



A: 295 Washington St, Norwell, MA 02061. (USA)
T: (781) 659-0330

Norwell, Massachusetts, USA, marzo 2023.

A quien corresponda:

Boston Agrex LLC es una empresa que forma parte de **Grupo Buena Holding** dedicada a los servicios de **compra, venta y logística** en Carne de Res, Abarrotes, Cordero, Chivo, Menudencias, Cerdo, Aves, Mariscos, Pavo, Pato, Frutas y Verduras con presencia en mercados como **Norteamérica, Centroamérica, Sudamérica, el Caribe y Europa**. Entre **abril de 2022 y marzo de 2023**, desarrollamos en conjunto con **London Consulting Group (LCG)**, un proyecto que consistió en el lanzamiento de iniciativas para la optimización de procesos internos que se implementaron en toda la compañía.

Algunos de los resultados más relevantes del proyecto fueron:

- **Optimización de la comunicación en logística:**
 - Implementación de Reuniones Semanales entre los gerentes de tráfico y los Traders con el fin de optimizar la comunicación relacionada con el estado de los envíos, los horarios y la situación del negocio.
 - Implementación de "Microsoft Planner" con el objetivo de compartir información y llevar registro de las conclusiones principales.
 - Implementación de la Reunión Semanal de TMs con el Director de operaciones, para asegurar la supervisión activa del estado, y dar orientación de los principales temas.
 - Implementación de dos herramientas Excel (TM-Traders Main Takeaways/ TM-Main Takeaways) para realizar un seguimiento de los compromisos y/o principales problemas a resolver recopilados durante las sesiones de "TMs-Traders".
 - Se optimizó la comunicación entre los Gestores de Tráfico y los comerciantes, lo que mejora el trabajo y reduce los posibles errores.
- **Desarrollo de nuevos informes y KPIs:**
 - Se diseñó e implementó el Departamento de Análisis de Datos como área de apoyo para la generación de indicadores y soporte técnico.
 - Implementación del rol de Analista de BI que es un recurso que soporta la gestión de datos y su modelado para realizar reportes e indicadores funcionales, así como soporte técnico.
 - Implementación de software Power BI que convierte fuentes de datos no relacionadas en información coherente, visualmente inmersiva e interactiva.
 - Más de 20 informes en PBI diseñados y funcionando a la fecha.
 - Los comerciantes están equipados con reportes e indicadores en Power BI que permite una visibilidad basada en información confiable sobre ventas, compras, costos, peso desplazado y rentabilidad para crear planes significativos y estrategias específicas.
 - Se implementó el Comité de Análisis de Datos para discutir el progreso, el estado y los seguimientos en función de los requisitos del cliente interno y/o la optimización de los informes.
- **Optimización de la disponibilidad de fondos:**
 - Se realizó Análisis Estadístico ABC Pareto (Clasificación de Proveedores) con base al peso comprado y plazos de crédito vigentes. Estos fueron asignados a los comerciantes en función del uso más frecuente o mejor relación para renegociar nuevos términos.
 - Optimización de las condiciones de crédito con los proveedores para aumentar la disponibilidad de fondos y reducir los gastos por intereses. (Las negociaciones han sido iniciadas por el equipo de finanzas.).
 - Disponibilidad de Financiamiento Beneficio potencial "Doméstico" (+4 Días Plazos de Crédito) de \$13,000 USD anuales, basado en un escenario conservador.
 - Disponibilidad de Financiamiento Beneficio potencial "Internacional" (+4 Días de Plazo de Crédito) de \$8,000 USD anuales, basado en un escenario conservador.

- **Asignación de PO a SO:**
 - Implementación de "Planner" con tarea recurrente, así como una sesión semanal para asegurar que todos los pedidos se asignen correctamente con el fin de reducir el riesgo potencial de ventas duplicadas de productos.
 - Implementación de la "función de notificación POP-UP" en Power Bar para recordar a los gerentes de tráfico si tienen pedidos de ventas que deben asignarse.

- **Gestión de Inventario:**
 - Implementación de la herramienta PBI de Gestión de Inventario, integrando un modelo estadístico robusto y un reporte de seguimiento para conocer el estado del inventario con el fin de disminuir los costos de almacenamiento y optimizar el negocio.
 - Se equipó a los comerciantes con la nueva herramienta "Inventory Tracker PBI" que permite una visibilidad basada en información confiable sobre el estado del inventario, producto de poco movimiento, costo actual y volumen (lb).
 - Implementación del "Comité de Ventas" semanal para asegurar la definición de objetivos, compartir información, definición de compromisos y planes de acción, en base a los KPIs y reportes implementados.
 - Beneficio potencial de "Dinero en riesgo" de \$116,000 USD (Reducir el potencial "Dinero en riesgo" al mejorar la visibilidad de la salud del inventario a través de un indicador de "Semáforo" que permite al trader tomar las acciones pertinentes para optimizar el movimiento del producto.).
 - Beneficio potencial de "Pérdidas de inventario" de \$ 49,000 USD (Con base en la implementación del "Inventory Tracker" acelerar el movimiento de inventario y así definir cuándo se debe donar o destruir el producto para evitar mayores costos y pérdidas debido a la baja rotación).
 - Beneficio potencial de "optimización de costos" de \$14,000 USD (Con base en la supervisión activa y la implementación del comité de ventas reducir los costos de almacenamiento asociados con el inventario de larga duración a través de una gestión óptima del inventario).

