

RESUMEN
EJECUTIVO

5 Cualidades de empresas exitosas con creación de valor extraordinaria

Cómo los gerentes de adquisiciones pueden identificar oportunidades y acciones para acelerar las mejoras en EBITDA y capital de trabajo

POR BILL REMY, DAN SULLIVAN, BOB DEAN, DAVID HICKS Y ANGELA SCENNA

Resumen General

Aquellas grandes empresas multinacionales que eligen emplear una estrategia de Excelencia Operativa tienden a desempeñarse mejor que sus competidores experimentando un mejor crecimiento en su cotización bursátil así como gozando de una mayor rapidez de recuperación tras una gran recesión económica.

Cuentan con una mayor liquidez así como con un margen de utilidades más elevado debido a que su crecimiento resulta de prácticas y herramientas de Excelencia Operativa que permiten apegarse sistemáticamente a procesos de gestión disciplinados; ejecutar la estrategia de manera efectiva; agilizar el desarrollo de nuevos productos; así como acelerar la integración de empresas después de su compra.

Ser una empresa global y contar con una gran presencia tiene sus ventajas y sus desventajas. Como todo gran corporativo uno puede aprovechar sus economías de escala pero a la vez exponerse y ser propenso a ineficiencias como un mal endémico lo cual, si se descuida, podría erosionar el valor bursátil.

Precisamente, cuando las empresas que ya cuentan con una gran presencia se deciden a adoptar una Estrategia de Excelencia Operativa, su gran tamaño les genera más ventajas que desventajas. Tanto la evidencia como la experiencia nos muestran que estas son empresas creadoras de un mayor valor que el aportado por sus competidores ya que supieron:

- Someterse sistemáticamente a procesos disciplinados de gestión;
- Ejecutar la estrategia de manera efectiva;
- Agilizar el desarrollo de nuevos productos ; y,
- Acelerar la integración de nuevas empresas después de adquiridas.

De todo lo obtenido, el beneficio de mayor alcance es la mejora en el desempeño, tanto operacional como financiero. La Figura 1 muestra tres empresas multinacionales de gran presencia que han adoptado la Excelencia Operativa contra el índice bursátil S&P MidCap 400® y el Promedio Industrial Dow Jones. Las Empresas Hubbel, Danaher y Carlisle no sólo han disfrutado de un mayor crecimiento y han gozado de una continua alza en el precio sus acciones sino que además recuperaron su valor bursátil más rápidamente tras la Gran Recesión del 2008 y 2009.

El fundamento de la mejora continua de Excelencia Operativa minimiza aspectos de carácter negativo que son propios de empresas que abarcan enormes extensiones geográficas y además brinda herramientas para manejar y dirigir los retos que de ahí se derivan. En este Resumen ejecutivo encontrara 5 cualidades que poseen en común empresas de presencia global que han empleado una estrategia de Excelencia Operativa para obtener una mejora del flujo de efectivo, abrir la capacidad y lograr un crecimiento eficiente a través de control de costos y la creación de valor superlativo.

Los altos directivos de estas empresas han aprendido que la Excelencia Operativa puede aplicarse como antídoto frente a las realidades de gestionar grandes compañías que se enfrentan a estos retos de liderazgo:

- Aumento de valor para los accionistas.
- Estimular la innovación rentable mediante la rapidez en llegar al mercado apoyado por una comercialización efectiva.
- Implementar un proceso de gestión coherente a lo largo de toda una compleja organización.
- Mejorar tanto ejecución como flexibilidad y capacidad de respuesta.
- Adquirir y rápidamente integrar nuevos negocios.
- Competir alrededor del mundo contra regiones geográficas que gozan de bajos costes.

Firmas OpEx Superan los Índices Principales



FIGURA 1. El S&P MidCap 400® brinda un punto de referencia para empresas de tamaño mediano. Este índice incluye a más del 7 por ciento del mercado de capital privado de EE.UU. y busca permanecer como una medición precisa de dichas empresas de tamaño medio reflejando a su vez las características de riesgo y retorno propias del universo amplio mid-cap de manera continua. Fuente: www.stockcharts.com

5 Elementos para el éxito de las Compañías

1. COMPROMISO CON METAS SELECTAS Y CRUCIALES

Nuestros clientes de grandes empresas eligen un número reducido de metas “correctas” en las cuales centran la totalidad de sus recursos. Estas metas estarán siempre orientadas al cliente y generarán resultados substanciales (no únicamente graduales). Para la mayoría de las empresas identificar estas metas exige un proceso disciplinado para comprender la “mente del cliente” y tener la habilidad de detectar esas necesidades ocultas no comunicadas y de transformarlas en productos y servicios.

