

¿Qué significa trabajar en la implementación de TOC?

Una entrevista con Javier Arévalo

Hoy en día el constante cambio y exigencia que viene presentando el mercado y las organizaciones, ha ocasionado que se generen grandes interrogantes y la ruptura de muchos paradigmas al interior de las organizaciones, todo ello con el fin de plantear soluciones estratégicas más efectivas para lograr sus grandes objetivos: **ser más competitivas y rentables en el presente y en el futuro.**

Hace unos días Webpicking Colombia tuvo la oportunidad de tener una gran conversación con el Dr. Javier Arevalo, director Regional de Goldratt Consulting para América Latina. A continuación relatamos sus grandes aportes de lo que es trabajar en la implementación de TOC (Teoría de restricciones) y cómo las empresas Latinoamericanas le apuestan a este nuevo reto.

¿Qué es TOC (Theory of Constraints) o Teoría de Restricciones?

Es un cuerpo de conocimiento que viene desarrollándose desde finales de los 70 hasta la fecha, abarca el desarrollo de una serie de soluciones y aplicaciones específicas dirigidas a las empresas y áreas productivas. Cada una de estas soluciones parte del entendimiento y análisis de la realidad actual y del modo de operaciones existentes, bajo los cuales trabajan y funcionan las distintas organizaciones. El origen de TOC se conoce a través del libro **“La Meta”** en 1984. Este libro es producto de las experiencias de Goldratt en el área, en el cual propone entender tres elementos claves:

- **Primer principio:** Aplicación de la metodología y conocimiento de las ciencias duras (física, matemática, química) para ser aplicados a la gestión de las organizaciones y empresas.
- TOC es una aplicación práctica de causa efecto para encontrar las premisas válidas y retar las incorrectas.
- Da resultados continuos, a partir del concepto de restricción (eslabón débil de la cadena), la restricción existe y es un elemento que regulador en las organizaciones y en los sistemas, que determina el grado (magnitud) de los resultados respecto al objetivo global de la organización.
- Restricción es aquello que limita a la organización de generar más dinero hoy y en el futuro, si las empresas quieren mejorar cada vez mas tienen que saber cómo es su restricción, manejarla y administrarla. Tener una restricción en una organización no es un punto negativo, es absolutamente bueno porque es el punto de toda la organización ó punto del flujo productivo que se puede utilizar como apalancamiento para las decisiones de la estrategia y control del sistema. Eso no quiere decir que los demás elementos no sean importantes, quiere decir que hay un punto que tiene prioridad y es más relevante desde el punto de vista del enfoque de la atención gerencial.
- **TOC parte de un supuesto que hay que retar nuestros paradigmas**

¿Cuáles son los cuatro principios base de esta metodología?

Hoy en día hablamos de cuatro principios o fundamentos de TOC.

- **Simplicidad Inherente:** Este principio proviene de la ciencia, y que nos dice que mientras más complejo es un sistema, una organización, más grande es su simplicidad inherente. Es la creencia de que siempre podemos encontrar una manera simple de entender nuestra realidad. Newton pudo describir el comportamiento del Universo en tres leyes.
- **Los conflictos siempre pueden ser resueltos:** En la realidad los conflictos no son una condición dada. Proviene de una falta de entendimiento o conocimiento de la realidad. Es una derivación del primero.
- **Las personas son buenas:** Siempre existe una buena explicación o razones que nos permiten entender las motivaciones que llevan a las personas a comportarse de una manera o de las decisiones que toman, aún si estas son equivocadas.
- **Toda situación puede ser mejorada:** Mientras mejor es el desempeño o resultado actual de una organización, más grande puede ser el próximo salto o mejora en el desempeño. Cuando una empresa o grupo de personas alcanza alto desempeño, las posibilidades no se reducen, lo contrario, se expanden.

Estos principios son las bases que guían nuestro trabajo y la interacción con nuestros clientes, entre nosotros y la realidad del mundo que nos rodea. Son los principios que nos llevan a continuamente cuestionar lo que hacemos con la certeza que todo problema tiene una solución.

A partir del concepto de Restricción, el Dr. Goldratt propuso en la Meta su método de mejora continua. Es lo que denominamos los cinco pasos de enfoque.

1. IDENTIFICAR la restricción
2. EXPLOTAR la restricción
3. SUBORDINAR el resto del sistema a la decisión anterior
4. ELEVAR la restricción
5. ADVERTENCIA!!! No dejar que la INERCIA se convierta en la restricción.

