

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

Maestría en Administración de Empresas

Trabajo Final

Caso de Estudio:

Administración eficiente de inventarios de una empresa comercializadora de pequeños electrodomésticos bajo condiciones de cambio organizacional y reestructuración, en Argentina, Chile, Perú y Uruguay, entre 2014 y 2015.

Alumna: van Humbeeck Romero, Laura Cecilia

Director: MBA Cannata, Walter

N° de legajo de la alumna: 1070685

MBA INT 56

Fecha de Presentación:

Agradecimientos:

A mi hermano Pablo y su familia, por su constante apoyo y cariño.

A mis profesores y compañeros de grado por compartir sus experiencias y
conocimientos.

A mi director, por el apoyo e incentivo para la autosuperación.

Abstract

Most of the companies nowadays are developing strategies and implementing decisions that allow them to be more flexible, lean and efficient in the way they run the business and especially the operations. These qualities are required by companies of all types and sizes, and the purpose is to deliver results efficiently.

In this case, a global company named as “Grimber Group” settled in many countries is urging to implement a strategy of downsizing and standardizing new best practices between 2014 and 2015. This case focuses on the strategy for certain countries in Latin America and aims to provide an alternative of set up that an operational senior manager can put in place as well to determine an approach that can be used to develop a team that deals with challenges of different markets and cultures.

Keywords:

Downsizing, Re-skilling, Change Management, Optimization of Inventories, S&OP Sales and Operations Planning.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

Contenido

1. Objetivos	6
1.2 Objetivo General	6
1.3 Objetivos específicos.....	6
2. Marco Teórico	7
2.2 “La única constante es el Cambio”	7
2.3. Cultura organizacional	9
2.4. Estructura organizacional	11
2.5. Modelos de Organización	15
2.6. El liderazgo efectivo para sobresalir en entornos cambiantes.....	18
2.5 Estrategia de Operaciones en sintonía con otras áreas clave	20
2.6 Estrategia Corporativa: el punto de partida y regreso	22
2.7 Planificación de Ventas y Operaciones	24
2.8 Elaboración de pronósticos de demanda	27
2.9 Patrones de demanda	27
2.10 Diseño del sistema de pronóstico	28
2.11 Selección del tipo de técnica de Pronóstico	30
2.12 Métodos de juicio	30
2.13 Administración de Inventarios.....	31
2.14 Sistemas de inventarios	33
3. Marco Metodológico	37
4. Caso de Estudio	38
4.2. Introducción.....	38
4.3. Historia	38
4.4. Modelando el Futuro	41
4.5. Gobierno y Dirección	42
4.6. “PIT” en Latinoamérica: profundizando la estrategia.....	43
4.7. Grimber en Latinoamérica	46



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

4.8.	Equipo Directivo en Sudamérica	48
4.9.	El área de Operaciones: expectativas de la organización	49
4.10.	Equipo de Operaciones: ¿Quién hace qué y en dónde?	52
4.11.	Múltiples procesos de Planificación y ejecución.....	55
4.12.	La nueva dinámica operacional.	56
4.13.	Gestionando el cambio, la interdependencia y la distancia.	61
4.14.	Resultados operativos y cualitativos.....	64
5.	Conclusiones	66
6.	Teaching Note	68
7.	Bibliografía	71
7.	Anexos.....	72
7.2.	Tipo de Organizaciones.....	72
7.3.	Modelos de Organizaciones.....	74
7.4.	Resultados Grimber a nivel global 2014	76
7.5.	Organigramas de Grimber	77
7.6.	Listado de Indicadores de Desempeño de las Operaciones en Grimber	78
7.7.	Objetivos Gerencia de Operaciones 2015.....	79
7.8.	Proceso mensual de Planificación de Ventas y Abastecimiento “S&OP”	80
	Revisión Semana 1	81
	Revisión Semana 2	83
	Revisión Semana 3	84
	Revisión Semana 4	86
7.9.	Equipo de planificadores de demanda	86
7.10.	Equipo de Logística en las Organizaciones Comerciales	88
7.11.	Tablero de comando operativo Sudamérica períodos 2014 y 2015.....	89
7.12.	Tablero de comando operativo Sudamérica períodos 2016 y 2017	89

1. Objetivos

1.2 Objetivo General

Desarrollar un caso de estudio que permita evaluar la metodología, el enfoque de la gestión de los recursos humanos y de los procesos en la administración del abastecimiento desde los centros de abastecimiento a los mercados de consumo en Argentina, Chile, Perú y Uruguay, en un contexto de cambios estructurales y organizacionales de la empresa entre 2014 y 2015.

