

---

## Menos es Más

### Aplicando los Conceptos del Flujo a las Ventas

Escrito por: Mauricio Herman y Rami Goldratt © 2008

Desde que emprendimos la Visión Viable, la misión de nuestra compañía ha sido convertirse en una empresa siempre próspera. Una Compañía que está en capacidad de crecer de manera exponencial fundamentada en procesos que aseguran que el crecimiento no se genera a expensas de la estabilidad. Nuestro modo de operación consiste en establecer, capitalizar y sostener una ventaja competitiva decisiva. Una ventaja competitiva decisiva solo puede ser creada satisfaciendo una necesidad significativa del mercado a un punto que ningún otro competidor significativo pueda hacerlo. En nuestro entorno las necesidades sobre las que elegimos capitalizar son Confiabilidad y Velocidad.

Durante los últimos años hemos transformado completamente nuestro enfoque para las ventas. Hemos cambiado de vender productos a vender soluciones, de vender basados en el precio a vender basados en el valor. Nuestros vendedores entienden más y más que tomar órdenes no es la clave para crecer, que ellos deberían poseer las habilidades para cerrar tratos de negocio. Hemos implementado cambios no solo en la manera como estamos vendiendo, sino también en la manera como administramos y manejamos las oportunidades de venta.

Los resultados de esos esfuerzos pueden ser percibidos en muchos aspectos. Nuestras ventas y el tróput se han incrementado en los últimos años. Más y más el mercado (basado en la reacción de los clientes) percibe nuestra compañía no solo como otro proveedor. Hemos cambiado significativamente nuestra mezcla de producto a productos de mejor tróput (display y cajas impresas). Hemos incrementado nuestra participación en los clientes actuales. Hemos incrementado nuestra base de clientes y reducido la dependencia de nuestro cliente más grande. Los esfuerzos también han producido resultados menos tangibles. Revisando el comportamiento de nuestros departamentos es evidente que hemos incrementado dramáticamente la habilidad para iniciar y adoptar cambios (un atributo que una compañía debe tener si desea perdurar en la arena siempre cambiante de los negocios).

A pesar de estos resultados, sentimos que aún algo está faltando. Los medidores más importantes – rentabilidad y volumen de ventas – son un claro indicador que aún existe una gran brecha entre la realidad actual y la realidad que deseamos crear. Si revisamos la tendencia del crecimiento en ventas y utilidades es evidente que estamos estancados. La pregunta obvia es: ¿Qué es lo que aún nos falta? ¿Con todas las mejoras realizadas por qué las ventas no crecen a la velocidad deseada?

En los últimos meses hemos mejorado los medidores y los reportes de nuestros esfuerzos de ventas. Uno de los medidores más importantes fue el la tasa de conversión (hit rate). Nuestra tubería está cargada con oportunidades pero estamos ganando muy pocas. Cada cliente al que le presentamos la oferta, gusta de ella y eventualmente ganamos al menos una solicitud de proyecto<sup>1</sup>. Sin embargo la mayoría de las requisiciones de esos clientes, que entran a la tubería, no se convierten en órdenes. Además, los mismos clientes, esos

---

<sup>1</sup> En nuestra compañía nos referimos a las oportunidades de venta con el término proyectos

que expresaron interés genuino en nuestra oferta, están evidentemente introduciendo muchas promociones al mercado sin permitirnos si quiera participar en el proceso. El número de proyectos en nuestra tubería de ventas es 250; nuestra tasa de conversión es del 11%.

A principios de julio de 2008 leí el nuevo artículo de Eli Goldratt “Sobre los Hombros de Gigantes”<sup>2</sup>. El artículo supuestamente trata con aspectos de producción, enfatiza los conceptos que soportan tres de los avances más grandes para los sistemas de producción de nuestros tiempos: Líneas de Producción de Henry Ford, Sistema de Producción Toyota (TPS) de Taiichi Ohno (conocido después como Lean) y la Teoría de las Restricciones que fue desarrollada por Eli Goldratt. Puede preguntarse por qué esto es relevante para el tópico de ventas. Bueno, entender los conceptos en los que se fundamentan estos avances me mostró que ellos son significativamente relevantes para la gerencia de las oportunidades de ventas.

El siguiente párrafo es tomado del artículo:

*“En resumen, ambos Ford y Ohno siguieron cuatro conceptos (de ahora en adelante me referiré a ellos como los conceptos de cadena de suministro):*

- 1. Mejorar el flujo (o lo que es lo mismo, el tiempo de entrega) es un objetivo esencial de las operaciones.*
- 2. Este objetivo debería ser traducido en un mecanismo práctico que guía la operación para cuando “no producir” (evitar la sobre producción). Ford usó espacio; Ohno usó inventario. (Goldratt usa tiempo)*
- 3. Las eficiencias locales deben ser eliminadas.*
- 4. Debe implementarse un proceso que esté enfocado en balancear el flujo. Ford usó observación directa. Ohno usó la reducción gradual del número de contenedores y luego la reducción gradual de partes por contenedor. (Goldratt usa el consumo del buffer de tiempo)”*

### **Mejorando el Flujo**

---

Nuestra Pregunta fue, ¿Aplicarán estos conceptos al entorno de la gerencia de la tubería de ventas?

El “trabajo” que fluye en la tubería de ventas son las oportunidades de venta, en nuestro vocabulario “proyectos”. ¿Qué tan importante es para nosotros asegurar el flujo de las oportunidades con el mínimo de interrupciones posibles a lo largo del proceso? Al igual que en producción, las demoras en el flujo se traducen en tiempos de entrega largos. En ambos entornos, tiempos de entrega largos significan un mal servicio a los clientes; significa ingresos diferidos, significa que algunas de las entidades que fluyen (ya sea en órdenes de trabajo u oportunidades de ventas) de repente se convierten en urgentes, y así sucesivamente. En las ventas, al igual que en la producción, demoras en el flujo a menudo

---

<sup>2</sup> Recomiendo ampliamente a cada uno de ustedes leer este artículo

implican un costo mayor (ya sea inventario de productos en proceso - WIP - o gastos de ventas).

Además de las implicaciones en el costo, es comúnmente conocido que cuando el sistema está obstruido con WIP (trabajo en proceso), da lugar a problemas de calidad (enmascaramiento y haciéndolas más difíciles de manejar). En esencia, lo mismo aplica para la gestión de oportunidades de ventas. Los retrasos en el flujo de oportunidades suele dar lugar a problemas de calidad, debido a que los vendedores y las funciones de soporte de ventas necesitan abordar simultáneamente con más oportunidades que no están fluyendo sin problemas. Es evidente, por tanto, que todas las razones por las que el flujo es importante para la producción se aplican también a la gestión de oportunidades de ventas.

