



RESUMEN
EJECUTIVO

¿Cómo ligar mejoras operativas a resultados financieros?

Por Ken Koenemann

Resumen ejecutivo

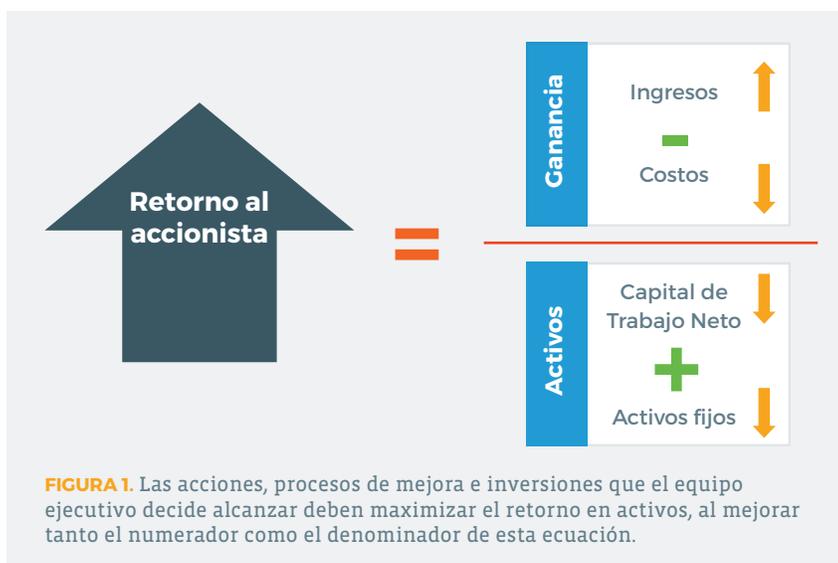
Dependiendo de con quien se hable, aproximadamente entre un 5 y 50 por ciento de las iniciativas de mejora de negocio generan los beneficios esperados. Una de las características de las compañías exitosas es la sólida alineación entre las actividades de mejora y los objetivos de negocio, incluyendo los financieros. Este resumen ejecutivo de TBM explora las conexiones entre los proyectos de mejora de negocio y los retornos financieros, así como algunos de los pasos que la gerencia debe llevar a cabo para obtener ganancias financieras.

Haga la conexión entre iniciativas de mejora continua y retornos financieros al comprender los nexos existentes con el valor de los accionistas y al capturar los beneficios de la ganancia por desempeño.

Las iniciativas de mejora operacional usualmente conllevan cambios dramáticos en cuestiones de rendimiento, niveles de inventario, calidad, productividad y eficiencia. Tales esfuerzos pueden volver el lugar de trabajo un sitio más ameno y hacer sentir a los empleados que están trabajando de modo mucho más eficiente. Sin embargo a pesar del aumento de ganancias en cuanto a productividad y otro tipo de métricas operativas, muchas compañías no logran reflejar los beneficios laborales en sus estados de cuenta financieros.

Hoy, de acuerdo a un estudio reciente hecho por la publicación IndustryWeek, una de las prioridades principales entre los ejecutivos de la industria manufacturera es el aumento de los ingresos, la mejora el flujo de efectivo y la contención de costos. Si los resultados esperados no son obtenidos y documentados, sólo será una cuestión de tiempo antes de que un programa de excelencia operacional pierda su momentum y el apoyo gerencial.

Este resumen informativo gerencial de TBM explica cómo indicadores claves de desempeño (KPI) deben integrar bajo un mismo estándar todos los proyectos de mejora (tanto los ya existentes como los futuros) junto con las prioridades de negocio, para contribuir directamente a generar beneficios financieros.



Traduciendo las ganancias de Seis Sigma y Lean en Valor para accionistas

Una parte fundamental de un programa de mejora operacional es el generar valor para el accionista al incrementar las ganancias y reducir los activos requeridos para generarlas. El valor para el accionista puede ser definido como una simple ecuación de ganancias sobre activos, o resultado sobre activos (ROA). Las ganancias consisten en ingresos menos costos; y los activos consisten en el capital de trabajo neto más los activos fijos (ver Figura 1). Esto puede resultar bastante obvio para la mayoría de los ejecutivos, pero es importante que el equipo gerencial defina y revise claramente estos términos, con la finalidad de asegurar que las actividades de mejora se alineen con los objetivos de desempeño financiero.

