

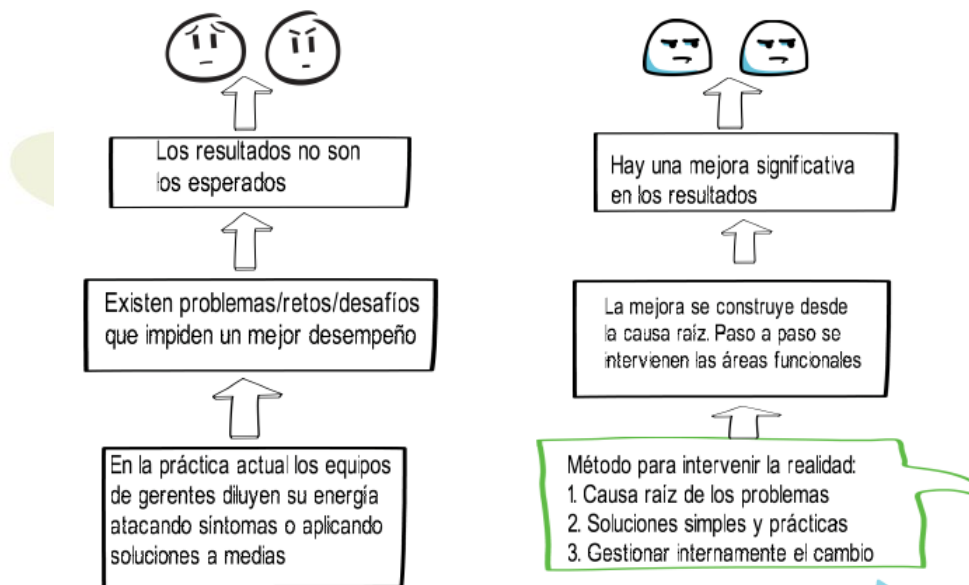
Un proceso para tomar ventaja de la restricción de la empresa

Por: Andrés Hurtado Pimienta

¿Cuál es la propuesta de valor que hacemos en Simple & Práctico? Relacionamos dos categorías de la realidad, dos funciones sociales. Aplicamos los principios y métodos de la ciencia en el ejercicio de la gerencia.

Para poder saber si esta relación es valiosa, antes de pasar a explicar los detalles, es necesario primero entender cuál es el problema que resuelve. Trabajamos sobre aquellas situaciones donde los equipos de gerentes se encuentran insatisfechos, donde hay sentimientos de frustración, de inquietud. Sentimientos que provienen de que los resultados son menores a los esperados. Los resultados se encuentran bloqueados como consecuencia de problemas, retos o desafíos que están presentes en la realidad bloqueando la consecución de las metas. Hay un consenso generalizado en que los problemas se mantienen vigentes debido a que en la práctica actual los esfuerzos del equipo de gerentes se diluyen atacando síntomas, apagando incendios que se repiten una y otra vez.

¿En qué problema nos enfocamos?



Nuestra propuesta consiste en adoptar algunos de los métodos y las herramientas que utilizan los científicos para intervenir la realidad. El proceso empieza guiando al equipo de gerentes en la construcción de una explicación lógica que señala la causa raíz de los problemas actuales, la construcción de soluciones simples y prácticas para el problema raíz y los problemas técnicos que de él se derivan. Finalmente hacemos las consideraciones necesarias para gestionar internamente el cambio. Estos tres elementos permiten que la mejora se construya desde la causa raíz hacia la intervención progresiva de todas las áreas funcionales, aplicando una a una, soluciones sobre los factores que bloquean el flujo de los resultados. De esta manera preparamos al equipo de gerentes para causar el siguiente salto en el desempeño.

Detalles del proceso de intervención

El proceso consta de 4 pasos. En primer lugar, tenemos la etapa de diagnóstico, luego la etapa de entrenamiento, la etapa de implementación y finalmente la etapa de evaluación de resultados y definición de los siguientes pasos.

Diagnóstico: En la etapa de diagnóstico los esfuerzos se enfocan en conocer cómo funciona la empresa, conocer el equipo directivo, entender la esencia de la problemática actual y el tamaño de la oportunidad de mejora.

Entrenar: En esta etapa se entrenan las personas clave en 1) el entendimiento amplio del problema, 2) los elementos de la solución y las razones por las cuales se espera que funcionen en la realidad específica de la empresa, 3) Los resultados que se esperan lograr, 4) Los detalles necesarios para gestionar la venta al interior de la organización y 5) el diseño y el control de la ejecución del plan de implementación.

Implementar: En esta etapa se acompaña al equipo de gerentes en el proceso de implementación en campo, se hace seguimiento continuo para identificar y superar imprevistos en el proceso de adaptación de la solución a las condiciones específicas de la empresa.

Evaluar: En esta etapa se documentan y se presentan los resultados alcanzados en relación a la línea de tiempo pactada. Con esta información el equipo de gerentes puede decidir si tiene sentido continuar con la siguiente iteración del proceso.



Sobre los resultados esperados

Todo proceso de intervención tiene dos características: 1) Es rápido. Los resultados cuantificables se registran en un horizonte de semanas. De 4 a 8 semanas. Y 2) Los resultados se plantean desde el inicio mismo del proceso. Toda intervención apunta a incrementar las ventas, reducir los inventarios y reducir los gastos operacionales.

Con la aplicación progresiva de este método de intervención se espera causar en función del tiempo, saltos continuos en la rentabilidad. La acumulación de esos saltos causa que la empresa cada vez oscile en niveles superiores de desempeño. Este es para nosotros un camino para formar equipos de gerentes en la dinámica del proceso de mejoramiento enfocado.

Efecto esperado en el desempeño:

