

**CASO DE ESTUDIO****Distribuidor de maquinaria logra mejora significativa en ganancias y retrasa el CapEx**

Una empresa especializada en la venta y servicio de maquinaria pesada logró un crecimiento rentable mediante la optimización de procesos y espacio, retrasando importantes gastos de capital y reforzando el compromiso y la moral de los empleados en el proceso.

**Cliente**

Un distribuidor de maquinaria pesada enfocado en ventas, piezas y servicio, alquiler de camiones de servicio y maquinaria de movimiento de tierra.

**Reto**

El rápido crecimiento provocó limitaciones de espacio, frustración en los empleados y la necesidad potencial de invertir en nuevas instalaciones.

**Solución**

Se introdujo la excelencia operacional para mejorar la rentabilidad y aumentar la satisfacción de los empleados. Se implementó un nuevo sistema de gestión diaria y una disciplina de proceso ágil para mejorar los procesos, involucrar a los empleados y mejorar la productividad. Se liberó el espacio suficiente para adaptarse al crecimiento a corto plazo y retrasar un gasto de capital planeado.

**Resultados**

- Mejora del 6% en sus ganancias después de los gastos directos.
- Liberación de espacio para adaptarse al crecimiento dentro del espacio existente.
- Retrasó de CapEx de \$2 millones de dólares por lo menos por tres años
- Mejora de los pedidos a tiempo en línea (OTIL) del 79% al 91%
- Aumento en el compromiso de empleados del 56% al 88%.

**No siempre tiene que gastar a lo grande para ganar a lo grande**

Cuando una empresa opera en un mercado de rápido crecimiento, con frecuencia es un asunto de tiempo para empezar a tener dolores de cabeza a causa del crecimiento. Este fue el caso de un gran distribuidor de maquinaria pesada y servicios. El negocio rápidamente sobrepasó su capacidad y se quedó sin espacio en instalaciones clave para un mercado de rápido crecimiento. En las instalaciones se tenía una sala de exhibición, un centro de alquiler, un taller de servicio y un almacén. Los empleados de todos los departamentos estaban trabajando muy duro, pero cada vez encontraban más obstáculos para el crecimiento futuro.

Dado el aumento en la carga de trabajo y la creciente frustración, la satisfacción de los empleados empeoraba cada día. Había una gran cantidad de conflictos internos debido a que los grupos trabajan en silos y resultaba difícil hacer el trabajo. Los líderes de las sucursales estaba bajo un estrés significativo para mantenerse al día con recursos limitados. Así, el consenso fue que las cosas sólo se harían más difíciles debido a la directiva de la empresa matriz de duplicar las ventas anuales para los siguientes 5 años. La empresa sabía que necesitaba más espacio para crecer y no tenía miedo de gastar dinero para lograrlo. Al mismo tiempo, los líderes del distribuidor querían y necesitaban ser más audaces. La rentabilidad importaba y las ganancias después de los gastos directos necesitaba mejorar.

Para abordar los tres problemas: a) Limitaciones de espacio, b) rentabilidad y c) moral de los empleados, el distribuidor trajo a los expertos de TBM. Los líderes de la empresa aprendieron rápidamente que comprar o construir más espacio no era necesariamente la única o la mejor respuesta, la optimización de los procesos y el espacio en las

instalaciones podría liberar capacidad, conducir PAD (¿Qué es esto?) en la dirección correcta y mejorar la satisfacción de los empleados. Esto posicionaría a la concesionaria para alcanzar e incluso superar sus objetivos futuros de crecimiento, todo ello sin un desembolso inmediato y significativo de dinero.

## Hacer espacio sin gastos de capital

Cuando TBM llegó, el equipo de liderazgo compartió sus planes de invertir \$2 millones de dólares en un nuevo centro de alquiler para crear más capacidad para su negocio en crecimiento. Después de completar un diagnóstico operativo detallado del centro de alquiler y del taller de servicio, el equipo de TBM sugirió esperar para firmar el cheque. Por un lado, aunque el nuevo espacio sería probablemente suficiente hasta 2031, tendrían que construir instalaciones nuevas para lograr su plan de capacidad de 50 años. Además, los resultados de diagnóstico apuntaron a oportunidades significativas para liberar espacio dentro de las instalaciones existentes. Mediante la implementación de una estrategia Lean y mejoras en los procesos, la sucursal podría liberar gran parte de la capacidad que necesitaba.

