

CONTENIDO



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

- Definición de Paradigmas
- Conexión entre Paradigmas y Conflictos
- Tipos de Conflictos
- Identificación de Conflictos
- Diagrama Lógico de Conflictos
- Cambio de Paradigma y Solución del Conflicto
- Una Idea no es una Solución
- Comunicación de Conflictos
- Los procesos de pensamiento lógico de "TOC"
- Cambio de Paradigmas con la Nube

1

Bienvenidos a este "video-curso" de solución de conflictos, en el que les transmitiremos uno de los "procesos de pensamiento lógico" utilizados en la "Administración con Teoría de Restricciones"

Aunque no lo crean posible, porque en los conflictos siempre están involucradas algunas emociones humanas, les mostraremos una metodología para resolver conflictos con lógica y a satisfacción de los involucrados.

Para lograr lo anterior iniciaremos el siguiente camino:

- 1° Definir el uso que daremos a la palabra paradigma ya que es la base en la que se sustentan los conflictos.
- 2° Demostraremos con el uso de la lógica (diagramas causa-efecto) la conexión entre los paradigmas y los conflictos.
- 3° Definiremos los conflictos en tres tipos genéricos.
- 4° Daremos algunas ideas de cómo identificar conflictos interpersonales no amigables.
- 5° Les explicaremos cómo construir un diagrama lógico de un conflicto interpersonal.
- 6° Les explicaremos cómo extraer los paradigmas que bloquean la solución del conflicto y cómo convertirlos en la solución.
- 7° Algunas advertencias sobre lanzarse a la lucha sólo con una idea.
- 8° Les explicaremos cómo comunicar los conflictos para eliminar las emociones negativas.
- 9° Presentaremos los procesos de pensamiento lógico de "TOC"
- 10° Les daremos una introducción al uso del diagrama lógico en otros tipos de conflictos de negocios.

DEFINICIÓN DE PARADIGMA



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

a) Ciencias: Leyes, teorías, aplicaciones e instrumentaciones; que juntas proveen modelos coherentes que sirven como base de partida para la investigación científica.

b) Uso común: Modelo o patrón de referencia que usamos, sin cuestionar, para sacar nuevas conclusiones o decisiones. "SUPUESTOS".

2

En "Teoría de Restricciones" decimos que la clave para la mejora continua está en cuestionar nuestros paradigmas y cambiarlos por nuevos que nos permitan mejorar.

Ha habido algunas reclamaciones al respecto, dado que algunas personas asocian la palabra paradigma con la definición utilizada para las ciencias (ver: "a" y "The Structure of Scientific Revolution" de Thomas S. Kuhn). Esta definición es tan fuerte que para cambiar un paradigma, bajo esta definición, se requiere de una revolución científica en el área y esto ha sucedido pocas veces en la historia de las ciencias.

En nuestro caso nos estamos refiriendo a la definición común de paradigmas (ver: "b"), que se define como:

Un Paradigma es un modelo o patrón de referencia que utilizamos sin cuestionar, para sacar nuestras conclusiones o decisiones.

Bajo la definición anterior, podemos utilizar la palabra paradigma indistintamente con la palabra "Supuesto", dado que si analizan la definición, notarán que se aplica igual.



3

Si Queremos algo o necesitamos algo y Hay una fuerza, razón o persona que se opone, entonces Estamos en un conflicto.

Si Queremos algo o necesitamos algo y Estamos en un conflicto, entonces Nosotros tenemos razón para insistir en nuestra posición.

Por otro lado: Si Hay una fuerza, razón o persona que se opone a lo que queremos y Estamos en un conflicto, entonces, El otro lado también tiene razón en insistir en su posición.

Esta sería una forma lógica, diagrama causa efecto, para expresar la existencia de un conflicto verdadero y válido para ambas partes.

Nótese como la "elipse" (ver: "óvalos" en el dibujo) se pronuncia: Si esto y esto, entonces esto. La elipse está marcando la necesidad de dos causas simultáneas para que funcione el silogismo.

Sin embargo, esto no nos permite resolver nuestro conflicto, se requiere continuar el diagrama causa efecto a niveles superiores.



4

Si Nosotros tenemos razón para insistir en nuestra posición y El otro lado también tiene razón para insistir en su posición y Las razones se basan en supuestos, entonces Hay varios supuestos involucrados en cualquier conflicto.

Por lo pronto podemos observar que si hay varios supuestos involucrados en cualquier conflicto, debe haber más de una solución para el conflicto.

De hecho, en la vida real los problemas no son cómo en la escuela, en donde sólo hay una solución correcta, sino varias, y se preguntarán como saber cual es la mejor o la que debemos escoger y nuestra respuesta es: la que más les guste y puedan llevar a la realidad.

Por otro lado, en los conflictos interpersonales, es obvio que hay al menos un paradigma de cada una de las personas involucradas en dicho conflicto y si nos preguntamos cual será más fácil de cambiar, pues diríamos que el de la persona que está haciendo el análisis lógico; primero porque está viendo el conflicto en forma fría y segundo porque normalmente es más fácil cambiar nosotros que hacer cambiar a otros.

Sin embargo, necesitamos continuar nuestro análisis a un nivel superior.



5

Si "Hay varios supuestos involucrados en cualquier conflicto" y "Los supuestos son paradigmas", entonces, "En todos los conflictos hay paradigmas involucrados".

y, Si "En todos los conflictos hay paradigmas involucrados", entonces, "Entendiendo los supuestos de los conflictos podremos cuestionar los paradigmas que nos impiden resolver el conflicto".

Dado el análisis lógico (causa-efecto) que acabamos de hacer, podemos concluir que si desarrollamos una metodología que nos permita exhibir los supuestos de un conflicto, podremos cuestionarlos y sacar una idea de solución que haya cambiado un paradigma anterior (que nos estorbaba) y poner uno nuevo.

Esta frase anterior parece indicar que un paradigma nos estaba bloqueando y ahora vamos a cambiarlo por uno nuevo que nos bloqueará en el futuro. Su deducción es correcta, en el futuro este nuevo paradigma puede ser la causa de un nuevo conflicto y tendrá que ser cuestionado a su debido tiempo en el futuro.

Tomen en cuenta que vamos tras la búsqueda de la mejora continua y cualquier mejora continua requiere irremisiblemente de cambio continuo, ya que no hay mejora sin cambio, aunque no todo cambio produce mejora. Lo interesante de nuestro método es que nos permite detectar de entre todos los posibles paradigmas que tengamos, los que nos están impidiendo mejorar (en este caso eliminar el conflicto) y de esta forma no nos meteremos en una cacería de paradigmas, sino que analizaremos sólo los que verdaderamente nos permitirán mejorar.

TIPOS DE CONFLICTOS



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

Amigables

- Intermedio aceptable
- Ambos lados contentos

No Amigables

- El otro está mal
- No es ganar-ganar

De Decisión

- Mejorar-Empeorar

6

Para simplificar, hemos decidido dividir los tipos de conflictos en tres grandes grupos: Amigables, No Amigables y De Decisión.

Los Amigables son aquellos que tienen un acuerdo aceptable para ambas partes, por ejemplo: si queremos comprar una materia prima a \$8 el kilo y el proveedor nos pide \$10, podemos negociar un poco más de volumen u otra condición y lograr la compra a \$9. Este es un conflicto Amigable, por que se puede negociar directamente y llegar a un acuerdo que sea bueno para ambas partes; este tipo de conflictos no son objeto de este "video-curso" ya que no requieren de ninguna metodología especial, son intuitivos; sólo nos interesan los que no se pueden negociar amigablemente.

Los No Amigables son aquellos en los que la solución intuitiva no es ganar-ganar, uno de los dos siente que el otro lo está dañando, ejemplo: Un cliente nuestro que representa una parte importante de nuestras ventas quiere que le hagamos un 40% de descuento, con la amenaza de que se va con un proveedor oriental y ya le explicamos que nuestro margen de utilidad es sólo del 35%. No podemos ceder ante este conflicto, pero tampoco podemos darnos el lujo de perder el cliente.

Los "De Decisión" son aquellos en los que nosotros mismos no podemos tomar una decisión segura porque ambos caminos son necesarios y a la vez son conflictivos, por ejemplo: les acabamos de pedir a nuestros trabajadores que nos ayuden a mejorar y lo hicieron, ahora que mejoraron resulta que sobra capacidad y hay que despedir a una buena parte de los trabajadores que nos ayudaron a mejorar; el dilema es fuerte y no es fácil de resolverlo sin una metodología que nos permita analizar lógicamente los paradigmas involucrados.

IDENTIFICACIÓN DE CONFLICTOS



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

- **Lo que yo quiero es incompatible con lo que él quiere.**
- **Las propuestas no son ganar-ganar.**
- **La comunicación está a punto de romperse.**
- **Yo pienso que el otro es un necio.**

7

Los conflictos No Amigables se refieren principalmente a conflictos interpersonales o intergrupales, por ejemplo: entre dos personas, entre dos grupos y entre una persona y un grupo.

La forma de detectar cuándo el conflicto es "No Amigable" es reflexionar si yo considero que lo que yo quiero es incompatible con lo que él quiere; con uno de los dos que detecte esto ya se considera conflicto No Amigable.

