

Pensamiento Estratégico y

La Ciencia de La Gerencia

Javier Arévalo Jiménez

Regional Director
Goldratt Consulting Ltd.
América Latina

Noviembre 2012

El objetivo del presente trabajo es compartir algunos de los desarrollos más recientes del trabajo que desarrolló el Dr. Eli Goldratt, que se dio a conocer con el *best seller La Meta* y que continuó desarrollándose en el cuerpo de conocimiento de Teoría de Restricciones, la cual hemos estado expandiendo y ha seguido evolucionando de la mano de nuestros clientes y proyectos en Goldratt Consulting en todo el mundo.

¿Qué es Pensamiento Estratégico?

Pensamiento estratégico es aprender a cómo tomar la experiencia, la información y nuevos entendimientos acerca de la realidad y convertirlos en una ventaja competitiva.

Las dificultades de nuestra realidad actual

Los paradigmas de comando y de control están siendo retados continuamente en la actualidad y los resultados de las empresas se hacen cada vez más difíciles de sostener con el paso del tiempo: “¿Qué les pasa a los consumidores?, ¿cómo se les ocurre ponerse exigentes?”

Los últimos 20 años del siglo XX colocan a las empresas en una pendiente acelerada de cambio, con la masificación del PC, la aparición de Apple, los teléfonos celulares, internet y pare de contar. Hoy hablamos de redes sociales, un mundo interconectado, crisis financieras y de una economía en recesión a nivel mundial. ¿Cómo es esto posible? ¿Acaso el PIB global de la economía global no es cada vez más grande? La economía de Estados Unidos se ve amenazada por el crecimiento anual sostenido del 10% de la economía China en los últimos 20 a 30 años... ¿Y qué decir de la India, y los países que llamamos los tigres asiáticos: Corea, Taiwán, Malasia, Indonesia...?

Parece que la expansión de la economía y el movimiento de la tecnología y del conocimiento han sido vertiginosos. Estamos metidos en una curva de crecimiento exponencial.

¿Cuál es el rol de la Gerencia?

El crecimiento vertiginoso ha dejado atrás la validez del sistema y los paradigmas basados en *push*, es decir, entregar al mercado lo que pensamos que necesita y esperar que la demanda responda. Hoy en día, existen tres retos que han agregado sal a la herida.

Primero, los consumidores se han vuelto no solo más exigentes e informados, sino que ahora quieren y buscan productos y servicios que se adecuen mejor a su individualidad, a su necesidad de conformar sus gustos y personalidad. Es la urgencia de hacer una afirmación personal de identidad. Esto somete a las compañías a la presión de tener que incrementar la variedad y expandir la oferta de productos adecuados a gustos cada vez más variados. Esta presión se traduce en un incremento significativo de la incertidumbre en la demanda, del aumento del riesgo en la obsolescencia, y por ende, del riesgo implícito en productos nuevos. El conflicto se magnifica. Como se dice en inglés, *damn if you do, damn if you don't*.

El segundo reto significativo para las compañías y el mercado actuales tiene que ver con la reducción en el tiempo de tolerancia de los consumidores. Cada vez más estamos menos dispuestos a esperar para obtener el producto o servicio que queremos, además de esperar o tener unos estándares y expectativas mucho más elevados. Parafraseando a Friedman, el mundo se ha vuelto plano otra vez. La interconectividad ha hecho que estemos mucho mejor informados de lo que existe en otras partes del mundo y lo que es posible. Las compañías deben estar alertas, pues la licencia para operar y poder participar del mercado requiere cada día más agilidad y la sincronización de una cadena de suministro más compleja que debe ser más reactiva y sensible a los cambios del mercado.

El tercer reto significativo, que hemos estado observando en todo el mundo y en la experiencia que vamos acumulando con nuestros clientes en todas las regiones y en distintos giros de negocio e industrias, es que la vida media útil de un producto en el mercado se ha reducido a niveles ridículamente cortos. ¿Cómo podemos describir esto de forma que se comprenda la magnitud del reto y del efecto que tiene sobre las empresas, sobre todo aquellas que están en el medio de la electrónica y la tecnología? Hace ya bastante que el tiempo de respuesta de las cadenas de suministro – partiendo del desarrollo de las nuevas generaciones de los productos o líneas – tiene este reto, habiéndose manejando mediante tácticas tales como desarrollar en paralelo, y simultáneamente varias generaciones sucesivas para una misma línea de productos.

