

## LA HISTORIA DE DON INDALECIO

### *Hoy, con ser eficaz no alcanza*

Todos sabemos que una acción eficaz es aquella que alcanza su objetivo. Por ejemplo, en el caso de hacer un asado en la parrilla de casa, podemos llegar a un mismo resultado tanto si gastamos 3 kilos, como si gastamos 1 kilo de carbón. En ambos casos somos eficaces, porque el asado lo hacemos –y capaz que muy bien– y logramos satisfacer a nuestros comensales, o sea, a nuestros “clientes”.

Pero en el segundo caso, además de eficaces, somos *eficientes*.

Supongamos que se trate de un restaurant. Si el costo del combustible necesario –el insumo “carbón”, en este caso– no tiene especial impacto en el costo total, el propietario no se preocupará demasiado de cuánto carbón consume su empleado por cada kilo de carne que asa. Además, usar la cantidad justa de combustible requiere de una habilidad que sólo se adquiere con la experiencia, la capacitación del personal y la estandarización del proceso de producción. Parece caro: lleva tiempo, paciencia y esfuerzo. O sea, cuando los costos son bajos, o los recursos abundantes, la empresa sólo concentrará su atención en el producto final, en los resultados, en la **eficacia** del proceso.

En el caso de la Parrilla Don Indalecio, sin embargo, ocurrió que en la comarca se promulgó una ley que limitó sorpresivamente la cantidad de tala de árboles destinada para carbón. Instantáneamente, la súbita escasez llevó a las nubes el precio del insumo. La empresa pensó en adaptarse a los nuevos tiempos sustituyendo el carbón por gas... Pero ¡mala suerte!, ese mes abrieron dos parrillas más en el vecindario. Sucedió que algunas fábricas pequeñas del parque industrial vecino estaban cerrando porque no podían hacer frente a la competencia de un nuevo país africano que estaba arrasando los mercados con mercadería barata. (¡Y qué querés, allá la mano de obra es re ga la da!) Así, aprovechando un incremento del turismo, varios de los dueños en retirada pensaron en poner un restaurant mientras se resignaban a la pérdida de su anterior industria. Bueno, la cuestión es que al otro mes, abrió otra parrilla y otra... y todas anunciaban “Parrilla al carbón”.

Acorralado contra las cuerdas, a Don Indalecio le llegó un encuentro insoslayable con la **eficiencia**: más producto terminado, con menor consumo de combustible. Contrataron entonces a un criollo bien avezado, que a su vez entrenó al personal. Esta capacitación para producir más con menos consumo de energía trajo un efecto inmensamente más importante que el ahorro de combustible: el conocimiento de los procesos de producción.

El aprovechamiento racional del fuego les abrió un panorama impensado: la libertad para controlar los puntos de cocción. Así, cuando el cliente pedía el bife “bien jugoso” o “a punto”, se le podía dar el gusto. Y entró a cundir el entusiasmo porque, también, estudiando los procesos, pudieron hacer una estadística sobre el ritmo de la demanda, según el día de la semana, la hora, la estación del año; y de acuerdo con el producto: lomo, bife de chorizo, entraña, pollo, molleja, bondiola, etc. Entonces, cuando venía el proveedor del frigorífico, sabían perfectamente qué cantidad de cuáles cortes debían pedir cada vez. Con eso, se acabaron muchos problemas como las “ofertas especiales del día”, rematando en las mesas cortes que si no salían se pudrían.

Con gran sentido común, establecieron una relación entre productos y la cantidad de cada uno que se vendía y los agruparon por familias para determinar cuáles líneas de producción iban a ser dedicadas con exclusividad a un producto o familia y cuáles iban a ser flexibles... Las carnes grilladas iban a una línea exclusiva pero las pastas tenían que compartir el mismo espacio con las cazuelas y con las frituras. Al mismo tiempo, dentro de la familia “pastas”, no era lo mismo la lasaña, que los fideos, o que los ravioles...