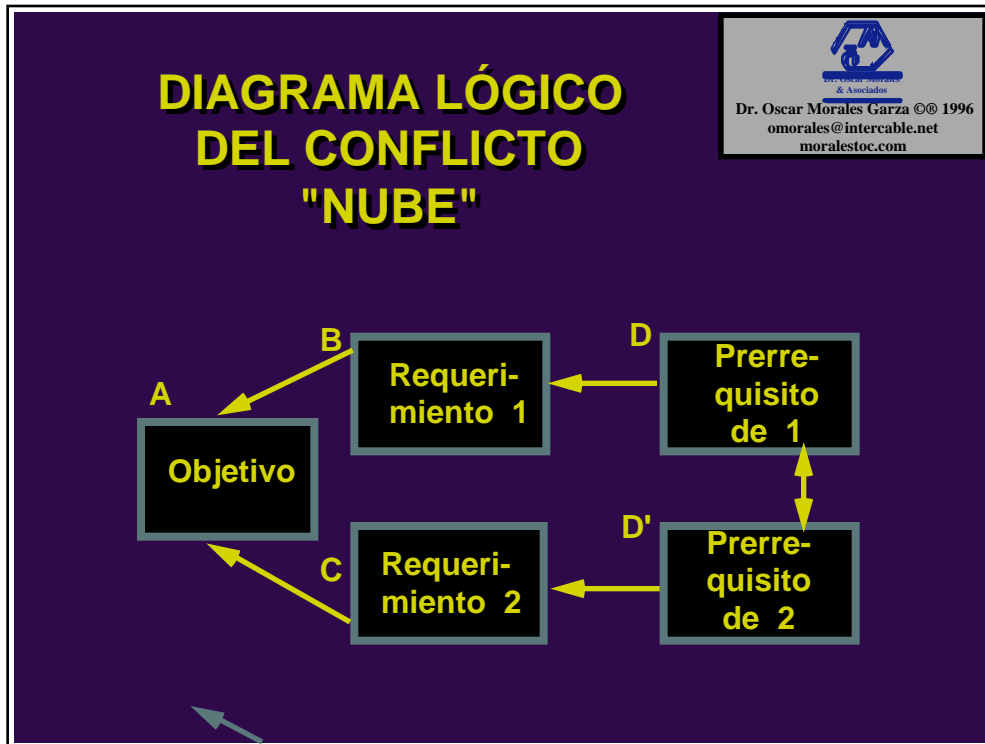
Otra manera es cuando detectamos que de alguna forma la solución visible no es ganar-ganar.

Una forma más es cuando la comunicación está a punto de romperse y las partes listas para irse sin haber llegado a un acuerdo.

Finalmente, aunque no siempre la última, cuando comenzamos a pensar que el otro es un: necio, tonto, inconsciente, etc.

Para la "Administración con Teoría de Restricciones" es imprescindible que todas las soluciones de conflictos terminen en "Ganar-Ganar", dado que cualquier solución que no sea de este tipo no durará mucho y creará resentimientos que agravarán el conflicto cuando reaparezca (y reaparecerá más temprano que tarde).

Sin embargo, es importante hacer notar que ganar-ganar no siempre significa que se logran ambos lados del conflicto (en la forma en la que se detecta originalmente), sino que ambos lados estarán contentos con la solución final acordada.



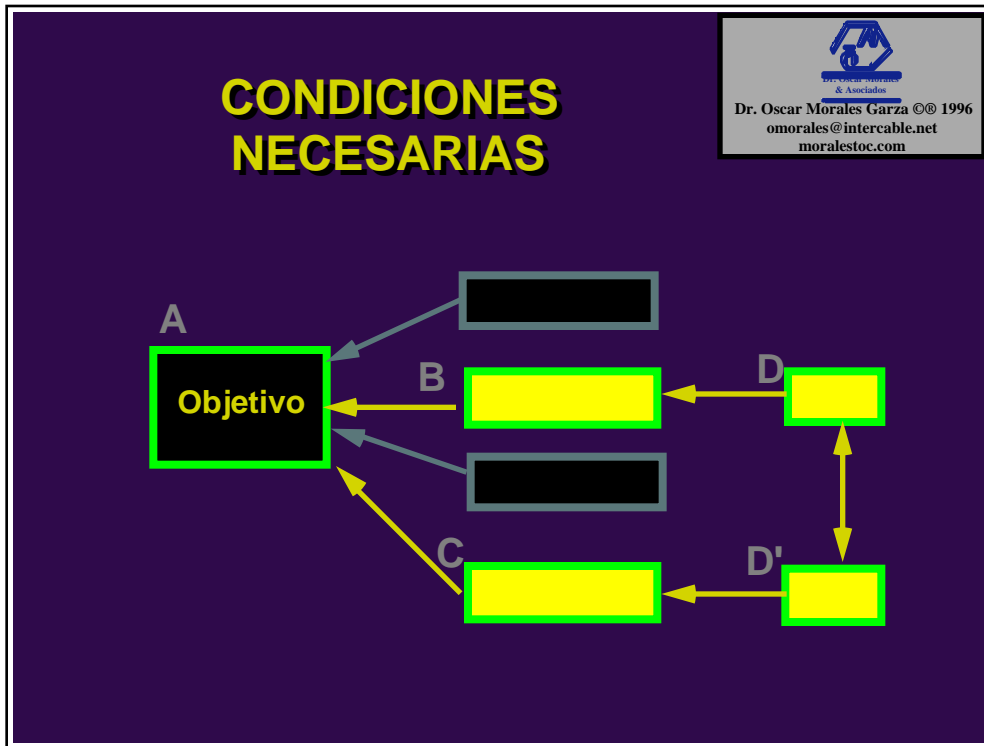
8

El diagrama lógico de un conflicto en "Administración con Teoría de Restricciones" se puede llamar también "Nube" ya que cualquier conflicto no resuelto está en esa situación, por que hay algo que nos impide ver una solución ganar-ganar; esto que nos impide ver puede ser por analogía como una nube.

Este diagrama lógico se ha definido (por razones de simplificación) con sólo cinco elementos: Un objetivo, ya que si no hay un objetivo claro no podemos verdaderamente justificar la necesidad de resolver el conflicto; dos requerimientos o condiciones necesarias para lograr dicho objetivo (a pesar de que normalmente hay más de 2 requerimientos sólo usamos los pares que están involucrados en el conflicto); finalmente: dos prerequisites o condiciones aparentemente necesarias, una para cada requerimiento y que están en conflicto (porque puede también haber otros prerequisites de los requerimientos pero que no estén en conflicto con los de la otra condición necesaria, en cuyo caso: o no hay conflicto, o no hemos verbalizado la otra condición necesaria cuyo prerequisite está en conflicto con la primera).

Normalmente los prerequisites deben estar expresados en las mismas unidades y deben ser excluyentes, no se pueden tener los dos al mismo tiempo ni un intermedio aceptable; si esta condición no se cumple, entonces o no tenemos bien expresado el conflicto o se trata de un conflicto Amigable y por lo tanto no se le aplica esta metodología.

Esto parece complicado, pero si me dan tiempo para llegar al ejemplo verán que es relativamente fácil.



9

Recalcando, para lograr un objetivo se pueden requerir más de dos condiciones necesarias y de la misma manera para una condición necesaria se puede requerir más de un prerequisite.

Sin embargo, nuestro diagrama del conflicto interpersonal sólo requiere identificar una condición necesaria de cada uno, cuyos correspondientes prerequisites estén en conflicto.

El diagrama muestra una nube completa y dos condiciones necesarias para el objetivo pero no para la solución del conflicto.

PRUEBA

"D" está en conflicto
con "D' "
o
"D" excluye "D' "

Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

Para el caso de la flecha del conflicto que tiene dos puntas, simplemente tenemos que revisar que sean conflicto y/o que no se puedan tener los dos prerrequisitos al mismo tiempo con un acuerdo amigable.



12

Observarán en el diagrama que aparte de las letras que veníamos utilizando, ahora se agregaron unos números del 1 al 5. Estos números representan el orden en el que se construirá el diagrama una vez identificada la existencia de un conflicto no amigable.

Se recomienda que este diagrama se haga en privado y no se discuta con el opositor hasta haberlo resuelto. La razón de lo anterior es para lograr reducir el factor emotivo en ambas partes.

Pasos para construir el diagrama del conflicto:

1° Verbalicemos ¿qué queremos nosotros? y lo anotamos en la caja " D " (es importante poner la lógica por escrito para poder revisarla y discutirla con otras personas).

