La Meta

Un proceso de mejora continua : La Meta es un clásico bestseller devoto del mundo de los negocios. Su enfoque educacional es tan respetado que es una lectura obligatoria en ciertas universidades de negocios. A pesar de que es un libro de ficción, tiene una narrativa simple.

En La Meta, Eliyahu Goldratt examina práctica y realísticamente todos los principales conceptos de una

industria. Siempre busca dar soluciones a los problemas a través del uso de teoría del cuello de la botella.

¿Quién debería leer “La Meta”? ¿Y por qué?

Atrasos en las producciones, bajas en los ingresos, y otros problemas a los que las empresas enfrentan a diario son gradualmente resueltos en esta parábola de la administración.

En La Meta, usted aprenderá cómo vencer los obstáculos de su compañía y poner en práctica un proceso de continua mejoría. ¿Vamos?

Acerca de Eliyahu Goldratt

Eliyahu M. Goldratt estudió física en Israel

durante los 1970s. Ahí desarrolló una teoría matemática para industrias para plan

ificar su producción de manera óptima.

Luego de completar sus estudios, Goldratt puso en práctica su teoría en el mercado de las compañías reales. En los 1980s expandió su idea formulando la llamada Teoría Restrictiva.

Resumen del Libro

El libro, La Meta del autor Eliyahu Goldratt, nos proporciona los conocimientos básicos sobre la teoría de las limitaciones, en una historia fácil de comprender, ayudándonos a comprender como debemos tratar las limitaciones del sistema cuellos de botellas. El libro explica 3 principios fundamentales que tienen que mejorarse dentro de la empresa: la facturación-velocidad con que se realiza el flujo de venta ; el inventario-capital invertido necesario; costos de operación-gastos de la empresa.

La Meta de la Compañía

Una compañía comercial debería buscar rentabilidad. A

diferencia de otras corrientes de pensamiento, Goldratt cree que la rentabilidad no está en conflicto con la misión y la visión de la firma.

Una empresa con rentabilidad puede crecer y conseguir sustentabilidad para pelear en el mercado. Así, la misión de la compañía estará realizada.

Bienvenido al Singular Mundo de la Manufacturación

Alex Rogo es el manager de una planta de manufacturación UniCo. Su fábrica corre el riesgo de cerrar por orden de sus directivos. Está fallando en entregar los productos que los clientes quieren y eso trae pérdidas permanentes.

La producción está retrasada y los empleados están trabajando horas extra. En consecuencia, todo el mundo está cansado y estresado.

Sin alternativas, Rogo busca ayuda afuera. Contrata a un consultor llamado Jonah para salvar la fábrica.

Jugando a Ponerse al Día

Con una manufacturación lenta y la entrega de los pedidos a los clientes más aún, la firma tiene un problema. Jonah necesita reducir el tiempo entre el pedido hecho por el cliente y la entrega del producto.

A pesar de que la fábrica no genera dinero, tiene equipos que celebran éxitos rompiendo sus metas personales.

Como los equipos trabajan juntos en la fábrica, si uno responde con una alta producción genera un desequilibrio. El resto no está a la misma velocidad de trabajo. Entonces lo que hizo el primer equipo queda atascado en la línea de producción.

Dos Tipos de Recursos

Hay dos tipos de recursos en una fábrica:

- **El recurso del cuello de la botella:** Este es el tipo de recurso cuya oferta es igual o menor que su demanda. Por ejemplo, el equipo que no podía entregar y terminó paralizando el proceso de manufacturación.
- **El recurso sin cuello de la botella:** Cualquier otro recurso cuya capacidad es mayor que su demanda. Como el primer equipo que dejó más recursos en la línea de producción de las que la fábrica era capaz de seguir.

Alex Rogo implementó un cambio entendiendo dos tipos de recursos. La compañía necesitaba alinear sus procesos con la meta de ganancias. Además, los equipos tenían que cambiar el enfoque.

Componentes de la Meta de la Compañía

Juntos, Alex, Jonah, y su equipo lograron identificar cómo mejorar su proceso de producción. Para alcanzar la meta financiera final, descubrieron que hay 3 tareas por hacer:

- **Reducir los gastos operacionales:** Representan todo el dinero que el sistema usa para transformar el inventario en ganancias, en productos vendidos. Incluyeron todo el dinero que el sistema gasta en algo que no puede guardar para el futuro.
- **Reducir el inventario de productos de papelería:** Siempre debes tener en stock el mínimo de productos no entregables y gastos fijos. El inventario es todo el dinero que el sistema ha invertido en comprar cosas que la compañía tiene la intención de vender, pero todavía no vendió.
- **Aumentar las ganancias de la compañía:** Las ganancias son

los productos convertidos en dinero, eso es, los ingresos generados por el trabajo de la fábrica. La ganancia corresponde al precio de venta menos el monto pagado a los proveedores por la materia prima directa.