Sin embargo, existe una diferencia notable. En realidad, en ventas, el flujo es de una importancia mucho mayor. A diferencia de producción, en ventas, entre más se retrase la oportunidad en algún paso, menor es la probabilidad de ganar esta oportunidad. Además cuando las oportunidades no están fluyendo, se requiere más tiempo y atención por parte del vendedor o de la función que está trabajando con esas oportunidades. Trate de imaginar que en producción mientras más tiempo está la orden de trabajo en la cola, mayor será el tiempo de proceso. En las ventas esta es la realidad. La atención que dada a oportunidades demoradas se da a expensas de traer y hacer el seguimiento sobre otras oportunidades. El flujo, por lo tanto, es realmente un objetivo esencial cuando se trata de la gerencia de oportunidades en la tubería. ¿Y qué decir acerca del segundo concepto de la cadena de suministro?

### *La Prevención de la Sobreproducción*

El segundo concepto es conocido en el vocabulario de nuestra gente de producción como “Ahogar la liberación” (no liberar trabajo al piso de la planta antes de cierto momento – el amortiguador - previo a su entrega). El supuesto en el que se fundamenta es que teniendo muchas órdenes en el piso de la planta genera caos, distorsiona las prioridades y afecta el flujo. ¿Es esto relevante en el entorno de la tubería de ventas? Examinamos las ramificaciones de tener muchos proyectos abiertos. Tener muchos proyectos abiertos significa que cada recurso involucrado en el proceso de venta es responsable de ejecutar tareas simultáneas en varios proyectos. Cuando un recurso está trabajando en muchos proyectos las malas tareas son inevitables. El recurso salta de un proyecto a otro sin avanzar realmente en ninguno de los proyectos. Cuando diferentes recursos, para poder completar sus tareas, necesitan los entregables de unos y otros, las malas multitareas se intensifican. Para poder terminar la tarea uno necesita el entregable de otro, pero debido a que el otro no está disponible (ocupado en otra tarea) el primer recurso salta a otra tarea. Cuando por fin el segundo recurso está disponible el primero está ahora ocupado en otra tarea, de tal forma que el segundo recurso salta de nuevo a otra tarea y así sucesivamente. Los dos recursos están, básicamente, esperando frecuentemente uno por el otro. Las malas multitareas retrasan significativamente el tiempo de ciclo y distrae la atención (y por lo tanto la calidad del trabajo) que se da a cada oportunidad en la tubería. El servicio que se ofrece a los clientes se amenaza cuando el tiempo de respuesta es más largo y la calidad del

---

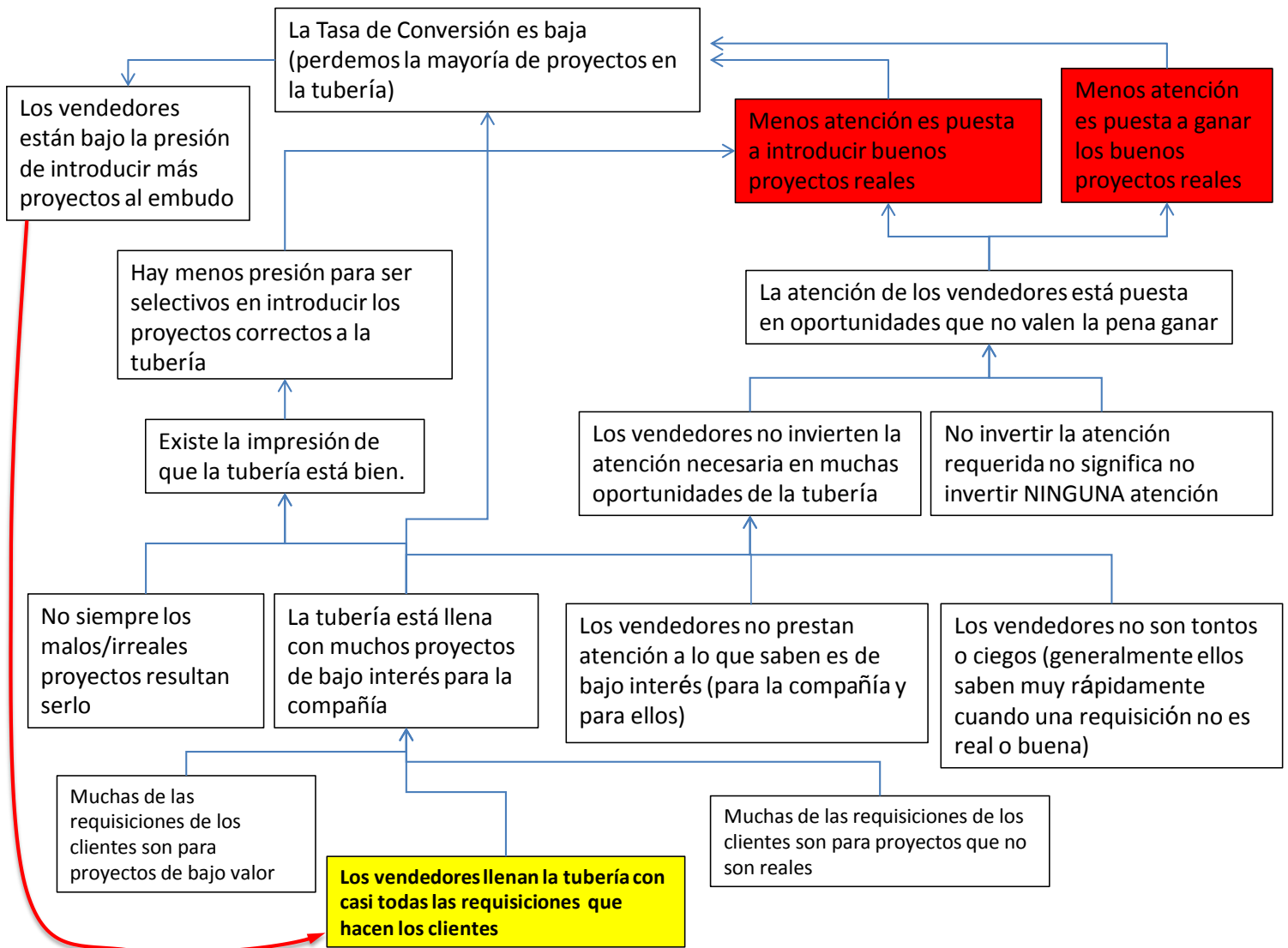
trabajo se reduce. La posibilidad de convertir las oportunidades en pedidos se reduce significativamente<sup>3</sup>.

Usted podría pensar que este no es un problema mayor en la administración de las oportunidades de la tubería porque nosotros sabemos en cuáles proyectos enfocarnos y por lo tanto evitar las malas multitareas. Nuestros queridos vendedores son inteligentes y tienen suficiente experiencia para saber con anticipación cuál oportunidad es más interesante para la compañía (indicando si es real, realmente será ejecutada en el corto plazo y generará buen Trúput). Por lo tanto no es para sorprenderse que la mayor atención sea puesta sobre esas oportunidades. Una clara señal de este efecto es que nuestra tasa de conversión sobre lo que los vendedores definen como una buena oportunidad es mucho más alta, y la duración de las etapas de las malas oportunidades es mucho mayor. Usted puede sugerir que esto es una prueba de que gerenciamos las malas multitareas, de que de todas formas nos enfocamos en las buenas oportunidades. Sin embargo, pienso que en este punto estamos terriblemente equivocados. Estamos completamente ciegos a las ramificaciones que genera el inmenso número de malas oportunidades en la tubería sobre la atención que se ofrece al proceso de las buenas oportunidades, y más importante aún, sobre la atención que se ofrece para introducir otras nuevas oportunidades.

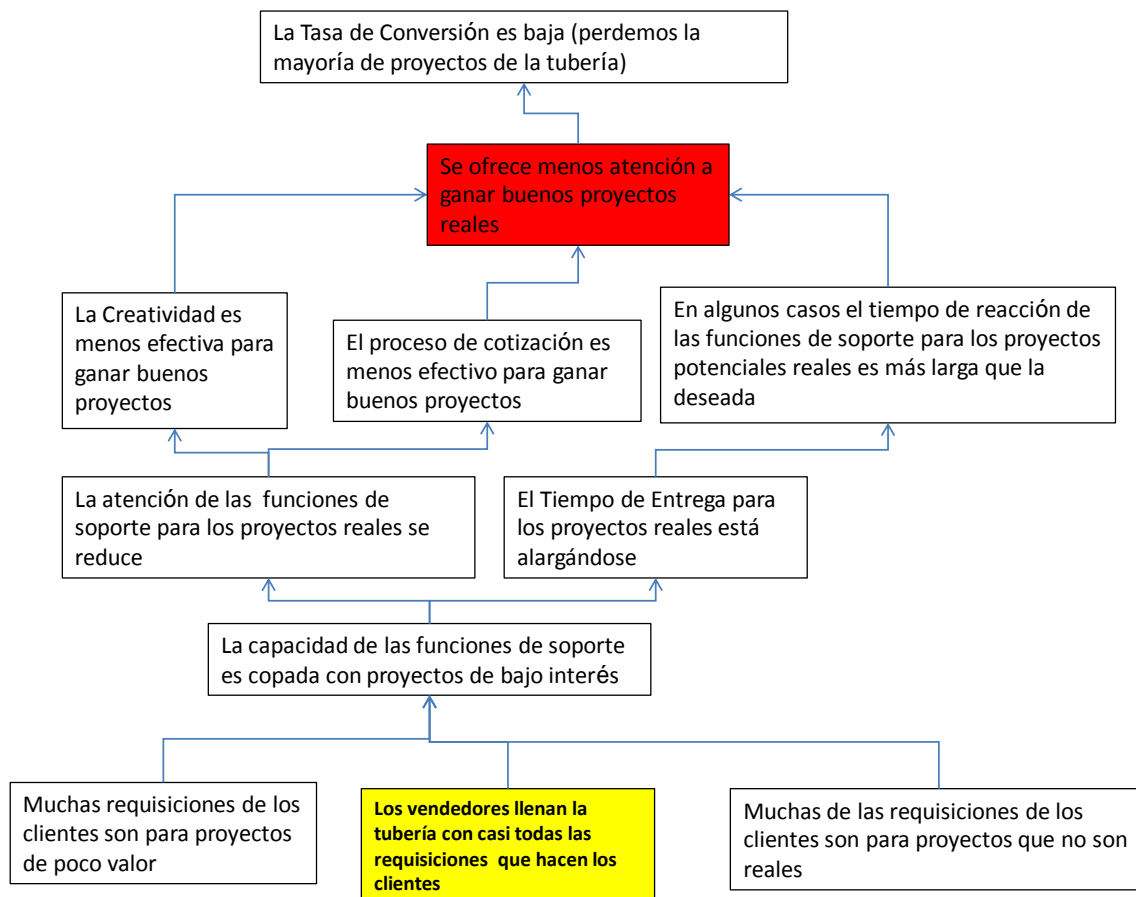
El siguiente diagrama de causa-efecto (Árbol de Realidad Actual) describe las ramificaciones de introducir casi toda requisición de los clientes a la tubería.

---

<sup>3</sup> Hay muchos ejercicios divertidos y perspicaces para demostrar el daño de las malas multitareas. En nuestra empresa, nos gusta en especial utilizar el juego del "papel rasgado".



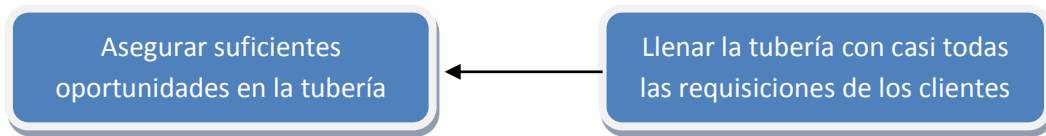
Y las ramificaciones sobre las funciones de soporte a ventas como por ejemplo ingeniería...



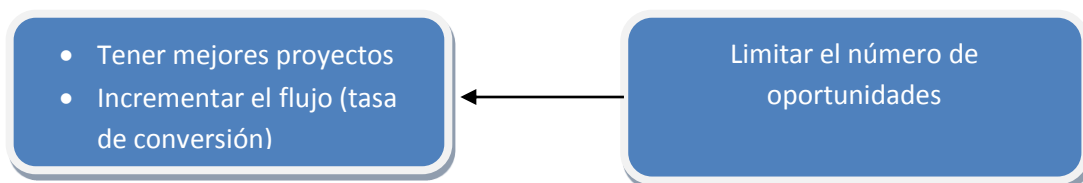
Como podemos ver un punto de inicio para este árbol de realidad actual (diagrama de causa-efecto) es el fenómeno de “Los vendedores llenan la tubería con casi todas las solicitudes que los clientes generan”. ¿Por qué sentimos la presión de hacerlo?