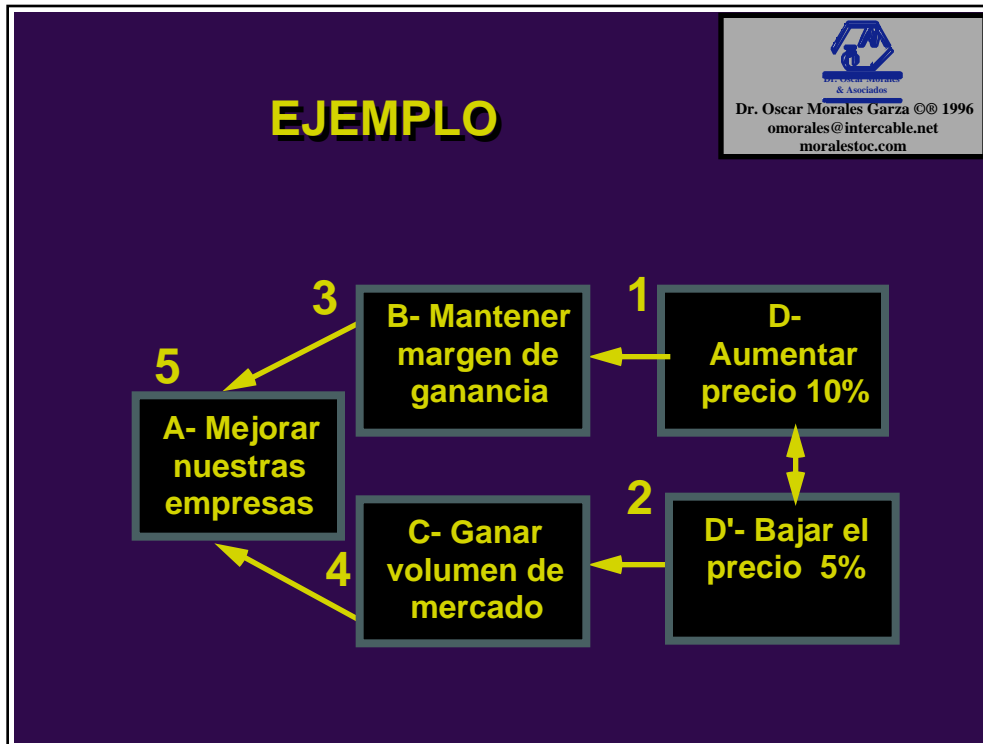
2° Verbalicemos ¿qué quiere el otro lado? y lo anotamos en la caja " D' "

3° Preguntémonos ¿qué necesidad trato de satisfacer con lo que quiero? y anótenlo en la caja "B"

4° Preguntémonos ¿qué necesidad trata el otro de satisfacer con lo que quiere?y anótenlo en la caja " C ". En este momento estamos haciendo una hipótesis endeble, dado que no podemos saber exactamente la necesidad del otro a menos que durante la discusión él la haya mencionado explícitamente.

5° Finalmente pregúntese ¿ qué objetivo tenemos en común que nos hace tratar de llegar a un acuerdo? y anótenlo en la caja " A ".

Ya logró armar su diagrama lógico del conflicto, ahora sólo le falta revisar si la lógica está bien, para lo cual sólo tiene que verbalizar la prueba: PARA TENER " A " NECESITO " B", PARA TENER " B " NECESITO " D ", PARA TENER " A " NECESITO " C", y PARA TENER " C " NECESITO " D' ", finalmente verificar que el conflicto existe. Al hacer este procedimiento, vaya reverbalizando y escribiendo los enunciados para que suenen de acuerdo a la lectura; si lo logra ya terminó su diagrama.



13

Hagamos ahora un ejemplo. El escenario es el siguiente: Ustedes están negociando con un cliente importante, sus ventas de un año; ustedes quieren subir el precio un 10% sobre el del año pasado (dado el impacto de la inflación sobre sus productos); él quiere un descuento del 5% sobre el precio del año anterior porque no logra penetrar bien el mercado por el costo del insumo que ustedes le venden.

Construyamos el diagrama:

1° ¿Qué quiero yo? = Subir el precio 10%,

2° ¿Qué quiere él? = Bajar el precio 5%,

3° ¿Qué necesidad trato de satisfacer yo? = Recuperar el margen perdido,

4° ¿Qué necesidad trata él de satisfacer? = Ganar volumen de mercado,

5° ¿Por qué estamos tratando de negociar? = Ambos queremos mejorar nuestras empresas.

Ahora revisemos: "A" PARA "Lograr mejorar nuestras empresas" NECESITO "B" "Recuperar mi margen perdido" y "B" PARA "Recuperar mi margen perdido" NECESITO "D" "Subir el precio 10%"; por el otro lado: "A" PARA "Lograr mejorar nuestras empresas" NECESITA "C" "Ganar volumen de mercado" y "C" PARA "Ganar volumen de mercado" NECESITA "D'" "Bajar el precio de compra 5%".

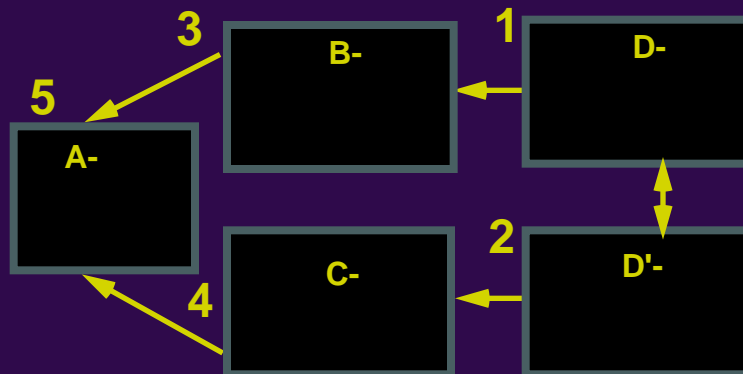
Finalmente revisemos: "Subir el precio 10%" y "Bajar el precio 5%" están en conflicto, son excluyentes.

Podemos considerar el diagrama completo y correcto, excepto por el hecho de que hicimos una hipótesis no segura sobre su necesidad de "Ganar volumen de mercado".

EJERCICIO DE NUBE



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com



14

Como una de las mejores maneras de aprender es haciendo, ahora les pido que cada uno de ustedes identifiquen un conflicto real reciente del tipo interpersonal como éste entre dos personas o grupos y que construyan su diagrama de acuerdo a las instrucciones dadas y lo revisen y verbalicen hasta que pase la prueba de la lógica.

A continuación hay una pausa en este video-curso para que construyan su diagrama y cuando se sientan listos continúen.

PAUSA -1



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

Apuntes

◀◀ # 1 a 14

16 a 22 ▶▶

15

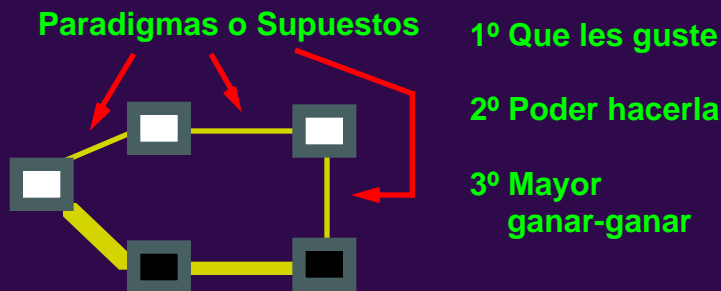
TAREA:

Construyan el diagrama lógico de un conflicto que tengan pendiente de resolver y que sea verdadero para ustedes.

Revísenlo y verbalicen hasta que pase la prueba de la lectura (para tener A necesito B, etc.)

¿ ACORRALADOS ?

Al menos 5 soluciones correctas



16

Si observan el diagrama del conflicto, por analogía podría ser un corral del que queremos salir, en este caso particular (conflictos interpersonales) hay 2 de las 5 bardas del corral que son más resistentes, esto se debe a que el lado del conflicto que representa sus condiciones necesarias es más fácil de romper ya que ustedes están tratando de usar un método para resolver el conflicto. Si ambas personas en el conflicto conocen esta técnica y la usan juntos, la solución es más fácil.

Sin embargo, todo diagrama de conflicto tiene 5 lados y por lo tanto al menos 5 soluciones correctas. ¿Entonces qué pasa con lo que aprendimos en la escuela (una sola respuesta para cada problema). Pues resulta que en la vida real la mayoría de los problemas no son lineales, mientras que en la escuela los ejemplos se escogieron lineales para no crear confusión y se les olvidó decirnos que la realidad probablemente no sería así.

De las soluciones posibles ¿cómo sabremos cuál debemos escoger?

Como ustedes serán los encargados de implementar la solución, escojan la solución que más les guste, que crean que la pueden hacer y que les genere el mayor ganar-ganar; en este preciso orden.



17

Iniciemos la extracción de los paradigmas o supuestos que están ocultos bajo las flechas del diagrama lógico, aunque hay paradigmas bajo todas las flechas, nos ocuparemos exclusivamente de las flechas en las que hay paradigmas nuestros, A-B, B-D y D-D'.

Para extraer los paradigmas necesitamos verbalizar "A-B": para "Mejorar nuestras empresas" yo necesito "Mantener el margen de ganancia" porque:

1) A mayor margen de ganancia en el producto la empresa obtiene mayor utilidad.

Para "Mejorar nuestras empresas" yo necesito "Mantener el margen de ganancia" porque:

2) No tengo capacidad excedente; o sea que no puedo aumentar el volumen como alternativa a margen de utilidad.

Como pueden observar, la forma de extraer los paradigmas es sencilla, solo hay que pronunciar las palabras lógicas (mágicas) y escribir lo que nuestro pensamiento nos dice.

