

EL PROCESO DE FOCALIZACION (SEGUNDA PARTE)

TOC propone el Proceso de Focalización, y un conjunto de herramientas para ponerlo en práctica, como elemento para facilitar la gestión y mejora sistémica de toda empresa.

En la nota anterior analizamos el Paso 1 de este proceso, definimos los tipos de restricciones que puede existir y mencionamos al **ÁRBOL DE REALIDAD ACTUAL** como la herramienta para identificarlas. Se destacó especialmente que **IDENTIFICAR** las restricciones de la empresa no es una tarea tan sencilla como podría parecer.

A continuación analizaremos los pasos siguientes y algunas herramientas para su puesta en práctica. Los Pasos 2 y 3 tienen como objetivo obtener el máximo provecho de la empresa utilizando de la mejor manera los recursos con que cuenta en este momento (Gestión). Los Pasos 4 y 5 tienen como objetivo aumentar la capacidad del sistema (Mejora).

Paso 2.

DECIDIR COMO EXPLOTAR LAS RESTRICCIONES DE LA EMPRESA.

Las restricciones impiden al sistema alcanzar un mejor desempeño en relación a su Meta (Sea ésta ganar dinero, cuidar la salud de la población, aumentar el nivel cultural de la Sociedad, etc.). Es fundamental, entonces, decidir cuidadosamente cómo vamos a utilizarlas, cómo vamos a explotarlas.

Dependiendo de cuáles sean las restricciones del sistema, existen numerosos métodos para obtener de ellas el máximo provecho:

- En la abundante bibliografía sobre Investigación de Operaciones pueden encontrarse métodos y algoritmos que facilitan esta tarea. Se debe tener cuidado, sin embargo, de aplicar estos métodos sólo en las restricciones y no en todos los recursos.
- En "El Síndrome del Pajar", el Dr. Goldratt presenta un método para explotar una restricción física interna. En otra sección del mismo libro, se analiza en detalle qué significa **EXPLOTAR** las restricciones del sistema en el contexto del área de Producción.

Ejemplos sencillos de cómo explotar una restricción son los siguientes:

- La restricción es una máquina: Se le deberían asignar los operarios más hábiles, se debería hacer control de calidad antes de que la misma procese las piezas, se debería evitar las paradas para almorzar (Rotando a la gente), se debería evitar que quedara sin trabajar por falta de materiales (Incorporación de buffers de tiempo), se la debería dotar de un

programa óptimo donde cada minuto se aproveche para cumplir los compromisos con los clientes, etc.

- La restricción está en el Mercado (No hay ventas suficientes): Asegurarse que todos los pedidos se despachan en el plazo comprometido con los clientes. No hay excusa ya que la empresa tiene más capacidad de producción que la demanda del Mercado. Muchas veces, al bajar la demanda se reduce la capacidad de producción (Despidos), esto lleva a que no se puedan cumplir los plazos comprometidos, lo que a su vez reduce aún más las ventas, lo que aumenta los despidos, etc.
- La restricción es una materia prima (El abastecimiento es menor que las necesidades de la empresa): Minimizar el scrap y las pérdidas por mala calidad, no fabricar cantidades mayores a las que se van a vender en el corto plazo, etc.

Paso 3.

SUBORDINAR TODO LO DEMAS A LA DECISION ANTERIOR.

Este paso consiste en obligar al resto de los recursos a funcionar al ritmo que marcan las restricciones del sistema, según fue definido en el paso anterior.

Como la empresa es un sistema, existe interdependencia entre los recursos que la componen. Por tal motivo no tiene sentido exigir a cada recurso que actúe obteniendo el máximo rendimiento respecto de su capacidad, sino que se le debe exigir que actúe de manera de facilitar que las restricciones puedan ser explotadas según lo decidido en el Paso 2. Es esencial, entonces, tener en cuenta las interdependencias que existen si se quiere realizar con éxito la subordinación. Pueden ser de gran ayuda en este paso la **NUBE DE CONFLICTO** y el **ÁRBOL DE REALIDAD FUTURA**.

La **SUBORDINACIÓN** es quizás el paso más difícil de asimilar para quienes hemos sido educados en el Pensamiento Cartesiano. Aunque no es tarea sencilla **IDENTIFICAR** las restricciones, intuitivamente sabemos que existen. **EXPLOTARLAS** significa obtener lo máximo posible de ellas, lo que tampoco se opone a nuestra forma de pensar tradicional. Pero ...

¿SUBORDINAR todo lo demás al ritmo que marcan las restricciones? ¿Obligar a la mayoría de los recursos a trabajar menos de lo que podrían? Eso sí que es exactamente opuesto a nuestro pensamiento tradicional.

Imagínese que Ud., estimado lector, tiene en su empresa una persona que le cuesta \$1000/mes (Sueldo, cargas sociales, etc.). Si esta persona no es restricción, entonces deberíamos obligarla a no estar ocupada el 100% del tiempo. ¿Qué es lo primero que le viene a la mente? ¿Le parece que tiene sentido?.

Cuando se analiza en un grupo la situación descrita, generalmente aparece quien dice: "Claro, el problema es que el sistema está mal balanceado y por ello esa persona debe estar parte del tiempo improductiva". Dedicaremos una nota a demostrar que **ES IMPOSIBLE OBTENER UTILIDADES CON UN SISTEMA PERFECTAMENTE BALANCEADO EN CAPACIDAD.**

En las notas correspondientes analizaremos cómo hacer la subordinación en cada una de las áreas de la empresa, y entre áreas.