- **Documentación a tiempo (On-Time):**
 - Implementación del "Documentation Tracker OTIF" en PBI para realizar un seguimiento del estado de la documentación en cada etapa, con el fin de optimizar el desempeño del departamento y minimizar posibles reclamos.

- **Desintegración de Siniestros y Cobranzas:**
 - Se realizó el "Plan Maestro" para entender las cargas de trabajo del "Gerente de Reclamos y Cobranzas", así como el involucramiento de toda la empresa en el proceso de reclamos.
 - Se optimizó el proceso de "Control de Calidad" con el fin de centralizar Reclamos en un solo punto y así reducir la carga de trabajo de toda la empresa.
 - Se transfirió el cargo de "Gerente de Cobranzas" bajo la supervisión del "Contralor" con el fin de definir objetivos de recuperación, reducir costos y agregar nuevas tareas "AR" para optimizar el cargo.
 - Se definió la categorización y nivel de riesgo de los siniestros con el fin de optimizar la gestión, reducir tiempos, mejorar la comunicación y minimizar riesgos.
 - Se definió el "Identificador Único de Siniestros", con base en el nivel de riesgo, categorización, fecha y SO, con el fin de mejorar la trazabilidad, así como la definición de indicadores de gestión.
 - Implementación del "Árbol de Decisión de Siniestros", para entender con base en la categorización y el nivel de riesgo cuál "Agente Final" es el responsable de sustentar, informar y/o gestionar el siniestro.
 - Se creó el cargo de "Gerente de Control de Calidad" con el objetivo de centralizar, optimizar la gestión de reclamos, reducir la carga de trabajo de BA y agilizar la resolución.
 - Beneficio potencial de "Centralización de Reclamos" de \$73,315 USD anuales, basado en el escenario conservador de optimización del proceso de reclamos.

- **Modelo de Gobernanza:**
 - Implementación del modelo basado en nuevas reuniones, comités y sesiones que aseguran la correcta comunicación, mejora el intercambio de información y resultados tangibles con

el fin de realizar planes de acción y acciones correctivas para garantizar una mejora continua en la institución.

- **Plan Maestro / RETA:**
 - Se realizó análisis de lista de actividades y RETA para detectar oportunidades con el fin de producir una forma más eficiente de ejecutar actividades al reducir, automatizar, transferir o eliminar aquellas tareas que no agregan valor.
 - Se realizó Análisis del Plan Maestro sobre los perfiles clave que se pueden optimizar con base a las áreas de oportunidad visualizadas en este primer proyecto y los objetivos de Boston Agrex.
 - Beneficio potencial de reequilibrio de la carga de trabajo de \$316 000 USD al año (Con base en la lista de actividades y el análisis RETA)

- **Plan de Sucesión:**
 - Con el fin de realizar una transición óptima del actual Gerente General (CEO), se definieron y mapearon todos los procesos en su versión "Objetiva". (+20 horas de sesiones de mapeo y validación con el CEO)
 - Se realizó el "Inventario de Procesos del Gerente General (CEO)", con el fin de identificar los procesos que actualmente maneja. (10 procesos)
 - Se definieron los potenciales nuevos dueños de los procesos y se les impartió la primera sesión de capacitación (Flowchart Session), para iniciar la transición de las actividades de alto nivel que actualmente maneja el Gerente General (CEO) (+7 horas de capacitación).
 - Se realizó la lista de actividades y análisis RETA al VP Senior de Ventas para entender su carga de trabajo actual ya que manejará nuevos procesos como el nuevo CEO de Boston Agrex.
 - Se llevó a cabo la estrategia Cash Flow versión 1, con el fin de identificar el monto que se liberará luego de la transición del actual Gerente General (CEO). Esto ayuda a entender el monto real que tendrá disponible Grupo Buena Holding para futuras estrategias financieras.
 - Se realizaron pruebas psicométricas a los "Key players" definidos por la alta dirección con el propósito de identificar las fortalezas y debilidades que los "Líderes" necesitan optimizar y desarrollar con el fin de ribustecer el talento.