Este procedimiento se hace varias veces en cada flecha hasta extraer supuestos que no reconozcamos haber usado cuando definimos la condición necesaria (mínimo 1). Por ejemplo: otro supuesto que existe en esta flecha puede ser que "mi jefe me dijo que recuperara el margen" o que "la inflación subió los costos", pero estos supuestos son los que utilizamos conscientemente para meternos en el conflicto y por lo tanto necesitamos buscar otros supuestos subconscientes (paradigmas) para resolverlo.

Continuación..1



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

Para "B" Necesito "C"
DEBIDO A: o PORQUE:

**B- Mantener
margen de
ganancia**

**D-
Aumentar
precio 10%**

3) Mi proveedor
no me da
descuento por
mayor volumen

4) El costo del
dinero no es
mayor al 15%

18

Para "Mantener el margen de ganancia" necesito "Aumentar el precio 10%" porque:

3) Mi proveedor no me da descuento por mayor volumen de compra; tomando en cuenta el nuevo volumen de esta negociación.

Para "Mantener el margen de ganancia" necesito "Aumentar el precio 10%" porque:

4) El costo del dinero no es mayor al 15% de descuento.

Algunos de ustedes ya estarán diciendo: el supuesto #3 es falso y esto puede ser cierto, pero nuestra sugerencia es que no detengan el proceso de sacar supuestos sólo por que ya encontraron uno inválido, continúen sacando supuestos hasta agotar las flechas y al final cuestionaremos los supuestos uno por uno.



Para la flecha del conflicto la verbalización es diferente:

"Aumentar el precio 10%" está en conflicto con "Bajar el precio 5%" debido a que:

5) El volumen de compra adicional no compensa la reducción del margen.

"Aumentar el precio 10%" está en conflicto con "Bajar el precio 5%" debido a que:

6) No tengo suficiente flujo de efectivo y el flujo sale de tener un buen margen.

"Aumentar el precio 10%" está en conflicto con "Bajar el precio 5%" debido a que:

7) No quiero perder el cliente ya que representa un 40% de mis ventas actuales.

*** En este mismo caso, algunos de ustedes pudieran tener supuestos adicionales o diferentes a los que estamos usando para el ejemplo, esta es la idea del método; sólo ustedes pueden saber sus supuestos ya que la misma problemática está causada por diferentes razones en cada caso particular. Recuerden que se trata de un ejemplo.

Ya terminamos de sacar los supuestos de nuestras tres flechas; ahora procederemos a analizarlos con cuidado para detectar los que ya no son válidos y/o invalidarlos para cambiar el paradigma y tener una nueva idea de solución para este conflicto.

CAMBIANDO PARADIGMAS



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

Paradigmas

- 1) Mayor margen = a mayor utilidad
- 2) No tengo capacidad excedente

¡ Ideas !

- 1^a) Aceptamos -5% si contribución total superior por volumen
- 2^a) Aceptamos -5% eliminado operación del cuello.

20

Procedamos ahora a cuestionar nuestros paradigmas o supuestos detectados.

1) ¿ A mayor margen en el precio del producto mayor utilidad para la empresa ?

Esto sólo es cierto cuando al aumentar el margen no se pierde volumen de mercado; en el caso de este ejemplo no es válido ya que si no le damos el descuento perderemos el cliente y casi siempre es mejor ganar poco que no ganar nada o inclusive perder (dependiendo si la pérdida de este volumen nos lleva abajo del punto de equilibrio).

Dado lo anterior, deberíamos comparar: la multiplicación de la contribución anterior en pesos (no en %) por el volumen del contrato anterior vs la nueva contribución por el nuevo volumen y si la nueva contribución total es superior, nos convendría aceptar el trato.

2) ¿ No tengo capacidad excedente suficiente para el nuevo volumen ?

Esto sólo es válido si no tengo capacidad excedente en todas las operaciones que lleva el producto, lo cual es muy raro; normalmente lo que se tiene es una operación restricción y las otras operaciones con capacidad excedente. Si este fuera el caso, podríamos negociar el aceptar el descuento a cambio de no hacerle al producto la operación restricción y quizá el cliente esté en posibilidades de hacer esta operación el mismo en su planta (o con un maquilador); si el cliente acepta esto, entonces podremos aumentar el volumen de otros productos con otros clientes que pagan mejor por el uso de esta operación restricción y nuestras utilidades aumentarían a pesar de haber dado el descuento.

Continuación de Ideas ..1



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

Paradigmas

3) Mi proveedor no me da descuento por mayor volumen

4) El costo del dinero no es mayor al 15%

¡ Ideas !

3) Acepto -5% si con nuevo volumen yo consigo descuento

4) Acepto -5% si da suficiente anticipo

21

3) ¿ Mi proveedor no me da descuento por el aumento de volumen ?

Este es un paradigma que requerimos checar con nuestro proveedor, pues podríamos convencerlo si él tuviera mucha capacidad excedente para el proceso de nuestra materia prima, sobre todo tomando en cuenta que si nosotros no logramos el pedido de nuestro cliente, nuestro proveedor perderá nuestro pedido y tendrá aún más capacidad excedente.

4) ¿ El costo del dinero no es mayor del 15% ?

Este es un paradigma que depende de la economía del momento, en un país en el que el costo del dinero es del 65% anual, el 15% de descuento se puede amortizar con los intereses de 3 meses, por lo que podríamos tratar de convencer al cliente de que nos dé un anticipo suficiente para compensar, esto podría llevar la negociación a otro terreno y convertirse en ganar-ganar.

Continuación de Ideas ..2



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

Paradigmas

5) El volumen no
compensa

6) No tengo flujo
suficiente

¡ Ideas !

5) Acepto -5% si me
compensa con
compra de otro
producto

6) Acepto -5% si da
suficiente anticipo

22

5) ¿ El volumen adicional no compensa el descuento del 15% ?

Este paradigma se refiere a que el incremento de volumen del producto en cuestión no aumentará lo suficiente, pero se podría neutralizar si logramos convencer al cliente de que nos compre otro producto que actualmente no nos está comprando y que a nosotros nos conviene, el "Truput" de este nuevo producto puede más que compensarnos por la disminución de "Truput" del producto que nuestro cliente quiere.

6) ¿No tengo flujo suficiente ?

Este paradigma se refiere a que una de las razones para tratar de aumentar el precio es que con mayor margen mi problema de flujo se mejorará y esto es válido pero no es la única forma de mejorar el flujo, el obtener un buen anticipo del cliente puede mejorarme mi flujo y si es así no tengo qué perder el cliente por no darle el descuento.

*** Nótese que la idea #6 es igual a la idea #4, a pesar de que el supuesto #6 es diferente al supuesto #4, esto es normal ya que algunas veces supuestos de una flecha se pueden ver desde otras flechas con otra verbalización o inclusive pueden ser supuestos comunes a varias flechas y de la misma forma una idea para un supuesto de una flecha puede también romper un supuesto de otra flecha diferente.

PAUSA -2



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

Apuntes

◀◀ # 16 a 22

24 a 28 ▶▶

23

Entremos ahora a una pausa para que ustedes repitan con su conflicto lo que hicimos con el ejemplo:

1° Extraer los paradigmas (o supuestos) de cada una de las flechas que les competen a ustedes.

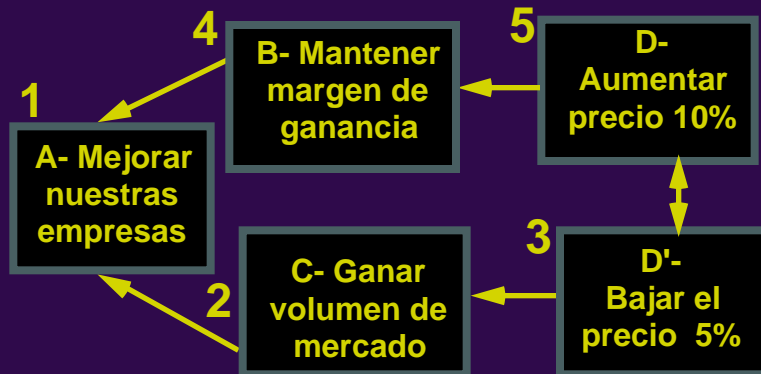
2° Revisen cada uno de los supuestos para detectar los que no son válidos y/o para invalidar los que aparentemente sí lo son.

Cuando terminen estos pasos de la metodología regresen al video para presentarles la forma de comunicar su idea a la otra parte del conflicto.

COMUNICACIÓN DE CONFLICTOS



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com



24

El tener una idea "ganar-ganar" de su lado, para solucionar un conflicto , no es suficiente; para que la otra parte la acepte se requiere disminuirle el involucramiento emocional. Recuerden que para cuando decidieron que tenían un conflicto no amigable ya habían tenido un encuentro emocional con la otra parte, por lo que ahora se requiere ganarnos su confianza.

Para lograr lo anterior se requiere primero demostrarle que no lo criticamos sino que lo entendemos.

*** Nótese que los números en el diagrama ahora son diferentes de cuando lo construimos, esto se debe a que la forma de construir el diagrama es diferente a la que se requiere para comunicarlo y la razón principal de este cambio se debe a que la condición necesaria "C" se puso como una hipótesis no validada y si queremos que la otra persona o grupo sienta que lo entendemos, se requiere validar esta hipótesis primero; si la otra persona cambia la hipótesis, de todas formas no nos afecta en nuestra idea de solución ya que esta está basada en nuestras condiciones necesarias que nosotros ya validamos.