Debido a que creo que todos en nuestra compañía trabajamos con buenas intenciones, debe haber una necesidad positiva que genera este comportamiento. Para mí, la necesidad que nos lleva a llenar la tubería con casi todas las requisiciones que generan los clientes es “Asegurar suficientes oportunidades”. Asumimos que para asegurar un alto volumen de ventas deberíamos aprovechar cualquier oportunidad que se nos presenta y no limitar la tubería. Debido a que la tasa de conversión es baja, creemos que necesitamos introducir a la tubería tantas oportunidades como sea posible de tal forma que podamos lograr el objetivo. Lo hacemos incluso si no estamos seguros de la validez o el valor de la oportunidad que introducimos. Esperamos que algunas de esas malas oportunidades se conviertan en buenas. Esperamos que el cliente eventualmente nos dé buenas oportunidades en la medida en que interactuamos con él de tal forma que aceptamos las pseudo-órdenes que él genera. Asumimos que rechazar una requisición que proviene de un cliente lastimaría la relación. Todos los supuestos anteriores no vienen de la nada, sino que se basan en casos anecdóticos que hemos encontrado en nuestros contratos con los clientes. Por supuesto también asumimos que no hay suficientes buenas oportunidades que nos permitan generar el volumen requerido. Para resumir este punto: "Para garantizar suficientes oportunidades en el embudo, creemos que debemos llenar el embudo con casi

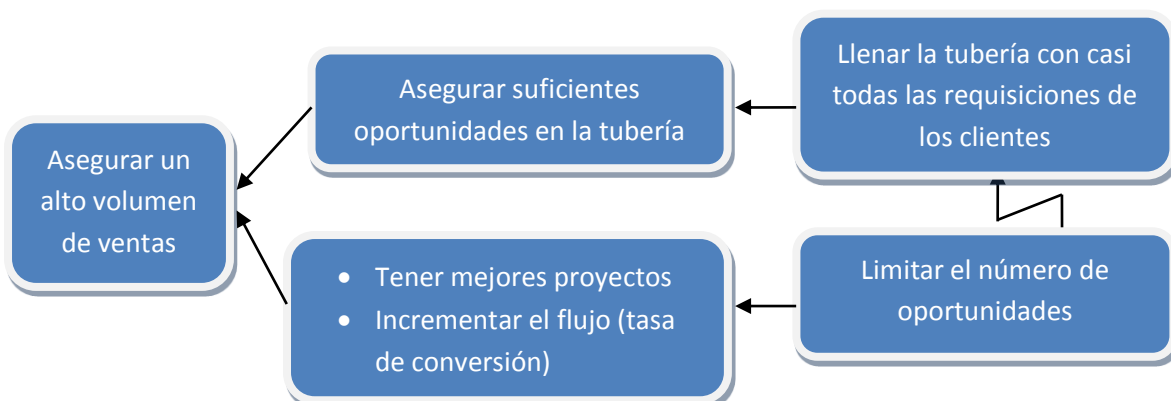
cualquier solicitud de un cliente". Esta práctica ha sido percibida como una condición necesaria en nuestra realidad para generar los volúmenes deseados.



Lo que no hemos percibido son las ramificaciones negativas de hacerlo. El hecho de sobrecargar la tubería de ventas con oportunidades conlleva directamente a malas multitareas tanto en los vendedores como en las funciones de soporte, crea una falsa impresión del estado de la tubería y distorsiona las prioridades. Tal y como lo explicamos anteriormente, pensar que estamos en capacidad de identificar solo las buenas oportunidades, que podemos enfocarnos en ellas y por lo tanto evitar las malas multitareas es erróneo. Sobre cargar la tubería inevitablemente conlleva a reducir la atención requerida tanto para traer como para hacerle seguimiento a los buenos proyectos reales. Si deseamos ganar más proyectos de alto valor debemos limitar el número de oportunidades, seleccionar muy cuidadosamente a qué dedicar nuestra atención. Tenga en cuenta que no sólo nuestra habilidad para ganar oportunidades está en peligro por las malas multitareas. Hay muchas buenas oportunidades en el mercado que requieren más atención por parte de los vendedores con el fin de exponerlas y ganarlas. Un ejemplo podría ser un proyecto muy bueno que un cliente por alguna razón tenga la intención de llevar a cabo con otro proveedor, y por eso nosotros no nos enteraríamos sobre ello a no ser que le dediquemos el tiempo y la atención para exponerlo. Otro ejemplo común es un proyecto que está siendo manejado por otro personal dentro de la organización del cliente a quién actualmente no nos dirigimos. Es muy importante, por tanto, darse cuenta de que las malas multitareas en las oportunidades actuales en el embudo también tienen efectos devastadores sobre la capacidad de introducir más proyectos buenos. En esencia, si deseo ganar más proyectos de mejor valor (tener mejores proyectos y aumentar el flujo) debemos limitar el número de oportunidades, selecciono cuidadosamente a que dedicar nuestra atención.



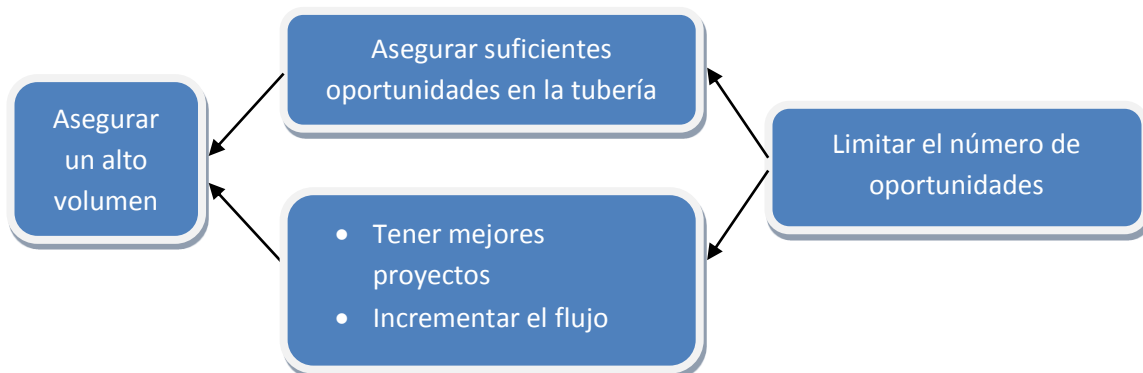
Ahora el conflicto es claro...



