

Objetivo

Exponer la forma en que una fábrica después de estar en un lugar crítico, la cual estaba dirigiéndose a la quiebra lentamente, pasa a ser una planta con éxito, logra superar todos los obstáculos que se le presentan y mostrar una visión más innovadora de la empresa

Resumen

Nuestra historia comienza cuando el autor nos sitúa en una planta, dirigida por un empresario llamado Alex Rogo, que es el director de una fábrica (UniCo) desde hace 6 meses y por lo que descubrimos con el paso de la lectura, es un hombre tremendamente ocupado; tiene serios problemas que lleva arrastrando desde hace tiempo, como fallos de producción, retrasos en la entrega de pedidos, material que no pasa los controles de calidad, averías en las máquinas, y problemas entre dirigentes y subordinados entre otros, además de la escasa atención que le brinda a su familia y los serios problemas que por ende tiene en su matrimonio.

Por culpa de un retraso en particular (el pedido 41427), a la fábrica llega el vicepresidente de la empresa y da un ultimátum: en un plazo de tres meses deberán conseguir una mejora significativa, de lo contrario, se producirá el cierre de fábrica. Lo único que Alex sabe es que han estado reduciendo costes continuamente despidiendo trabajadores de la plantilla y comprando robots para intentar mejorar, pero en vez de pasar lo previsto, pasó lo contrario.

Alex en medio de una reunión recuerda un encuentro con un antiguo profesor suyo llamado Jonah, al consultarlo desde la última vez que lo vio en el aeropuerto, cambia su concepto de productividad; ahora productividad para Alex es realizar algo en consecución de una meta, y para ello ahora lo que hace falta es descubrir cuál es la meta de una empresa como la suya, y después de muchas deliberaciones llega a la conclusión de que la meta es ganar dinero, por lo tanto todo aquello que nos conduzca a ganar dinero es productivo. La conclusión es que para saber si la compañía gana dinero, hay que tener en cuenta tres parámetros:

- Los Beneficios Netos.
- ROI (Rendimiento de la inversión).
- La Liquidez.

Alex llama nuevamente a Jonah para saber si ganar dinero es la meta de la que él hablaba y saber si los parámetros nombrados anteriormente eran el camino para llegar a esa meta. Jonah afirma que esa es la meta, pero le propone otros tres parámetros:

- Ingresos: Que son el dinero que entra.
- Inventario: Que es el dinero que está actualmente en sistema.
- Gastos de operación: Es el dinero que hay que pagar para que se produzcan los ingresos.

Ahora Alex junto a su equipo aprenden a trabajar juntos, a compenetrarse para, ahora que ya saben cuál es la meta, llegar a ella. El primer punto del que hablan es que el pensamiento de que una fábrica debe estar equilibrada es erróneo; pues cuanto más te acercas a una planta equilibrada, más cercano estas a la quiebra.

El segundo punto a analizar: es el significado de la combinación entre sucesos dependientes, el siguiente suceso depende del anterior, y las fluctuaciones estadísticas, que son las variaciones que pueden pasar. La combinación de ambos sucesos puede dar lugar a la mejora de la fábrica.

Esta combinación de sucesos no llegará a entenderla hasta la obligada excursión que hace con su hijo y su

grupo de boy scout. Se da cuenta de que el retraso en la marcha de las que están en medio de la fila provoca el retraso de los demás (sucesos dependientes) y por consiguiente un retraso global en la llegada (fluctuaciones estadísticas).

Alex vuelve a la fábrica y se lo expone a sus compañeros, pero como no son capaces de proseguir vuelve a acudir a Jonah. En esta siguiente entrevista, Jonah le explica que hay dos tipos de recursos:

- Cuellos de botella: su capacidad es menor o igual a la demanda.
- No cuellos de botella: su capacidad es mayor que la demanda.

A pesar de la definición de cuello de botella, Jonah asegura que estos son buenos, e incluso necesarios para controlar el flujo de materiales. Ahora tienen que encontrar los cuellos de botella que hay en la fábrica. También le explica que la producción de la fábrica tiene que ser un poquito inferior a la demanda, en prevención de una situación en la que ésta baje.

Una vez, que Alex y su equipo buscan y encuentran los cuellos de botella, los reorganizan, de modo que conduzcan a aumentar los ingresos, y prescinden de pasar por ellos aquellas piezas que no sean imprescindibles, para ganar capacidad. Ponen en funcionamiento un sistema de comunicación para saber cuáles son esas piezas imprescindibles y cuales no, y así mismo para informar a los empleados de la situación de la planta.

En una visita de Jonah a la fábrica, éste propone soluciones a los problemas de la fábrica:

- Apoyo en los puntos de cuello de botella
- Control de calidad antes de un cuello de botella de tal manera que solo le lleguen piezas buenas pudiendo así no perder tanto tiempo, por que la mayoría de las piezas luego se rechazan al estar terminadas

Las cosas empiezan a ir bien, pero todavía tiene que ir mejor, para lo que ponen viejas máquinas a funcionar, y encargan a otras fábricas que realicen algunas de las funciones que en un principio se tenían que realizar en la planta, para de este modo, ayudar a descongestionar los cuellos de botella. Pero los problemas aparecen de nuevo, los cuellos de botella se han extendido y quién mejor para solucionarlo que Jonah. Este les explica que una fábrica trabajando sin interrupción es una fábrica ineficiente. El problema era que se producían más piezas salidas del recorrido sin cuellos de botella que del que tiene cuellos de botella. El aumento de facturación es lo que crea los nuevos cuellos de botella. **Solución:** ir soltando material a medida que se necesite en los cuellos de botella.