Continuación de Comunicación ..1



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com



25

Ahora leamos a la otra persona el diagrama de la siguiente forma:

1° Lea el objetivo: para "Mejorar nuestras empresa"

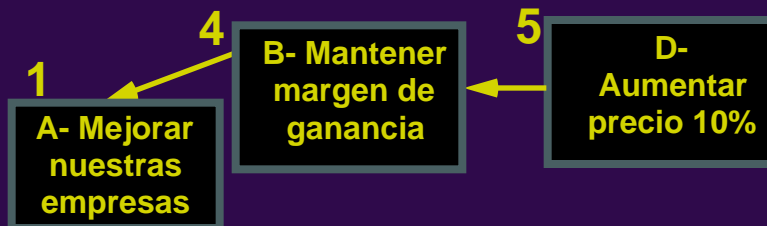
2° Lea lentamente su condición necesaria: usted necesita "Ganar volumen de mercado". Ahora haga una pausa para esperar que él aclare esta condición; probablemente la otra persona dirá: "No me entiendes bien, no se trata de ganar más volumen sino de defendernos de nuestros competidores que nos están matando. Una vez que él verbaliza su condición necesaria, borre nuestra hipótesis y ponga la que él ha dicho, de esta forma él verá su intención de entenderlo.

3° Lea ahora: y para que usted se "Defienda de sus competidores" necesita que le "Bajemos el precio un 5%".

Continuación de Comunicación ..2



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com



26

4° Ahora proceda con su lado del conflicto, pero esta vez un poco más rápido ya que a su cliente puede revivirle la emoción negativa hacia ustedes por sentir que ustedes no quieren ceder.

Lea: para "Mejorar nuestras empresas" yo necesito "Mantener el margen de ganancia".

5° Lea: y para "Mantener el margen de ganancia" necesito "Aumentar el precio 10%".

Una vez terminada la lectura del diagrama, haga una pausa para ver si él tiene algún comentario, si no es así, proceda a explicar solamente el supuesto y la idea que usted seleccionó.

Suponiendo que hubiera sido la flecha "A-B" supuesto #2

Diga algo como: "Pensando en cómo poder apoyarlo con su necesidad de un 5% de descuento me pregunté porqué necesitaba mantener el margen de ganancia y me percaté de que mi problema es: (supuesto #2) que el producto que les vendemos tiene una operación para la cual tenemos la capacidad llena, haga una pausa para ver si él propone una solución, si lo hace y su proposición es igual o mejor que la que usted ya sacó, su cliente compró su idea y la negociación básica está terminada; si no propone nada, entonces usted tendrá que hacerlo: "Yo pienso que tal vez ustedes no tuvieran inconveniente en que elimináramos esta pequeña operación a cambio del descuento que ustedes requieren".

UNA IDEA NO ES UNA SOLUCIÓN



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

¡ Idea !

2ª) Aceptamos -5%
eliminado operación
del cuello.

Táctica

- a) Convencer que el trato nos conviene.
- b) Eliminar de planos y procesos la operación.
- c) Comunicar a calidad el cambio.
- d) etc. etc. etc...

27

Es importante recalcar que una idea no es una solución, lo que significa que aunque la idea con la que se resuelve el conflicto aya roto un paradigma y parezca excelente, no es suficiente como para considerarse una solución.

Existen muchos casos de ideas geniales que han fracasado por lanzarse a implementar la idea sin haberla aterrizado adecuadamente.

Existen procesos de pensamiento lógicos de TOC especialmente diseñados para este propósito

como: el análisis de obstáculos y el diagrama de proyección lógica de actividades.

Por el momento basta como muestra de la táctica el hecho visible de que las siguientes actividades deben hacerse para que la idea se pueda llevar a la práctica:

a) Convencer tanto al cliente como a nuestro jefe de que la idea es buena

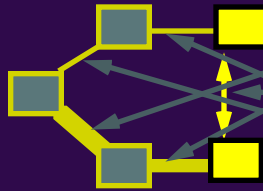
b) Si se aprueba, cerrar el trato con el cliente y proporcionar los datos de ingeniería y planos para que el cliente haga la operación, inclusive proponer ayuda para que puedan hacer la operación sin problemas (troquel, etc.).

c) Al conseguir la aprobación de ambas partes, cambiar nuestros procedimientos para evitar que por error se continúe haciendo la operación en nuestra planta, informando a control de procesos y de calidad; asignar y coordinar con el cliente la transferencia de la operación a su personal.

MÉTODO ALTERNATIVO



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com



- 1º ¿ Por qué D y D' están en conflicto ?
- 2º Al menos 6 supuestos.
- 3º ¿En que escenario (utópico) no serían conflicto.
- 4º Lo que es válido, no lo es para ustedes.
- 5º ¿ Cómo sí lo sería?

28

Para aquellos casos en los que no hay tiempo o se dificulta construir el diagrama completo del conflicto, lo único que es seguro es que conocemos perfectamente el conflicto, ya que llevamos algo de tiempo discutiéndolo.

Teóricamente, si tuviéramos una intuición muy fuerte del problema (conflicto) es factible extraer de la flecha del conflicto supuestos o paradigmas de las otras flechas ya que esencialmente en esta flecha se reflejan todos los paradigmas, lo que pasa es que están muy revueltos en nuestra mente con los paradigmas de otros conflictos que pudiéramos traer; al verbalizar las dos condiciones necesarias y el objetivo obliga a nuestra mente a concentrarse exclusivamente en los paradigmas involucrados en el diagrama. Sin embargo: Dado el caso de sólo tener el conflicto, sugerimos un método que puede ayudar:

1º Haciendo la verbalización "D está en conflicto con D' porque.... y cada vez extrayendo un supuesto hasta tener al menos 6 podemos estar seguros de que entre esos 6 hay algunos que pertenecen a otras flechas.

2º Antes de rendirse, pregúntese en qué escenario D y D' no serían conflicto, si encuentra un escenario, todos los supuestos que son válidos para ese escenario son válidos para su conflicto pero en forma inversa, de tal forma que todos los que se le ocurran deberán agregarse a su lista (en forma inversa) .

3º Finalmente proceda a romper los paradigmas y a cuestionarse ¿cómo podría usted hacer que su escenario fuera parecido al que encontró para que D y D' no fueran conflicto? Con esto tendrá suficiente material para generar una idea de solución factible.

PAUSA -3



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

Apuntes

◀◀ # 24 a 28

30 a 35 ▶▶

29

Ahora detenga el video y proceda a hacer otro ejercicio completo con algún conflicto interpersonal que tenga con alguien dentro de su trabajo.

Cuando haya resuelto al menos otro conflicto satisfactoriamente, regrese al video para presentarle otros procesos de pensamiento lógico de TOC, también derivados del método científico.

La práctica hace que el método quede en su mente casi como reacción automática y en el futuro cercano podrá romper paradigmas de este tipo con gran rapidez.

PROCESOS DE PENSAMIENTO LÓGICOS "TOC"



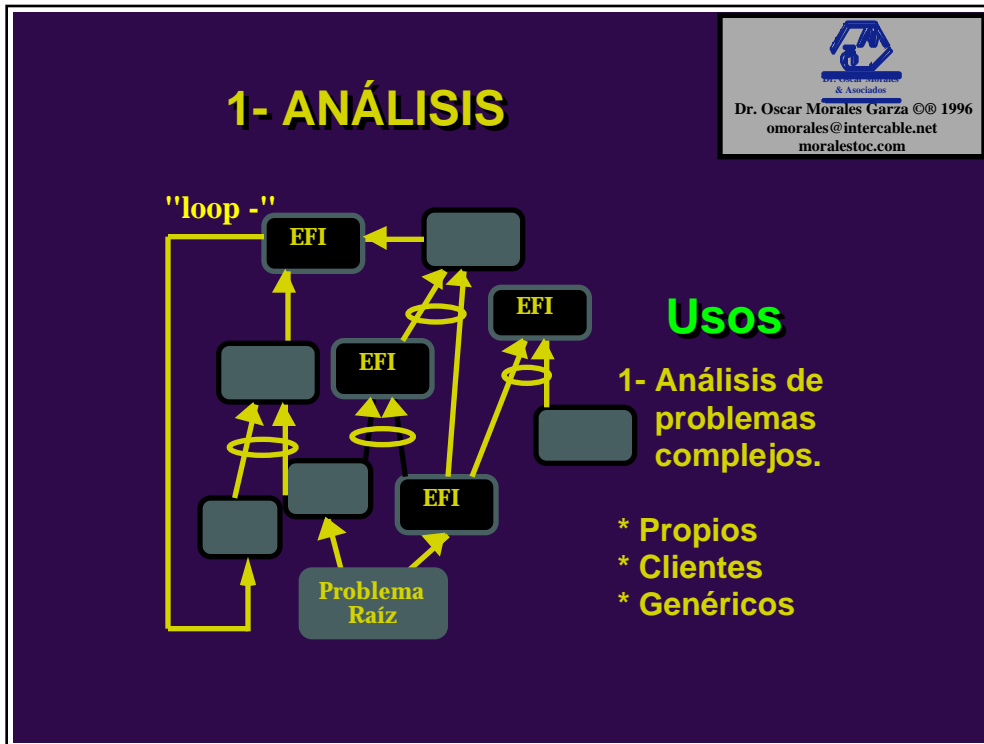
Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

- 1) **Análisis de problemas complejos.**
- 2) **Análisis y solución de conflictos.**
- 3) **Proyección lógica de estrategias**
- 4) **Análisis de obstáculos.**
- 5) **Proyección lógica de actividades (táctica).**

30

Si este método de identificar y romper paradigmas le ha gustado, se preguntará si TOC tiene otros procesos de pensamiento que se pueden aplicar a la solución de problemas complejos de la organizaciones y la respuesta es sí.

Existen 5 procesos lógicos de pensamiento derivados del método científico que tienen aplicación en el mundo de los negocios y en la vida real, como son: análisis de problemas complejos, análisis y solución de conflictos, proyección lógica de estrategias, análisis de obstáculos y proyección lógica de actividades (táctica); los cuales describiremos a continuación:



31

Los procesos de pensamiento de TOC se aplican a todo tipo de problemas, los únicos requerimientos son: a) Que la persona que vaya a utilizar estos procesos tenga suficiente intuición sobre el problema que quiere resolver, por ejemplo: si la problemática es de ventas o mercadotecnia, se requiere que la persona esté trabajando en esa área y que esté viviendo la problemática (al menos 1-3 meses) y b) Que la persona tenga suficiente interés en resolver dicha problemática. Sin las dos condiciones anteriores es probable que no logremos una buena solución .

Regresemos ahora a describir el primer proceso de pensamiento:

1º Análisis de problemas complejos, que se aplica a cualquier tipo de problemas que no tengan una solución directa visible y que contenga al menos 5 efectos indeseables presentes en el momento del análisis.

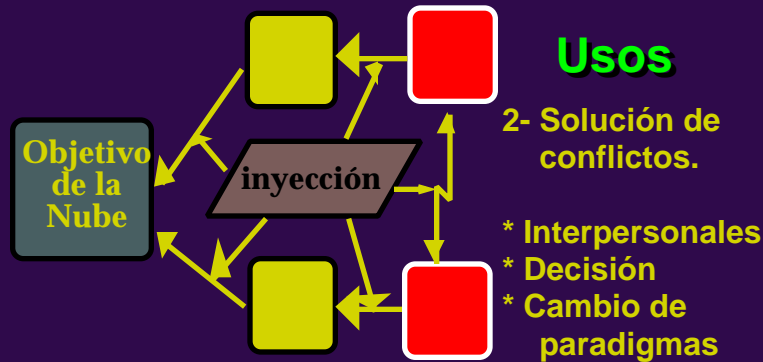
El método se encargará de unir vía "causa-efecto" los efectos indeseables de partida, dichas uniones requieren de explicaciones adicionales que saldrán de aplicar 6 reglas de lógica, una vez que los efectos indeseables se encuentran explicados lógicamente, se procede a cerrar el análisis buscando causas comunes hasta llegar a un problema raíz cuya solución esté dentro de nuestra área de control. La solución de nuestra problemática requerirá una medicina fuerte para resolver el problema raíz, esta medicina implica un cambio de paradigma, por lo que el siguiente paso involucra la utilización de un diagrama lógico de conflictos (nube).

Este procedimiento también se puede utilizar para entender la problemática de nuestros clientes y desarrollar nuevas ventajas competitivas, o para entender problemas genéricos.

2- CONFLICTOS



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

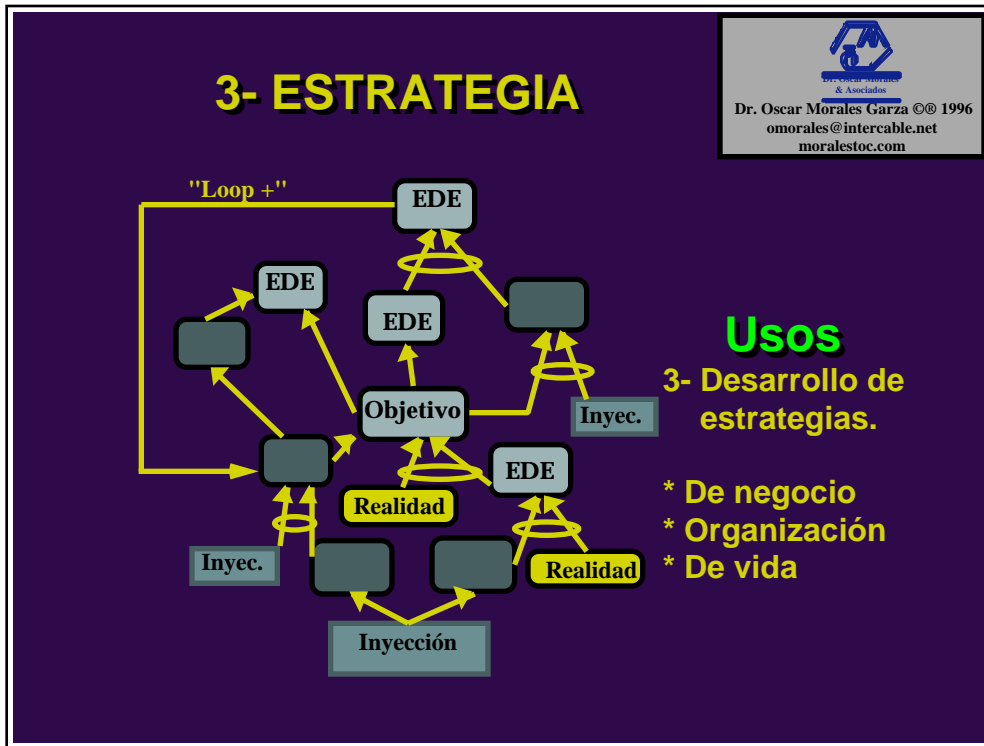


32

En la secuencia de procesos de pensamiento para el caso de problemas complejos, una vez detectado el problema raíz hay que extraer los conflictos que hacen que el problema raíz no se haya resuelto, como ya demostramos anteriormente, los conflictos contienen los paradigmas que requieren ser revisados, por lo que se hace necesario construir un diagrama de conflicto, extraer dichos paradigmas y resolver cuál o cuáles hay que modificar; en este caso el objetivo del diagrama lógico del conflicto es un opuesto razonable a nuestro problema raíz.

Es importante mencionar que cualquiera que sea la solución de dicho conflicto, ésta debe ser "Ganar-Ganar" ya que una solución que no es claramente de este tipo, aunque puede funcionar por un corto tiempo, hará que el conflicto regrese, neutralizando totalmente nuestra aparente solución.

La metodología del diagrama lógico de conflictos (nube) se utiliza para: conflictos de decisión, conflictos interpersonales y para revisar paradigmas; de hecho esta última aplicación debería estar integrada a cualquier proceso de reingeniería ya que de esta forma podríamos evitar los efectos negativos, especialmente los del factor humano, que se han estado observando e inclusive permitiría mejores soluciones. Aunque el grupo de procesos de pensamiento TOC aquí descrito hacen mejor reingeniería que cualquier otro método conocido hasta hoy.



Una vez habiendo definido nuestros nuevos paradigmas, se procede a hacer una prueba en papel para determinar si este cambio de paradigmas nos permite llegar a nuestro objetivo, siendo nuestro objetivo el de eliminar nuestra problemática planteada en el diagrama del análisis del problema complejo.

Para construir una estrategia lógica se utilizan las mismas herramientas que se usaron en el análisis, pero esta vez con el propósito de darle reversa a la problemática, el punto de partida son los nuevos paradigmas que se extrajeron del diagrama de conflictos y con ellos trataremos de ver qué falta para que el problema raíz quede eliminado, usaremos la lógica para asegurarnos que lo que estamos proponiendo tiene sentido común.

Una vez resuelto el problema raíz, procederemos lógicamente hasta lograr dar reversa a todo el diagrama lógico del problema, al hacer ésto, la lógica nos irá pidiendo acciones que hacen falta, éstas probablemente ya estaban en la mente del dueño del problema, pero solas no hubieran funcionado bien por que faltaban las que eliminan el problema raíz.

Una vez que tenemos una estrategia que nos resuelve nuestro problema original procedemos a predecir qué contingencias (ramas negativas) pudieran generarse por concepto de la nueva estrategia y a proponer acciones que las bloqueen antes de que ocurran y finalmente buscamos una última acción que permita que la estrategia se retroalimente para asegurar que se forma una inercia positiva que proteja dicha estrategia.

4- OBSTÁCULOS



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com



Usos

4- Análisis de obstáculos

- * Aterrizar ideas
- * Involucrar
- * Misión imposible

34

Del diagrama lógico de la estrategia lo que obtuvimos es una lista de acciones genéricas que son las mínimas necesarias para que nuestra estrategia resuelva nuestro problema complejo de partida. Algunas de estas acciones pudieran no parecer posibles o sumamente difíciles, dada su descripción genérica, es más fácil decir qué hacer que decir como hacerlo y por lo tanto requerimos una metodología que nos diga exactamente: como hacerlo, cuándo hacerlo y el beneficio/costo de hacerlo.

