

## “VIABLE VISION” © Gerald I. Kendall, 2005

### CAPITULO 1 ¡MEJORA!

*"Queremos poner a nuestra organización en un proceso de mejora continua, no podemos hacerlo permitiendo que el sinsentido común gobierne a las personas."*

“Cuando hago el análisis de una compañía, quedo satisfecho cuando veo claramente cómo es posible llevar a la compañía a tener, en menos de cuatro años, una utilidad neta igual a sus ventas totales actuales.”

Conozco de una sola persona en el mundo que no sólo haría una declaración tan arrogante, pero también significativa, y él estaba sentado en mi habitación de hotel en Nueva York. El Dr. Eli Goldratt\*, un pensador innovador que es conocido por haber inventado soluciones innovadoras a los problemas de la industria, es alguien a quien respeto profundamente. Pero incluso gente inteligente y respetada a veces realiza declaraciones totalmente vergonzosas.

Eli y yo pasamos toda la semana en Nueva York discutiendo cómo mover compañías con mayor rapidez hacia la mejora exponencial con un concepto poderoso que él llamó "Visión Viable". Durante la semana, mis emociones rebotaron entre el escepticismo y el entusiasmo. Mi emoción asumió el control cuando me di cuenta de que incluso si yo no podía llevar a cada organización para que su utilidad neta sea igual a las ventas en cuatro años, la premisa era sólida. Visión Viable, con su enfoque único para los clientes y mercados, movería a cualquier organización hacia un nivel de mejora que estaba más allá de todo lo que antes había creído posible. Me recordó lo que el movimiento de la calidad había hecho por las empresas japonesas en la década de 1980, a excepción de que este concepto fue aún más lejos.

Pero ahí estaba yo, dos semanas más tarde, frente a alguien mucho más escéptico que yo. Jordan es un alto directivo de una de las firmas de consultoría más grandes del mundo. Su empresa una vez tuvo una gran práctica en la implementación de tecnología (la mayoría eran sistemas de planificación de recursos empresariales - ERP), pero en los últimos años, la práctica resbaló rápidamente cuesta abajo. Peor aún, muchos de los clientes se quejaron de que sus decenas de millones de dólares gastados en la consultoría y la tecnología no habían redituado ningún beneficio final (en la línea de fondo).

El trabajo de Jordan fue encontrar nuevas formas para la práctica de clase mundial para ofrecer verdadero valor a la línea de fondo de los clientes. Su respuesta inicial a la premisa de Eli fue: "Para la empresa media, estamos hablando de ¡más que duplicar las utilidades cada año! La mayoría de los CEOs (directores ejecutivos) que conozco se

reirían de tal declaración. Una gran cantidad de compañías con las que estoy trabajando hoy en día se emocionan cuando reciben un aumento del 10 por ciento en sus ganancias. ¿Está Goldratt hablando en serio? "

"Sí", dije con calma. "Es 100 por ciento serio."

"Él debe trabajar con empresas que tienen una cura para el cáncer o una nueva tecnología revolucionaria", dice Jordan, pero yo negué con la cabeza.

"Jordan, él está hablando de hacer esto, incluso en industrias con chimeneas."

Nos sentamos en silencio durante un par de minutos. Yo sabía que Jordan podría aceptar lo que Eli dijo en el contexto de una empresa con un descubrimiento inusual, pero no como un enfoque genérico. Por último, Jordan me pidió un ejemplo. "Pero Gerry", advirtió, "Por favor, que sea una compañía con dificultades." Era obvio que no estaba interesado en escuchar acerca de un caso en que la respuesta fuera obvia.

Entendí su preocupación, pero al mismo tiempo, yo estaba un poco molesto por su advertencia maternal de usar un ejemplo genérico. Empecé con el primer caso real que Eli Goldratt me había descrito, "OK, vamos a tomar un caso que Eli acaba de terminar de analizar. Es una empresa española que produce cables eléctricos y los vende a clientes importantes, como un ferrocarril o una empresa eléctrica. De hecho, ellos encuentran la mayor parte de sus negocios mediante la licitación de grandes proyectos."