Por ejemplo, se tiene el caso de desarrollar a la vez las generaciones 3.0, 4.0 y 5.0 de nuevos PC o iPods, con equipos de desarrollo separados para que no haya contaminación y mantener la independencia. Esto ha ayudado, claro; sin embargo, no resuelve el problema, solo se gana un poco de tiempo. Hoy en día el tiempo de vida útil del producto en el mercado se ha reducido tanto que el mercado conoce, antes de que salga la versión o generación actual, (digamos la 4.0) que viene una nueva versión (5.0) y tiene una buena idea de las características que lo definen. Es decir, que cuando ha salido o se anuncia el iPhone 4S ya los consumidores tienen la vista puesta en el iPhone 5.0.

El desafío, el verdadero problema, es que este tiempo de vida en el mercado es menor al tiempo en que la cadena de suministro puede reaccionar para abastecer tal mercado. El riesgo de obsolescencia se ha magnificado órdenes de magnitud y la relativa validez del pronóstico de ventas acaba de ser dinamitada de un sólo golpe. La velocidad a la que se está operando hace irrelevante cualquier pronóstico y como los

productos son nuevos y aparecen cada vez más rápido no hay historia de consumo confiable. El riesgo, la incertidumbre y la complejidad están en pleno crecimiento y no parecen detenerse.

El efecto y desafíos para el resto de categorías y productos siguen un patrón similar. Los tiempos para poder planear, desarrollar, entregar y probar en el mercado ya no son suficientes para poder avanzar a paso lento. La velocidad del mercado y la vida ya pasó de Mach 1. La preocupación de la gerencia y ejecutivos de las empresas ya no sólo está enfocada en las ventas y rentabilidad a largo plazo, y en ir estableciendo procesos operativos sólidos y robustos. El modelo de negocio ha sido arrancado de raíz y las falencias que lo sustentan están expuestas.

Los equipos directivos de las empresas tienen hoy en día una preocupación mucho más intensa. Ya no se trata de la operación actual o de las estrategias para el futuro; se trata de que la gerencia ha perdido el piso y la certeza de sus acciones, y su capacidad de predecir sus resultados están en duda. Su mayor reto estriba en que las condiciones actuales sólo han magnificado la brecha entre los supuestos de cómo operan la realidad y las acciones que aseguran un resultado producto de este entendimiento. Hoy en día más que nunca, hacer más de lo mismo, solo asegurará un peor resultado. Está claro que si la gerencia ha de cumplir su cometido en las organizaciones, debe asegurar que se consiga el resultado independientemente de las dificultades que operan en la realidad y que hacen que las organizaciones no funcionen por sí solas.

Como establece el Dr. Eli Goldratt en su Introducción a la Ciencia de la Gerencia (*Science of Management, Goldratt 2011, YouTube*), la atención gerencial es la restricción última de cualquier organización. Es el recurso sobre el que la demanda está mucho más allá de su capacidad. Y la capacidad de la gerencia se ve sobrepasada con la demanda sobre su atención para responder ante las exigencias que impone la realidad, entendiéndose que su efectividad disminuye con la multiplicación de las tareas y los temas que deben atender. Además, esta capacidad gerencial está desperdiciada y distorsionada debido a las tres causas fundamentales: cómo manejamos la complejidad, cómo manejamos la incertidumbre y cómo manejamos los conflictos.

El modo actual o convencional de manejar o lidiar con la complejidad es tratar de imponer la simplicidad sobre la misma ¿Que significa esto? Para simplificar nuestros sistemas complejos – entiéndase las organizaciones – los dividimos en subsistemas, los cuales a su vez los dividimos en más subsistemas y así sucesivamente. Basta con mirar

un diagrama organizacional ¿Y entonces ahora, cómo hacemos para gerenciar semejante sistema? Pues asignamos indicadores de desempeño para cada parte del sistema y subsistemas, y tratamos de maximizar el desempeño local de cada uno. El supuesto que nos guía es que la suma del óptimo local de cada subsistema se traducirá en el óptimo global del sistema. Sin embargo, esta premisa es falsa.

Existen numerosos ejemplos en los cuales maximizar el óptimo local resultará en efectos negativos significativos para el óptimo global, el desempeño del sistema como un todo. Maximizar la productividad en operaciones genera excesos de inventario en proceso, producto terminado y alarga los tiempos de respuesta; todos resultados que van en vía la contraria a un desempeño global adecuado. Maximizar el desempeño local en ventas produce efectos como el síndrome de fin de mes, erosión de los márgenes, y un comportamiento inestable de las mismas, lo cual impacta el flujo de las operaciones.