En las líneas flexibles, había que acelerar los tiempos de cambio de ollas, sartenes, woks, y su correspondiente puesta a punto. Aprendieron que para eso era muy conveniente separar las actividades que se tenían que hacer mientras el proceso estaba en espera (lavar la sartén) de las actividades que se podían hacer de manera independiente mientras el proceso seguía en funcionamiento (lavar y cortar las verduras). Al mismo tiempo, descubrieron que si todo está ordenado y limpio se detectan a tiempo las anomalías, se facilitan las tareas y se desalientan las plagas. Hacerles a los empleados el trabajo más llevadero, permitió mejorar al mismo tiempo y como por arte de magia tres aspectos fundamentales del negocio: la producción en general, la productividad por persona y la calidad de los productos, al hacerse más fácil la estandarización de los procedimientos.

En el plano funcional, adquirieron habilidades importantísimas, como poder cocinar lo necesario, en la cantidad necesaria, en el momento necesario, y disminuir drásticamente los inventarios y tiempos de espera y, más importante que nada, ser ágiles y con buena cintura para los cimbronazos.

En lo que respecta a las personas, sin embargo, lograron consecuencias prácticas asombrosas de las que sólo menciono pocos ejemplos:

- El personal trabaja contento y da buenas ideas
- El personal sabe qué se espera de él porque tiene pautas claras
- El personal motivado transmite el feed back de los clientes.
- Casi nunca hace falta decir cosas como “le debo la lasaña” o “¿No lo había pedido tan cocido? Le hago marchar otro”.
- Las quejas de los clientes funcionan como un canal inductor de mejoras.
- El cliente espera poco (tengo el menor *lead time* entre mis competidores).
- Se entrega un producto totalmente customizado (Yo con sal pero mi señora sin sal, A él le gusta a punto, a mí, jugoso; los fettuccine que salgan al dente pero los brócolis bien cocidos; una caipiriña con poca azúcar, tres normales y una bien dulce, por favor).
- El cliente paga con gusto y quiere volver.

Redondeando la idea, el Management tradicional, suele ocuparse los *efectos* de la gestión: el producto y su venta. O sea, corre detrás de la eficacia: el objetivo de hacer, vender y cobrar debe ser cumplido. Si no, la empresa no es viable. Es lo que llamamos el sistema **Product Out**.

El Management Japonés, por el contrario, está centrado en los *procesos* de la gestión: la *satisfacción* del cliente y la *manera* en que la logramos. Esta es la base del sistema **Market In**.

En la comprensión práctica de la diferencia entre Product Out y Market In radica el secreto íntimo de la eficiencia del Management Japonés:

#### **El sistema Product Out utiliza el sistema PUSH, o de empuje**

- Es extractivo
- La calidad se basa en el control, *a posteriori*, de las desviaciones
- Está atado a la abundancia de recursos (dinero, personas, insumos)
- Es débil en un entorno competitivo
- No es sostenible en tiempos de vacas flacas
- Me concentro en mi producto y en mis ventas (“tómelo o déjelo”, “usted lo usa mal” o “salgan ya a repartir volantes”)
- El cliente es un mal necesario
- No me importa cómo produzco

- Nunca aprendo cómo producir mejor
- Mis procesos son rígidos
- Tengo que esforzarme para vender
- Es sólo **eficaz**: Presión, torniquete, unos latigazos... y la cosa sale

### El sistema Market In utiliza el sistema PULL, o de tracción

- Está orientado al servicio
- La calidad se busca detectando las propias debilidades
- No está atado a la abundancia de recursos
- Se fortalece en la escasez y en un entorno competitivo
- Es sostenible, por definición
- Me concentro en mi cliente (¿le gustó, señora?) y en su deleite
- El Cliente es el bien supremo
- Me importa saber cómo produzco
- Aprendo constantemente a producir mejor
- Mis procesos son flexibles
- Mi producto se vende solo
- Es eficaz y **eficiente**: Trabajo por pedido, estudio los procesos, facilito y estandarizo las operaciones

Si bien ésta es la historia de la Parrilla Don Indalecio, quien se dé cuenta de que una fábrica de aviones se optimiza siguiendo los mismos principios tiene el camino abierto para aplicar Management Japonés y Lean Manufacturing en cualquier negocio.

Ser implacable con los malos procesos nos permite ir a las causas raíz de nuestros problemas y al mismo tiempo nos permite ser comprensivo con las fallas humanas. El sistema Pokayoke, justamente, como acepta que las personas pueden equivocarse, diseña de tal modo los procesos para que los errores sean *imposibles* de cometer.