1.3 Objetivos específicos

- ✓ Detectar necesidades estratégicas y significativas para el desarrollo del área de planificación y abastecimiento.
- ✓ Destacar la importancia de la integración de las áreas de venta, mercadeo, finanzas y planificación para la ejecución operativa de los planes de venta.
- ✓ Sintetizar los aspectos relevantes de la conducción de equipos de trabajo y su desempeño en manejo eficiente de inventarios.

2. Marco Teórico

2.2 “La única constante es el Cambio”

Liderando el Cambio

Desde hace varias décadas, la necesidad de mantener la competitividad y ser capaces de retener a los mejores profesionales en compañías de distinta envergadura se ha vuelto apremiante para los equipos de la alta dirección. Se ven obligadas a incluir en su agenda, no solo la toma de decisiones de negocio sobre sus productos o servicios, sino también la manera en que llevan adelante dichos negocios.

Esta necesidad se ve exacerbada por el avance tecnológico en todos los campos y comunidades, combinando nuevas formas de comunicación e instaurando nuevos paradigmas sobre lo que implica la competitividad, producir, crear, socializar y vincularse en el mundo de los negocios.

“El mundo ha cambiado de forma radical. La gestión y el management empresariales se realizan hoy en día en condiciones totalmente diferentes a las de hace todavía pocos años” (Doppler, 1998:3).

En este nuevo contexto profesional, el ser humano se encuentra en la urgencia de reflexionar acerca de los nuevos retos que éste propone: ¿Qué necesita la sociedad hoy en día? ¿Qué novedad soy capaz de aportar en beneficio del bien común? ¿Qué demandarán las nuevas generaciones? ¿Qué herramientas y habilidades tengo para impactar positivamente en la sociedad y el medio ambiente?

Para responder es necesario describir las condiciones generales en las que estamos inmersos. Las principales giran en torno a la escasez de tiempo, dinero y aumento en la complejidad.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

Escasez del Tiempo:

“Toda la economía se encuentra bajo una intensa presión de rendimiento y de cambio. Ello tiene que ver, ante todo, con el desarrollo tecnológico, principalmente en los sectores de la microelectrónica, la informática y las telecomunicaciones. En esencia han sido el ordenador y la televisión los que han provocado la transformación. Hacen posible canalizar la información a discreción y transportarla prácticamente sin pérdida de tiempo. Ello ha llevado a una inaudita aceleración de todas las operaciones comerciales.

Antes, una tienda de venta al detalle sabía a lo sumo una vez al año, después de un meticuloso inventario, cuántos productos y de qué tipo habían pasado en total por encima del mostrador. Hoy en día, los top-manager de cadenas de venta al detalle con cientos de filiales empiezan su jornada laboral normal con el estudio de las cifras exactas de las ventas nacionales del día anterior” (Doppler, 1998:4)

La rapidez con la que los medios de comunicación transmiten una excesiva cantidad de información y las consecuencias que ésta genera, exige una mayor capacidad de comprensión, síntesis y respuesta de los equipos directivos.

Escasez del Dinero

El consumo creció notablemente en los últimos tiempos, como consecuencia “los recursos naturales se agotan, y las materias primas son más caras. Un incremento exponencial de la necesidad médica hace que se disparen los costos. La presión de producir ecológicamente conlleva mayores inversiones para la industria. Masas de consumidores viven gracias a créditos y existe una mala distribución de la riqueza. Mientras, por otro lado, existen demasiadas empresas, demasiados oferentes con grandes capacidades productivas que conllevan resultados de caída de precios y márgenes que desaparecen. El problema más grave a largo plazo será el desempleo,

propulsado por el aumento de automatización y el traslado de mano de obra a países con costos laborales más bajos” (Doppler, 1998:8)

Todos estos factores limitan el crecimiento económico y están dados por la dinámica de los últimos tiempos y de la actualidad, orientada a la optimización de rendimientos y costos.

