

El Concepto de la Empresa Siempre Próspera.

Este artículo apareció recientemente publicado en el sitio de noticias de negocios de la India en Dic 2017. La experiencia de Bajaj Electricals y el relato de su director general son un muy buen ejemplo de lo que denominamos crear la cultura de la mejora continua y el nuevo modelo de gestión basado en TOC, donde lo fundamental es retar los modelos mentales y las creencias bajo las cuales ha funcionado la organización desde sus inicios.

*Traducción libre de Javier Arevalo partner, Goldratt Consulting América Latina*

'Take Your Decision and Stick to It'- Business News India



Shekhar Bajaj, Chairman and MD, Bajaj Electricals (Photo: Rachit Goswami)

## 'Tomar tu decisión y Sostenerla'

publicado por [www.businesstoday.in](http://www.businesstoday.in) Dec 2017

El Conflicto es inevitable, pero la determinación de mantenerla y defenderla hasta su conclusión es muchas veces la clave del éxito.

Bill Cosby, actor, comediante, una vez dijo, "Para poder tener éxito, tu deseo de lograr tus objetivos debe ser mucho más grande y potente que tu miedo al fracaso."

Hay un punto en la vida de cada uno donde uno espera por un catalizador, aquella cosa o persona que cambiará tu vida y te pondrá en la cima. Todo lo que necesitas es estar presto y rehusarte a quedar atrapado en la mediocridad.

Yo recuerdo con toda claridad a principios de los 90 cuando la India recién se estaba abriendo al mundo. Las cuotas y límites de permisos controlados por el estado, llegaba a su fin. Muchas empresas indias no tenían base suficientemente fuerte para aguantar la entrada de muchos competidores extranjeros, estos establecimientos comenzaron a desvanecerse lentamente. Fueron solo aquellas compañías con fundamentos sólidos de negocio que pudieron sobrevivir, y algunas de estas aprovecharon esta oportunidad para subir varios escalones en su desempeño. Bajaj Electricals fue una de ellas.

Desde niños, siempre nos enseñaron en casa a ser emocionalmente fuertes. Mi padre me ayudó a ser un adulto autosuficiente con la confianza de seguir mi pasión y respaldar mis

decisiones.

A través de los años, en mi entrenamiento en las cuerdas, y desde abajo en la empresa, se me enseñó a tratar éticamente y ganarnos la confianza de nuestros socios y clientes de esta forma.

Ha sido a través de estos principios que hemos prosperado.

Sin embargo, llego un momento en el tiempo donde hacerlo bien no era suficiente. Queríamos marcar la diferencia. Hace más o menos una década, nos dimos cuenta que había una especie diferente en la generación de los milenials que percibe la vida de forma distinta. Los métodos tradicionales de venta ya no aplicaban a ellos, y sus decisiones cambiaban constantemente.

Para abrir y aprovechar este segmento, necesitábamos alcanzar más puntos de venta y tener un acuerdo donde pudiéramos reponer los productos de una forma mucho más frecuente, para poder satisfacer sus necesidades. Fue en ese entonces cuando comenzamos la búsqueda de una solución radicalmente distinta.

Por esas mismas fechas, todo el equipo de alta gerencia de Bajaj Electricals asistió a un evento con el famoso guru de la gerencia Israelí, el Dr. Eliyahu Goldratt. Nos presentó la Teoría de Restricciones (Theory of Constraints -TOC), una metodología que nos ayuda a identificar el eslabón más débil en la organización y construir la Fortaleza alrededor de este. Yo supe que la implementación de TOC cambiaría a Bajaj Electricals y haría crecer su potencial tremendamente. Aunque había un riesgo de corto plazo, el éxito del largo plazo estaba asegurado. Decidimos echarnos el clavado y saltar a la piscina.

Como primera medida de la implementación, tuvimos que reemplazar nuestro modelo de pronósticos con un modelo de reposición basado en TOC. Segundo, tuvimos que saltarnos a los mayoristas y ofrecer nuestros productos a los comerciantes solo a través de nuestros distribuidores. Con lo que realmente estábamos luchando era la forma de pensar, la mentalidad de las personas, desaprender y volver a aprender, lo que sin duda viene con resistencia y no poca, sino de a montones. Como dice el Dr (Raghunath Anant) Mashalkar, es un conflicto entre la mente y la mentalidad.

El primer furor y revuelta fue interno. Algunos de los empleados de más alto rango y señoridad pensaban que era una locura. Sin embargo, fuimos inflexibles, y toda batalla tiene su precio que pagar. Así nos pasó a nosotros. Perdimos muchas ventas y participación de mercado.