Para Pactiv, cliente de TBM, una empresa de capital privado que fabrica productos desechables para servicios de alimentos y empaques para comida, el énfasis del valor del cliente se encuentra en la utilización de activos, lo que significa largos ciclos de producción de productos ubicuos a un margen bajo. Los clientes se basan fundamentalmente en el costo y en la disponibilidad a la hora de elegir proveedores. Pactiv decidió enfocar todos sus esfuerzos en mejorar su desempeño a nivel línea de producción con lo cual incrementó su flexibilidad acortando así sus tiempos de respuesta y mejorando su productividad.

En la medida en que se convirtió en un fabricante más eficiente, Pactiv se volvió más competitivo al reconfigurar su balance de línea a un mayor número de lotes pequeños con tiempos de espera más cortos lo cual aumentó el margen de sus utilidades mediante la reducción de costes y mayor disponibilidad. Los resultados finales de esta transformación fueron nuevos clientes, más clientes satisfechos, una mejor utilización de recursos, mayor rentabilidad y mayores ganancias.

“Mientras a otras empresas les estaba yendo mal, a Pactiv estaba comprando a su competencia,” dijo el Consultor de TBM, Glenn Kubisiak, quien trabajara con Pactiv durante la primera etapa de su transformación. “En el 2008 nadie se había percatado aún que estábamos inmersos en una recesión. No cabe duda que la labor que desempeñaron durante esos años les permitió realizar importantes adquisiciones.”

Las ganancias de Pactiv han crecido en un 17% año tras año desde el 2011 y su EBITDA creció en un 38% durante el mismo periodo de tiempo hasta septiembre (YTD, Q3).¹

Por el lado de los costos, los resultados han sido igual de impactantes. En tan sólo un año, los esfuerzos colectivos de mejora continua por parte de los empleados de Pactiv a lo largo de sus más de 50 plantas liberaron \$250 millones de dólares de efectivo.¹

El número de metas estratégicas que una empresa se fije es menos importante que el resistir los intentos de ir tras oportunidades fáciles.

¹ “Un Enfoque en la Excelencia Operativa Permite Crecimiento”, TBM Consulting Group, www.tbmcg.mx



- Adherirse sistemáticamente a procesos disciplinados de gestión.
- Ejecutar la estrategia de manera efectiva.
- Agilizar el desarrollo de nuevos productos.
- Integrar rápidamente nuevas adquisiciones.
- Crear mayor valor para los accionistas.
- Impulsar la innovación rentable a través de la rapidez para llegar al mercado apoyado por una comercialización efectiva.
- Implementar un proceso de gestión sistemática que abarque a toda una compleja organización.
- Mejorar ejecución, flexibilidad y capacidad de respuesta.
- Financiar acciones de crecimiento sin incurrir en un apalancamiento excesivo.
- Adquirir y rápidamente integrar nuevos negocios.
- Competir alrededor del mundo contra regiones que gozan de bajos costos.

Defina metas transformadoras que sea notables tanto dentro de su organización como para sus clientes. En caso de ser necesario, comience por una sola planta, un producto, una línea de productos, proveedor, etc., elija algo que sea muy receptivo a la transformación. Esto mejorará en gran medida las posibilidades de éxito rápido y notable.

2. PLANEACIÓN EXHAUSTIVA Y EJECUCIÓN PRECISA

Una vez que ya han identificado sus pocas metas decisivas nuestros clientes de grandes corporativos planean y ejecutan su estrategia para alcanzar esas metas.

Los líderes siempre deben hacerse responsables del proceso de transformación y hacerlo suyo desde su inicio para alcanzar el éxito. Hemos descubierto que entre más involucrados se encuentren los directivos de más alto rango, mayor será el éxito de la estrategia de Excelencia

Operativa de la compañía. El destinar y asignar recursos en apoyo a metas estratégicas demanda del tiempo y de la atención de los directivos de la empresa. Los altos directivos deberán comprometer y dedicar al menos el 20 por ciento de su tiempo en apoyo de actividades de mejora continua, comenzando por el proceso de despliegue estratégico.

