

Cómo Dos Pinos emprendió una transformación profunda con el apoyo de London Consulting Group



Dos Pinos es una empresa cooperativa costarricense, líder en el segmento de lácteos y derivados, bebidas, jugos y helados en América Central y el Caribe. Fue fundada en 1947 en Alajuela, Costa Rica, como una cooperativa conformada por 20 productores de leche que tuvieron la visión de integrar esfuerzos para aprovechar economías de escala e incrementar el valor agregado de la leche cruda en el mercado.

En la actualidad, la empresa produce y comercializa más de 900 productos en más de veinte categorías, empleando a más de 5.000 personas en sus nueve plantas de producción en Costa Rica y exportando sus productos a más de veinte países del mundo.

Además de ser la empresa láctea más importante de América Central y el Caribe, Dos Pinos es pionera en el sector cooperativo de Costa Rica, siendo una de las organizaciones fundadoras del movimiento cooperativo, que en la actualidad es pilar de la economía social en el país. Más de 1.400 de sus miembros son productores de leche, de los cuales el 92% son pequeñas y medianas fincas productoras.

Además de liderar el mercado de productos lácteos de América Central, Dos Pinos comercializa más de 3.000 productos agro-veterinarios para apoyar a los productores de leche con insumos y tecnología a precios competitivos a través de una red de tiendas de autoservicio a lo largo del país.

➤ LA AMENAZA *de la competencia externa*

Como una de las mayores empresas de Centroamérica, Dos Pinos es una organización de gran relevancia para sus mercados, proveyendo de productos de canasta básica a un alto porcentaje de la población de los países donde opera, y siendo además responsable de las economías familiares de su planta de colaboradores y de los miles de agricultores que están integrados a su modelo de producción.

En 2014 los tratados comerciales multilaterales pactados por el gobierno costarricense establecieron una reducción gradual de los aranceles en la industria láctea desde 65% a 0% para 2025. Conocedor de esta realidad, Dos Pinos entendió la necesidad de fortalecerse para enfrentar a la competencia externa que se vería atraída por las nuevas condiciones del mercado.

Dos Pinos confió a London Consulting Group la tarea de guiar a la organización en un proceso de profunda transformación para agilizar y eficientar sus operaciones, manteniendo y reforzando los altos estándares de calidad que siempre los han caracterizado.



➤ *El enfoque de London Consulting Group*

Ante el reto de transformación que requería Dos Pinos, London presentó un enfoque holístico para identificar y abordar las áreas de mejora transversal de la empresa y capturar las oportunidades y potenciales sinergias, concentrando el esfuerzo en el incremento de productividad, efectividad y eficiencia, además de la reducción de gastos.

London Consulting Group comenzó con una evaluación en profundidad, aplicando su metodología de Análisis Exhaustivo, en los procesos medulares de la cadena de valor de su operación en Costa Rica:

MANUFACTURA

PLANIFICACIÓN Y LOGÍSTICA

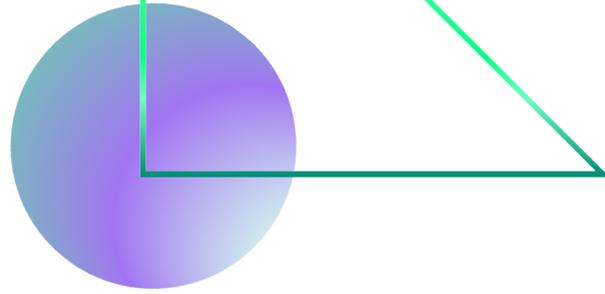
COMERCIAL

AGROVETERINARIO

COMPRAS Y GASTOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como resultado de esta evaluación, se identificaron detalladamente las oportunidades existentes en cada uno de los procesos. Mapeando, además de las oportunidades a nivel interno de cada área, las oportunidades más significativas y difíciles de identificar que generaban impactos transversales a lo largo de la cadena. En el levantamiento se encontraron potenciales áreas de mejora en el afinamiento de los procesos, desde la planificación y abastecimiento, los procesos logístico y fabril, y el proceso comercial; la definición clara de roles y responsabilidades, específicamente aquellos con enfoque en la supervisión, y el rediseño de la estructura organizacional; el aprovechamiento del potencial de las herramientas existentes; la falta de efectividad en la comunicación inter-áreas, entre muchas otras, que ponían freno al desarrollo del potencial pleno de generación de resultados de la organización.



La metodología de Análisis Exhaustivo permitió segmentar las oportunidades en los distintos aspectos que rigen una organización exitosa: Estrategia, Estructura, Procesos, Tecnología, Modelo de Gobierno, Gente y Cultura.

