

REGALAR PRODUCTOS

JORGE: Presidente de ROGECAR S.A.

CARLOS: Gerente de Operaciones

ROGELIA: Gerente de Marketing

"Me está usted tomando el pelo? Sus vendedores están regalando los productos por nada?" Carlos, el Gerente de Operaciones le grita a la Gerente de Marketing.

"Cómo diablos podemos nosotros ganar dinero si sus vendedores siguen elevando nuestros costos por las nubes?" le dice enfurecido.

"Carlos, por favor! Cálmese," le dice Jorge, esperando evitar una tormenta en su oficina. "Yo estoy seguro que Pedro tiene una buena justificación. Otórguele un chance para que lo explique," le sugiere.

"Rogelia, que está pasando?" pregunta Jorge mientras se pone entre los dos Gerentes. (Jorge ha llegado a ser un campeón resolviendo conflictos; este trabajo le provee oportunidades diarias para perfeccionar esas habilidades).

"Lo que estamos haciendo, lo hacemos bien" responde la Gerente. "Nosotros estamos regalando productos pero Carlos está muy lejos del objetivo con sus conclusiones". Rogelia continúa: "Nosotros no estamos elevando los costos por las nubes" plantea con toda confianza.

"Cómo mier.... no", Carlos comienza a pelear otra vez pero Jorge lo corta en mitad del reniego.

"Por favor, cálmense y Ud. cuide su lenguaje en mi oficina, OK?" exclama el Presidente con un tono fuerte. Los dos Gerentes se silenciaron por un minuto, hasta que ambos sonrieron, reconociendo la táctica del Presidente.

"Muy bien! Muy bien! Suspira Jorge. "Yo me voy a sentar aquí sin hacer sonido alguno. Pero por lo que yo escuché Rogelia, mejor que tenga sentido, o tendremos algunos problemas," comenta.

La Gerente se prepara para explicar sus tácticas de comercialización. "OK! Usted sabe que el último mes asistí a un curso sobre **TOC**," comienza, pero no pasó mucho tiempo cuando el Gerente de operaciones intentó interrumpir.

"Que m...., lo siento! Qué es eso de TOC por favooooor? le pregunta en un tono obviamente impaciente.

El Presidente estaba tratando de mantener el control y Rogelia y Carlos se percataron claramente de ello.

"Lo siento! TOC significa Teoría de las Restricciones," clarifica Rogelia.. "Es una nueva filosofía gerencial que tiene más sentido que cualquier cosa que nosotros hemos hecho hasta ahora," comenta con entusiasmo.

"Bien, puede por favor decirnos un poco más acerca de esta cosa TOC?" pregunta Jorge. "**Seguro! con gusto lo haré,**"

"Esta es una forma diferente de pensar acerca de las operaciones, eso es todo. Nosotros hemos estado pensando en términos de optimizar cada aspecto de nuestro negocio, con la idea de que por la optimización de todo estamos optimizando integralmente la operación. Pero **Goldratt** muestra que eso no necesariamente es verdad," explica.

"Usted quiere decir que resulta equivocado querer que Ingeniería, Manufactura, Ventas y Distribución sean eficientes sólo por lo que dice ese señor?" pregunta el Gerente de Operaciones en un tono fuerte.

"**Bueno, si y no,**" responde la Gerente vacilando. "Esto depende de cómo definamos eficiencia. Por ejemplo, si nosotros definimos eficiencia en términos de Ingeniería o en términos de Manufactura, entonces estamos cometiendo un error. Pero si nosotros definimos eficiencia en términos de toda la Compañía y si hacemos cambios en Ingeniería que mejoren la eficiencia global de toda la Compañía, entonces estamos haciendo lo correcto, "

"Bueno, eso es obvio. Pero ya estamos haciendo eso. Por qué cree usted que tenemos planteados unos objetivos básicos?" pregunta el Gerente de operaciones sarcásticamente. "**Esta cosa de TOC no es nada nuevo.** Nosotros estamos desperdiciando nuestro tiempo en esta reunión," concluye.

Rogelia comienza a sentir cierta indignación. El Gerente de Operaciones era un maestro en matar nuevas ideas; reclamar que la idea no era nada nuevo era su arma mortal más efectiva. Él manejaba esto frecuentemente y con gran habilidad. Primero escuchaba la idea, y si quería una cabeza como trofeo simplemente exclamaba que no había nada nuevo acerca de eso. Entonces para qué molestarse en continuar la discusión.

Rogelia mordía sus labios y esperaba poder continuar en tanto Jorge no quería dejar escapar ninguna oportunidad para mejorar los objetivos de fondo de la empresa.

"Espere un minuto, Carlos," dijo Jorge. "Yo quiero oír más acerca de esto. Pedro, por favor continúe". Cuéntenos más acerca de este tipo Goldratt."

