se formalizan en políticas y proce-

dimientos. Sabemos que las mejoras significativas en el desempeño de las empresas no solo pasa por hacer optimizaciones en la gestión de los elementos físicos del sistema, sino que requiere la evaluación y cambio de las creencias más profundas de que fundamentan las decisiones de la gerencia en la gestión.

La solución ya demostrada y validada en la realidad de numerosas implementaciones y proyectos en empresas de todo giro y sectores, pasa por entender como utilizar la perspectiva de sistema en la empresa sustentada en los tres procesos claves de TOC. Gestión de la Restricción(es), Implementación y Control de los Amortiguadores (protección a la incertidumbre), y las herramientas para identificar y resolver los conflictos.



Bogota, 22 de Octubre 2015

Mexico DF, 12 de Noviembre 2015

Guayaquil, 26 de Noviembre 2015