Se habló de 5 pasos pero no se a qué hace referencia

TOC permite a las organizaciones, implementar mejoras en sus procesos y la gestión de sus recursos basados en el concepto de la restricción. Esto lleva a tener:

1. Un mecanismo de mejora continua, que está basado que en toda organización existe una restricción ó por lo menos una restricción.
2. Le permite a la gerencia y a las personas enfocarse de forma continua en lo que realmente es importante y generar a la organización la mejor utilización de los recursos
3. Definir la dirección estratégica y como ésta se va a llevar a cabo, cuales son las tácticas necesarias
4. Definir los mecanismos que va a tener la empresa para cumplir desde el punto de vista productivo u operativo para cumplir las tácticas y los resultados de negocio que se plantee.
5. Mecanismos que le permitirán a la organización reducir y eliminar sistemáticamente los conflictos.

¿En que áreas se puede aplicar TOC?

TOC puede ser aplicado a todos los ambitos de la actividad humana. Si examinan por ejemplo la lista de presentaciones que habrá en la conferencia anual de este año 2012 en Junio (TOCICO – www.tocico.org) encontraran presentaciones de la aplicación de TOC en industria, manufactura, proyectos, mejoramiento de servicios gubernamentales, logística, sistemas publicos y privados de salud, intervenciones en el funcionamiento de las cortes legales, educación, relaciones humanas y capacitación de las personas, en marketing y ventas, toca a todas y cada una de las unidades funcionales básicas de cualquier empresa, y los distintos ambitos del accionar de las organizaciones.

¿Cuáles han sido las experiencias de la aplicación a la gestión logística?

Si uno mira el desempeño global de las cadena de suministro y específicamente si miramos ítems de alta rotación y de una vida útil corta, las mejores cadenas de suministro existen en el retail por los años de experiencia suministrando bienes de consumo primarios sean estos naturales ó procesados, son sistemas logísticos de los más experimentados sin embargo siguen existiendo los quiebres de stock ó agotados y son de las que mejor funcionan. A pesar de la tecnología y de las optimizaciones que se han venido implementado en las cadenas de suministro sigue habiendo implicaciones y fallas para llegar con el producto correcto al sitio correcto en el momento correcto. Si uno pregunta a los clientes, si están satisfechos con el nivel de disponibilidad, inclusive si nos preguntamos nosotros mismos como consumidores, veremos que la respuesta no es positiva.

¿Cuáles son los elementos esenciales para la aplicación de TOC en la gestión Logística?

- Se requiere mirar a la organización como un todo. La organización debe conocer cuál es objetivo y la implicación de adaptar TOC. Es muy simple, pero no fácil. Lo que lo hace atractivo es la magnitud de los resultados y la simplificación de la vida y el día a día de los involucrados.
- Cambio cultural, de un nuevo paradigma: Hasta que el cliente final no ha comprado, nadie en la cadena de suministro ha vendido.
- Realineación de los paradigmas operantes que le permitan sincronizarse a la organización completa. Si el resto de la organización no está alineada, se genera un alto grado de esfuerzo y disminuye el retorno global.
- Implementación de la solución a un área funcional solamente, tiene efectos limitados.
- Un paradigma operante y que debe ser cambiado es: Un recurso ocioso es un desperdicio, todos los recursos estén trabajando al mismo tiempo. "Síndrome de la eficiencia"
- Todo el mundo que participa en una cadena de suministro entiende cual es la restricción verdadera o que es lo que debe lograr la cadena de suministro, todo el mundo que participa ó trabaja en logística sabe que el secreto es: Tener el producto correcto, en el lugar correcto, en el momento correcto, de ello se generan una serie de estrategias y tácticas para cumplir con este secreto. Sin embargo hoy en día la dirección en la que se mueven las cadenas de suministro, mejorando las herramientas y precisión del pronóstico es el verdadero desperdicio. El resultado es de retornos decrecientes.

¿Cuáles son las mayores implicaciones de implementar TOC?