Aumento dramático de la complejidad

La globalización de las empresas y los acuerdos comerciales entre naciones, entre otros factores, han favorecido la interdependencia y un sistema encadenado de causas y efectos.

“Los procesos técnicos, económicos, políticos y sociales se influyen recíprocamente y desarrollan su propia dinámica. Se producen «efectos de vuelco», y, de hoy para mañana, un escenario hasta entonces realista se transforma en su contrario. Es decir, no sólo nos enfrentamos con recursos escasos, sino también con una creciente complejidad. La actividad de la dirección se ha vuelto, en general, más difícil.” (Doppler, 1998:10)

2.3. Cultura organizacional

Una empresa que busca permanecer en el tiempo y ser exitosa debe tener sus pilares fundacionales apoyados en una unidad social independiente y claramente definida. A su vez, ella define el modo de percibir, pensar y sentir la realidad. La cultura es el conjunto de normas o reglas sociales aprendidas de la experiencia grupal, por lo que involucra un tema de gran interés en la gestión de la comunicación interna de las distintas partes; así lo explica Schein (2004:87-88) “El proceso de formación de cultura es, en un sentido, idéntico al proceso de formación del grupo en el que la mera esencia de agrupación o identidad grupal—los esquemas mentales compartidos, creencia, sentimientos y valores



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

que resultan de la experiencia compartida y el aprendizaje común— resulta en el esquema de premisas compartidas lo que yo llamo, la cultura de ese grupo. Sin un grupo allí, no puede haber cultura, y sin algunas premisas compartidas, algún nivel homogéneo de cultura, realmente estamos hablando de una agregación de personas, no un grupo. Así es que el crecimiento del grupo y la formación de cultura pueden ser vistas como dos caras de la misma moneda, y ambas son el resultado de las actividades de liderazgo y experiencias compartidas”

En general, todas las teorías grupales y organizacionales distinguen dos conjuntos mayores de problemas que todos los grupos, sin importar su tamaño, deben confrontar:

- La sobrevivencia, crecimiento y adaptación en su entorno.
- La integración interna que permita el funcionamiento diario y la habilidad para adaptarse y aprender.

“Pasos para la adaptación externa y sobrevivencia.

1. *Misión y Estrategia*. Lograr un entendimiento compartido de la misión central, las actividades primarias, y las funciones manifiestas y latentes.
2. *Objetivos*. Desarrollar un consenso de los objetivos, derivados de la misión central.
3. *Medios*. Desarrollar un consenso sobre los medios que serán utilizados para lograr dichos objetivos, tales como la estructura de la organización, la división del trabajo, el sistema de pagos y el sistema de autoridad.
4. *Medición*. Desarrollar un consenso sobre los criterios que serán utilizados para medir cuán bien el grupo está llegando a sus objetivos, tales como la información y el sistema de control. Este paso también involucra el ciclo de obtención de información en el lugar adecuado dentro de la organización y su análisis, para que las acciones correctivas apropiadas puedan ser tomadas.

5. *Corrección.* Desarrollar un consenso sobre el plan de remediación o estrategias de reparación en caso de que los objetivos no sean cumplidos” (Schein, 2004:88)

2.4. Estructura organizacional

La conformación de una organización requiere una serie de medidas, que pueden y deben ser revisadas a lo largo del tiempo. El objetivo es asegurar que los procesos, los puestos de trabajo y los sistemas de jerarquía estén articulados de tal manera que permitan a la organización funcionar correctamente: los procesos deben ser fluidos para quienes trabajen en ella y ésta logre principalmente satisfacer a los clientes, seguidos de reducción de costos e incremento de productividad.

“El proceso de organización está constituido por las siguientes etapas: División del Trabajo y Coordinación

- A. Para **dividir el trabajo** es necesario llevar a cabo una secuencia que abarque las siguientes etapas:
 - a. Describir los procesos es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macroprocesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización. Como ya se mencionó, un proceso es la secuencia de etapas para realizar una actividad.
 - b. Definir las funciones más importantes.
 - c. Clasificar y agrupar funciones de acuerdo con los macroprocesos.
 - d. Establecer líneas de comunicación e interrelación.
 - e. Definir los micro procesos; una vez que se han definido los macroprocesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