Para lograr esto se requiere romper dichas acciones en acciones más pequeñas y la forma de lograr esto es verbalizando los obstáculos que pudieran existir para cada acción genérica; se recomienda que esta parte de la metodología TOC se lleve a cabo con las personas que estarán involucradas en hacer las acciones, ya que ellos tienen mejor visión de los posibles obstáculos y porque se requiere que compren la solución, siendo ellos parte de la forma en que se van a hacer las cosas, a esta etapa se le llama "Táctica"

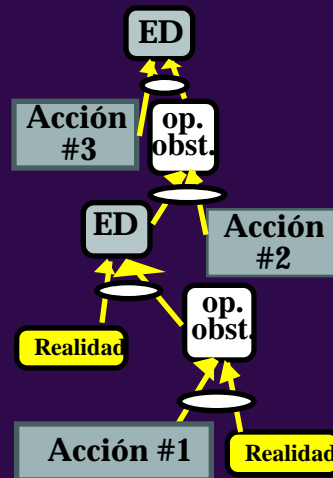
Una vez verbalizados los obstáculos procedemos a neutralizarlos uno por uno con acciones pequeñas y específicas y al terminar analizamos las acciones para secuenciarlas en el orden en que deben efectuarse; de esta forma lo que parecía muy difícil a quedado simplificado a nivel de táctica y se ha involucrado en la confección de la solución a los que participarán.

Esta metodología se utiliza también como herramienta sola para: Aterrizar ideas, desglosar misiones imposibles impuestas e involucrar a nuestra gente en la ejecución de las estrategias que hemos desarrollado.

5- TÁCTICA



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com



Usos

5- Proyección de transiciones

- * Plan de acción
- * Control de proyecto
- * Delegación
- * Transferencia de tecnología

35

Como último paso de los procesos de pensamiento TOC y ya teniendo la secuencia de acciones determinada tendremos dos alternativas: pasar esta información a una gráfica de GANTT o construir un diagrama lógico de dicha secuencia.

Para construir el diagrama lógico de la secuencia utilizaremos las mismas herramientas lógicas que se utilizaron para el análisis y la estrategia (lógica de suficiencia) de tal forma que terminaremos con una secuencia lógica que nos explica: porqué se requiere cada acción, porqué la acción es suficiente, qué efecto producirá y porqué la siguiente acción es necesaria. Esta metodología puede ser mucho para una táctica que ya pasó por todos los procesos anteriores; sin embargo, esta metodología se usa para proyectar transiciones difíciles, mejor control de proyectos ya que podemos detectar paso a paso si se dió el efecto esperado o no, delegación de tareas complejas y transferencias de tecnología; situaciones en las que es crítico el entendimiento completo del porqué de un procedimiento.

Con esto se termina la secuencia de los procesos de pensamiento lógicos de TOC, pero quiero enfatizar que por separado cada uno de estos procesos tiene muchas aplicaciones en el día a día de las empresas y las personas.

PAUSA -4



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

Apuntes

◀◀ # 30 a 35

37 a fin ▶▶

36

Ahora detenga el video y proceda a hacer otro ejercicio completo con algún conflicto interpersonal que tenga con alguien dentro de su trabajo.

Cuando haya resuelto al menos otro conflicto satisfactoriamente, regrese al video para presentarle otros procesos de pensamiento lógico de TOC, también derivados del método científico.

La práctica hace que el método quede en su mente casi como reacción automática y en el futuro cercano podrá romper paradigmas de este tipo con gran rapidez.

CONFLICTOS DE DECISIÓN



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

- **Lote Óptimo**
- **Mejora Continua**
- **Disminución del Inventario**

37

Pasemos ahora a discutir otro tipo de conflictos, los conflictos de decisión.

Este tipo de conflictos probablemente no tienen dos grupos de personas discutiendo, sino que es la mente del estratega la que tiene dos lados con sus respectivos pros y contras. El diagrama de estos conflictos se puede construir de la misma forma que el descrito en este video-curso, excepto que ambos lados del conflicto deben ser respondidos por la misma persona o grupo de personas. Una vez diagramado el conflicto se procede a extraer los paradigmas de cada flecha (de la misma forma que en el conflicto de negociación antes descrito) y a neutralizarlos con acciones genéricas o paradigmas nuevos, para posteriormente escoger la idea que nos guste más.

En los ejemplos que mencionaremos a continuación los diagramas ya están contruidos y sólo analizaremos los paradigmas más obvios; el objetivo es que vean la simplicidad del proceso y la fuerza de las ideas que produce y que posteriormente apliquen esta metodología a sus casos reales.

Discutiremos:

Un caso referente al tamaño del lote óptimo de producción en una planta.

Un caso genérico del conflicto resultante de tratar de hacer mejora continua.

Un caso de disminución de inventarios. de producto terminado para una empresa que opera un sistema complejo de distribución.

Un caso de una empresa que está en el dilema de que le maquilan ciertos productos por que le sale más barato que continuar haciéndolos en su planta.



38

Para el caso del lote óptimo, tenemos en la gráfica la forma de optimización que esta empresa utiliza para decidir qué tamaño de lote le conviene producir de un producto dado de su mezcla.

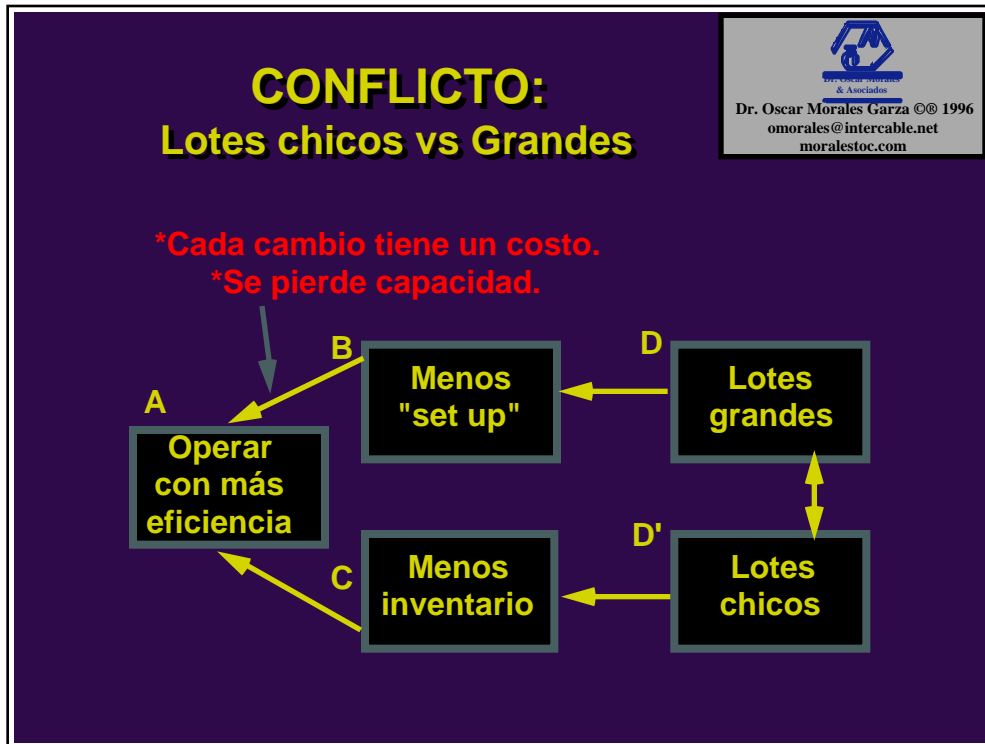
En el eje vertical de la gráfica tenemos el costo y en el horizontal el tamaño del lote de proceso.

Su análisis les dice que al aumentar el tamaño del lote de proceso aumenta directamente proporcional al costo del inventario en proceso (línea recta) y que al aumentar el lote de proceso disminuye el costo de la preparación de las máquinas, ya que el costo del cambio de herramental se distribuye entre un mayor número de piezas.

De acuerdo a la optimización matemática, las dos líneas se deben sumar y en donde la suma sea menor, ése es el lote óptimo, en este caso la suma de las líneas da el mínimo en el punto de cruce de ambas líneas y por lo tanto el producto en cuestión debe fabricarse en lotes de ese tamaño, independientemente del tamaño del pedido ya sea este menor o mayor al lote óptimo calculado.

Sin embargo, en épocas de escasez de dinero o de dar un servicio de entrega rápida, la duda existe de si deberíamos violar el lote óptimo en aras de mejor servicio o menores costos financieros y ésto crea el dilema.

Utilizemos ahora el diagrama del conflicto para analizar la validez de los paradigmas involucrados.



39

Primero revisemos la construcción del diagrama para ver si nos suena válido (a algunos de ustedes puede que no les suene válido por que ya cambiaron algunos de los paradigmas involucrados).

A-C = Para operar más eficientemente necesitamos hacer el mínimo número de cambios (set-ups); porque: Cada cambio tiene un costo y se pierde capacidad de producción.

Analicemos A-C: Cada cambio tiene un costo y se pierde capacidad de producción.

¿Los cambios tienen un costo? ¿acaso no son hechos por el personal de la planta al que se le paga por semana, o quincena, independiente del número de cambios que haga?

¿Se pierde capacidad de producción? como en todas las plantas normalmente hay muy pocas restricciones y todo lo que no es restricción tiene capacidad sobrada.

