

**CASO DE ESTUDIO****Getrag se prepara para rápido crecimiento**

Tier 1, productor de transmisiones afina procesos administrativos para apoyar crecimiento futuro de la empresa

**Cliente**

Manufacturero global de transmisiones para automóviles de pasajeros, vehículos comerciales ligeros y maquinaria agrícola en 23 centros de desarrollo y sitios de producción.

**Reto**

Crecimiento esperado del 50% o más, Getrag quiere impulsar ese crecimiento mejorando la eficiencia de los procesos administrativos.

**Solución**

Proyectos pilotos en el departamento de finanzas: cierres mensuales y reportes globales, predicciones mensuales, estudios de costos, desarrollo de KPIs, implementación de programas estándar para predicciones y cierres mensuales, y tableros de desempeño para monitorear contramedidas en áreas comunes.

**Resultados**

Una obtención rápida de los cierres financieros mensuales (de 10 a 4.5 días), procesos de predicción que permiten a los gerentes responder rápidamente cuando el desempeño no cumple con lo establecido. Estudios de costo más rápidos redujeron el tiempo de respuesta para los RFQs de los clientes.

Anticipando un crecimiento del 50% durante 2016, el equipo de liderazgo del fabricante de transmisiones alemán Getrag vio una oportunidad para maximizar la rentabilidad futura afinando los procesos administrativos.

“Los Ejecutivos recibieron solicitudes de departamentos de apoyo para agregar personal por el crecimiento esperado,” recuerda Marc Turpin, Gerente de Clientes en TBM Consulting Group. “Habían estimado un aumento significativo en las funciones administrativas para apoyar el crecimiento en ventas del 50 por ciento. Para apalancar mejor el impacto del balance final en el crecimiento en ventas, la gerencia decidió mejorar sus procesos y utilizar mejor los recursos que tenían.”

Más y más grandes, los fabricantes globales están reconociendo la oportunidad de reducir costos afinando sus procesos de apoyo. Líderes de negocios han visto como eliminando actividades sin valor agregado en la producción mejora los márgenes, y reconocen que la misma dinámica aplica a otras funciones de negocio fuera de la producción.

Este caso de estudio reporta las mejoras específicas hechas en tres áreas piloto. El trabajo de mejora de proceso continúa avanzando, el cual capturará oportunidades adicionales de mejora descubiertos durante el mapeo de proceso y el planeamiento de estado futuro.

**Herramientas de mejora familiares, nuevos procesos**

Getrag ha tenido años de experiencia en técnicas lean de manufactura e comenzó a trabajar con TBM en sus áreas de producción en 2011. En 2012, para poder poner límite a los costos administrativos, la mesa directiva decidió aplicar el mismo método a los servicios de apoyo. Cuando el trabajo de TBM con la compañía inició, había poca cultura de mejora continua en las funciones administrativas, que trabajan en paralelo para apoyar las dos unidades de negocios Europeas. Los líderes de la Compañía querían establecer procesos y resultados consistentes en ambas áreas con la opción de unir las organizaciones conforme los sistemas y restricciones permitieran.

Los objetivos y herramientas usados para mejorar las áreas de administración y producción, eliminando toda forma de desperdicio, haciendo funcionar la capacidad de innovación de las personas más familiares con los procesos, y enfatizando la creatividad sobre el capital son básicamente las mismas. Pero cambiar la cultura en las funciones administrativas, como ha encontrado Turpin, requiere significativamente más esfuerzo para involucrar y ocupar a las personas que en el piso de la planta.

“Tan pronto como el grupo de gestión tiene información sobre lo que ocurrió en el cierre de mes, más pronto pueden responder a las oportunidades y problemas.”

— Marc Turpin,  
Gerente de clientes de TBM

“En el piso de producción, el trabajo tiende a ser más intercambiable,” dice. “La única razón por la que existen las funciones administrativas es para realizar tipos específicos de trabajo. Toda mejora o cambio toca el trabajo de alguien y podría incluso resultar en la eliminación de esas actividades. Como sea, en tal ambiente de crecimiento, es posible eliminar una cantidad substancial de esfuerzo y todavía encontrar lugar en otras áreas para las personas que pudieran ser desplazadas.”