Jordan dijo dubitativamente: "Seguro que no encaja en todos los casos que conozco. Pero tenemos algunos clientes que venden a otros proyectos."

Sin alterarme por las dudas de Jordan, continúo: "La competencia en esta industria es feroz. Esta empresa ha sufrido enormemente en los últimos dos años a partir de la bajada de precios, hasta el punto de que apenas tocan el punto de equilibrio".

Jordan me dijo que en los últimos años, había escuchado estas mismas quejas repetidamente de muchos de sus clientes. Durante el largo ciclo de prosperidad económica en la década de 1990, las empresas en una industria en crecimiento construyeron una capacidad adicional para satisfacer no sólo la demanda actual sino también el crecimiento futuro. A continuación, se nos vino encima. La crisis económica dio lugar a una enorme capacidad excedente que obligó a una guerra de precios entre competidores.

Hice una pausa para verificar. "Dime. ¿Es este caso lo suficientemente bueno para tí? "

"Sí y no," respondió él. Me di cuenta de que Jordan se sintió inquieto por el ejemplo. El continuó: "Estoy de acuerdo en que hay muchas empresas como la que describes. Pero si Eli corrobora su afirmación de que estas empresas podrían duplicar sus ganancias cada año por algún nuevo invento importante o reemplazando una mala gestión, entonces no creo que el ejemplo podría ser relevante para nuestros clientes. "

No estaba ofendido por el escepticismo de Jordan. "Jordan, tú que conoces acerca de Goldratt y de mi trabajo utilizando su metodología desde hace muchos años. Tú sabes que la metodología está diseñada para cualquier empresa, no casos especiales. Te voy a decir exactamente lo que Eli encontró en su análisis y podrás juzgarlo. Esta empresa cuenta con una buena gestión. Han tenido éxito en la reducción de costes. Ellos han puesto las iniciativas de mejora en todas partes. Han logrado tiempos de entrega de productos más cortos que sus competidores. Ellos sabían que necesitaban encontrar más clientes, por lo que licitan en más regiones que antes, incluso cuando sus posibilidades de ganar fueran relativamente bajas. Por cierto, no eran la solución más barata en el mercado y estaban ganando un 30 por ciento de todas sus licitaciones. "

"¿Y en cuanto a nuevos productos?", Preguntó Jordan.

"Pusieron algo de esfuerzo en el desarrollo de nuevos cables, pero esta no es una industria como la alta tecnología donde es probable que peguen con algunas innovaciones. Con los cables de eléctricos, una historia de éxito es un nuevo cable que genera otro 2 o 3 por ciento de ingresos. Y con todos sus esfuerzos, apenas tocan el punto de equilibrio, que era mejor que algunos de sus competidores que estaban perdiendo hasta la camisa. "

Después de cubrir todos los enfoques de mejora que Jordan podía pensar, dijo, "No puedo ver ninguna manera aparente para esta empresa, que no sea aferrarse en la espera de que la economía vuelva a mejorar. Pero que me estás diciendo que con esta compañía, ¿Eli demostró su afirmación? ¿Me vas a mostrar cómo Eli encontró una forma práctica de hacer que su utilidad neta sea igual al total de las ventas actuales en cuatro años, sin que la economía esté mejorando? Bueno, estoy escuchando".

En este punto, me di cuenta de que Jordan estaba sinceramente dispuesto a escuchar el análisis de Eli. Pero Jordan también me dijo que él tenía la esperanza de que fuera algo muy poco convencional o muy singular sobre esta empresa. De lo contrario, la implicación era que su empresa y muchos de los directores ejecutivos con los que ellos habían trabajado durante los últimos diez años podrían haber perdido una gran oportunidad para mejorar.