De acuerdo con el segundo concepto de la cadena de suministro el objetivo fundamental del flujo debería ser traducido en un mecanismo práctico que guíe a la operación para cuando no producir (evitar la sobreproducción). En nuestro escenario esto significa limitar el número de oportunidades en la tubería. Ahora entendemos que lo que nos impide hacerlo es el conflicto anterior; el temor que nos genera pensar que limitar el número de oportunidades resultaría en no tener suficientes oportunidades en la tubería para generar el volumen deseado de ventas.

¿Es realmente ese el caso? Asumimos que para poder tener suficientes oportunidades debemos sobrecargar la tubería con oportunidades. Pero es una situación del tipo “gallina y huevo” Sobrecargar la tubería genera la baja tasa de conversión que a su vez causa que introduzcamos más y más oportunidades. Este ciclo continuamente nos hace creer que para tener suficientes oportunidades para lograr el volumen de ventas necesitamos tener muchas oportunidades en la tubería. Sin embargo, como lo vemos en la realidad, este comportamiento nunca nos lleva a los resultados que necesitamos. Actualmente introduciendo más y más oportunidades no estamos logrando las suficientes oportunidades; suficientes para lograr el objetivo.

Piense lo que sucedería si la tubería se ocupara con buenas oportunidades y una mejor atención fuera ofrecida a cada una de ellas, ¿necesitaríamos aún tener en la tubería tantas oportunidades como hoy para lograr los volúmenes? Yo afirmo que limitando el número de oportunidades en la tubería conllevaría a ofrecer mucha mejor atención a cada una de ellas, nos obligaría (a buscar) a introducir buenos proyectos. Si este es el caso, entonces para tener suficientes oportunidades para lograr el volumen de ventas nosotros no necesitamos introducir toda requisición de los clientes. De hecho, deberíamos limitar las oportunidades en la tubería.



Debido a que estamos de acuerdo que tiene sentido limitar el número de oportunidades en la tubería. La principal pregunta es cómo hacerlo. En las etapas iniciales del proceso (donde están la mayoría de las malas oportunidades) no tenemos una fecha de entrega que determinaría el punto de liberación de la oportunidad a la tubería, tal y como opera nuestro sistema de producción<sup>4</sup>. Necesitamos un mecanismo diferente para limitar el número de oportunidades en la tubería. En este punto giramos a la solución de Gerencia de Proyectos

<sup>4</sup> Para entender mejor este concepto relacionado con producción, lea “Sobre los Hombros de Gigantes”, hable con alguien en planeación que conozca SDBR, y lea el paso 4:11 del árbol de Estrategia y Táctica de Fabricación a Pedido



de TOC. Como podrá imaginarse las malas multitareas prevalecen en los entornos de multiproyectos, tal como todo departamento de Investigación y Desarrollo o de mantenimiento en cualquier compañía donde recursos compartidos están trabajando en muchos proyectos paralelos. La solución para cortar dramáticamente las malas multitareas en esos entornos consiste simplemente en definir un máximo número de proyectos abiertos (incluso si implica congelar proyectos existentes). Solo cuando un proyecto se termina un nuevo proyecto se abre. Seguiremos la misma dirección. Determinaremos un número máximo de proyectos abiertos en la tubería. Obviamente este número debe ser significativamente menor al número de proyectos que están abiertos actualmente en nuestra tubería de otra forma no reduciríamos las malas multitareas. Durante una reunión que tuvimos con todos los directores de ventas hemos decidido poner este límite en el 50% de las oportunidades existentes en la tubería. Cuando establecimos este número máximo, usamos nuestra intuición y seguimos una regla básica (hemos predicho que no sería muy difícil "congelar" o sacar el 50% de las oportunidades, en la medida en que de todas formas la mayoría de las oportunidades no son reales ni atractivas. Esta predicción fue, evidentemente, válida, ya que nos tomó sólo una hora para tomar la decisión y determinar qué proyectos quitar de la tubería.)

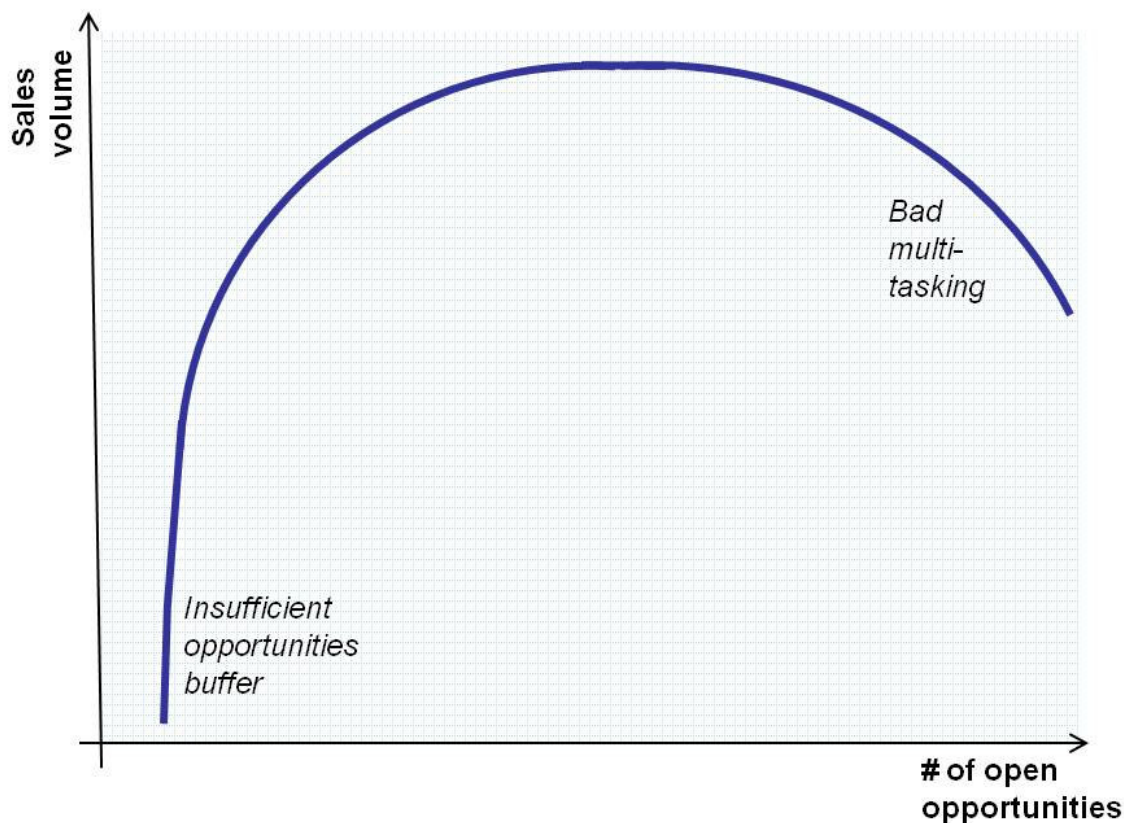
En retrospectiva, nuestra intuición se guió por la misma lógica subyacente a la "curva de la calma-entre-los extremos" que existe en los ambientes de multiproyectos<sup>5</sup>. Elegir tener más oportunidades en el embudo alarga el ciclo de ventas y aumenta el trabajo en proceso, pero como más oportunidades significan más colchón de seguridad para recuperar las oportunidades perdidas, se espera que un gran número de oportunidades se vaya a ganar.