Despliegue de la Estrategia (Figura #2 siguiente página) es esencial para una planeación exhaustiva y una ejecución precisa, particularmente cuando se trata de multinacionales, ya que múltiples ubicaciones, silos funcionales y niveles administrativos significa que todos esos objetivos no estratégicos acechan en busca de oportunidades para “colarse” y competir contra metas estratégicas.

A menudo observamos que esto ocurre en estructuras funcionales verticales donde la toma de decisiones se centra en silos tal como es el caso cuando se realizan compras con base en costo unitario. Los incentivos de

Proceso de Despliegue de Estrategia

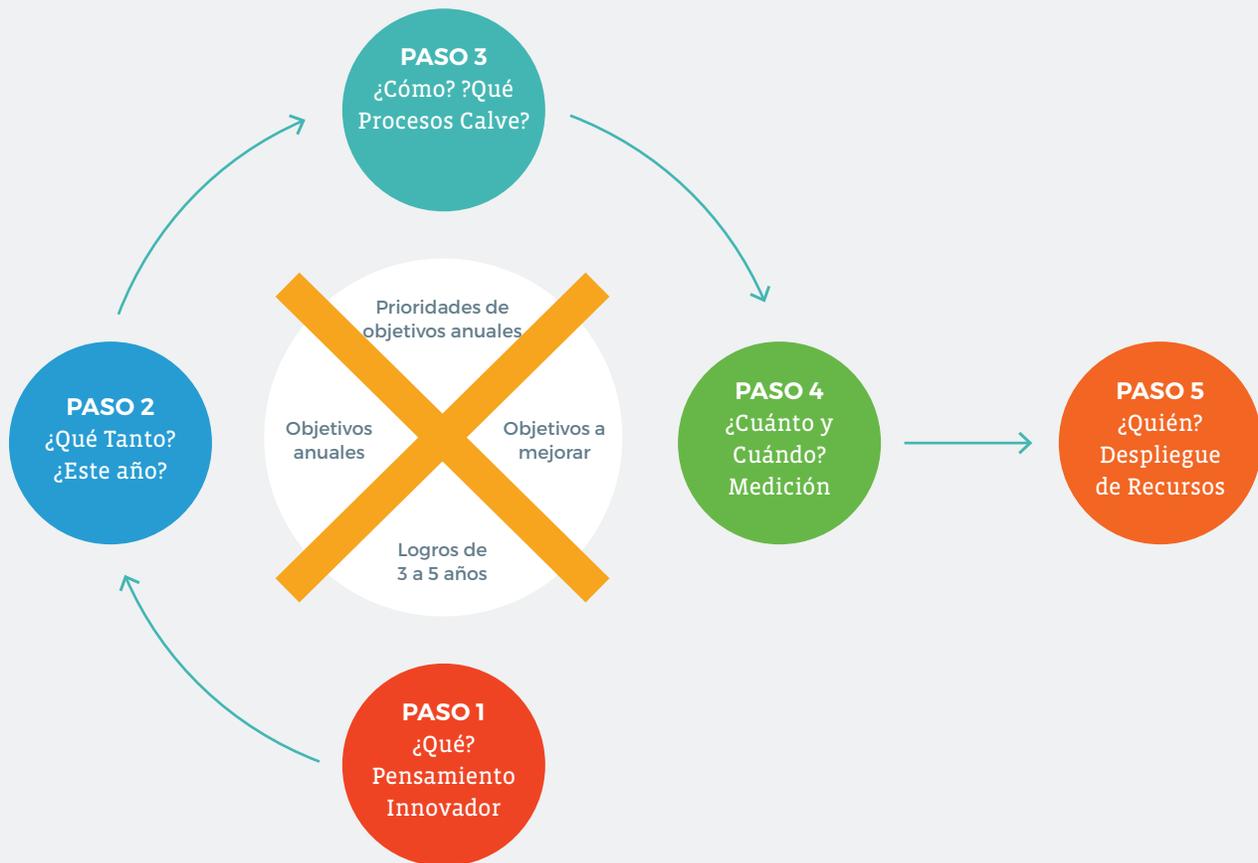


FIGURA 2. El proceso de despliegue de la estrategia conduce a los directivos a través de una serie de pasos que convierten la planeación y la asignación de recursos en un plan concreto multi-años con metas y métricas reales, todos apoyando a la transformación de avance de una empresa que crea más valor con los mismos o menos recursos.