- B. Jerarquización: la jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.
- a. Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables. Se debe propiciar la creación de organizaciones planas; es decir, con los mínimos niveles jerárquicos.
 - b. Definir claramente el tipo de autoridad ya sea lineal, funcional y/o staff de cada nivel.
- C. Departamentalización: la departamentalización se logra mediante una división orgánica que permita a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Al realizar la departamentalización es conveniente seguir esta secuencia.
- a. Definir los procesos.
 - b. Listar todas las funciones.
 - c. Clasificarlas de acuerdo con su similitud.
 - d. Ordenarlas en relación con su jerarquía.
 - e. Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas: departamentos o áreas funcionales.
 - f. Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos.
 - g. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.
- D. Descripción de actividades: cuando se han definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo

o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

E. Estructuras de Organización:

Dependiendo de las características y requerimientos de cada empresa, es posible utilizar diversos modelos de organización aplicables a la estructuración de departamentos o áreas; las más usuales son:

- **Funcional.** Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y, con ello, una mayor eficiencia del personal. Este es el tipo de organización más usual.
- **Por productos.** Es recomendable en empresas que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- **Geográfica o por territorios.** En general se utiliza cuando las áreas de la organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operaciones y de personal es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes y diferentes. Se utiliza sobre todo en el área de ventas. Por ejemplo: organizar la empresa en zonas regionales.
- **Clientes.** Consiste en establecer departamentos cuyo objetivo es servir a los distintos compradores o clientes. Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente en tiendas de autoservicio y almacenes

departamentales, aunque puede también utilizarse en organizaciones de servicio e industriales.

- **Por procesos o equipo.** Al fabricar un producto, cuando el proceso o equipo es fundamental en la organización, se crean departamentos enfocados al proceso o equipo (herramientas de producción), sobre todo si reportan ventajas económicas, de eficiencia y ahorro de tiempo, ya sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso así lo requiera. La sección de corte en un departamento y la de máquinas de coser en otro, es un claro ejemplo de la departamentalización por equipos en una fábrica de ropa.
- **Secuencia.** Se utiliza por lo general en niveles intermedios u operativos. Es conveniente cuando por razones técnicas o económicas se requiere hacer la departamentalización por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo. Así, una empresa que trabaja por turnos sin interrupción puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos. Cuando se trata de áreas que manejan una gran cantidad de números y/o letras, por ejemplo, un departamento de cobranzas que maneja infinidad de tarjetas de crédito establece diversas secciones de acuerdo con la numeración de las tarjetas; una institución bancaria lo hace con los apellidos de los cuentahabientes.

Coordinación: Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad. La importancia de la coordinación puede ejemplificarse de una manera sencilla con la organización de un equipo de remo: de nada servirá contar con magníficos remeros especialistas en su área, y haberles asignado su posición (división del trabajo), si no existe sincronización, armonía, comunicación y coordinación entre los integrantes durante la competencia. Por más hábiles que sean los deportistas individualmente, sus



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

esfuerzos se nulificarán si no existe coordinación. La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas”. (Münch, 2010: 61-65). Organigramas detallados en el Anexo 7.2.

2.5. Modelos de Organización

Cada empresa puede disponer de cómo estructurar los niveles jerárquicos, de acuerdo al tamaño, características, recursos, objetivos, etc.

“Los tipos de estructuras pueden ser:

- **Lineal o Militar:** se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Se le conoce como organización lineal o militar porque se originó en instituciones militares, ya que la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.
- **Lineo-Funcional:** la organización líneo-funcional es la que comúnmente se usa por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa. Las más comunes son: mercadotecnia, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.
- **Staff:** este tipo de estructura surge de la necesidad de las empresas de contar con la ayuda de especialistas en el manejo de conocimientos, capaces de proporcionar información experta y asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes. La organización Staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad se representa por medio de líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se



representa con línea continua. Este tipo de organización no existe por sí sola, se combina con otros tipos de estructura.

- **Comités**: consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Los comités generalmente son de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructura. Los comités más usuales son:
 - Directivo. Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encargan de los asuntos estratégicos.
 - Ejecutivo. Es nombrado por el comité directivo para que ejecute los acuerdos.
 - De vigilancia. Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
 - Consultivo. Está formado por especialistas que, por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre diversos asuntos
- **Multidimensional**: Este tipo de estructura es propia de grandes empresas en las que, por la magnitud de sus operaciones y para lograr una mayor eficiencia, la organización se subdivide en unidades con base en productos, servicios, áreas geográficas o procesos.
- **Holding**: Con el crecimiento de las grandes empresas se crean los holdings. En su forma más amplia, una compañía holding es una sociedad que está constituida por diversas empresas de giros diferentes con funciones y administración independientes. Puede ser también una empresa de la que dependan unidades de negocio autónomas que forman parte de la empresa matriz, en la cual, sin embargo, cada unidad de negocio funciona independientemente y mantiene los nombres originales de sus empresas, su identidad y sus propias estructuras.