Tras presentar las oportunidades al cuerpo gerencial de Dos Pinos, London Consulting Group propuso un proyecto de mejora integral, incluyendo la totalidad de los procesos medulares de la operación de Costa Rica. Aunque en ese momento prevalecía un alto nivel de incertidumbre en el mundo, provocado por la crisis de la pandemia de COVID-19, Dos Pinos tomó la acertada decisión de abrir sus puertas a London Consulting Group y el proyecto Chirripó arrancó con un banderazo de salida en Octubre de 2020.



EL RETO

ante el panorama mundial

A lo largo de un proyecto de dos años, con un equipo multidisciplinario conformado por personal de London Consulting Group y un equipo dedicado de Dos Pinos, pusimos en marcha más de 150 iniciativas para identificar y capitalizar mejoras operativas y beneficios que fueron fundamentales para mantener la buena salud financiera de la Cooperativa ante las crisis externas generadas por el COVID-19, la escasez de contenedores en el ecosistema logístico mundial, y el aumento de los costos de fertilizantes provocado por la guerra en Ucrania.

Manufactura

La complejidad del esquema de producción en Dos Pinos requería de una orientación muy enfocada y específica en oportunidades puntuales que se presentaban en las diferentes configuraciones para las combinaciones línea producto. A través de un análisis de impacto - complejidad, se priorizaron e implementaron más de 70 iniciativas de mejora que generaron un impacto muy significativo en el resultado. Las iniciativas se concentraron en distintos frentes, tales como la optimización de horarios de trabajo, la reducción de consumo de horas extraordinarias, y el rediseño de la configuración de tripulaciones de línea, lo que redujo significativamente los costos de personal por unidad producida. Adicionalmente, analizamos cada detalle de los procesos de producción, para capturar oportunidades en la disponibilidad de los equipos, el enfoque en la manufactura de productos de alto margen de contribución, el aprovechamiento de materia prima, la mecánica de control y reducción de mermas, la revisión y reingeniería de fórmulas de los productos y los empaques para mantener la calidad reduciendo los costos. La estandarización de actividades mediante una supervisión más efectiva y la optimización de los programas de producción impulsaron la productividad de la planta. Además, se desarrollaron e implementaron herramientas de control avanzadas con Microsoft Power Apps y Power BI para agilizar las operaciones y respaldar todas las iniciativas.

Planificación y Logística

Los procesos de planificación de inventarios se redefinieron, trabajando sobre la base de una previsión de ventas más asertiva y mejorando los procesos de MRP, MPS y MDP. Con ello, se logró una mejora significativa del fill rate a sucursales y los indicadores de servicio (OTIF), habilitando con ello la captura de oportunidades de venta perdida. Además, el proyecto reforzó el control operativo en almacén, con la implementación de iniciativas para mejorar la gestión de inventario en riesgo de obsolescencia y caducidad, liberando capital circulante y espacio de almacenamiento, y reduciendo los costos de almacenamiento, las mermas de almacén y las horas extras.

Agroveterinario

El negocio agrocomercial de Dos Pinos tiene como objetivo principal proveer de insumos de calidad a los productores de leche, a un costo óptimo. En este orden de ideas, el proyecto trabajó en revisar la oferta de productos, y trabajar con un esquema de negociación con proveedores para lograr eficiencias en el costo de ventas de los productos ofertados. Adicionalmente, el proyecto trabajó en iniciativas comerciales y de servicio en los almacenes de atención al cliente, con un esquema de supervisión activa y estrategias de impulso y venta cruzada. Se reforzó la gestión de inventarios, sobre todo de los artículos en riesgo de caducidad.

Comercial

Dos Pinos es un actor muy significativo en el mercado de Costa Rica en las categorías donde juega, con participaciones mayoritarias en la mayoría de ellas. Ante este escenario, encontramos un importante reto con las iniciativas implementadas en el proceso Comercial cuyo objetivo se centró en elevar las ventas, mejorando la cobertura y la penetración de las categorías.

Implementamos un modelo de venta cruzada, impulsando la penetración del portafolio de productos y el volumen de ventas; trabajamos con una plataforma de autoservicio en línea para segmentos dedicados de clientes, reduciendo el costo de servir con una mejora en el volumen de ventas y la penetración de los productos en estos segmentos.

Adicionalmente, a partir de un análisis detallado, generamos eficiencias en el proceso de asignación de precios y control de descuentos que generaron impactos en el margen bruto de las categorías. Por último, se introdujeron nuevas herramientas y modelos para mejorar el proceso de venta y la supervisión, aumentando la eficacia de las interacciones con los clientes y el rendimiento del equipo de ventas.