desempeño motivan a los compradores a encontrar el precio más bajo posible para todos sus materiales y a menudo podrán utilizar el prestigio y tamaño de su empresa para obtener mejores precios, incluso sorprendentemente bajos. Pero sin una decidida y altamente planificada comunicación entre las distintas áreas y departamentos de la empresa, es imposible que los compradores se percaten de ser la causa de caros problemas a lo largo de diversas funciones descendientes (tales como mala calidad, costos de acarreo de inventario, tiempos de espera más prolongados) que hacen más que contrarrestar el ahorro a la entrada. El pensamiento vertical tipo silo a menudo ocurre a medida que las presiones del día a día sutilmente orillan a que los supervisores y gerentes pierdan de vista las pocas metas decisivas para la empresa y se preocupen más por resolver los problemas cotidianos.

Por más de 11 años Hubbell Inc., fabricante de productos eléctricos y electrónicos de alta calidad a nivel internacional, ha adoptado el proceso de despliegue de la estrategia y ha utilizado una estrategia Excelencia Operativa para obtener creación de valor a largo plazo. Tim Powers, CEO de Hubbell, afirma que un esquema disciplinado del proceso de Despliegue de Estrategia ha sido uno de los aspectos fundamentales contribuyentes al desempeño exitoso:

- Las ventas incrementaron de \$1.3 billones en el 2001 a \$2.98 de dólares en el 2011.
- Los ingresos operacionales se elevaron de \$48 billones a \$268 billones dólares (mismo periodo).
- Incremento del 110 por ciento en el valor de sus acciones desde el 2007 lo cual representa un desempeño 90 puntos por encima del índice S&P MidCap 400.

El despliegue de la estrategia minimiza al pensamiento grupal tipo silo al brindar claridad y dirección a todos los

niveles y funciones. Las empresas rápidamente transmiten sus metas estratégicas a lo largo de toda la organización mediante comunicación y actividades de mejora de proceso decididas y continuas que mantienen a toda la gente caminando sobre el mismo camino. Muy a menudo nuestros clientes elaboran un “sistema operativo” o “sistema de negocios” para facilitar el proceso.

Carlisle, otro cliente de TBM, un fabricante industrial diversificado ha implementado una plataforma unificada del negocio enfocada en la Excelencia Operativa (Sistema Operativo Carlisle, COS por sus siglas en inglés) a través de sus cinco divisiones para mantener a toda la gente enfocada en cinco metas estratégicas que son comunicadas por líderes en objetivos específicos para ventas, margen de beneficio, ventas globales, capital de trabajo y retorno sobre el capital invertido (Figura 3). Puestos especializados a nivel corporativo, divisional y de planta brindan soporte COS. Además los empleados participan asistiendo a eventos PDCA (ciclo Deming) que son impartidos periódicamente a todos los niveles así como a través de eventos kaizen celebrados continuamente.

3. PROCESOS SÓLIDOS, REPETIBLES Y CONFIABLES

Las grandes empresas requieren procesos sólidos, repetibles y confiables que soporten la mejora continua día tras día; la estandarización—desde el trabajo estándar de líderes hasta el trabajo estándar de los operadores de línea; y se difunden las mejores prácticas a través de toda la organización. Con procesos sólidos, repetibles y confiables una gran empresa puede apalancar eficientemente la inversión de recursos en adquisiciones, transacciones de la cuenta de capital, así como desarrollo de nuevos productos; de modo que ágilmente se puedan capturar oportunidades dentro de mercados en desarrollo.

Proyecciones para Carlisle al 2014

	2010	2011	2016
Ventas (\$ Billions)	2.5	3.2	\$3.67
Margen operativo	8%	9%	12%
Ventas globales	14%	17%	23%
Capital de trabajo	23%	21%	22%
ROIC	9%	9%	12%

FIGURA 3. Presentación para Inversionistas 2012, www.carlisle.com/investor-relations/presentations

Un claro ejemplo de procesos sólidos, repetibles y confiables es la gestión para la mejora diaria (MDI). Consiste, por lo general, en un recorrido diario en el que participan todos los altos directivos a una hora designada con el fin de transitar a través de la empresa. Eligen invertir más o menos tiempo en cada área de trabajo con base en su desempeño del día anterior. El beneficio de acudir diariamente a cada área de trabajo es que los directivos pueden valorar de primera mano cualquier aspecto. El contar con el equipo completo de directivos acelera la resolución de problemas al liberar recursos y eliminar las barreras funcionales que tienden a frenar la búsqueda de soluciones.