1. Se requiere el compromiso absoluto de toda la organización desde CEO, Gerentes, Junta Directiva, Gerentes, Directores de área, supervisores, empleados, colaboradores, etc.
2. La organización debe haber evaluado y definido cual es la ventaja de incorporar TOC, todas las aplicaciones y soluciones antes de implementar. Se parte desde definir una dirección estratégica un proyecto de visión viable cuya intención es que las empresas evalúen que es lo que requieren para ser una empresa siempre - prospera
3. Definirse como una empresa siempre - prospera, que genere valor continuamente y sostenidamente de manera incremental a sus empleados, clientes (entendidos como proveedores, el medio ambiente, el gobierno, la comunidad) y sus accionistas.
4. La compañía tiene que ser desear desarrollar una ventaja competitiva decisiva, generar una oferta al mercado que le permita resolverle un problema importante al mercado de tal forma que ningún otro competidor similar o significativo lo pueda hacer, eso significa que la empresa gana una ventana de tiempo para poder capitalizar sobre esta ventaja y convertirlo en un incremento en ventas sostenido. Nuestros procesos y el conocimiento que transmitimos a la empresa le hace capaz de establecer esa ventaja competitiva decisiva.
5. Debe ser capaz de hacer lo anterior sin agotar los recursos, el efectivo, los bienes productivos, se están cambiando una serie de paradigmas de forma simultanea.
6. Inversión de tiempo, de entendimiento, aprendizaje y algo de dinero antes de empezar a implementar TOC, permite tener claro que se hará y cómo hacerlo. Debe ser una iniciativa que genere resultados significativos inmediatos y continuos.

¿Qué puede esperar una empresa que implementa TOC?

1. Una estrategia basada en TOC sostenible en el tiempo con alto ROI.
2. Realinear a la organización en un sistema basado en pull (satisfacción del consumo y demanda de productos generada por el mercado)
3. Utilizar el pronóstico sólo donde agrega valor y a partir de ello se hace que el sistema pueda reaccionar muy rápido a la demanda real que existe partiendo del nodo que esta inmediatamente a continuación de la empresa ó el nodo que está sirviendo como punto de ventas en la cadena de suministro, logrando una disponibilidad muy elevada, continua y sostenida entre el **95% al 98%** para todos los SKU, reduciendo el inventario necesario entre 1/3 a la mitad del existente originalmente, lo cual genera un incremento significativo de la rotación de los inventarios.

4. Se elimina la necesidad de producir una cantidad inventario que no se sabe si se va a consumir, sino que se obtienen inventarios colocados estratégicamente en la cadena donde más ayuda a agregar y manejar la incertidumbre sobre la demanda.

¿Cuáles son los indicadores que mayor impactan TOC?

1. Rotación de inventario (industria, retail, mayoristas, distribuidores)
2. Espacio y flujo de efectivo en el retail: Rentabilidad por metro²
3. Confiabilidad de suministro: Throughput value day : Valor monetario de cada pedido que se le coloca a un proveedor completo con la suma de todos los SKU * Numero de días de atraso con respecto a la fecha prometida.

Las empresas en Colombia están listas para implementar TOC

Colombia se ha venido transformando, el sector industrial se ha modernizado y está mejorando en infraestructura, en resultados, en bienes de capital. En Colombia TOC ha estado presente desde hace 15 ó más años, en empresas pequeñas y medianas. Hoy en día es un elemento bien conocido en Colombia, la mayoría de las empresas están en capacidad de implementar TOC. Algunas de las grandes ya están dando sus primeros pasos, tienden a ser cautas.

Las personas y quienes tienen la responsabilidad de dirección de las empresas, si quieren mejorar la manera de operar deben tener presente dos particularidades:

1. Un cambio del modo de operar genera una serie de procesos que demandan mucha menos atención gerencial se reduce el nivel de urgencia de forma significativa, el sistema es mucho más estable, genera cambios en la relación con las personas, genera armonía cuando se retan esos paradigmas que surgen en las operaciones.
2. El resultado obtenido es mucho muy superior al actual, sin tener que invertir o aumentar los gastos. Se produce un incremento en la rentabilidad, proveniente de la mejora en productividad, pero sin enfocarse en una eficiencia en todas partes. El enfoque es lo que permite cumplir con lo importante y eliminar la fuente de lo urgente.

¿Por qué no se ha masificado la utilización de TOC?

- Un factor es que las empresas que lo utilizan no lo divulgan como buena práctica o que sea público pues TOC se ha convertido en su factor estratégico diferencial.
- Las empresas usualmente escogen una dirección estratégica y TOC no es la única que aporta beneficios para la empresa, pensamos que es la más efectiva, pero no es la única.
- Para las empresas no es fácil entender las diferencias entre las filosofías de mejora continua: TOC, Balanced score card, lean, Six sigma, Toyota Production System, etc.
- TOC tuvo su primer éxito y es asociada a una solución de producción y no es visto como una solución integral en donde involucra a toda la empresa de una sola vez.
- Aún así hoy en día TOC continua expandiéndose rápido, las diferencias en el resultado entre TOC y las demás aproximaciones ya no se pueden hacer de lado.