En Getrag las mejoras administrativas comenzaron con proyectos piloto enfocados en tres procesos bajo supervisión del departamento de finanzas:

---

## 1. CIERRE FINANCIERO

El primer proceso de finanzas que TBM ayudó a Getrag a atender fue el cierre financiero mensual. Después de revisar los pasos existentes, e identificar tanto las actividades sin valor agregado como el tiempo de espera, un equipo de mejora inter funcional redujo el proceso de cierre de mes de 10 días a 4.5. Como parte de este esfuerzo, el equipo estableció KPIs de proceso para monitorear todo desde el tiempo de volumen de trabajo al número de cuentas activas en el libro mayor general. Muchos de estos KPIs están impulsando mejoras adicionales y acciones correctivas que mejorarán aún más el proceso de cierre mensual con el tiempo.

También identificaron oportunidades para reducir el flujo de facturas de papel entrantes a la función de cuentas por pagar en un 50 por ciento. La meta última del departamento es tener un tercio de los proveedores de la compañía en transacciones electrónicas y establecer un sistema completamente automatizado de auto factura y cobro.

---

## 2. PRONÓSTICO MENSUAL

En el pasado, predecir requería 11 a 12 días de preparación más 3 días de revisión (15 en total). El equipo de mejora de proceso de predicción recomendó un proceso de dos etapas para predicciones mensuales que reemplaza el proceso multi etapas y multifunciones existente. El nuevo proceso requerirá cinco días o menos de preparación y dos días de revisión (siete en total). Se eliminaron 200 horas del proceso de predicción mensual, liberando al controlador para trabajar en otros proyectos.

Eliminando algunos análisis mensuales redundantes, miembros del departamento de finanzas serán capaces de iniciar el proceso de predicción dos días antes y completarlo antes. Las predicciones más tempranas permitirán a los líderes de la empresa a introducir contramedidas antes y hacer ajustes si la predicción no cumple con las expectativas.

“Reducir significativamente el tiempo de predicción siempre es importante,” dice Marc Turpin. “Las finanzas son el lenguaje de los negocios, así que entre más pronto el grupo de gestión tenga información sobre lo que sucedió en el mes que cierra y que sucederá en la predicción, más pronto pueden responder a cualquier problema u oportunidad.”

---

## 3. ANÁLISIS DE COSTOS

El departamento de finanzas prepara estimados de costos de producto para múltiples propósitos, incluyendo respuestas para RFQ de clientes. Analizando los proyectos existentes, el equipo de mejora desarrolló estándares de calidad para entradas de información, asegurando que la información precisa y pertinente se encontrara disponible al inicio del proceso. El equipo redujo la variabilidad del proceso definiendo claramente los resultados esperados para cada categoría de los estudios de costo. También desarrollaron un proceso estándar para revisión y aprobación del proyecto.

“Reduciendo el tiempo de respuesta al RFQ del cliente ofrece una clara ventaja competitiva,” dice Turpin. “Tiempos lead largos le dicen a los clientes potenciales que la compañía no tiene sus procesos bajo control.”

### Incrementando la mejora de proceso

Para cada iniciativa de cambio mayor, Turpin nota que es esencial tener “algún tipo de plancha caliente” para ayudar a motivar a la gente y alentar a aquellos que están abiertos al cambio. “Tienes que entrar – como hicimos con Getrag- con algún tipo de ímpetu de que las cosas tienen que cambiar, e identificar a las personas que están ansiosas de empezar e involucrarlas en las tareas iniciales.” Finalmente, como con los esfuerzos lean en las áreas de producción, se pueden obtener resultados significativos rápidamente alentando la creatividad e intentando nuevos métodos conforme surgen. “Ver para creer,” agrega Turpin. “Les decimos: ‘Vamos a intentar esto a ver qué pasa. Si funciona, todos estaremos mejor, si no, intentaremos otra cosa hasta que lo logremos.’”



## 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](#) [t](#) [v](#) | [tbmcg.mx](http://tbmcg.mx)