Producir mayor conocimientos financieros dentro de la organización es una de las principales prioridades –usualmente suele obviarse– que las compañías deben tener, al comprometerse con un programa a largo plazo de mejoras empresariales. Muchos supervisores, jefes de departamento e incluso los gerentes, tienden a enfocarse en proteger su presupuesto.

La gran mayoría solamente tienen conocimientos superficiales acerca de pérdidas y ganancias y los estados de flujo de efectivo y realmente no dimensionan los efectos que sus acciones pueden tener en el desempeño general financiero de la compañía, después de ingresos y gastos.

Una iniciativa típica en una planta manufacturera que utiliza los principios y herramientas lean y Six Sigma –mismos que TBM combina como LeanSigma® pueden generar mejoras en ganancias de hasta dos dígitos, al reducir los costos y mejorar la productividad laboral. Muchos proyectos también logran mejoras en ganancias de dos dígitos en activos al reducir los inventarios, espacio físico, capital de trabajo y por añadidura, requerimientos de inversiones futuras. Tales ganancias realmente pueden aumentar si una compañía continuamente mejora tanto el numerador (ganancias) como el denominador (activos) en la ecuación. (Fig. 2).

Un ejemplo: comenzando con un ratio 1:1 para retorno de activos (ganancias: activos), un evento típico o proyecto podría reducir el costo de materiales y mano de obra, lo suficiente como para mejorar los márgenes de operación en un 20%. También podría reducir hasta en un 20% (1.2 / 0.8) los requerimientos de activos, tales como horas uso de máquinas, espacio para manufactura o inventario. La ganancia neta es de un incremento del 50% en el valor para el accionista (de 1 a 1.5). Eso es un ejemplo de una influencia real. Desafortunadamente, las iniciativas de mejora de proceso usualmente no se traducen de forma inmediata en resultados financieros.

“Escuchas esta pregunta todo el tiempo. ‘Vemos los beneficios inmediatos de nuestros eventos y proyectos lean y kaizen. Entendemos el poder del proceso. ¿Entonces por qué no lo vemos en el estado de pérdidas y ganancias?’ pregunta Bill Schwartz, director operativo en el sector industrial en TPF Growth, parte de una firma privada de inversión llamada TPG Capital.

“El Director Financiero, que no participa directamente, lo expresa aun más directamente ‘Durante ese evento kaizen ustedes afirman haber incrementado la productividad en un 50% dentro de esa célula de trabajo. Pero la nómina de la siguiente semana será igual a la de ésta. Entonces ¿dónde está la ganancia o el retorno?’ agrega Schwartz.

¿Cómo WIKA logró influenciar la excelencia operacional hacia la eficiencia y el crecimiento?

No importa durante cuánto tiempo una compañía ha trabajado en ello, los directivos que han identificado y trabajado en factores específicos de la ecuación Retorno de Activos (ROA), pueden ligar la estrategia y visión de una compañía con sus esfuerzos de mejora de desempeño, maximizando así el retorno para accionistas. El camino lean para WIKA comenzó en 2001 cuando las ventas se estancaron cerca de los 300 millones de euros. La firma privada, con sede en Klingenberg, Alemania, emplea a más de 6,500 individuos y envía anualmente más de 40 millones de instrumentos para medición de temperatura y presión.

El objetivo principal de la gerencia fue acortar los tiempos de entrega, que iban de las cuatro a las seis semanas, y mejorar el desempeño de entrega, que durante mucho tiempo había rondado el 60 y 70%. Mejorar la calidad y la productividad eran otras dos prioridades clave. Durante este periodo algunas de las líneas de la compañía eran fabricadas por competidores, con precios entre un 30 y un 50% más baratos. En vez de iniciar una carrera tratando de competir en precios, los directivos de WIKA decidieron guiar a la compañía hacia la excelencia operativa y la manufactura lean, para convertirla en un proveedor de instrumentos hechos a la medida, con alta capacidad de respuesta y de volumen.

WIKA buscó hacer talleres kaizen -más de 1,000 desde entonces a la fecha- para establecer células de trabajo, reducir los tiempos de cambio de turno, implementar el flujo de una pieza, minimizar los tiempos de trabajo en inventarios, cambiar los antiguos métodos de producción, así como la costumbre de tener bodegas llenas de inventario. Tomó cerca de 18 meses para que los cambios se vieran reflejados en el desempeño operativo y financiero de la compañía, explica Klaus Gross, Director de Operaciones.