Identificando Cuellos de Botella

Alex Rogo y Jonah luego identificaron los cuellos de botella de la compañía. Es decir, las etapas de la línea de producción donde el proceso paró.

Hay 2 equipos causando cuellos de botella. Por estos la fábrica termina produciendo de manera muy lenta.

Optimizando esos procesos, llegaron a la conclusión de que debían apuntar a los que no funcionaban. No era necesario gastar tiempo en los procesos que tenían un rendimiento positivo.

Cuellos de Botella del Mercado

Con la velocidad de la fábrica mejorando, el equipo puede entregar productos al mercado a tiempo. Por otra parte, surgen nuevos problemas.

No hay tanta demanda para comprar los productos creados por la capacidad más alta de producción de la fábrica.

Adoptando Mejoras Continuamente

Para ganar competitividad, UniCo necesita reducir el tiempo de entrega y los costos. De esta forma la planta adquirirá rentabilidad

La manera más fácil de mantenerla de manera eficiente es adoptando un método de mejoras continuas. Así, a medida que pase el tiempo, la fábrica ganará optimización.

El proceso de continuas mejoras consiste en 5 etapas

principales:

- **Identificar el sistema de limitaciones:** El sistema entero debe tener al menos una limitación pero usualmente tendrá un número muy pequeño de limitaciones.
- **Decidir cómo explotar el sistema de limitaciones:** Significa sacar la mayor cantidad posible de él, sacar el mayor resultado posible dentro de esa condición. Por ejemplo, si la limitación es el mercado una manera de explotar esta limitación es entregar los pedidos a tiempo.
- **Subordinar cualquier otra cosa a la decisión previa:** Los recursos restrictivos o los cuellos de botella determinan las ganancias de la organización. Si un recurso no restrictivo trabaja a una tasa más alta que la limitación, habrá un incremento en el inventario. Por lo tanto, todos los recursos no restrictivos deben estar limitados por otro factor, y la limitación es cambiada.
- **Aumentar las restricciones del sistema:** Hay que minimizar o eliminar las restricciones. Las etapas 2 y 3 están diseñadas para mejorar la eficiencia haciendo el mejor uso de los recursos disponibles. Si, después de la 3, algunas limitaciones quedan, hay que aumentar la restricción, agregando una mayor cantidad de recursos.
- **Reevaluación:** Si la limitación rompe en las etapas previas, vuelve a la 1. Pero no dejes que la inercia quede como un sistema de limitaciones. Una nueva limitación siempre aparecerá después de la cuarta etapa, y el ciclo debe empezar otra vez desde la primera.

Lecciones Clave de “La Meta”

1. La eficiencia no garantiza ganancias
2. Tener cautela con las políticas de las organizaciones
3. No permitir que la inercia quede como un sistema de

limitaciones

La eficiencia no garantiza ganancias

No siempre el monto de las ganancias de una compañía está directamente relacionada con su eficiencia.

Ser productivo significa estar cerca del resultado esperado en la meta. Las acciones que acercan a la compañía a su objetivo son positivas.

Tener cautela con las políticas de las organizaciones

Goldratt sugiere que las políticas dentro de las organizaciones pueden estar entre las limitaciones. Sin embargo no son fáciles de identificar porque están dentro de la cultura de la organización.

No permitir que la inercia quede como un sistema de limitaciones

La inercia dentro de las organizaciones genera limitaciones políticas. Es decir, en muchas situaciones, que quizás no hay limitaciones físicas en la capacidad de producción o la demanda del mercado. No obstante, el sistema opera ineficientemente por políticas y logísticas de producción interna.

¿Te gustó este resumen? Queremos invitarte a descargar nuestra aplicación gratuita 12min App, donde podrás encontrar más resúmenes y audiolibros increíbles.

Frases de “La Meta”

Nuestro análisis crítico

En una compañía es importante que el trabajo esté organizado para identificar los cuellos de botella. Una vez hallados, necesitamos enfocarnos únicamente en resolverlos.

A través de un proceso de mejoras continuas todo esto cambiará. Este proceso tendrá que estar monitoreado y optimizado para alinear a la compañía más y más con las demandas del mercado.