- **Matricial:** Esta forma de estructura es propia de grandes empresas. También se conoce como organización de matriz, de parrilla o de proyectos. Es una combinación de distintos tipos de organización y consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, a la vez que un gerente de proyecto es el responsable de los resultados de los objetivos de un proyecto en el que puede participar personal de diversos departamentos o áreas. Los involucrados en el proyecto reportan al gerente de proyecto, pero para sus funciones normales reportan a los jefes de los departamentos a los que están adscritos. Se distingue de otros tipos de organización en que se abandona el principio de la unidad mando en favor del sistema de mando múltiple o de “dos jefes”. El sistema de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de estructuras organizacionales
- **Transnacionales o globales.** El crecimiento y la expansión de las empresas como resultado de la globalización ha generado estructuras organizacionales más complejas que varían de acuerdo con el grado de descentralización. Las más comunes son:
 - Divisiones internacionales. Se mantiene la estructura del país de origen y la división internacional opera de forma similar. Tiene la ventaja de la transferencia de tecnología y la desventaja de la falta de las adaptaciones locales de los productos a la situación del país extranjero.
 - Sucursales internacionales. Actúan independientemente de la matriz; las áreas funcionales se estructuran de manera regional. Existe mayor descentralización y la empresa matriz controla a través de los sistemas de información.

- Integrada. La empresa se fracciona en divisiones que se dirigen desde una base internacional, esto permite promover la eficiencia de información y la transferencia de tecnología. Las filiales en distintos países pueden fabricar en un país y ensamblar en otro aprovechando las ventajas competitivas de costo.
- Estructuras mixtas. Se aprovechan las ventajas de las distintas estructuras anteriores. Cada empresa nacional funciona independiente, pero colabora y comparte capacidades con las otras empresas. La empresa central dirige la red global, mantiene la cultura organizacional y los sistemas para que opere eficientemente.” (Münch, 2010: 65-68).
- Organigramas detallados en el Anexo 7.3.

2.6. El liderazgo efectivo para sobresalir en entornos cambiantes.

Como hemos visto anteriormente, el contexto que produce el progreso en las sociedades, fuerza a las empresas y las industrias a transformarse, y esto responde a diversas razones, pero fundamentalmente, lo hacen para asegurar la generación de valor y para mantener la relevancia en el mercado. Existen muchas empresas de distintas industrias alrededor del mundo que tienen estas características en común: indicadores económicos y financieros saludables y sostenibles, con planes de crecimiento sólidos y convincentes. Sin embargo, un buen plan a futuro no es suficiente para pasar de ser una buena compañía a una gran compañía.

“La diferencia estratégica esencial entre las compañías sobresalientes de nuestro estudio y las de comparación está en dos cosas. Primera, las compañías sobresalientes basan su estrategia en una honda comprensión en tres dimensiones -lo que nosotros denominamos tres círculos-. Segunda, traducen esa comprensión en un concepto sencillo,

cristalino, que las guía en todos sus esfuerzos – de ahí el concepto del erizo” (Collins, 2001:126)

Por definición, una gran compañía lo es en la medida que sea capaz de superar varias veces la razón de sus rendimientos accionarios con relación al mercado de valores como mínimo durante 15 años o más.

Es en ese sentido y con dicha aspiración, que las empresas trabajan en procesos internos, cultura organizacional y estrategias de negocio que les permitan dar los pasos adecuados.

El cambio es buscado y necesario, y quienes lo hacen posible, los directivos de mandos altos y medios, deben destinar el tiempo necesario para formular el concepto que definirá la identidad de la compañía a futuro.

El concepto del Erizo.

“El concepto del erizo deriva de la intersección de los tres círculos siguientes:



1. En qué puede ser uno el mejor del mundo (y lo que es no menos importante, en qué no puede ser el mejor). La norma de discriminación va más allá de la sola capacidad. Ser capaz en una cosa no quiere decir que pueda ser el mejor del mundo en ella.