El retorno financiero de sus esfuerzos a lo largo de estos diez años incluyen tanto un incremento en el crecimiento de sus ventas como en su participación dentro del

mercado, con márgenes sanos y ventajas en cuanto a costos operativos, mayor productividad, menos desecho y menores requisitos de capital de trabajo. Gross estima que las ganancias en productividad, solamente en los Estados Unidos, hicieron posible que el negocio creciera significativamente, sin añadir el equivalente a 200 empleados, factores que lograron el ahorro de \$7 millones de dólares por año. No se necesita mucho tiempo para que resultados como éste sucedan.

Para 2008, los ingresos globales de WIKA habían crecido a 515 millones de euros. Vino la recesión económica, desatando una disminución en las ventas. Las prácticas de gestión lean le permitieron a la compañía responder de forma muy rápida al no tener mucho inventario. La disciplina y la transparencia lograron que WIKA tuviera ganancias aún durante los tiempos duros, para regresar fortalecida y obtener un crecimiento récord durante 2010.

“Desde 2002 hemos incrementado nuestro margen EBIT cada año cerca de un 1%,” reportó el Director General de Wika Alexander Wiegand en un artículo de la revista Chief Executive. “Ese es el secreto. No todo provino de lean, evidentemente, pero más de la mitad de las mejoras, son resultado de nuestras actividades lean.”