Los líderes de grandes organizaciones que se encuentran inmersos en una profunda transformación de Excelencia Operativa aprenderán cómo hacer cosas que anteriormente creyeron imposibles.

Alstom Transpor, un fabricante parisino de trenes y ofrece una gama de productos y servicios relacionados con el transporte, nos muestra cómo es que el proceso anteriormente descrito soporta la ejecución. En el Reino Unido, Alstom Transport emplea unos 2.000 empleados incluyendo mucho personal técnico de mantenimiento. Como parte de su rutina diaria de dar mantenimiento cada miembro de cada departamento en cada uno de sus cinco centros de control de flota y almacenes se reúne a las 9 de la mañana todos los días para revisar el desempeño del día anterior y atender cualquier problema. Se plantan de pie frente a tableros que muestran el desempeño logrado en seguridad, calidad, entregas y costos; llegan a un acuerdo como equipo de un mismo equipo precisando qué deberá hacerse para la mejora en desempeño. Posteriormente, los líderes visitan cada uno de los equipos y revisan tanto el desempeño como las soluciones propuestas.

4. SISTEMAS RIGUROSOS DE MEDICIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES

Las grandes compañías tienden a acumular demasiada información y a carecer de resultados. Mediciones inconsistentes generan saltos en el desempeño y bolsas de desperdicio. A su vez impiden la difusión de las mejores prácticas a través de toda la organización.

Afortunadamente también sucede lo contrario: Entre más grande sea una empresa mayor será su beneficio potencial

si se logra elevar a toda la organización a los mejores niveles posibles de desempeño tal como se planeó utilizando el despliegue de la estrategia.

Sin sistemas de reporte disciplinados, nadie tendrá claridad del nivel de desempeño actual contra el desempeño planeado y es de vital importancia que todos en la empresa se enteren de modo que puedan identificar problemas y solucionarlos rápidamente así como identificar oportunidades de mejora constantemente.

Las grandes empresas construyen estos sistemas de reporte disciplinados por medio de:

- Un protocolo para corrección de problemas con base en análisis de causa raíz incluyendo medidas correctivas que logren recuperar el terreno perdido. El protocolo deberá proveer herramientas y métodos apropiados a cada nivel. Por ejemplo, los operadores de línea deberán ser capaces de solucionar la gran mayoría de problemas que encontrarán como parte de su trabajo y, cuando no sea así, deberá existir un proceso sólido, repetible y confiable que reclute a más recursos.
- Un plazo adecuado de tiempo inherente para la resolución de problemas que enfatice el carácter urgente de las cosas. Esto significa que la meta es solucionar problemas en un plazo de 24 horas. Esta práctica fomenta soluciones rápidas.
- Detección inmediata y clara de rendición de cuentas y seguimiento a responsabilidades de modo que nada caiga en el olvido.
- Registros de desempeño que brinden una comprensión de cual será la toma de decisiones estratégica a poner en marcha enseguida.

Un ejemplo de mejores prácticas que encontramos e ilustra este tema son los "cuartos guerra" que son salas de conferencias destinadas a la creación de rigurosos informes así como a la labor colaborativa de resolución de problemas que ésta primera lleva implícita. Pactiv, por citar un ejemplo, cuenta con un "cuarto de guerra" en cada planta. En las paredes de cada "cuarto de guerra" hay diagramas, tablas, gráficos, y otros visuales que representan el desempeño de la planta con base a objetivos que pueden trazarse de vuelta a las metas estratégicas de la empresa. Esta data es dinámica. Se actualiza periódicamente ubicándose tan cerca como es posible a tiempo real. Esta práctica neutraliza cualquier posible desacuerdo en cuanto a "cual es en realidad el problema" y concentra la atención de gerentes y supervisores en cooperar para resolver problemas.



Esta información desplegada es algo que generalmente ocurre a nivel planta y es una versión acumulada de lo que se reporta en el piso de planta por día, turno o incluso por hora. Este nivel de información reportada es necesario para un cambio transformacional debido a que en las grandes empresas, se requiere que la organización entera camine en la misma dirección para que consiga moverse.