Le expliqué cómo Eli comenzó su búsqueda de una solución. "Cualquier empresa que tenga sólo el 30 por ciento del mercado y exceso de capacidad debe primero mirar en sus mercados actuales para aumentar las ventas. La respuesta tiene que venir de proporcionar más valor para el cliente. Pero la gran pregunta es: Con un producto como cables eléctricos suministrado a proyectos, ¿dónde está el valor? No puede venir de la reducción de los precios".

Una reducción del precio es lo más fácil de copiar para un competidor, siempre que la competencia tenga los márgenes y flujo de caja para sostener la guerra. Pero Jordan quería entender por qué Eli estaba tan seguro de que la reducción de precios no ayudaría en absoluto.

Le expliqué: "¿Cuál crees que es costo de los cables de energía, en relación con el costo de la construcción de la línea de un tren o poner electricidad a un barrio entero?"

Jordan adivinó, "¿Probablemente una pequeña fracción del coste total del proyecto?"

"Precisamente", le respondí. "De hecho, esto es cierto para muchos clientes de cualquier industria que compren materiales para un proyecto. Si varios proveedores tienen productos equivalentes a casi el mismo precio, ¿qué impacto tiene el precio de su producto al ganar un contrato? "

"Para el agente de compras puede ser un factor, pero hasta donde el director del proyecto se refiere, a menos que haya una gran diferencia en el precio, no ayuda", respondió Jordan.

"Correcto", exclamé. "Así que si confías en ganar muchas licitaciones sólo por ser más barato que la competencia, la oportunidad de duplicar tus ganancias es casi tan grande como la posibilidad de encontrar un copo de nieve en el infierno. Pero en tu respuesta, se identificó el enfoque correcto - el director del proyecto. Muchos gerentes de proyecto se quejan amargamente del tiempo de espera, especialmente para productos donde las especificaciones cambian a menudo en el último minuto. "

Jordan interrumpe, "¡Gerry, espera un minuto! Me dijiste antes que la compañía de cable ya tenía excelentes tiempos de entrega del producto. ¿No se contradicen las quejas del director del proyecto con lo que dijiste? "

"Vamos, Jordan. Tú sabes que cada proyecto sufre de cambios de última hora. En grandes proyectos, el director del proyecto está bajo una tremenda presión para renegociar los plazos de entrega e incluso a veces cambios en las especificaciones con sus proveedores. Al mismo tiempo, la administración aún mantiene al director del proyecto responsable de la fecha de vencimiento".

"A pesar de que esta compañía de cable está por encima del promedio de la industria en el desempeño de tiempo de entrega, todavía estamos hablando de meses. Pero los cambios en las especificaciones del cable suceden poco antes de la debida entrega del cable. Ninguna compañía de cable en esta industria puede poner de cabeza las operaciones cada vez que un cliente llama con cambios de último minuto. Así que, cambios en los pedidos son aceptados, pero con un gran retraso en la entrega. ¿Te puedes imaginar con lo que el director del proyecto tiene que lidiar? "

"Sé por mi propia experiencia", intervino Jordan. "Si el cable de corriente es fundamental y se retrasa, el proyecto se retrasa. Mis clientes, al igual que los constructores navales y los fabricantes de generadores de vapor, me dicen que ese retraso de material puede costar a un proyecto un retraso de semanas y millones de dólares en términos de pérdida de ingresos o costos excesivos".

"Correcto", le dije. "Entonces, ¿qué debe decir la compañía de cable a sus clientes, los directores de proyectos para cerrar este trato?"

Jordan dice, "Al director del proyecto se le debe permitir finalizar las especificaciones del cable poco antes de la fecha de entrega sin penalización alguna. Por supuesto, la compañía de cable debe comprometerse a entregar dentro de un tiempo de entrega mucho más corto."

"Estás en lo correcto", exclamé. "Y si vas y prometes aquello al cliente, ¿te comprarán sin reservas?"