"Su premisa es que nosotros no podemos alcanzar una óptima eficiencia a nivel corporativo con un enfoque sobre las mediciones de eficiencias de las operaciones individuales. Desafortunadamente, eso es exactamente lo que nosotros hemos venido haciendo con nuestro modelo de sistema de distribución de costos. Hemos estado calculando las eficiencias locales y tomando decisiones de negocios con base en las medidas de eficiencias locales", observó Rogelia.

"Oh grandioso!" interrumpió Carlos. "Ahora no podremos calcular los costos nunca más, por que este tipo Goldberg dice que no es una buena cosa para hacer," dice sarcásticamente.

"Su nombre es GOLDRATT, remarcó! Y no tiene nada que ver con ser bueno o desagradable," declara la Gerente, ya ofuscada. "Esto tiene mucho que ver con el pensamiento claro y efectivo," y clavó una mirada penetrante sobre la cara de Carlos. "Hay muchos ejemplos donde tiene sentido medir eficiencias solamente en términos de todo el sistema. Mire las plantas de energía! Tratar de optimizar la eficiencia de la caldera, a costas de la turbina o a costas de toda la planta sería algo idiota. La única medida de eficiencia que cuenta es la de la planta de energía completa."

"Es lo mismo con nuestra Compañía. Tratar de maximizar la medida de eficiencia de Manufactura a cuesta de alguna otra medida de eficiencia de operación no es optimización del todo. Es un espejismo."

"Eso es interesante observó Jorge. "Por favor, continúe."

"Hay mucho más material para nosotros para discutir en detalle aquí. Pero hay un aspecto de TOC que es muy importante para nosotros, aquí y ahora," continúa la Gerente. "Este es el concepto de la restricción: de acuerdo con Goldratt, cada Compañía rentable no es más que un sistema complejo de generación de rentabilidad. Como tal, en cualquier momento sólo hay una cosa que limita el sistema en generar más rentabilidad. Ese factor limitante es la restricción."

"No hay nada en nuestro sistema que nos esté limitando a hacer más dinero," Interrumpió el Gerente de Operaciones. "Nosotros sólo necesitamos más clientes y que esos clientes paguen, eso es todo."

"Exactamente!" declara la Gerente de Marketing. "Tal como se advirtió en el curso de TOC, el factor limitante que Goldratt llama la restricción puede estar, antes del sistema, dentro del sistema o después del sistema. Un ejemplo de tener una restricción antes del sistema sería un proveedor que no puede entregar las materias primas lo suficientemente

rápido como para satisfacer las necesidades de producción. Pero para nosotros ahora mismo, la restricción está después del sistema. Está en el mercado". "Por eso es que nos tenemos que concentrar en mejorar las condiciones del mercado. Por eso también es que yo instruí a nuestro personal de ventas que regalaran muestras gratis a nuevos clientes potenciales en cada oportunidad que tuvieran, mientras que las muestras gratis no interfieran con los pedidos de los clientes actuales."

"Usted está completamente loca!" declara el Gerente de Operaciones. "Usted sabe lo que nos cuesta cada una de esas muestras? Como usted sabe, nuestros márgenes son muy delgados. Nuestro producto cuesta \$ 12.50 por unidad, y nuestro precio de venta al por mayor es de \$ 13.75 por unidad. Cada vez que usted regala una de sus muestras usted nos está quitando la rentabilidad que nosotros hacemos con diez ventas. Usted está loca anuncia el Gerente de Operaciones".

Yo lo tengo que admitir," interviene Jorge. "Carlos tiene razón. Si los miembros de la Junta se dan cuenta que estamos regalando nuestras utilidades, tardaré un rato largo tratando de explicarles que nosotros no lo estamos haciendo.

"Pero nosotros no lo estamos haciendo!. Nosotros no estamos regalando **mucho**. Vean, estamos nosotros empleando a alguien más?" pregunta.

"No, no lo estamos haciendo," admite Jorge, pero si esto continúa por mucho más tiempo tendremos que ajustar otras medidas para sobrevivir."

"Yo entiendo," dice Rogelia. "Pero ahora nosotros no estamos despidiendo a nadie. Por lo cual nuestros Gastos Operativos son relativamente fijos, o no lo son?"

"Si, tengo que decir que sí lo son. Nuestra nómina representa la mayoría de nuestros gastos operativos, y nosotros no estamos despidiendo a nadie. Entonces nuestros gastos operativos son relativamente fijos.

"Bueno!" dice la Gerente, "estamos logrando un progreso."

"Sí estamos logrando progreso hacia la ruina! Eso es lo que estamos haciendo," adiciona Carlos. "Pero continúe. Usted está haciendo un buen trabajo al quemar sus propios argumentos, entonces no pare ahora", le argumenta.

Rogelia ignora los comentarios y continúa: "Nosotros también tenemos capacidad en exceso, en estos momentos, no es verdad?"

"Sí, por supuesto que tenemos capacidad en exceso," agrega Jorge. Ese es todo un problema. Hacia dónde va con todo esto?"

"Bien! Si nosotros tenemos capacidad en exceso, y si nuestros gastos operativos son relativamente fijos, entonces cuál es nuestro verdadero costo para producir unos pocos productos más de los que nuestros clientes están comprando ahora?"

