

CASO DE ESTUDIO

Discordia, compañía de logística, se prepara para el crecimiento.

Cliente

Discordia es una de las principales empresas de transporte y logística de Europa.

Reto

- Disminución de la eficiencia y del EBITDA después de seis años de crecimiento constante del tamaño de la flota.
- Caída en el promedio de kilometraje diario y ocupación de conductores.
- Cultura reactiva de “apagar incendios”.

Solución

- Despliegue de la estrategia, objetivos en cascada y revisiones regulares de KPIs.
- Introducción de herramientas de gestión visual y la disciplina de un sistema de gestión diaria.
- Aumento del compromiso de los empleados y una mentalidad Lean a través de la participación en proyectos y capacitación regular.
- Proyectos Kaizen dirigidos, para mejorar la comunicación de conductores, tiempos de ciclo de facturación, cobro de deudas, generación de mapas de rutas.

Resultados

- Impulso de los beneficios operativos (EBITDA) en un 20% en comparación con el estándar del sector de 12-15%.
- Aumento del kilometraje diario en más del 15%.
- Mejora de la ocupación de los conductores en un 5% en 9 meses.
- Reducción del tiempo de entrega de facturación de 15 a 2 días.
- Reducción del total de cuentas vencidas en un 6%.

Discordia supera los dolores debidos al crecimiento, aumenta el EBITDA en un 20% y sienta las bases para su expansión en europea.

El equipo de liderazgo de Discordia tiene una visión clara: ser la empresa líder en transporte y logística internacional en el sureste de Europa. Están respaldando ese objetivo con fuertes inversiones anuales, compraron 240 camiones nuevos con cargas útiles de más de 3.5 toneladas en 2020 durante la pandemia. A finales de 2021, los líderes planean añadir 400 camiones más a su flota.

Con sede en Sofía, Bulgaria, Discordia opera rutas de transporte en casi todos los países de Europa continental, así como hacia/desde Turquía, Ucrania, Rusia y el Reino Unido. Además del transporte de camiones, que representa más del 80% de los ingresos de la empresa, también proporcionan servicios de transporte ferroviario, carga aérea, contenedores y transporte de mercancías.

De 2013 a 2018, Discordia logró un crecimiento constante año tras año en el tamaño de la flota, los ingresos y el EBITDA. Sin embargo, en 2019 se toparon con un obstáculo, el kilometraje medio diario y la utilización del conductor disminuyeron por primera vez en años. Los márgenes también cayeron, lo que llevó a los líderes a llamar a TBM para encontrar soluciones.

Los problemas de crecimiento ocurren en muchas empresas de rápido crecimiento. Las empresas alcanzan un punto de inflexión cuando han superado a los sistemas y procesos que funcionaban bien cuando eran más pequeños. Una vez que alcanzan cierto tamaño y complejidad, estos sistemas ya no funcionan de manera eficiente, el crecimiento se detiene y el desempeño financiero se ve afectado.

El apoyo de TBM ayudó a Discordia a superar sus dolores de crecimiento. Para el 2021, los líderes de la empresa prevén una facturación anual de alrededor de €128 millones, un 47% superior a los €87 millones anteriores y un beneficio operativo (EBITDA) del 20%, lo que se compara con el estándar del sector del 12-15%.

El poder de la alineación

TBM ayudó a Discordia a lograr varias mejoras:

- 15% de aumento en el kilometraje diario.
- 5% de mejora en la utilización de conductores.
- Tiempos de entrega de la factura de 15 a 2 días.
- Reducción de la deuda vencida en un 6%.
- La automatización y la mejora de procesos redujeron el tiempo necesario para comunicar instrucciones de ruta a los conductores en un 30%.
- Los errores de mapa de ruta se han reducido en un 50%.

Además de crear un plan de avance que abordara las cuestiones financieras y operativas, los líderes de Discordia aclararon desde el principio que querían ampliar las capacidades de gestión del personal e internalizar las metodologías, herramientas y mentalidad Lean. Así podrían llevar adelante a la empresa a medida que esta siga creciendo.

“Lean es una filosofía de crecimiento centrada en el trabajo en equipo. Discordia ha aumentado la eficiencia a niveles que el sector de transporte reporta como récord, además lo hizo durante las extremadamente difíciles condiciones de negocios del 2020. Logramos casi un 20% de ganancias operativas cuando la mayoría de las grandes empresas de transporte alcanzan sólo un 12-15%. Esto, para nosotros, es indicativo de la eficacia de los principios Lean en nuestras operaciones”.