El modo actual de manejar o lidiar la incertidumbre es luchar por imponer certeza sobre la realidad, aún cuando hemos sobrepasado los límites de las variaciones normales existentes en el sistema ¿Qué significa esto? Que muchas veces actuamos requiriendo un nivel de detalle y granularidad en los datos e información, y que tenerlos no mejora para nada la predictibilidad del resultado obtenido. Forzamos luego a la organización a actuar, a cumplir planes, que están basados en estimaciones y presupuestos, como si fuesen hechos de la realidad. En el momento que escribimos el pronóstico, sabemos que ya está equivocado. Colocamos colchones de seguridad en cada una de las tareas y actividades y la realidad es que esa seguridad se desperdicia y no nos protege de Murphy. Actuamos como si la realidad fuese determinística y añadimos estrés a todo el sistema y a las personas, tratando de forzar la realidad a un modelo que en el mejor de los casos es incompleto.

La forma usual de manejar los conflictos es tratar de imponer la armonía sobre los mismos. Esto nos lleva a pensar que cada conflicto puede ser resuelto encontrando un punto óptimo, una solución que implica un punto medio donde las necesidades o requisitos puedan ser satisfechos sacrificando un poco de cada parte. En la realidad, los conflictos manejados de esta forma no están resueltos, sólo se han aplacado temporalmente; y la transigencia, el ceder o el sacrificar parcialmente las necesidades mantendrán la tensión de la situación. Las soluciones impuestas donde hay negociación, donde ambas partes deben ceder para resolver, en apariencia, el conflicto se convierten eventualmente en perder-perder. La impresión de que

podemos encontrar puntos óptimos en los conflictos nos lleva a optimizar en todo el sistema u organización.

¿Cuál es entonces la dirección de la solución? ¿cuál es la mejor manera de manejar la restricción última de las organizaciones? ¿cómo nos aseguramos que la atención gerencial no esta siendo desperdiciada o distorsionada? Volvamos a lo básico, a los fundamentos. La Teoría Goldratt tiene en su haber una herramienta muy útil y que su creador, el Dr. Eli Goldratt, definió y nos entregó en su Best Seller *La Meta: Los Cinco Pasos de Enfoque*. Estos cinco pasos constituyen la herramienta para llevar a cabo el análisis de un sistema y encontrar la mejor forma de mejorar su desempeño a través de un proceso de mejora continua que, por definición, establece la existencia de una restricción como algo positivo y que debe aprovecharse.

La solución y dirección propuesta es entonces aplicar los Cinco Pasos de Enfoque partiendo de la base que la Atención Gerencial es la restricción última de las organizaciones:

PASO 1: Identificar la Restricción del Sistema.

ATENCIÓN GERENCIAL

PASO 2: Decidir como Explotar la Restricción.

La Atención Gerencial debe estar dedicada a resolver el conflicto medular de la organización que existe entre satisfacer y enfocar los recursos en el corto plazo y la operación actual vs. enfocar estos recursos y esfuerzos en asegurar la salud futura de la organización. Para ello la gerencia debe dedicar su atención en Construir, Capitalizar y Sostener una Ventaja Competitiva Decisiva donde las mismas acciones permiten a la vez generar amplia estabilidad y abrir el camino para desarrollar el mecanismo que genere el crecimiento sostenido.

PASO 3: Subordinar el resto del sistema a la decisión anterior.

- Elimine los mecanismos que bloquean la atención gerencial de construir, capitalizar y sostener una ventaja competitiva, a través de:
- Alinear el óptimo local con el óptimo global – enfóquese en las restricciones clave y maximice el flujo.
- Gerenciar con amortiguadores – no busque la certidumbre en la incertidumbre.
- Incentivar la armonía – resuelva el conflicto raíz sin transigencias.

PASO 4: Elevar la Capacidad de la Restricción

Establezca las capacidades, los procesos y el enfoque para eliminar los motores de la discordia y convertirlos en motores generadores de armonía, a través de:

- Evaluar y aprovechar las contribuciones de cada uno.
- Evaluar y aprovechar las contribuciones de los pares.
- Establecer los mecanismos para Resolver los conflictos.
- Crear y cuando sea apropiado retar las reglas del libro, los SOPs *by the book*.
- Alinear la responsabilidad con la autoridad.

Estos principios y sus aplicaciones son los que Goldratt Consulting ha venido desarrollando y utilizando como herramientas y procesos en los programas de Visión Viable, en los cuales nuestros clientes aprenden y trabajan para establecer su Ventaja Competitiva Decisiva junto con los procesos antes descritos, necesarios todos para transformar sus organizaciones en Compañías Siempre Prósperas. El enfoque se centra en asegurar que la atención gerencial esté dedicada a atender la dirección estratégica primordial que asegura una mejora en la estabilidad y un crecimiento sostenido, y con un dedo en el pulso global de la organización para garantizar la armonía a través de la misma – indicador de que siempre estamos avanzando en la dirección correcta.