



Viable Vision
By Eliyahu M. Goldratt
© Eliyahu M. Goldratt, 2005

Quizá la mejor forma de describir a qué me refiero cuando hablo de una “Visión Viable” sea lo que le escribí en una carta a mis amigos en noviembre de 2002:

“Cuando analizo a una compañía, sólo quedo medianamente satisfecho cuando veo con claridad como va a ser posible hacer que la compañía, en menos de cuatro años, genere una utilidad neta igual a sus ventas totales actuales.”

Conociendo la respuesta de la mayoría de las personas a esta afirmación, continuó diciendo: “También me cuido de no compartir esta expectativa con los altos ejecutivos porque la tomarían como claro indicador de que la solución que sugiero es poco realista.”

En 2003 probé la reacción de los altos directivos a la Visión Viable. Pero tuve cuidado de no exponer las razones de mi convicción de que esta visión aparentemente increíble es viable.

Comencé por participarles mi diagnóstico de lo que actualmente obstaculiza el desempeño de la compañía. Con base en eso, utilizando una sólida lógica de causa y efecto, deduje los pasos tangibles que obligadamente habrán de retirar dicho obstáculo. Luego detallé los pasos que hay que tomar para poder capitalizar ese avance; los pasos que impulsarán a la compañía a tener, en menos de cuatro años, una utilidad neta igual a sus ventas anuales actuales. Al hacerlo así, la primera reacción de los altos ejecutivos fue: “Esto es puro sentido común. ¿Porqué no lo estamos haciendo?”

¿Y por qué no lo han estado haciendo? ¿A qué se debe la noción prevaleciente de que a menos de que la compañía tenga un producto único o sea una compañía muy pequeña, no es realista esperar que pueda incrementar tanto sus ganancias? ¿Cómo es que, aunque sea posible construirle una Visión Viable a más de la mitad de las empresas, la noción prevaleciente siga siendo que esto es imposible?

La respuesta es que la mayoría de la gente no está consciente del hecho de que cualquier sistema complejo se basa en una simplicidad inherente. Capitalizar esa simplicidad inherente es lo que permite hacer mejoras increíbles en un muy poco tiempo.

¿Qué es la “simplicidad inherente”?

Para explicar el concepto, primero tenemos que clarificar qué es un sistema complejo. “Mientras más datos se tengan que aportar para poder describir completamente al sistema, más complejo es.” Si uno puede describir completamente al sistema en cuatro frases, es un sistema simple. Pero si se necesitan mil páginas para describirlo, entonces el sistema es complejo.

¿Qué tan complejo es el sistema que manejas? ¿Cuántas páginas se necesitan para describir cada proceso, cada parte, cada una de las relaciones con cada cliente, etc.? No es una revelación que las compañías, incluso las más pequeñas, son sumamente

complejas. Tampoco es una revelación que administrar un sistema complejo es difícil.

Entonces, ¿cómo manejamos un sistema complejo? Lo dividimos en subsistemas. Cada subsistema es, por definición, menos complejo que el todo. Si dudas en aceptar que eso es precisamente lo que hacemos, échale un vistazo a tu organigrama.

Pero dividir un sistema en subsistemas tiene su precio. Conduce a la mala sincronización, lleva a la nociva optimización local y, en algunos casos, incluso a la devastadora mentalidad de silos. Dado que nuestros sistemas son increíblemente complejos, tal parece que todo lo que se puede hacer es tan sólo minimizar el precio. Hacer lo mejor posible por mejorar la sincronización y tratar de fomentar una mejor colaboración entre los subsistemas.

Mientras esta sea la única opción que consideremos, tendremos la impresión de que lograr un incremento significativo en las utilidades dentro de un tiempo relativamente corto es raro. Tendremos la impresión de que hacer que la empresa tenga, en menos de cuatro años, una utilidad neta igual a sus ventas totales actuales no es realista.

Para ver el verdadero potencial de una empresa, es necesario profundizar más en el tema de la complejidad. Lo que nos molesta a la mayoría, es el hecho de que parte de los datos que tipifican a nuestro sistema no se refieren a un sólo componente del sistema, sino a las relaciones que existen entre dos o más componentes. En otras palabras, lo que hace que nuestro sistema sea difícil de administrar es que lo que hacemos en un lugar tiene ramificaciones en otras partes; las relaciones de causa y efecto hacen que nuestro sistema se convierta en un verdadero laberinto. Sin embargo, ese hecho nos da la clave de la solución.

Considerémoslo de la siguiente manera: Examina un sistema dado y pregúntate: ¿cuál es el número mínimo de puntos que tienes que tocar para tener un impacto en todo el sistema? Si la respuesta es “diez puntos” entonces es un sistema difícil de manejar: Tiene demasiados grados de libertad. Es como tratar de organizar a un montón de gatos salvajes. Pero si la respuesta es “sólo un punto”, entonces el sistema tiene sólo un grado de libertad y es un sistema fácil de manejar.

¿Ahora estás de acuerdo en que mientras más interdependencias existan entre los diversos componentes del sistema son menos los grados de libertad que el sistema tiene? Considerando la enorme complejidad de su sistema, se sigue que debe haber sólo muy pocos elementos que rigen al sistema entero. En otras palabras, mientras más complejo un sistema, más profunda es su simplicidad inherente.

Para capitalizar la simplicidad inherente debemos poder identificar esos pocos elementos que gobiernan al sistema. Además, si clarificamos las relaciones de causa y efecto entre dichos elementos y todos los demás elementos del sistema, entonces podremos manejar al sistema para que logre niveles de desempeño mucho más altos.

Estos pocos elementos, los que determinan el nivel de desempeño del sistema, son las **restricciones** del sistema. Esto implica que las restricciones también son los puntos de

apoyo del sistema. Por eso escogí para este enfoque, el nombre de **Teoría de Restricciones** o TOC por sus siglas en inglés.

Hace veinte años demostré el enfoque de TOC sobre los sistemas de producción (plantas manufactureras) en mi libro "La Meta". Luego lo demostré en los sistemas basados en proyectos en: Cadena Crítica. La estrategia y mercadotecnia de las empresas, en "No Fue la Suerte". Si leyeron cualquiera de estos libros es muy probable que estarán de acuerdo que las conclusiones son puro sentido común... aunque vayan en contra de la práctica común. Es más, si tú eres uno de los muchos ejecutivos que efectivamente lo llevaron a la práctica, tienes experiencia de primera mano sobre las impresionantes mejoras y el tiempo sorprendentemente corto en el cual se logran.

Con todo, ¿será posible todavía una Visión Viable para tu empresa? ¿Será factible llevar a tu empresa a tener, en menos de cuatro años, una utilidad neta anual igual a sus ventas totales del año en curso?

Los obstáculos parecen ser insuperables. Por ejemplo: es obvio que tal salto cuántico en rentabilidad es imposible sin un enorme incremento en ventas. Un incremento enorme en ventas sólo se puede lograr si la compañía tiene una nueva oferta. Una oferta que no le puedan rechazar sus mercados. ¿Puede existir un oferta tan maravillosa? ¿Puede la empresa cumplir dicha oferta? ¿Qué inversiones habrán de necesitarse? Y aun cuando se pudiera hacer todo eso, ¿es tu equipo ejecutivo capaz de implementar y sustentar el cambio?

En estos breves minutos no puedo responder estas preguntas (y muchas otras). Pero si se juntan conmigo por un día, creo que obtendrán suficientes respuestas convincentes como para seguir mi propuesta de negocios.