Factores calve del éxito



El despliegue de la estrategia

garantizó la alineación entre los departamentos. Antes de esto, se tenían ya áreas muy aisladas con objetivos en conflicto.



El compromiso con los procesos de gestión diaria

, que incluye herramientas que ayudan a visualizar el desempeño actual de los objetivos de KPIs y la introducción de PDCA (Planear, Hacer, Comprobar, Actuar), lo que infunde un sentido de estructura y urgencia, además de mantener a los equipos centrados en cuestiones importantes.



Educación y empoderamiento de los empleados

, a quienes se les anima a desempeñar un papel activo en la evolución del negocio en lugar del antiguo enfoque de “decir y hacer”.



Ver el “todo”, hasta que se definieron y mapearon los procesos administrativos clave, los líderes no comprendieron completamente en qué tenían que centrarse para optimizar cualquier actividad de mejora.



Ojos externos

, contar con consultores de TBM con experiencia y conocimientos casi de tiempo completo durante un largo período de tiempo, ayudó a crear una base sólida rápidamente, crear impulso y garantizar el sostenimiento. Esto también ayudó al equipo de CI, quienes no habían llevado a cabo una transformación así, a construir los conjuntos de habilidades y la memoria muscular necesarios para liderar y sostener los beneficios en el futuro.

Los líderes de la empresa reconocieron los principales problemas que estaban socavando el desempeño y entorpeciendo el crecimiento. Para administrar un mayor volumen de trabajo, la gestión diaria necesitaba estar más estructurada y ser más disciplinada. Las personas de diferentes departamentos no se comunicaban muy bien, estaban trabajando duro para mejorar la eficiencia en sus áreas, pero algunas de las métricas clave estaban en conflicto, lo que dificultaba la optimización del desempeño en toda la cadena de valor.

Esta desconexión reflejó una falta general de comprensión de cómo el trabajo diario y el desempeño apoyaban la estrategia y visión general de Discordia. Nuestro plan inicial de avance mapeó los procesos administrativos principales, estableció prioridades de mejora y redujo el enfoque en los KPI críticos que abarcaron la cadena de valor de la empresa: Kilometraje diario y utilización de conductores.

TBM ayudó a implementar el despliegue de estrategias para profundizar la comprensión de todos los objetivos administrativos y las contribuciones de cada departamento hacia esos objetivos. Esto incluía objetivos en cascada y KPIs para cada área. El despliegue de estrategias ayuda a todo el mundo a comprender los procesos clave que impulsan el mayor valor y cómo afectan a los KPIs, desbaratando los silos departamentales.

La implementación de un nuevo sistema de gestión diaria reforzó aún más la alineación diaria y estableció un enfoque más sistemático para abordar las prioridades de mejora. Los tableros de control altamente visibles ahora muestran resultados en vivo para las operaciones clave. Esto permite a los supervisores reconocer y tomar medidas correctivas, cuando las actividades o el desempeño se desvían de las expectativas. Las revisiones periódicas y las reuniones diarias inculcan hábitos de gestión y una cadencia de mejora, lo que sostiene el progreso hacia delante a corto y largo plazo.



Un equipo de empleados de Discordia se reúne por la mañana para discutir planes diarios, metas y cómo superar cualquier obstáculo en su camino.

Compromiso profundo, mejora rápida

Para implementar estos y otros cambios, un consultor de TBM trabajó casi tiempo completo con varios equipos en Discordia. Proporcionó apoyo al proyecto, capacitación formal e informal y entrenamiento diario en todos los niveles de la organización. Los proyectos centrados aplicaron herramientas Lean para mejorar la programación de los conductores, la gestión de los estacionamientos y los procesos contables.

Trabajar con las personas todos los días durante un período de tiempo prolongado, ayudó a mantener el enfoque e internalizar nuevos hábitos de gestión. La intensidad involucró a todos los empleados y desarrolló una mentalidad Lean, especialmente en torno a la gestión de clientes, permitiendo un cambio rápido y sosteniendo del progreso hacia delante.

“Lean ha cambiado nuestra forma de pensar en todos los niveles de la empresa”, afirma Dimitar Sekulov, director de transporte propio. “Al aplicar los principios para optimizar nuestros procesos, se han alcanzado niveles de eficiencia récord en nuestra industria en condiciones de negocio extremadamente difíciles”.

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.