Además, TBM ayudó a identificar la oportunidad de trasladar las bahías para camiones pesados, que actualmente ocupan una parte significativa en el centro de la instalación, a otra instalación ubicada más cerca de la carretera y con suficiente espacio disponible. El movimiento significaría una victoria, ya que era más conveniente para los clientes que llegaban en camiones, así como para muchos de los empleados.

Con esas bahías liberadas, el siguiente paso era completar un evento de preparación de la producción 2P (Preparación de Proceso). El objetivo del evento fue determinar el mejor diseño posible para acomodar bahías de servicio adicionales para maquinaria de movimiento de tierra y una bahía de servicio de alquiler adicional. El evento que se realizó en equipo consideró los volúmenes de servicio, el costo y los tiempos de respuesta óptimos del servicio. Se examinaron factores como el flujo de materiales desde el almacén hasta las bahías de servicio y la ubicación de las propias bahías.

“Al realizar inversiones de capital incrementales, estamos tomando decisiones responsables con el dinero de la empresa. Demostrando credibilidad”

— Ejecutivo del distribuidor

## 2P crea un balance óptimo de recursos

### DEFINICIÓN DE 2P

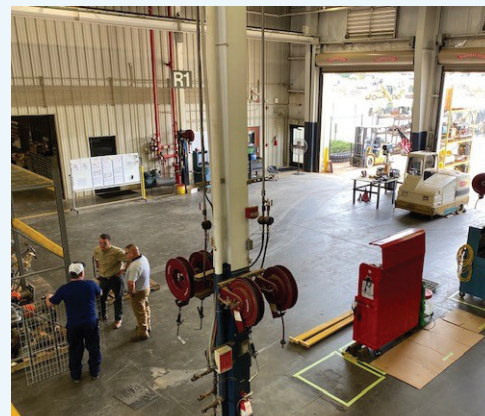
2P, o preparación de procesos, es una actividad basada en equipos que se utiliza para diseñar procesos y maquinaria basados en principios Lean.

### ¿CÓMO FUNCIONA?

A través de los eventos de Kaizen, el equipo trabaja en conjunto para identificar la escala más pequeña necesaria para generar el resultado deseado. Mediante la optimización de factores como el flujo de materiales y el diseño del espacio de trabajo, se busca eliminar los desperdicios y hacer el uso más eficiente de todos los recursos disponibles.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

2P Reduce u optimiza los costos de capital y los costos operativos al garantizar el equilibrio óptimo entre mano de obra, espacio, maquinaria e inventario.



*Las nuevas bahías de servicio de maquinaria de movimiento de tierras apoyaron el crecimiento y permitieron a la compañía retrasar dos millones de dólares en inversiones de capital.*

Las recomendaciones resultantes demostraron que, al optimizar el espacio existente, la empresa tendría espacio suficiente para adaptarse al crecimiento previsto durante al menos tres años más, al tiempo que lograba altos niveles de desempeño y satisfacción del cliente. Así, el distribuidor podría retrasar con confianza los \$2 millones de dólares de gasto de capital hasta 2025 o después.

## Optimización de operaciones

Con las limitaciones de espacio abordadas, la siguiente pieza del rompecabezas era aumentar la excelencia operacional y mejorar aún más el uso del tiempo y los recursos dentro del espacio optimizado. El ejercicio de diagnóstico mostró una oportunidad de mejora del 15% que podría satisfacer las necesidades de capacidad, aumentando la eficiencia y la productividad, al tiempo que se impulsaban las mejoras en las ganancias después de los gastos directos necesarios (PAD).

En concreto, los altos niveles de tiempo no facturable y trabajo en proceso, junto con una calidad menor que la ideal, eran problemas para el equipo. Para abordar estas áreas problemáticas y aprovechar otras oportunidades de mejora, TBM ayudó a introducir un sistema de gestión basado en Lean. El trabajo estándar de operador y los tableros de seguridad, calidad, entrega, costo y maquinaria (SQDCT, por sus siglas en inglés) se convirtieron en parte del trabajo diario. Estas técnicas Lean establecieron las bases para la mejora mediante la definición de objetivos de desempeño y estándares, con el seguimiento diario del desempeño frente a esos objetivos y la visibilidad de los datos para todos los empleados. Los equipos de piezas, servicio y alquiler revisan los tableros diariamente para ver qué funciona y en dónde se necesita mejorar y trabajan en colaboración para resolver problemas e implementar rápidamente ideas y soluciones en el punto de impacto.