Esto es correcto, cuando no muchas oportunidades entran en el sistema, pero cuando la cantidad de oportunidades es considerable, otro fenómeno comienza a levantar su fea cabeza. Lo que tenemos que tener en cuenta es que cuanto mayor es el número de oportunidades, menor será la atención prestada a cada una. Cuando hay demasiadas oportunidades en el embudo las malas multitareas empiezan a producirse. Cuanto mayor sea las malas multitareas, menor será la tasa de conversión (éxito).

La magnitud del volumen de ventas generado en función del número de oportunidades abiertas se muestra esquemáticamente en la siguiente figura: "calma-entre-los extremos de la curva"

---

<sup>5</sup> Hasta ahora, el único lugar donde Goldratt se refiere a esta curva está en su última serie Webcast de Gestión de Proyectos. Como se puede leer en "Sobre los Hombros de Gigantes", la curva representativa en entornos de producción es una curva inversa, conocida como curva de la U'. La siguiente explicación es una paráfrasis de la explicación de Goldratt de la curva de U en "Sobre los hombros de Gigantes"



Cuando se desea determinar el número de proyectos a cortar, hay que ser muy cuidadosos de no ir por la borda. En otras palabras, no para llevar el ambiente desde el lado extremo derecho de la curva - donde está - a la extrema izquierda. La fórmula siguiente haría el truco:

$$\frac{\# \text{ Oportunidades} * (1 - \text{Tasa de Conversión})}{2}$$

Dado que en el lado extremo derecho de la curva se asume elevadas malas multitareas y por lo tanto muy baja tasa de conversión, seguir la fórmula anterior, elevaría el número de oportunidades abiertas a estar entre los dos extremos. Si la tasa de conversión no es tan baja, el número de proyectos que se corta según la fórmula se reduce a para evitar llegar a la extrema izquierda. En nuestro caso, ya que la tasa de aciertos fue del 11% y el número de proyectos abiertos (oportunidades) fue de 250, si se hubiera seguido esta fórmula hubiéramos reducido prácticamente el mismo número de proyectos como nuestra intuición nos guiaba.

**Primera acción:** Limitar (e incluso congelar/sacar) el 50% de las oportunidades que cada división de ventas tiene en la tubería, y definir el máximo número de oportunidades que cada división de ventas puede introducir a la tubería.

¿Y qué hacer con relación a limitar las oportunidades a nivel de los vendedores? ¿Cómo vamos a asegurarnos de que la mayoría de las oportunidades de una división no van a estar recargadas en unos pocos vendedores, lo que generaría nuevamente las malas multitareas? La respuesta es que solo hasta cuando vemos que se genera un problema con la política, cada director determinaría cuando un vendedor tiene muchas oportunidades y

entonces las oportunidades deben ser entregadas de un vendedor a otro. Nuestros indicadores de ventas y los incentivos deberían ajustarse para permitir que esto suceda.

### *Las Eficiencias Locales deben ser Eliminadas*

Ahora revisemos el tercer concepto de cadena de suministro: ‘Las eficiencias locales deben ser eliminadas’. Primero, entendámoslo. Uno de los enemigos principales del flujo son “las eficiencias locales” – la percepción de que todo punto en la cadena debe trabajar tanto como sea posible. En esencia tiene que ver con a la impresión errónea que promueve la medición de la carga (número de oportunidades) de la tubería en lugar de medir la salida de la tubería. Ejemplos de eficiencias locales podrían ser medidores como:

1. Número de oportunidades que cada vendedor tiene – entre más mejor.
2. Número de oportunidades en las diferentes etapas de la tubería - Entre más mejor.
3. Número de proyectos en los que está trabajando un diseñador. – entre más mejor.