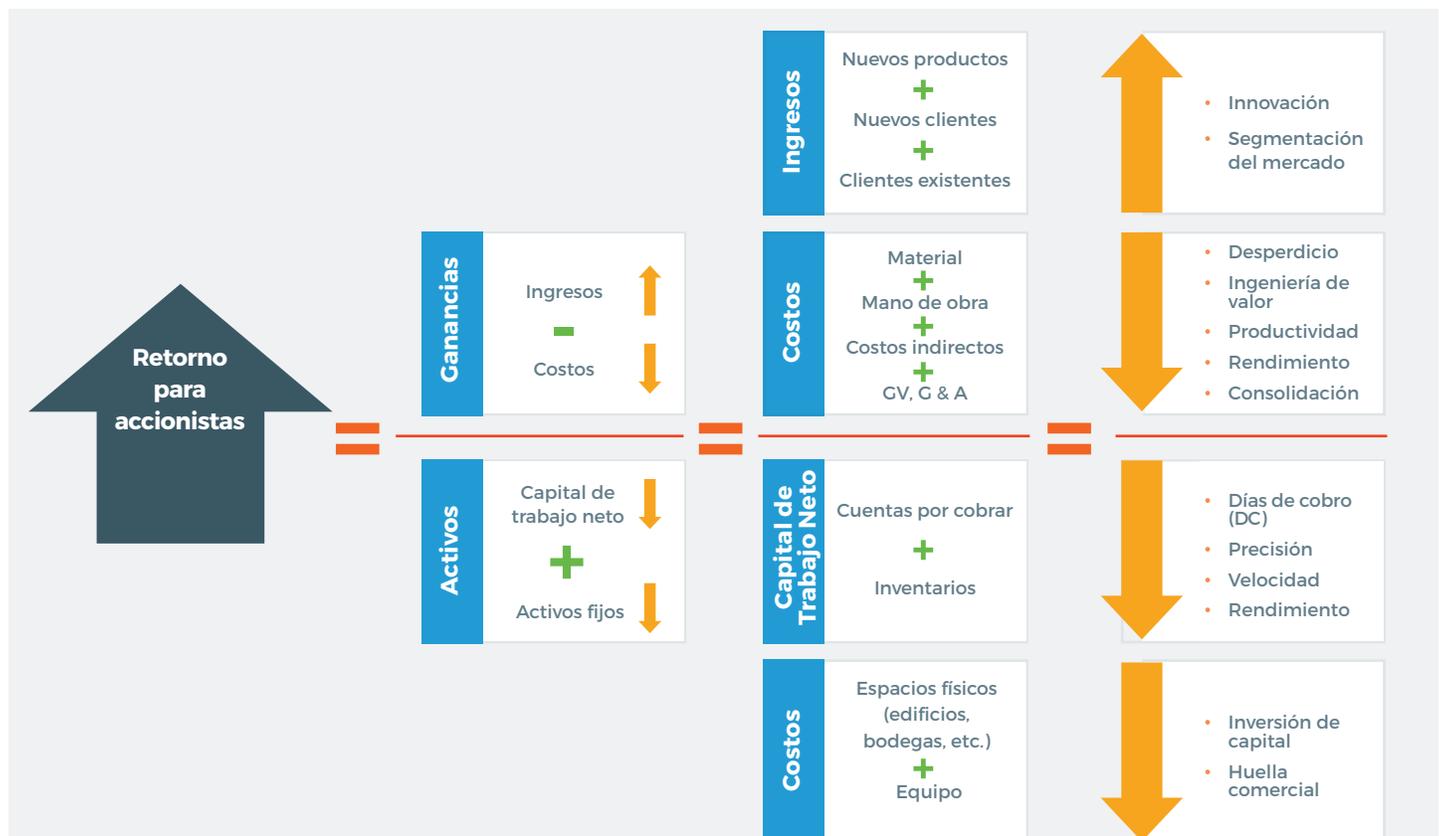


FIGURA 2. Se explica con mayor detalle cómo las mejoras de procesos relacionan a los Indicadores Clave de Desempeño y los retornos financieros.

Atrayendo las ganancias

Convertir actividades de mejora operacional en ganancias financieras requiere acciones gerenciales específicas:

1. El primer paso consiste en hacer las mejoras al aplicar herramientas y metodologías LeanSigma para eliminar desechos, mejorar la productividad, reducir el inventario e incrementar el flujo.
2. El segundo paso es liberar físicamente los recursos. Esto se puede traducir en espacio de piso, horas hombre, horas máquina, utilización del material o capacidad de la planta.
3. El tercer paso consiste en la acción específica que la gerencia usa para canalizar ganancias. Por ejemplo, si un proyecto kaizen libera espacio físico en una bodega o fábrica, la acción posterior debe enfocarse a tomar ese espacio y no permitir que se utilice de nuevo con material misceláneo y equipo. Sin embargo, aún no se monetiza. Transformar esas ganancias en dinero sucederá cuando la compañía cierre la bodega o fábrica o utilice ese espacio para producción adicional y ventas, sin tener que invertir en nuevos edificios.

Para mantener cualquier iniciativa que implique influenciar el conocimiento de los empleados y su ingenio, las mejoras de procesos no deben incluir reducción de empleos. Sin embargo, las horas hombre sí pueden ser reducidas, usualmente al eliminar los turnos extras o empleos temporales o el mismo desgaste.

A pesar de las mejoras visuales en eficiencia operacional, la gran mayoría de organizaciones financieras no permitirán operaciones que le asignen un valor monetario a espacio físico que haya sido liberado. Sin embargo, liberar este espacio así como una reducción de la fuerza laboral, crea una oportunidad de llenar esos huecos con más trabajo –ya sea de nuevas ofertas de producto o trabajo que se contrata de modo externo – y hacerlo con los empleados ya existentes, eliminado así cualquier necesidad de dobles turnos, mejorando de este modo el retorno de activos.

Sobre el autor

KEN KOENEMAN

Ken Koenemann, Vicepresidente en TBM Consulting Group, tiene más de veinte años de experiencia y liderazgo en el área de operaciones en la industria manufacturera y de cadena de suministro. Se enfoca en las mejoras de desempeño operativo a través del despliegue de LeanSigma en manufactura, cadena de suministro y administración de proyectos en diversas industrias. También se especializa en despliegues rápidos de iniciativas de mejora, tanto en firmas de inversión privada como compañías públicas. Sus trabajos son citados en medios nacionales, también dicta conferencias en eventos de industria y cadena de suministro.

Agradecimientos

TBM es una consultoría global en gestión de operaciones que maximiza el valor empresarial y acelera el crecimiento al trabajar con clientes e inspirarlos a lograr la excelencia operacional. Trabajamos codo a codo con nuestros clientes para incrementar su utilidad antes de intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones (EBITDA por sus siglas en inglés), acelerar un crecimiento orgánico, integrar negocios recientemente adquiridos y generar mejoras, inmediatas y a largo plazo, en el balance general de las empresas. Nuestros expertos en contenido tienen un promedio de entre 15 y 25 años de experiencia operativa, ejecutiva y de administración.

EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles, rápidas y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que su competencia.

in |  |  | tbmco.mx



Tel. Gratuito 01800.843.9999
Tel. CDMX +52.55.1105.0514
Tel. Monterrey +52.81.5000.9136