Alex ilusionado con todo esto, va a presentar informe a su jefe, pero este le exige una mejora del 15% en los resultados de la fábrica. Para ello, llama de nuevo a Jonah, el cual les aconseja dividir el tamaño de los lotes por la mitad, lo que se traduciría en un menor cash flow. De este modo, el tiempo que pasa el material dentro de la empresa sería menor, el trabajo tendría mayor fluidez y sería más constante.

Así, consiguieron la mejora del 15%, los clientes están contentos con la calidad de los productos, y sobre todo con la rapidez que los ofrecen. Jonah, además distinguió cuatro tipos de tiempos, desde que el material entra en la fábrica, hasta que sale por el otro extremo, convertido en producto terminado:

- Tiempo de preparación: es el tiempo de espera a que un recurso esté preparado.
- Tiempo de proceso: el material es transformado, aumentando así su valor.
- Tiempo en cola: es la espera de un material a que otro deje libre la tarea que ocupa.
- Tiempo de espera: es la espera del material a otros materiales con los que tiene que ser ensamblado.

Lo que se consigue con reducir a la mitad los lotes, y así reducir también a la mitad el tiempo de proceso, y

por lo tanto reducciones paralelas en colas y esperas; en resumen, se reduce a la mitad el tiempo total. Propone además, una campaña de promoción, prometiendo tiempos de entrega mucho más breves (cuatro semanas).

Pasando los tres meses de plazo, a Alex le llegó la hora de explicar a sus superiores cómo había llegado a estos logros, y hacer que lo entendieran, ya que el proceso seguido se salía de todas las creencias y formas que se habían venido aplicando hasta ahora. Una vez más tuvo éxito, tanto que le ascienden y pasa a tener tres plantas a su cargo. Pero Alex no sabe dirigir una división, es más, ni siquiera sabe dirigir su vida que a pesar de las dificultades comienza a estabilizarse.

Llama a Jonah para pedirle ayuda y le dice que debe encontrar las técnicas para dirigir eficazmente. Esperando que le diera respuestas pero una vez más lo que hace es orientarle con pregunta clave. Ya se habían cerciorado de que el sistema tradicional no era el más adecuado, lo que implica que hay que cambiar las medidas financieras. También había que conseguir que el departamento de producción sea un pilar de gran importancia.

Para ello, piensan que sería muy importante la correcta utilización de la información, todo mediante UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA. Se dan cuenta de que eso es lo que han hecho hasta ahora, un proceso, es decir, llegar paso a paso hasta la meta:

Paso 1: Identificar los cuellos de botella.

Paso 2: Decidir cómo explotar los cuellos de botella.

Paso 3: Subordinar todo lo demás a la decisión anterior.

Paso 4: Elevar los cuellos de botella del sistema.

Paso 5: Si en un paso previo, un cuello de botella se ha roto, volver al paso 1.

Este equipo de trabajo ha intentado establecer un orden intrínseco de los hechos, y los científicos demuestran el orden intrínseco de las cosas; la respuesta está en Sí... Entonces tomando como base los diálogos socráticos. Si se da un evento, entonces lógicamente se dará este otro. Es ahora también cuando se percata de porqué Jonah siendo un científico sabía tanto de empresas cuando no había trabajado nunca en ninguna.

Hay que tener muy claro que para la mejora de la organización, se debe identificar cuál es el eslabón más débil. A partir de aquí, se dan cuenta de que su limitación era su política. Y de acuerdo con las conclusiones anteriormente sacadas, el procedimiento para cambiarla será el siguiente:

- Descubrirla y saber qué cambiar
- Hacia qué cambiar
- Cómo provocar el cambio

Lo que descubre Alex al final es este procedimiento es lo elemental que es para cualquier directivo el aprenderlo y manejarlo sin la necesidad de un Jonah.

Conclusiones

Debo confesar que al principio me resulto algo complicada la lectura por no tener casi nulos conocimientos de ingeniería pero al paso me fui dando cuenta con los ejemplos que el autor brinda para una comprensión de los hechos, consiguiendo introducirme a la lectura sin mayor dificultad, me resulta muy importante el resumen del libro en el cual pude plasmar muchos de los conceptos que eran ajenos para mí antes de la lectura del libro

pero que ahora resultan de una comprensión mas sencilla.

Este libro me sirvió para conocer el panorama de una fábrica promedio que con problemas y desavenencias, logra superarse mediante la aplicación de conocimientos científicos y así, alcanzar el éxito y la rentabilidad con una implementación lógica y cuidadosa. En **La Meta** se refleja la importancia de tener claro el objetivo de la empresa, para así generar los cambios correspondientes; lo que en realidad nos exponen como un proceso de mejora continua, integrado por una serie de pasos que no permitirá el estar obsoletos, pues impulsa a un avance continuo de la empresa.

Considero que se convierte en un instrumento básico de referencia para áreas como la administración, producción e inventarios; la información que aporta es explicada de manera clara y digerible, nos recuerda la importancia de cada uno de los departamentos que una vez estando en coordinación pueden lograr una empresa exitosa. Además el analizar las explicaciones que expone Jonah a Alex, uno descubre que nunca le brinda soluciones sino que se limita a hacerlo deducir el camino que debe seguir, nos podemos dar cuenta que las cuestiones de sentido común planteadas lo llevan a soluciones obvias.

La esposa es un personaje determinante al final de la historia que al inicio se presenta como un personaje casi incidental que al paso del desarrollo de la historia cobra importancia y lleva a Alex a conclusiones determinantes para su nuevo cargo de director de división. Como ya sabemos y el libro también nos lo recuerda, la clave de toda empresa es la mejora constante de sus productos, su producción y sus técnicas además; la importancia de un directivo reside en sus capacidades sin depender de todos de terceros.

LA META

-4-