

CASO DE ESTUDIO**Capital Humano
maximiza la
inversión de
capital privado**

Una inversión de capital privado con un retorno 5X.
Incluye un nuevo equipo líder, adquisiciones estratégicas y una reducción de costos operativos dramática. Una historia de creatividad humana y lo que puede suceder cuando el gestión destruye las bases históricas y eleva las expectativas

Cliente

Una firma de capital privado que adquirió una participación mayoritaria de una compañía de manufactura con ventas anuales por \$350 millones de dólares.

Reto

La compañía ya estaba creciendo de manera estable con buenas ganancias. Pero tal y como demostró el precio de sus acciones, había potencial masivo para crecimiento de ventas y ahorro.

Solución

Realizar una auditoría y una evaluación post-adquisición. El inventario reducido y los ahorros de costos realizados, construyeron un sistema de gestión eficiente, revitalizaron la cultura y permitieron a la empresa realizar cambios rápidamente y sentaron las bases para futuras ganancias.

Resultados

La compañía fue adquirida por 5X el precio de la acción original después de 2 años, la nueva gestión y varias adquisiciones estratégicas. Mejoras realizadas: \$ 1,5 millones de dólares en costos de operación, \$ 5 millones de dólares en reducción de capital de trabajo, reducción de tiempo de entrega de 17 días a 8 días.

Potencial sin liberar

Comencemos con un fundador famoso a nivel mundial con una gran variedad de inicios de negocios, que comienza una compañía manufacturera que produce y envía un producto de calidad. Agreguemos una gestión competente, mercados en expansión y una historia sólida de ventas y crecimiento de utilidades. Básicamente es todo lo que se necesita para que una compañía continúe desarrollándose, creciendo y generando ganancias muy respetables.

Pero tan conveniente como podría parecer la fórmula tanto para dueños como empleados, existe el riesgo de que pueda detener a la compañía de alcanzar su potencial. Y de manera masiva, tal y como lo demuestra este caso de estudio.

La historia comienza en el otoño de 2010 cuando una firma de capital privado con la cual trabaja TBM regularmente, adquirió una posición de control en una manufacturera de tamaño mediano en Estados Unidos. La compañía, que cotiza en bolsa, reportó \$350 millones de dólares en ventas y \$58 millones en ganancias en su año fiscal más reciente. Durante esa época, empleaba 400 personas en una sola planta, misma que incluía las oficinas centrales, planta de producción, empaque y distribución.

Durante la auditoría, los consejeros de TBM identificaron oportunidades importantes para mejorar tanto el EBITDA como el capital de trabajo al analizar las capacidades clave y comparar las prácticas de producción que se usaban con mejores prácticas. En el aspecto positivo, la planta estaba bien organizada y bien mantenida, y la tasa de llenado de órdenes era óptima (mayor al 99 por ciento). El equipo de gestión

era experimentado y trabajaba bien junto. También tenían una fuerza laboral estable y con permanencia, que respondía a los incentivos de desarrollo de habilidades y la partición de ganancias. Las compras estaban bien ejecutadas y el control del inventario también era bueno.

El compromiso permite la mejora

“Como muchas compañías que no están en medio de una crisis, estaban haciendo muchas cosas bastante bien,” recuerda Gary Hoover, Vicepresidente de TBM. “Pero los dueños, motivados por una actividad reciente del mercado, estaban convencidos de que se estaban quedando atrás y que sus competidores les iban a ganar ventaja.”

A la compañía le faltaba una visión clara y dirección, y un acercamiento y posterior acogida de las prácticas lean en operaciones así como la cadena de suministro le crearon grandes oportunidades. Específicamente, de acuerdo a los resultados que arrojó la auditoría, la capacidad total podría ser duplicada con una inversión mínima de capital, y el espacio ocupado podría tolerar un crecimiento de hasta 4X. Un mejor manejo del inventario podría liberar hasta millones de dólares en capital de trabajo. El beneficio potencial del EBITDA, proveniente de un uso de máquinas sofisticadas, mejor asignación de la mano de obra así como mejoras de la cadena de suministro, creció de \$5 millones a 8 millones por año.

Directo a los negocios

Después de que la adquisición se cerró, comenzó la transformación. Para poder integrar un equipo de gestión de clase mundial, se contrató a un nuevo Director General proveniente de un corporativo mucho mayor. Contrató a nuevos líderes de mercadotecnia, ventas, legal y de operaciones. Ellos se dedicaron a crear nuevos puestos o reemplazar anteriores para más de la mitad de los ejecutivos y gerentes senior. Durante los primeros 18 meses la compañía también llevó a cabo dos adquisiciones, una por \$40 millones de dólares y otra por \$150 millones.

Con la finalidad de obtener los ahorros de costos proyectados así como la reducción de inventario, el trabajo en el área de operaciones comenzó con una evaluación inicial hecha por el equipo de gestión bajo la guía de TBM. Incluyó un análisis profundo de ventas, costos e inventario. Por ejemplo, cuando el equipo se dedicó a analizar el inventario, lo valoraron en \$37.3 millones de dólares y se dieron cuenta que el 22% era, de hecho, inutilizable y que varios artículos detenidos tenían más de un año ahí.