Si este es el nuevo paradigma ¿cómo podemos interpretarlo?

1º Sólo en las restricciones hay que optimizar, de tal forma que el lote óptimo de una restricción (máquina con menos capacidad que la demanda) es lo más grande posible sin exceder los pedidos en firme.

2º En las no restricciones el lote debe ser lo más chico posible (sin llegar a convertir estas máquinas en restricción y nunca mayor que el de la restricción)

3º El lote de producción tiene su tamaño como ya se definió, pero el lote de transferencia entre máquinas debe tender a una pieza.

Mejora Continua



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com



40

Este diagrama representa un pequeño análisis lógico del problema:

Si la empresa está en un proceso de mejora no relacionado con el "T" (éste es el problema raíz), entonces la empresa tiene la política de reducir los gastos (Utilidad = T - Gastos). Por otro lado: si la empresa está en un proceso de mejora no relacionado con el "T", entonces está generando exceso de capacidad en varias áreas (no está enfocada a las restricciones). Si la empresa tiene la política de reducir gastos y está creando exceso de capacidad en varias áreas, entonces la empresa tendrá la necesidad de despedir personal.

Este conflicto se refiere a una empresa que está tratando de hacer mejora continua enfocada a la productividad tradicional, o sea bajar los gastos y costos de mano de obra. El problema es que cuando la gente de la empresa logró su primera mejora (no relacionada con el "T"), la mejora no se puede aprovechar del todo porque ahora sobra capacidad en donde se hicieron las mejoras, pero como hay restricciones en donde no se hicieron mejoras (por ejemplo: se hicieron mejoras en producción pero no en ventas).

Dado lo anterior, la empresa necesita despedir personal en los departamentos que mejoraron más y está considerando esta posibilidad, pero si toma esta decisión, entonces cuando se le pida a la gente que mejore de nuevo, la gente no querrá hacerlo por que ya vió que a los que mejoran mucho los despiden. Adicionalmente, la empresa, si decide no despedir a los que mejoraron más se verá en el problema de que stos no tendrán suficiente trabajo pero se les pagaría igual que los que sí tienen mucho trabajo y esto crearía desmotivación.



41

Leamos ahora nuestro conflicto:

Observen cómo el objetivo de la nube "A" es un opuesto al problema raíz mencionado en el diagrama anterior.

A-B = Para tener mejora continua del "T" necesitamos convertir las mejoras en aumento de las utilidades.

B-C = Para convertir las mejoras en utilidades necesitamos despedir en las área que mejoran más; porque: estamos mejorando en donde no se genera más "T" (en las no restricciones).

Nótese que no estamos diciendo que el bajar los gastos no produce mejora, estamos diciendo que con este punto de vista es muy difícil hacer mejora continua por que la gente se desmotiva al ver que se despide a los que mejoran.

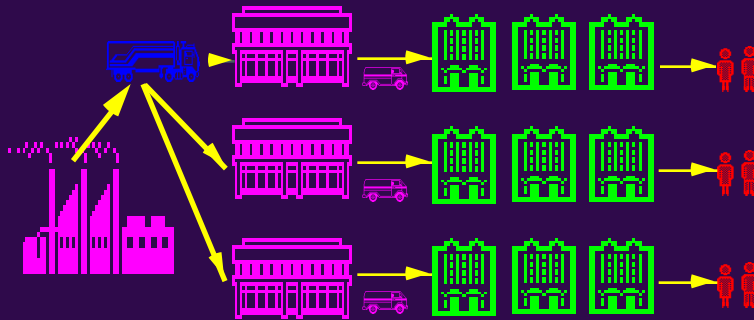
Mientras que si concentramos nuestras mejoras en donde sí impacta a la generación (T) de dinero para la empresa, entonces ganará más y podrá invertir parte de esta ganancia adicional en nuevas fuentes de trabajo y promociones a los que mejoran más.

De esta forma el conflicto desaparece y todos estaremos motivados a hacer mejoras continuamente.

Disminución del Inventario



Dr. Oscar Morales Garza © 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com



42

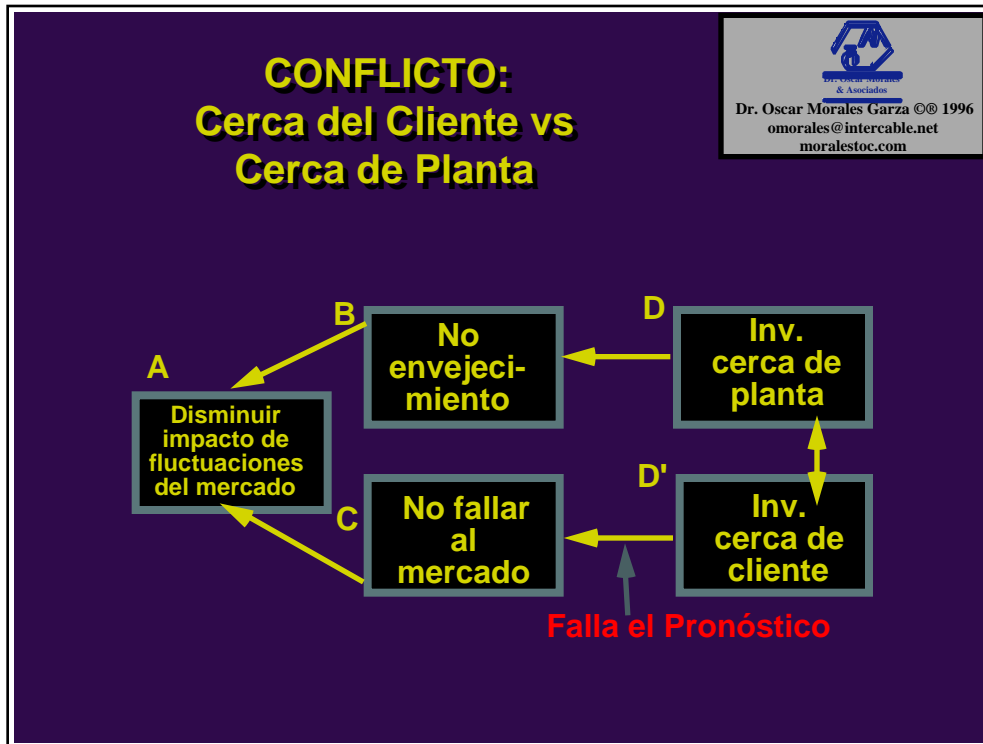
Este conflicto se refiere a una empresa que opera un sistema de distribución para la venta de productos de consumo ej: Medicamentos, ropa, alimentos, productos de aseo, herramienta casera, etc. El problema de la empresa es que cada vez tiene más inventario en el sistema de distribución y aún así no atina a lo que los clientes quieren o necesitan y está perdiendo ventas al último consumidor. Para colmo de males, el producto tiene una fecha de caducidad, después de la cual hay que tirarlo.

El sistema consta de: una bodega en la planta, varias bodegas regionales y sus clientes primarios que son las tiendas en las que se venden sus productos. Como los métodos de predicción de la demanda específica del consumidor "en cada tienda" no pueden predecir el producto, el color, el momento y la tienda en la que se va a vender; entonces tratan de tener más inventario cerca del cliente para no fallar a la demanda del último consumidor (que es el que a fin de cuenta importa). Pero por el otro lado el inventario necesario es tan grande que atora mucho dinero de la empresa y esto tiene un costo financiero alto y además cuando el inventario es alto se genera más producto que ha llegado a su fecha de caducidad y habrá que tirarlo con cargo a la empresa.

Esto último pone a la empresa en el dilema de tratar de disminuir el inventario manteniéndolo lo más cerca de la planta que sea posible, sin embargo esa solución hace que fallen más a la demanda.

El conflicto de la empresa es:

Mantener el inventario cerca de la planta vs mantener el inventario cerca del último cliente.



Leamos el diagrama:

A-C = Para disminuir el impacto de las fluctuaciones del mercado en los resultados de nuestra empresa, necesitamos no fallarle al mercado final.

C-D' = Para no fallarle al mercado final necesitamos tener el inventario muy cerca del cliente (en la tienda o muy cerca);
 porque:

- #1 Desde la planta no podemos surtir en un tiempo menor al tiempo de tolerancia del cliente final. (cuando alguien va a una tienda a comprar un producto, normalmente quiere llevárselo al comprarlo, tiempo de tolerancia cero, si no hay, entonces probablemente compre de otra marca; hay algunas excepciones).
- #2 El pronóstico no puede predecir con la exactitud necesaria.

Aparentemente estos paradigmas no se pueden neutralizar, pero si los vemos juntos podemos especular que una combinación de: en lugar de reaccionar de acuerdo al pronóstico, podemos reaccionar a reposición de demanda en toda la cadena de distribución y si podemos gastar un poco más de dinero en fletes, podemos reaccionar más rápido en la reposición, de esta forma no tenemos que adivinar lo que el mercado querrá mañana y con menos inventario en la cadena podremos surtir a tiempo; esta disminución nos permitirá liberar capital de trabajo y bajar gastos financieros de tal forma que con una parte de este ahorro podremos pagar los gastos adicionales de flete.



Dr. Oscar Morales Garza ©© 1996
omorales@intercable.net
moralestoc.com

FIN