Al mismo tiempo, el equipo de la empresa trabajó para mejorar sus capacidades de liderazgo operativo. TBM presentó el trabajo estándar del líder para ayudar a los directores de planta, y otros líderes de equipo, a reforzar y mantener las mejoras de proceso y desempeño.

En conjunto, las mejoras de excelencia operacional impulsaron una mejora del 6% en las ganancias después de los gastos directos. Los pedidos a tiempo en línea mejoraron de 79% a 91% y el tiempo para cerrar la orden de servicio mejoró de 13.5 días a 8 días o menos.



## Crear una cultura ganadora

Una de las ventajas adicionales de impulsar la excelencia operacional es la mejora en el compromiso y la satisfacción de los empleados. Esto va de la mano con mejoras en el flujo de trabajo y trabajo estándar, incluso cuando no es el principal impulso para el cambio, las empresas siempre están felices de cosechar los frutos.

En las organizaciones que están en sintonía con la moral de los empleados, el aumento de la participación no es sólo un buen logro; es una necesidad. Como parte del proyecto, se llevó a cabo una evaluación de la preparación para el cambio con el fin de identificar a los contribuyentes principales a la insatisfacción de los empleados. Si bien el espacio, o la falta de él, era ciertamente un factor clave que causaba tensión y baja moral, los empleados también expresaron un fuerte deseo por más capacitación, más comunicación y más colaboración entre los departamentos.

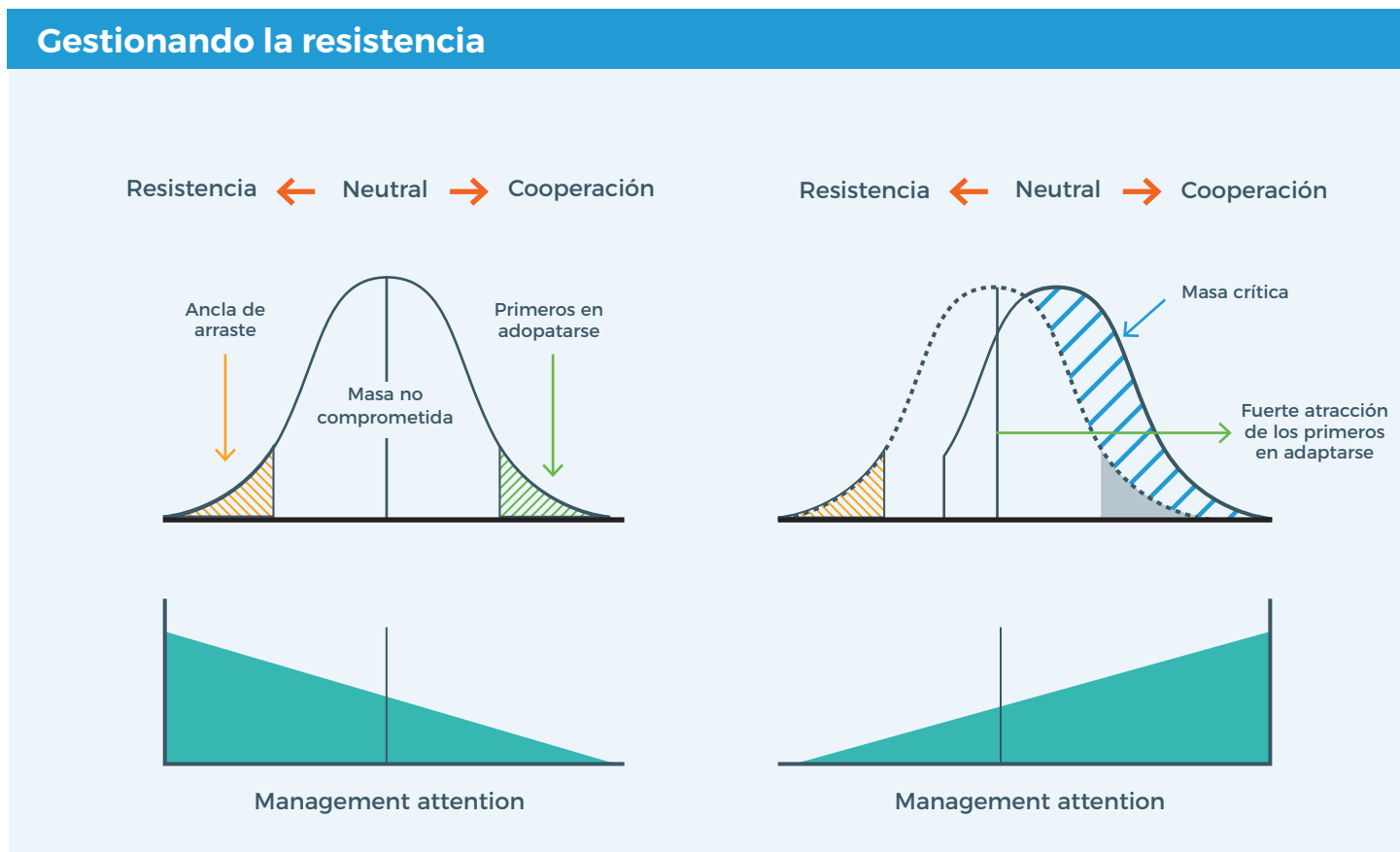
Los líderes tanto a nivel corporativo como de sucursal tomaron su opinión en serio. Muchas de las estrategias implementadas para abordar la excelencia operacional