Inversamente, en lo que sí puede ser el mejor puede que no sea nada de aquello a lo que ahora se dedica.

2. Qué mueve su motor económico. Todas las compañías sobresalientes desarrollan gran perspicacia para saber cómo generar un continuo flujo de fondos y utilidades sostenidas. En especial, descubren el común denominador -utilidad por “x” – que tenga el mayor impacto en su economía. (Sería flujo de caja por “X” en el sector social)
3. Que lo apasiona. Las compañías sobresalientes se concentran en las actividades que las apasionan. La idea aquí no es estimular la pasión sino descubrir que lo apasiona a uno.” (Collins, 2001:126-127)

Este concepto, contribuye a la construcción de la visión, misión y valores de una compañía de una manera más profunda y sólida.

A partir de allí, comienza, entre otros, la elaboración de los planes estratégicos de la empresa. La traducción en direcciones claras para que todas las áreas funcionales y de soporte se transformen consistentemente.

La empresa puede definir entonces cómo será la cadena de valor sobre la cual va trabajar, optimizar e innovar. En este sentido, las Operaciones o Cadena de Suministro juega un papel importante, tal como podemos leer en el libro de Krajewski, Ritzman y Malhotra (2008:372) “Las cadenas de suministro permean toda la organización. Es difícil imaginar un proceso en una empresa que no se vea afectado de un modo u otro por la cadena de suministro”.

2.5 Estrategia de Operaciones en sintonía con otras áreas clave

Las compañías que van creciendo gracias a su respuesta eficaz a las necesidades de los consumidores, mantienen una especial atención a sus procesos claves, entre ellos la

cadena de abastecimiento hasta el consumidor. Para mantener esa respuesta “vigente” deben revisar dichos procesos periódicamente, asegurar que se mantienen eficientes y eficaces en relación a las expectativas del consumidor/cliente, de la empresa y de las prácticas de mercado.

Esta revisión se enmarca dentro de la estrategia de Operaciones, y para implementarla debe existir una interacción continua entre las distintas funciones y áreas de la empresa. En Administración de Operaciones (Krawjeski, Ritzman, Malhotra, 2008:47) podemos reforzar lo anteriormente expuesto:

“La estrategia corporativa considera a la organización como un sistema de partes interconectadas, o áreas funcionales, cada una trabajando en armonía con las demás para alcanzar las metas deseadas. La estrategia de operaciones, que sustenta a la estrategia corporativa, también exige una conexión estrecha entre las áreas funcionales. Una de las áreas clave es la de sistemas de información para la gerencia, que diseña los sistemas que proporcionan datos del mercado e información sobre la competencia en el entorno global. La estrategia de operaciones especifica la estrategia general de servicios o manufactura y comprende un patrón de decisiones que afectan los procesos, sistemas y procedimientos de la empresa. En consecuencia, cuando Marketing desea agregar un nuevo servicio o producto, debe coordinarse con Operaciones para garantizar que la empresa tenga la capacidad necesaria para respaldar dicho empeño. Agregar nuevos servicios o productos sin tener la capacidad para producirlos puede resultar en un desempeño deficiente. A menudo se requieren nuevas inversiones para financiar nuevos esfuerzos o mejorar las operaciones existentes. Una estrategia de operaciones que requiere inversiones en nuevo equipo y otro tipo de apoyo financiero para mejoras debe coordinarse con Finanzas. Además, a Finanzas le interesa la estrategia de operaciones porque afecta la capacidad de la empresa para generar ingresos y contribuir al desempeño de la compañía. Invariablemente, la estrategia de operaciones implica el

diseño de nuevos procesos o el rediseño de los que ya existen. Ingeniería trabaja con Operaciones para llegar a los diseños que cumplen las prioridades competitivas correspondientes. Ingeniería también participa activamente en el diseño de nuevos servicios y productos y debe hacerlo a la luz de la capacidad de la empresa para producirlos.”