↗ Resultados

- Aumento en las ventas de kilo-litros mediante la implementación de herramientas y estrategias de venta cruzada.
- Mejora del Fill-Rate con una consecuente reducción significativa de la venta perdida.
- Implementación de una estrategia de Atención al Cliente con un modelo híbrido que combina la atención personalizada con la auto-gestión de venta por parte del cliente, con la cual se logró un incremento significativo de las ventas realizadas a clientes objetivo.
- Impulso a la estrategia de transformación digital mediante la eliminación de registros manuales y la implementación de herramientas digitales de captura de datos de piso, asociadas a modelos de inteligencia de negocios.
- Mejoras significativas en los OEE de las plantas de producción, con subsecuentes impactos en la mejora del costo por kilo-litro.
- Mejora del aprovechamiento de materias primas mediante el control de dosificación, la reingeniería de fórmulas y el control de mermas.
- Mejora del aprovechamiento de la capacidad de producción, con el balanceo de líneas de producción y el refuerzo a la supervisión activa.
- Reducción de costo de ventas mediante un enfoque en la mano de obra, la utilización de material de empaque y el incremento de la productividad de las plantas de producción.
- Mejora de precios de compra mediante la ejecución de estrategias de negociación con proveedores clave.

*A través de las 150 iniciativas de impacto implementadas, logramos un **ROI** de **9:1** al cierre del proyecto, y un **ROI 17:1** al final del periodo de evaluación, un año después de la finalización del proyecto.*

"No dudo en recomendar a London Consulting Group como un equipo muy profesional y comprometido que nos ha demostrado la capacidad de generar grandes resultados trabajando de forma cercana e integrada con nuestro personal, asegurando su implicación, participación y convencimiento en las iniciativas implementadas."

- GONZALO CHAVEZ

Por qué LONDON CONSULTING GROUP

La metodología de London Consulting Group consta de tres partes:

1

DESCUBRIMIENTO

Esta fase de una semana nos permite entender su negocio, los retos a los que se enfrenta y las oportunidades que pueden aprovecharse.

Mediante una serie de entrevistas estratégicas, recopilamos información sobre la visión, las prioridades y las expectativas de su organización. Luego visitamos sus instalaciones para observar los procesos en detalle e identificar la tecnología que utilizan y cómo se obtienen los resultados.

Con esta información identificamos posibles fuentes de ahorro y establecemos un plan de trabajo para el análisis en profundidad en una propuesta inicial que aprovecha la visión y los conocimientos de su organización para maximizar la inversión. A la vez, también entregamos un informe que identifica las oportunidades de mejora más evidentes y su potencial financiero.

2

TRANSFORMACIÓN

La fase se divide en dos secciones:

1. Análisis exhaustivo

Durante esta etapa, analizamos en detalle su organización, sus procesos y su modelo de Gobernanza. Incluyendo:

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

MACROESTRUCTURA

MODELO DE INDICADORES

ANÁLISIS DE SISTEMAS

Durante estos dos meses, proporcionamos una visión integral de las oportunidades que se pueden aprovechar para obtener máxima rentabilidad.

2. Diseño e Implementación

Utilizando tecnología avanzada y metodologías ágiles, diseñamos, implementamos y supervisamos las mejoras con su equipo para aumentar los beneficios y llevar a su personal al siguiente nivel. Nuestra amplia gama de soluciones personalizadas pueden abordar muchas áreas, entre las que se incluyen:

- Planificación estratégica (alineación de la visión/misión con los objetivos, iniciativas y planes)
- Marketing y ventas (CRM; go-to-market; ventas y canales; ventas directas)
- Personal y organizaciones (liderazgo ágil; modelo de gobernanza; desarrollo de competencias)
- Gestión de la cadena de suministro (demanda y planificación de inventarios; distribución)
- Operaciones (optimización de la eficiencia; lean manufacturing)
- Tecnología informática (digitalización, cuadros de mando; ERP, tecnología)
- Back Office / Servicios compartidos (alineación de RRHH, finanzas, compras, ventas, etc.)
- Diligencia debida operativa (cuantificación y simulación de la diligencia debida)
- Certificaciones (cumplimiento a las normas del sector)

3

CONTINUIDAD

Se realizan auditorías a los 3, 6 y 12 meses para garantizar que se obtengan los beneficios financieros propuestos.

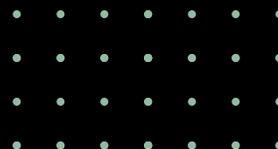
En promedio, el retorno de la inversión de un proyecto realizado por London Consulting Group es de 5 a 1, lo que significa que su inversión en la optimización de su eficiencia tiene el potencial de llevar a su empresa al siguiente nivel.

¡Crecemos!

¿Listo para transformar el futuro de tu empresa?

Contáctanos hoy mismo y descubre cómo London Consulting Group puede ayudarte a alcanzar resultados inmediatos, optimizar tus operaciones y prepararte para enfrentar los desafíos del futuro.

londoncg.com



Manufactura