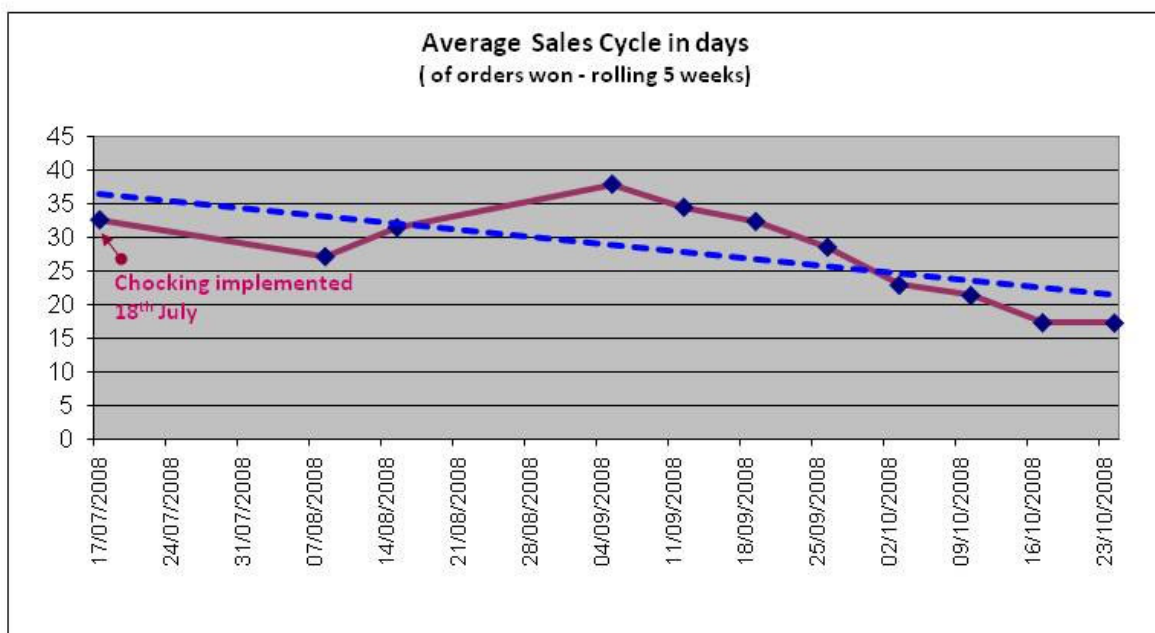
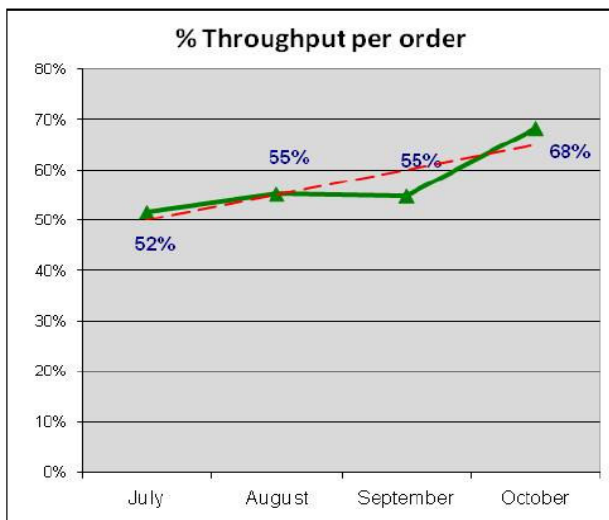
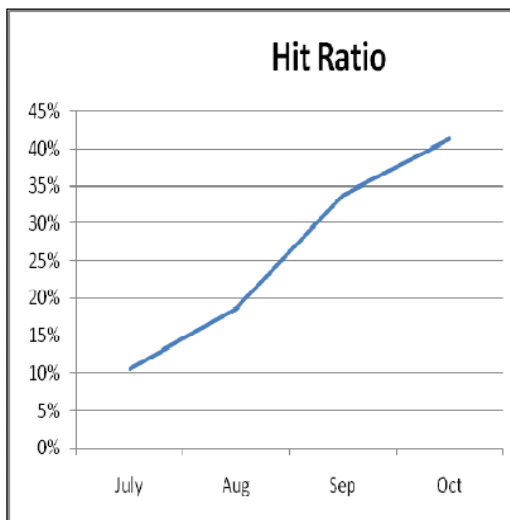
Necesitamos asegurarnos que no estamos promoviendo medidores y políticas que pretendan incrementar eficiencias locales y por lo tanto amenazar el flujo de las oportunidades en la tubería.

**Segunda acción:** Pare de promover el incremento del número de proyectos abiertos en la tubería Revise si existen otras políticas de eficiencia local, medidores o comportamientos que amenacen el flujo.

Hemos aplicado los primeros tres conceptos de cadena de suministro a la gestión de nuestro embudo de ventas cerca de tres meses (a mediados de julio). Esperábamos que nuestra tasa de conversión y la duración del ciclo de ventas se pudieran mejorar por una mejor atención dada a cada oportunidad. Especulamos que el tróput por pedido crecería al introducirse mejores proyectos. Y, por supuesto, se predijo que las ventas crecerían – al mejorarse dramáticamente el flujo de mejores proyectos.

Queremos ser muy cautelosos sobre la conclusión de los resultados obtenidos ya que han sido muy por encima de lo que hemos esperado. Los siguientes resultados (también se presentan en forma de gráfico a continuación) logrados en los últimos 3 meses desde que ha puesto en práctica la limitación, se miden en un lanzamiento promedio de 5 semanas:

- Tasa de conversión incrementada de 11% a 40%
- Duración del ciclo de ventas reducido de un promedio de 32 a 17 días.
- Incremento del Tróput promedio por orden de 52% a 68%



- ¿Qué pasa con las ventas? Aquí necesitamos más tiempo para evaluar realmente el efecto. No porque las ventas no han crecido. Por el contrario, sabemos que las ventas han crecido mucho más del 20%. Sin embargo, este crecimiento tuvo su efecto en la planta. Hemos aprendido la amarga lección de no contemplar los efectos negativos del éxito. En octubre tuvimos que posponer muchas órdenes a noviembre, tuvimos órdenes canceladas, y la atención de la gente de ventas fue trasladada a tratar con los clientes no tan contentos - por decir lo menos (calculo que esto ha ocupado por lo menos 30% de su tiempo). Nos llevará dos meses para evaluar realmente la magnitud del crecimiento de las ventas.

Estos resultados se lograron mediante la aplicación de los tres primeros conceptos de cadena de suministro. La siguiente es una descripción de la forma en que se va a aplicar el cuarto concepto. Hay que leer, por lo tanto, como una posible manera de aplicarla, y no como un modelo que ya ha sido probado y comprobado.

## *Un proceso de enfoque debe ser establecido*

El cuarto concepto de la cadena de suministro define: “Debe implementarse un proceso para balancear el flujo.” Balancear el flujo quiere decir que eliminamos toda interrupción mayor al flujo.

En la producción, las interrupciones al flujo se evidencian a través de la acumulación del inventario de Trabajo en Proceso (WIP). Donde el WIP se acumula es donde hay una interrupción de flujo. El primer mecanismo burdo para equilibrar el flujo es simplemente identificar los puntos donde se acumula WIP y tomar las medidas que abrirán capacidad efectiva (por lo general hay mucha capacidad oculta para exponer). El mecanismo continuo elaborado, al que se refiere Goldratt como proceso de mejora continua En (POOGI), implica el registro de las razones donde las órdenes de trabajo no progresan como se esperaba considerando el tiempo de buffer que se consumió. Un análisis de las razones comunes revela donde una solución enfocada proporcionará la mayor contribución al flujo.

Regresando al entorno de gestión de oportunidades de ventas, es evidente que no podemos aplicar el mismo mecanismo POOGI. Mirando donde se acumulan la mayoría de las oportunidades (WIP) no necesariamente indica una interrupción en el flujo, ya que podría ser un paso que simplemente lleva mucho más tiempo para realizar. Las demoras son sin duda un indicador de una interrupción de flujo y, por tanto, un elemento a considerar como parte del POOGI. Sin embargo, en las ventas, a diferencia de producción, hay un indicador mucho más importante que debe abordarse, sobre las demoras, por una interrupción en el flujo – los abandonos (pérdidas).