- **Sinergia – Servicios Compartidos:**
 - Con el fin de optimizar y aprovechar el talento actual de las unidades de negocio, así como mejorar la comunicación y hacer más eficientes los recursos se definieron procesos que generan sinergia y brindan "Servicios Compartidos" y se puso a trabajar el desarrollo de estos entre los "Key Players" de ambas unidades de negocio. (Optimización logística de GBH, proceso de estrategia de flujo de efectivo de GBH, presencia web de GBH, centralización de reclamos de GBH, estructura organizacional de GBH, requisitos de innovación de GBH, Data warehouse y redes sociales de BA).
 - Se diseñó e impartió el material y taller "Design Thinking" (+6 horas) para ambas unidades de negocio (inglés/español), lo que permitió conocer los insights de ambos equipos, y los potenciales Servicios Compartidos a atacar con su respectivo plan de acción.
 - Se diseñó la página web de Boston Agrex en base a la información definida por la alta dirección con el apoyo del equipo de TI de BA y el equipo de TI de GB.
 - Se definieron y desplegaron las Redes Sociales de Boston Agrex, con el objetivo de tener presencia en los medios. La estrategia de medios se definió con el fin de enfocar las "Publicaciones" en el "buyer persona" relevante y el mercado al que queremos llegar en las redes sociales en función del negocio principal de Boston Agrex.
 - Se creó e implementó el "Comité de Servicios Compartidos" con los "Key Players" de ambas unidades de negocio, con el fin de optimizar la comunicación entre ambas unidades de negocio, comenzar a crear una "Relación de Trabajo" formal, centralizando los esfuerzos para optimizar los "procesos" que tengan "Sinergia" en el "Holding", y crear una visión de "Trabajo como una sola entidad".

- **Incentivar la Compra:**
 - Se realizaron Análisis Estadísticos para comprender la distribución de las compras entre la comisión de los comerciantes relacionada con el "Intercompany Brokerage Report".
 - Se definió Nuevo Esquema de la "Comisión de Compras" en base a la categorización de

productos en "Artículos Sensibles", "Otros" y "Mixtos". Este nuevo esquema tiene como principal objetivo tener un equilibrio entre la comisión que un "Trader Comprador" recibe del "Trader Vendedor" para incentivar la "Compra entre Traders".

- Se creó el "Profit by Trader PBI", con el fin de tener un indicador que despliegue la distribución entre las compras del Trader, y la variación del "Nuevo Esquema" versus el antiguo esquema (1 centavo X Peso "Libras"), esto ayuda a la alta dirección a identificar qué modelo tendrá un mayor impacto en el "P&L" de cada Trader.
- "Profit by Trader buyer PBI" puede reducir la carga de trabajo del "Contralor" 2 horas en promedio en la actividad "P&L", ya que la herramienta despliega toda la información automatizada relacionada con el "Intercompany Brokerage" entre traders con el esquema antiguo y nuevo.

- **Performance Review:**

- Se definió, implementó el "Modelo Performance Review 360 degrees" y se impartió la capacitación a toda la unidad de negocio, con el fin de implementar una cultura de comunicación abierta y que el equipo sepa cómo será evaluado en los próximos años (+7 Horas).
- Se implementó el modelo "Performance Review" y los resultados de desempeño de 2022 fueron revisados por la alta dirección con el fin de tener una guía para definir la asignación de bonos para 2022.
- Se definieron competencias cardinales y gerenciales de Boston Agrex, con el fin de evaluar el apego del equipo a los valores definidos en Boston Agrex.
- Se desarrollaron 17 dashboards en Power BI con relación al "Performance review", para tener el detalle de cada evaluación. Esto ayudará al jefe de departamento a dar retroalimentación correcta y ayudará a la alta dirección a tener una visión total y detallada del estado y los comentarios de todo el equipo, con el objetivo principal de tomar una decisión sobre la bonificación no basada solo en el "Final Score", sino también en los comentarios del equipo.
- Se realizaron sesiones de retroalimentación entre el "jefe de departamento con el Back office", "El CEO con el jefe de departamento", y el "Senior Sales VP con los Traders" con el fin de definir planes de acción y que el equipo sepa cómo a mejorar para la evaluación del próximo año (Cultura de Comunicación Abierta).

Los ahorros financieros conservadores proyectados por el proyecto pueden generar un Retorno de la Inversión de **2.7 a 1** y un ROI potencial de **3.1 a 1** en base a las iniciativas implementadas. Por ello, recomendamos ampliamente a London Consulting Group por la profesionalidad de su equipo y la metodología de trabajo utilizada a lo largo de este proyecto.

Atentamente,


Lawrence Lieberman
Boston Agrex CEO


Raúl García Granados
GBH Director

Boston Agrex LLC. | Grupo Buena Holding



GRUPO BUENA

Lawrence Liberman (CEO) | Raul Garcia Granados (GBH Director) | Max Perdomo (VP) | Demetrios Zapris (Director of Operations) | Steven Shaffer (Comptroller) |