Los líderes deberán permanecer dispuestos a ajustar los planes cuando haga sentido hacerlo. Si usted se mantiene enfocado en el valor de sus clientes, entonces las necesidades de ajuste constantes se tornarán aparentes.

5. BUENA DISPOSICIÓN PARA APRENDER, ADMITIR ERRORES Y SEGUIR ADELANTE

Los líderes de las grandes empresas que están inmersos en una profunda transformación de Excelencia Operativa aprenderán cómo hacer cosas que anteriormente creyeron imposibles pero que sin embargo tuvieron que permanecer abiertos a la posibilidad. Las personas que trabajan bajo sus órdenes también aprenderán cosas nuevas de modo que los líderes deberán comprender que se van a cometer errores. Las grandes empresas se preparan brindándole a su gente los recursos para crear medidas correctivas cuando se queda corto de las metas exigidas.

Vermeer, cliente de TBM, un fabricante de maquinaria pesada, señaló al crecimiento global como uno de los

objetivos más importantes y se enfocó en un número limitado de mercados, incluyendo a China. Vermeer asumió que los clientes en China tenían las mismas preocupaciones acerca de la eficiencia laboral que sus contrapartes estadounidenses. Cuando las ventas de una línea particular de maquinaria pesada en China no alcanzó sus expectativas, Vermeer comenzó a dialogar con sus clientes a niveles más profundos y descubrió que para ellos lo más importante era la funcionalidad y no el costo de mano de obra. Un rediseño total de la línea de producto se alineó más estrechamente con lo que los clientes en China valoran y como resultado sus ventas despegaron.

Gracias a que Vermeer ha invertido años y recursos a crear una cultura de Excelencia Operativa es que la empresa fue capaz de reaccionar de manera rápida y rentable justo cuando se percató que era necesario un rediseño para alcanzar las metas de crecimiento en China. La oportunidad no pasó de largo y se minimizó el impacto negativo.

En la medida en que Vermeer y nuestros otros clientes que son grandes multinacionales hayan aprendido que el hecho de ser tan grandes no es excusa para únicamente esperar pequeños resultados de mejora de procesos. Una estrategia de Excelencia Operativa puede generar un beneficio exponencial a grandes empresas multinacionales siempre y cuando incluya un número limitado y pequeño de metas significativas, planeación y ejecución estratégica; procesos sólidos, repetibles y confiables; un sistema riguroso de rendición de cuentas; así como un equipo comprometido de líderes que está realmente dispuesto a aprender, a admitir errores y a realizar ajustes.



Sobre los autores

BILL REMY

Bill Remy, Presidente y COO. Cuenta con más de 25 años de experiencia de liderazgo en gestión empresarial y operaciones de manufactura. Es miembro del Consejo Directivo de TBM y líder de estrategia y operaciones para toda la organización. Ha optado por tomar un enfoque agresivo detrás del desarrollo de TBM en los mercados de Asia-Pacífico. Además colabora guiando de la mano a grandes multinacionales en sus pasos de expansión en la medida en que fortifican sus operaciones alrededor del mundo.

BILL REMY

Dan, Senior Partner y Vicepresidente Ejecutivo para TBM Consulting Group. Posee más de 25 años de experiencia en gestión de operaciones y Excelencia Operativa. El es responsable de desarrollar relaciones con grandes empresas multinacionales y de entregarles una creación de valor sostenible. A menudo se le solicita su ayuda dado su expertise liderando implementaciones de despliegue de la estrategia.

BOB DEAN

Bob, Co-fundador y Vicepresidente Ejecutivo. Trabaja de la mano con líderes de varias de las cuentas globales de TBM. Les ayuda a aplicar Excelencia Operativa correctamente para la creación de valor en el largo plazo y frecuentemente se le agradece su expertise en desarrollo de nuevos productos y despliegue de la estrategia.

DAVID HICKS

David, Vicepresidente para TBM Consulting Group, cuenta con una profunda experiencia en operaciones, mejora continua y calidad. El es responsable del desarrollo y la entrega de trabajo de consultoría en gestión operacional para importantes clientes alrededor del mundo.

ANGELA SCENNA

Angela, Directora de Mercadotecnia para TBM Consulting Group. Lidera el desarrollo y la entrega de liderazgo de pensamiento. Ella cuenta con casi 10 años de experiencia desarrollando e implementando iniciativas de despliegue de la estrategia.

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](#) [twitter](#) [youtube](#) | tbmcg.mx



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