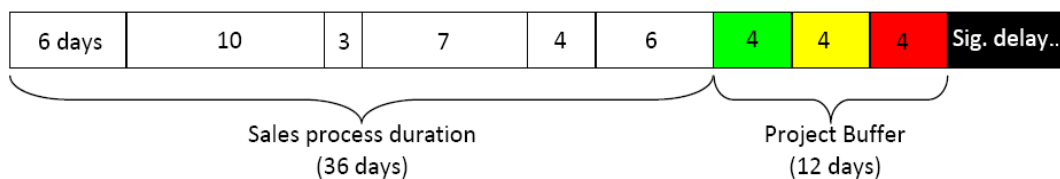
Al diseñar el mecanismo POOGI para la gestión de oportunidades de ventas, se debe tener en cuenta tres diferentes causas genéricas para los abandonos. Los abandonos podrían ser el resultado de 1) Un desajuste entre la oferta y el cliente - no abordar el mercado objetivo adecuado con la oferta, 2) Un desajuste entre el contenido de la oferta y el cliente - no ajustar correctamente las especificaciones de ofrecer a los requisitos del cliente, 3) Una ejecución defectuosa - problemas en el proceso de ventas, la interacción de ventas con el cliente, el soporte de entregas, etc.

Tenemos la intención de aplicar un POOGI en las tres causas genéricas. Un análisis centrado POOGI de la tercera causa – una ejecución defectuosa - se puede hacer mediante el examen de las razones de los abandonos de oportunidades que tengan una demora importante. Tiene sentido un análisis de las oportunidades perdidas que estuvieron mucho tiempo en el embudo, experimentasen un retraso significativo, que apunta a una ejecución defectuosa (si se debió a las dos primeras razones, no se esperan retrasos importantes, sino un abandono rápido). Así es como vamos a ir sobre ello:

1. *Vamos a registrar la razón para cada demora que encuentra una oportunidad.* Para determinar lo que debe considerarse como un retraso, hemos definido la duración estándar prevista de cada paso en el proceso de venta. Siempre un paso lleva más tiempo que la duración prevista sería considerada una demora. Cuando esto sucede, la razón de este retraso es registrada. (Vamos a seguir las mismas pautas que Goldratt recomienda para la producción - una razón debe definirse como el recurso o actividad que la oportunidad está esperando “¿qué es lo que la oportunidad está esperando?”).

2. Nos centraremos en el análisis de las oportunidades abandonadas después de tener un retraso significativo. Para determinar lo que debe considerarse un retraso significativo, hemos definido un "amortiguador del proyecto. El amortiguador del proyecto es igual a 1 / 3 de la duración del proceso de ventas. Cuando un determinado paso tarda más de lo esperado, se comienza a consumir el amortiguador del proyecto por el número de días de retraso. Cuando un determinado paso tarda menos de lo esperado el buffer del proyecto consumido puede ser recuperado por el número de días ganados. El buffer de proyecto se divide en 3 partes. Si los retrasos acumulados consumen menos de 1 / 3 del amortiguador del proyecto, el estado es de color verde. Si se consume más de 1 / 3, pero menos de 2 / 3 amortiguador del proyecto, el estado es de color amarillo. Si se consume más de 2 / 3 del amortiguador del proyecto, el estado es de color rojo. Si todo el buffer se consume, el estado es Negro.

Retrasos significativos se consideran negros. En otras palabras, sólo oportunidades abandonadas en que su estado de amortiguador del proyecto era negro serían sometidas a este análisis POOGI<sup>6</sup>.



3. Vamos a sacar las razones registradas de las oportunidades pérdidas que hayan tenido una demora importante e identificar el mayor contribuyente común. Básicamente, vamos a identificar la razón que generó el mayor consumo acumulado a través de todos los amortiguadores de proyecto. Si los esfuerzos de mejora derivadas de este análisis son eficaces, ya no será el contribuyente principal y otro análisis revelará la siguiente razón que debe ser tratada.

El enfoque del POOGI de las dos primeras causas genéricas debe seguir las mismas pautas para la pérdida de oportunidades que no tuvieron un retraso significativo.

Esperamos que la aplicación del cuarto concepto de la cadena de suministro dé lugar a otro salto cuántico en el desempeño.

**Tercera acción:** Dedicar un equipo para construir el mecanismo POOGI para identificar la razón común significativa para los abandonos y la conclusión de dónde concentrar los esfuerzos de mejora.

Este artículo pretende mostrar que lo que Goldratt denomina "conceptos de cadena de suministro" se aplican mucho más allá de lo que normalmente se conoce como la cadena de suministro, por lo que debe en realidad referirse como los Conceptos del Flujo. Nuestra experiencia en la aplicación de estos conceptos generó un salto en el desempeño de

<sup>6</sup> Tenemos la intención de usar el estado verde, amarillo y rojo, no solo como parte del POOGI, sino como una herramienta de gestión para identificar las demoras desde el principio y centrar la atención de la gerencia antes de que se acumule un retraso significativo.

---

ventas, tasa de conversión, en nuestra gestión y las capacidades del equipo de ventas. Además de los resultados tangibles, la comprensión y la aplicación de estos conceptos está generando cada vez mayor armonía en la empresa como se hace evidente a todas las funciones (ventas, soporte de ventas, producción ...) que forman parte de un solo flujo.

Taiichi Ohno decía<sup>7</sup>: *“todo lo que estamos haciendo es mirar la línea de tiempo desde el momento en el que el cliente nos da una orden al punto en que estamos recolectando el dinero efectivo y estamos reduciendo esa línea de tiempo.”* Humildemente sugerimos que los conceptos subyacentes se aplican mucho antes de que un cliente nos dé una orden (pedido). Se aplican en la misma medida en nuestros esfuerzos para generar estas órdenes.

### ***¿Desea Construir una Ventaja Competitiva Decisiva en unas pocas semanas?***

---

Si encuentra interesante las soluciones de Teoría de Restricciones le sugerimos que se ponga en contacto con nosotros para planificar una reunión virtual sin costo y sin ningún compromiso, para realizar una presentación corta de nuestros servicios.



Contacto:

Email: [contacto@estrategiafocalizada.com](mailto:contacto@estrategiafocalizada.com)

Teléfono: 593 72843294

Página web: [www.estrategiafocalizada.com](http://www.estrategiafocalizada.com)

---

<sup>7</sup> Ohno, Taiichi, Toyota Production System, Productivity, Inc. 1988, page ix (in Publisher's forward).