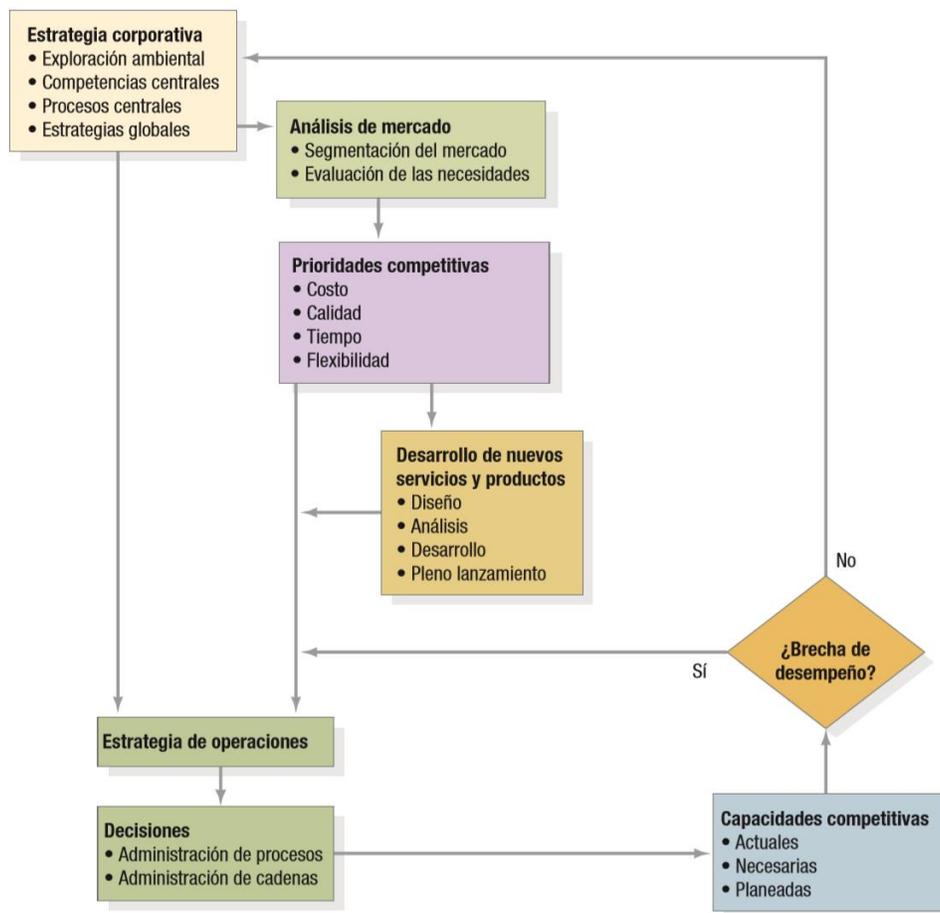
2.6 Estrategia Corporativa: el punto de partida y regreso

Las grandes metas, la misión, visión son los puntos de partida sobre los cuales se establecerán los procesos centrales y sus entregables y también sustentan las decisiones de venta o compra de nuevas unidades de negocio.

“La formulación de una estrategia de operaciones impulsada por el cliente comienza con la estrategia corporativa, que coordina las metas generales de la empresa con los procesos centrales (ver figura 1). Determina los mercados que la empresa atenderá y cómo reaccionará ante los cambios en el entorno. Proporciona los recursos para desarrollar las competencias y procesos centrales de la empresa, e identifica la estrategia que ésta pondrá en práctica en los mercados internacionales. Con base en la estrategia corporativa, el análisis de mercado clasifica a los clientes de la empresa, identifica sus necesidades y evalúa las fortalezas de los competidores. Esta información se utiliza para establecer las prioridades competitivas. Dichas prioridades ayudan a los gerentes a desarrollar los servicios o productos y los procesos necesarios para ser competitivos en el mercado. Las prioridades competitivas son importantes para el diseño de nuevos servicios o productos, los procesos que se usarán para crearlos y la estrategia de operaciones que desarrollará las capacidades de la empresa para producirlos. La formulación de la estrategia de operaciones de una empresa es un proceso continuo porque las capacidades de la empresa para cumplir las prioridades competitivas deben

revisarse periódicamente y si existe alguna falla en el desempeño, ésta debe resolverse en la estrategia de operaciones” (Krawjeski, Ritzman, Malhotra, 2008:47)

Figura 1.



Asegurar que la estrategia de Operaciones responda con planes y prioridades a la estrategia corporativa es responsabilidad de la alta gerencia y la competencia del líder de operaciones.