"Ya le dije cuál es el costo de nuestro producto! Está usted sorda?" interrumpió el Gerente de Operaciones.

Rogelia trató arduamente de no reaccionar a los excesos verbales de Juan, pero su paciencia se estaba agotando.

"Ese no es el costo verdadero de producir los productos adicionales que nosotros estamos regalando como muestras gratis", respondió. "Si nosotros no producimos las muestras, entonces nuestros gastos operativos son X pesos por mes. Si producimos las muestras, nuestros gastos operativos siguen siendo los mismos X pesos por mes. El único costo adicional en el que estamos incurriendo por producir las muestras es el del costo de la materia prima adicional que usamos en las muestras, eso es todo.

"Cuál es el costo de la materia prima contenida en nuestro producto?" le pregunta a Carlos.

El Gerente de Operaciones pausado y lentamente, trata de recordar la información.

"La mayor parte de nuestro costo es mano de obra", responde.

"Nosotros no tenemos mucha materia prima en el contenido de nuestros productos. Es aproximadamente **\$1.50**".

"Entonces lo que estamos regalando es \$1.50 cada vez que regalamos una muestra gratis. Nosotros no estamos regalando \$12.50, que es lo que usted dijo antes," le recuerda Rogelia.

"Estoy un poco confundido," dice Jorge y le demanda mayor claridad. "Tenemos un alto contenido de mano de obra en nuestro producto y ahora usted me dice que sólo estamos regalando el costo de la materia prima con cada muestra que regalamos un producto. No estamos pagando acaso también la mano de obra?".

"Por supuesto que lo estamos haciendo," argumenta Rogelia. "Ese es precisamente el punto. Nosotros estamos pagando por alguna mano de obra y algunos recursos que no están produciendo productos para nuestros clientes actuales. Esa mano de obra y esos recursos y los gastos operativos que ellos representan están con nosotros sin importar que les estemos pagando a ellos si se producen o no se producen las muestras.

Por eso es que no estamos elevando los costos a las nubes. Por eso es también que nosotros no estamos regalando el equivalente al costo total distribuido con cada muestra", explica.

"El incremento en el costo de fabricar las muestras es sólo el costo de la materia prima adicional que nosotros usamos".

"Bueno, pero si nuestros pedidos se disparan, y nosotros tenemos gente haciendo sus muestras gratis?" pregunta el Gerente de Operaciones, "qué vamos a hacer entonces, emplear más personas? No incrementaría eso nuestro gastos operativos?" pregunta.

"Eso es lo que necesitamos, estúpido!" estuvo a punto de responderle. Sin embargo se serenó y continuó:

"El mercado es nuestra restricción en este momento" lo dice en un tono forzosamente controlado. "Nosotros queremos regalar muestras gratis a nuevos clientes potenciales, para que nuestros pedidos se disparen. Cuando éstos se disparen, nosotros paramos de hacer muestras gratis y sólo fabricamos los productos que vendemos con una ganancia," dice en forma vehemente Rogelia.

"Ahora cálmese Ud., por favor!" suplica Jorge, quien ha oído el esfuerzo en la voz de la Gerente; ahora creo que entiendo". "Mientras nosotros no interfiramos con los pedidos de los clientes, podemos usar cualquier exceso de capacidad que tengamos para producir muestras para que las personas de ventas regalen. Yo ya puedo ver por que esto no incrementa mucho nuestros gastos operativos" adiciona Jorge.

"Pero qué pasa si nuestros clientes actuales descubren que nosotros estamos regalando productos? Qué es lo que nos prevendrá si ellos nos piden muestras gratis también?" le preocupa a Jorge.

Eso puede pasar," admite Rogelia. Si nuestra fuerza de ventas diera muestras a todo el mundo, o al azar, entonces algunos de nuestros actuales clientes pueden demandar muestras regularmente, forzándonos efectivamente a ofrecer descuentos. Pero yo he dado instrucciones claras para evitar esto. Las muestras gratis serán sólo para nuevos prospectos de clientes. Yo también he dado instrucciones de que hagamos seguimiento de a quién le damos muestras gratis. De esa forma podemos mantener el programa de muestras gratis sin que corrompa el mercado actual," explica.

"Bueno!" exclama Jorge. A mí me gusta. Hágame saber cómo funciona esto", le dice a Pedro. "Ahora terminemos esta reunión para alcanzar a almorzar mientras la cantina sigue abierta", sugiere.

A medida que los tres dejan la sala ejecutiva, Jorge le pregunta al Gerente de Operaciones:

"Dime, Carlos: porqué no habíamos oído de ese tipo Goldratt antes?"

"Goldratt!" exclama Rogelia, "su nombre es Eliyahu Goldratt. El es un buen tipo. Usted lo debería conocer."¹

¹ Eliyahu Goldratt, autor de los libros "La Meta", "La carrera", "El síndrome del pajar", "Teoría de restricciones", "No fue la suerte", entre otros.