Extraídos directamente del resultado de la evaluación, los objetivos de la gerencia de alto nivel fueron mejorar la productividad laboral en un 25-35%, duplicar los turnos de inventario de materias primas, mejorar los turnos de productos terminados y rediseñar el sistema de calidad para eliminar la necesidad de hacer una inspección del 100 por ciento del material entrante. Lograrlo necesitaría la implementación de un modelo híbrido “build-to-order/build-to-stock” utilizando metodologías Lean y estableciendo un proceso de planeación robusto de ventas y operaciones (S&OP) con una contribución integral de los clientes clave y el área de ventas. Otras actividades de mejora incluían la introducción de herramientas visuales de gestión, mejoras en la utilización de maquinaria, reducción de merma y una capacitación laboral extensiva.

Línea del tiempo de creación de valor

AÑO #1



Septiembre
Auditoría



Octubre
Firma de Capital Privado adquiere participación mayoritaria



Noviembre
Evaluación Operativa

AÑO #2



Febrero
Nuevo Director General

Mayo
Nuevo VP de Operaciones

La línea del tiempo de Operaciones continúa en la siguiente página

“También querían establecer capacidades de mejora operativa interna al introducir un sistema de gestión de mejora continua y al desarrollar a un líder de programa Lean,” agrega Hoover. “No creo que alguien se haya imaginado, después de que las herramientas y la forma de pensar se introdujeron, cuánta creatividad se liberaría entre los empleados.”

Éste es un elemento crítico dentro de la transformación sustentable de un negocio del cual se habla poco en los casos de éxito. En parte porque la compañía estaba en un momento estable y de crecimiento y no había empleos en riesgo, fue que los empleados pudieron sentirse confiados de abrirse a probar nuevas cosas. Y aunque la dirección vino de arriba, la ejecución de tantos cambios en tan poco tiempo dependió por completo de la entrega y compromiso de la planta laboral.

El nuevo Vicepresidente de Operaciones de la compañía tenía como máxima que el rol de los líderes de la empresa es permitirle a todos y cada uno en la empresa alcanzar su potencial máximo y su rol como “líder de los empleados” era justamente liberar y enfocar tanto su energía como sus ideas. Instauró una cultura de experimentación y resolución de problemas (así como la aceptación de las fallas) que impulsó al personal de la compañía a innovar y a atreverse a proponer y llevar a cabo cambios que generaran valor adicional. Empatado con objetivos sumamente audaces, creó una fórmula para maximizar el potencial de cualquier negocio. Una cultura así puede ser instituida mucho más rápido de lo que muchos directores creen.

Rápida transformación

Ahorros Reales en Año Fiscal (no anualizados)

- Mejora de mano de obra y productividad y reducción de tiempos extras. \$450,000
- Mejora de producción y reducción de merma \$260,000
- Eficiencia en pruebas de calidad. \$55,000
- Sourcing, transportación, utilidades y mantenimiento. \$485,000
- Gastos de interés en inventario (asume el 5% del costo del capital). \$250,000

Ahorro total de P&L **\$1,500,000**

- Reducción de inventario \$5,000,000

Beneficios Totales **\$6,500,000**

Métricas Operativas

Mejoras

- Plazo de entrega de pedidos Reducido de 17 a 8 días
- Eficiencia Operativa del Equipo. +15%
- Inspección del tiempo de elaboración Reducción de 5 días
- Entregas a tiempo 99.5%



Junio
Adquisición
Complementaria
No. 1

AÑO #3



Marzo
Acciones Duplican
su Valor



Abril
Adquisición
Complementaria
No. 2



Junio
Mejoras operativas
aparecen en los reportes
financieros anuales



5x ROI
Diciembre
Venta

Una vez puesto todo en marcha, TBM le ayudó al equipo gerencial y a los empleados a rediseñar por completo el horario de trabajo de la planta, a ejecutar 25 eventos kaizen multi-disciplinarios, negociar un nuevo contrato de renta que redujo el espacio en planta en casi 8,000 m², lograr gestionar un volumen de crecimiento de 20%, incrementar de manera significativa el flujo material, integrar exitosamente las dos adquisiciones y ahorrar cerca de dos millones de dólares en costos duros, junto a otros 2 millones en ahorros del horizonte inmediato.

Durante esta época, las mejoras operativas, aunadas a los cambios en la gerencia y las adquisiciones, llamaron la atención de los inversionistas. El precio de la acción de la compañía se duplicó primero y luego realmente despegó cuando varias corporaciones grandes comenzaron a hacer ofertas de compra. La firma de capital privado finalmente logró obtener una ganancia 5X sobre su inversión inicial.

Tales logros financieros significaron una lección para otras empresas que se encontraban compitiendo favorablemente con productos de calidad. Quizá no haya incentivos suficientes de los dueños actuales o del mercado que empujen a una empresa a llevar a cabo cambios tan radicales. Pero la oportunidad de hacer algo extraordinario con el capital humano puede generar un valor significativo para los equipos gerenciales que no se encuentran satisfechos con el desempeño.

Cambio durante 3 años del precio de acciones



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 | | | tbmcg.mx



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