Yo había aprendido de Eli que simplemente resolver un problema del cliente, incluso con una idea innovadora, no es suficiente para cerrar un trato. Si la promesa del proveedor es reducir tiempo de entrega en un 10 por ciento, el comprador probablemente no tendrá serias dudas. Sin embargo, este compromiso de entregar en menos de la mitad del tiempo estándar de la industria carecía de credibilidad. Jordan respondió: "No, Gerry. Cualquier vendedor puede prometer una fecha agresiva con buenas intenciones, pero como director de proyecto, yo no pondría mi credibilidad en juego estrictamente con la promesa de un vendedor. "

Estoy satisfecho con la respuesta de Jordan. "Es verdad, así que ¿Qué debes hacer, más allá de tu promesa, si deseas hacer esta oferta irresistible?"

Jordan se quedó perplejo, por lo que revelé la respuesta de Eli, una que había utilizado con éxito en otros casos. "Debe ofrecer, por escrito, pagar penalidades al cliente si se atrasa en la entrega. ¡Pero hay un problema grande! "

Recordé lo incómodo que estaba cuando Eli compartió el resto de esta respuesta, así que observé cuidadosamente la reacción de Jordan mientras hablaba. "Si se ofrece pagar una multa del 10 por ciento basado en el costo del cable, se muestra muy poco compromiso con el director del proyecto. Recuerda, el daño al proyecto no está de acuerdo con el costo de su material, sino más bien de acuerdo con el retraso del proyecto. Por lo que debe ofrecerse pagar una multa mucho más grande, *reconociendo el daño al proyecto*. Ofrezca el 100 por ciento de su utilidad en el pedido y el director del proyecto creerá que usted está hablando en serio."

Jordan especula que presentarle a cualquier director de proyectos dicha oferta probablemente le parecerá como ¡un sueño hecho realidad! Esta empresa ganaría muchas más licitaciones con este enfoque y duplicar las utilidades es una clara posibilidad. Aún mejor, la compañía podría tener la misma oferta ganadora y utilizarla en otras áreas geográficas. Él ahora podía ver la posibilidad de cumplir la afirmación de Eli, pero también sospechaba el enorme riesgo financiero que también noté inicialmente.

"Gerry, la única manera que dicha oferta sea posible es encontrar la manera de abordar el problema del tiempo de entrega. Y que está lejos de ser una tontería. "

"Bien", concluí. "Estoy de acuerdo. La logística tiene que funcionar a la perfección la inmensa mayoría de las veces. Yo te mostraré todo eso. Pero primero, tengo una

pregunta sobre este caso: ¿Por qué no podía esta empresa encontrar la respuesta por sí misma?

La respuesta no depende de algo poco convencional. Sin embargo, muchas empresas miran su situación como tremendamente compleja. La clave ... "

"Gerry", interrumpe Jordan, "Antes de entrar en todo eso, debo decirte que todavía no estoy convencido de que la afirmación de Eli se puede aplicar a la mayoría de las empresas. Admito que has dado un ejemplo genérico para las empresas que venden a proyectos. Es cierto que hay muchas empresas así, pero tengo muchos clientes que no encajan en ese molde. ¿Tienes otro caso? "

"¡Por supuesto!" Contesté. "Tengo varios. ¡Pero sólo voy a compartir otro caso, si te comprometes a analizar mi pregunta después de eso!" Jordan también quería entender por qué sus clientes y su empresa de miles de expertos en consultoría de gestión pasan por alto estas oportunidades, así que aceptó.

## *Seminario Mercadeo y Ventas a la Manera TOC*

Si encuentra interesante las soluciones de Teoría de Restricciones le sugerimos que asista a nuestro siguiente seminario abierto que se realizará el 25 y 26 de Noviembre en la ciudad de Quito. Mayor información la pueden encontrar en el siguiente enlace:

<http://www.estrategiafocalizada.com/Descargas/ventas.htm>



Contacto:

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

Teléfono: 593 72843294

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

Síguenos en Facebook: [Facebook/estrategia-focalizada](https://www.facebook.com/estrategia-focalizada)