¿Cuál es el factor diferenciador de TOC frente a otras filosofías o prácticas?

- TOC es sentido común, hay una manera más simple de hacer las cosas.
- Todas las situaciones por más complejas que sean se pueden hacer más simples y mejorar.
- Es una tecnología de administración y gestión de las organizaciones con la aplicación práctica del conocimiento científico.
- El poder del enfoque.
- Es un salto cuántico de un orden de magnitud en el desempeño de las personas.
- No necesitamos ser excepcionales en todo sino en pocas cosas
- Enfocarse en aquellas cosas que den rápidamente resultados
- **Querer el máximo resultado con el menor esfuerzo.**

Breve Biográfico. Javier Arévalo. Ph.D. Director Regional de Goldratt Consulting para América Latina.

Javier Arévalo encontró el libro *La Meta* y conoció el trabajo del Dr. Eli Goldratt por primera vez cuando se desempeñaba como Gerente de Desarrollo de Productos para América Latina en Procter & Gamble. Primero como Ph.D. y luego de haber ocupado en su carrera distintos cargos ejecutivos y gerenciales en distintas áreas y funciones, está dedicado actualmente a la implementación de los principios, herramientas y soluciones de Teoría de Restricciones, estando a cargo del desarrollo y dirección de los programas de Visión Viable para Goldratt Consulting en Latino América. Su amplia experiencia y su entrenamiento como científico, por más de 25 años hasta la fecha y pasando por su empresa familiar, su participación en áreas distintas como: manufactura, bienes de consumo y cadena de suministro, desarrollo de productos y gerencia de proyectos, marketing y ventas, estrategia y tácticas, enfocados en la actualidad a la mejora holística de estos procesos para las Empresas. Dedicó parte de su tiempo adicional a fomentar el desarrollo de programas de TOC para la Educación y el programa de Liderazgo Odyssey para adolescentes y jóvenes adultos.

Artículo publicado originalmente en

http://www.webpicking.com/reportaje/javier-arevalo-logistica-transporte-comercio_exterior-supply_chain.htm.



Esta es una invitación exclusiva a aprender directamente de los expertos globales de Goldratt Consulting cómo transformarse en una compañía Siempre Próspera que produce resultados financieros sin precedentes independientemente de las condiciones del mercado & las acciones de la competencia.

Este programa intensivo de cuatro días, de aprendizaje acelerado, trae a los ejecutivos, las bases y procesos de la probada metodología Teoría de Restricciones - Theory of Constraints (TOC), desarrollada por el Dr. Eliyahu Goldratt. TOC se hizo popular luego de la publicación del libro *La Meta*, escrito en los 80 y que continúa siendo un best-seller en todo el mundo.

Efectivo, Práctico y Desafiante

El Programa, conducido en un ambiente relajado e informal, enseña los fundamentos y conceptos de TOC a través de simulaciones en vivo, estimulando las discusiones, y con la oportunidad de trabajar con los expertos a nivel global de TOC reconocidos en el mundo.

Los participantes obtienen aprendizajes en áreas como:

- La gestión efectiva del flujo de productos y servicios
- Los elementos que se requieren para generar una cultura corporativa armónica
- Como acelerar los procesos que contribuyen a la rentabilidad
- Como posicionar a la compañía para un crecimiento exponencial
- Como crear una Ventaja Competitiva Decisiva - VCD.

Agosto 28 al 31 de 2012
México, D.F.

Información e inscripciones:
salvador.pena@goldrattgroup.com
T: +52 122 2863 3740

Busca en TOC.tv y encuentra videos relacionados con implementaciones holísticas:



The Gestalt of TOC
by Dr. Eliyahu M. Goldratt
<http://toc.tv/?id=572>



Fleetguard Filters: Viable Vision - A Reality
by Niranjana Kirloskar
<http://toc.tv/?id=179>



Leading and managing project-based organizations
by Dr. Eliyahu M. Goldratt
<http://toc.tv/?id=226>



How to reach a much higher level of performance
by Dr. Eliyahu M. Goldratt
<http://toc.tv/?id=291>



The Science of Successful TOC Holistic Implementation
by Mickey Granot
<http://toc.tv/?id=171>



TOC in Global Shipbuilding Company
by In-Il Kim
<http://toc.tv/?id=167>

Más videos relacionados con implementaciones holísticas en:
www.toc.tv/holistic_implementation

Selected Criteria:

Level of Knowledge: Intermediate
Topic: Holistic Implementation