Absorbimos una gran reacción en contra, pero la decisión estaba tomada y no hubo vuelta atrás. Sólo nos concentramos en lo que nos esperaba. Antes de la implementación de TOC, recibíamos información sobre nuestros inventarios con un desfase de tiempo. Algunos productos que estaban siendo demandados no podían hacerse disponibles a tiempo y debido a esto se traducía en pérdida de ventas. También, estaba el problema de los inventarios muertos, los cuales no paraban de crecer, haciendo que el capital de trabajo atrapado fuese cada vez mayor. Pero TOC cambio todo esto. El nivel de inventario que mantenemos ahora es al nivel adecuado, y las pérdidas por descuentos forzados en los productos a nivel de distribución y comercio en las tiendas es cosa del pasado.

Lo próximo que hicimos fue eliminar las metas y cuotas de ventas para todos nuestros vendedores, algo nunca visto antes. La única forma en que una persona de ventas podría ser juzgado era en base a los nuevos clientes que añade a la lista de compras y en el número de SKUs que aumentan en la oferta. Sin objetivos o cuotas, significa que ya no habría descuentos y sin estos, tendríamos ventas verdaderas y un alcance mayor en el mercado. Este cambio de ventas primarias (primer nodo en la cadena) a secundarias (al segundo nodo de la cadena) eventualmente resulto en una red de distribución robusta junto con un soporte de alto servicio y responsabilidad para la reposición. Actualmente estamos cubriendo una red de 120,000

puntos de venta, la cuál se atiende con frecuencia semanal – fenómeno que era impensable hace un tiempo atrás.

Internamente, llamamos a este proceso el Programa de Expansión de Rango y Alcance (Range and Reach Expansion Program - RREP). Siempre he creído que el conflicto juega una parte importante en cualquier compañía y nuestro modelo RREP produjo un sin número de ellos. Pero, al final, nos enseñó a mantener un buen balance que desembocó en mejoras en ventas y márgenes.

Ahora que el negocio de productos de consume estaba tomando forma, la implementación de TOC en nuestra unidad de negocios Ingeniería-Compras-Construcción conocido como EPC (Engineering-Procurement-Construction) nos dio una total sorpresa. La unidad de EPC estaba en muy mal estado, y estábamos dispuestos y listos para hacer cualquier cosa que tuviese aunque fuere la más remota probabilidad de enrumbarnos nuevamente.

Con una actitud de “nada que perder”, los gerentes de EPC se embarcaron en TOC con todo entusiasmo. Lo que siempre se decía era un negocio muy rudo, salió exitosamente al otro lado en el primer año de implementación. Las cosas se fueron ordenando y empezamos a recibir el flujo de pedidos. Es un milagro lo que se puede lograr con recursos limitados. El hambre de ganar y lograr el resultado era tan alta que superamos nuestras expectativas más ambiciosas. Fue una decisión audaz y hoy en día, estamos en la última etapa de su implementación. Pero lo que nos ayudó en esta travesía a lo largo del proceso fue la determinación de sostener el esfuerzo hasta llevarlo a cabo por complete y la habilidad de mantenernos firme en el curso seleccionado. Debo añadir que Anant Bajaj, nuestro JMD, proporcionó férreo soporte.

También pienso que evaluaciones y revisiones continuas fueron muy importantes en ayudarnos a identificar las brechas y faltantes en el proceso y definir cómo mejorarlas frecuentemente. Ésta decisión también mejoró el cociente de felicidad y satisfacción de la organización. Sin metas y cuotas de venta, hubo un aumento en la eficiencia y reducción del estrés, algo que en Bajaj Electricals nunca antes habíamos tenido la oportunidad de experimentar. Todo el mundo aquí entiende, respeta y valora el balance vida-trabajo. Ya no es sólo una palabra o término, sino es una forma de vida en la compañía.

Cuando miro atrás, también yo siento haber crecido como persona. Tenía como costumbre facultar a las personas antes, pero hoy también soy capaz de darles más espacio para que tropiecen con sus propios errores y aprendan de ellos.

Más aún, ahora he construido una segunda vida y carrera para mí. Tengo el tiempo para jugar con mi nieto Vanraj, que ya tiene dos y medio y que le encanta jugar sin preocupación alguna. Me aseguro sin problema estar listo para la cena a las 8 p.m. y compartir con toda mi familia cuando estoy en la ciudad (que ahora es entre 22-25 días del mes).