(trabajo estándar, visibilidad de los datos de desempeño y reuniones diarias de grupo) también ayudaron a abordar las mayores preocupaciones de los empleados. (Ver figura 1).

La aceptación y la alineación en torno a todos estos programas comenzaron desde los niveles más altos de la organización. Así, el alto nivel de compromiso del liderazgo rápidamente llevó a los empleados a estar a bordo. Las puntuaciones recientes de compromiso de los empleados se dispararon del 56% al 88% en la última encuesta. La encuesta se basó en una participación del 100% de los empleados, otra señal clara de que los empleados están totalmente comprometidos con el trabajo que realizan y los cambios que se están realizando en sus instalaciones.

El liderazgo de la sucursal está muy consciente del impacto en el equipo, así como en sí mismo. "La capacitación en gestión de cambio es la mejor formación que he recibido para ayudarme a comprender cómo mover a las personas en la dirección correcta", dice un director de sucursal de la organización. Como le gusta decirles a sus colegas en otros lugares; "Confíen en TBM y en el proceso. Sí funciona".

**FIGURA 1**



*Los cambios en los procesos son más eficaces cuando la dirección se compromete y participa plenamente en el proceso.*

## Claves del éxito



### Mejora de la rentabilidad

- Introducción de la disciplina de gestión diaria.
- Implementación del trabajo estándar del operador.
- Creación de tableros SQDCT (seguridad, calidad, entrega, costo y maquinaria) para realizar un seguimiento del desempeño diario e identificar oportunidades de mejora.



### Compromiso de los empleados

- Evaluación de la preparación para el cambio para identificar los obstáculos culturales y priorizar las contramedidas.
- Creación y puesta en marcha de un programa formal de capacitación e incorporación.
- Implementación de revisiones diarias de la junta directiva de los tableros SQDCT y sesiones colaborativas para la solución de problemas con todos los miembros de los equipos.
- Creación del trabajo estándar de líderes para involucrar a los jefes de equipo en el refuerzo y el sostenimiento de las mejoras.



### Aplazar CapEx

- Reubicación de las bahías para camiones pesados a una ubicación más adecuada con espacio disponible.
- Liberación de espacio dentro de las instalaciones para adaptarse al menos a tres años de crecimiento gracias a las mejoras en la excelencia operacional y al flujo de trabajo mejorado.

## El crecimiento rentable comienza dentro de sus cuatro paredes.

Para empresas de rápido crecimiento con objetivos agresivos, puede resultar tentador ampliar su superficie para crear el espacio que necesitan para crecer. Sin embargo, más a menudo de lo que se piensa, usted puede hacer más con lo que ya tiene. Las técnicas Lean y las iniciativas de excelencia operacional pueden descubrir la capacidad que no sabía que tenía al mismo tiempo que impulsa una mayor rentabilidad, el compromiso de los empleados y la satisfacción del cliente. Más espacio puede ser una necesidad más adelante en el camino. Hacer que el espacio que ya tiene sea lo más eficiente posible, le ayudará a crecer de forma más estratégica, posicionando a su negocio para lograr no sólo sus objetivos principales, sino también sus objetivos de rentabilidad.

Un agradecimiento especial a Jonathan Wheatley, *Client manager* de TBM, que trabajó con el equipo del distribuidor para impulsar mejoras y capturar su historia de éxito.



**JONATHAN WHEATLEY**

*Client manager de TBM*

[jwheatley@tbmcg.com](mailto:jwheatley@tbmcg.com)

## EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

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



| [tbmcg.lat](http://tbmcg.lat)