2.7 Planificación de Ventas y Operaciones

Quizás el mayor desafío de una empresa grande en términos de facturación, complejidad en sus procesos y números de empleados, es la capacidad de ser flexible al menor costo posible. Cuando las áreas funcionales trabajan aisladamente enfocadas únicamente a cumplir con los objetivos internos, y a veces, contrarios a los de las otras áreas, la organización cae en la generación de distintos planes de trabajo para atender a los mismos clientes. Es muy habitual, escuchar que el plan de ventas del área Comercial es muy distinto al de Producción y al del área de Finanzas. Como mínimo hay tres planes de venta (donde se describen tanto cantidad como precio a los cuales se va a vender en un determinado período de tiempo). Tener inventario disponible en el momento adecuado y al costo óptimo para asegurar un alto nivel de servicio al cliente, puede ser una tarea completamente imposible si no hay una visión consensuada de negocio.

“La planificación de ventas y operaciones es un proceso que ayuda a ofrecer un mejor servicio al cliente, manejar un inventario más bajo, ofrecer al cliente tiempos de entrega más breves, estabilizar los índices de producción y facilitar a la gerencia el manejo del negocio. El proceso está diseñado para coordinar actividades en el campo con las funciones de manufactura y servicio que se requieren para satisfacer la demanda en el tiempo. Según la situación, las actividades en el campo pueden incluir el suministro de centros de distribución de almacenes, venta al menudeo de saldos o canales de venta directa. El proceso está diseñado para ayudar a una empresa a equilibrar la oferta y la demanda, y mantenerlos así en el tiempo. (Chase, Jacobs, 2011:530)

Es la secuencia de varias instancias de análisis y validación con la participación de áreas clave de la empresa, entre ellas: ventas, marketing, producción, planificación, ventas, distribución y finanzas.

“Para asegurar que los planes de demanda y oferta estén en equilibrio hay que empezar con la planificación de ventas y operaciones (S&OP) (del inglés sales and operations planning), que es el proceso de planear los niveles futuros de recursos agregados para que la oferta esté en equilibrio con la demanda. Este plan, que a veces se conoce como plan agregado, es una declaración de las tasas de producción, niveles de mano de obra y existencias en inventario de una compañía o departamento, que concuerdan con los pronósticos de la demanda y las restricciones de capacidad. El plan de ventas y operaciones es progresivo y gradual, lo que significa que está proyectado para abarcar varios periodos (por ejemplo, meses) en el futuro. [...] La planificación de ventas y operaciones es importante para cada organización que forma parte de la cadena de valor. En primer término, requiere la participación de los gerentes de todas las funciones de la empresa. Marketing proporciona información sobre la demanda y las necesidades de los clientes, y contabilidad aporta datos importantes de los costos y la situación financiera de la compañía. Uno de los objetivos del área de finanzas puede ser reducir el inventario, en tanto que el área de operaciones podría abogar por una fuerza de trabajo más estable y menos dependencia del tiempo extra. En segundo lugar, el plan afecta a todas y cada una de las funciones. Un plan de ventas y operaciones que exige ampliar o reducir la plantilla de personal tiene impacto directo en las necesidades de contratación y capacitación de la función de recursos humanos. A medida que el plan se va implementando, crea flujos de ingresos y costos, de los cuales tiene que ocuparse el área de finanzas ya que ahí se manejan los flujos de efectivo de la empresa. En tercer lugar, cada departamento y grupo en una empresa cuenta con su propio personal. Los gerentes de estos departamentos tienen que tomar decisiones sobre contratación, tiempo extra y vacaciones. La planificación de ventas y operaciones es una actividad de toda la organización, en la que interviene la alta dirección y a menudo necesita el

consenso entre objetivos antagónicos de diferentes áreas funcionales”. (Krawjeski, Ritzman, Malhotra, 2008:568)

El propósito de consenso de un plan de demanda y operaciones es principalmente mantener una alineación operativa y confiable, pero no menos importante es la de aumentar la eficiencia y la satisfacción de los clientes. Habitualmente, el área que lidera y facilita todo este proceso es Operaciones, Logística o Cadena de Suministro, aunque el liderazgo puede ser tomado por Ventas o Marketing según el estadio en el que se encuentre el proceso.

“Las numerosas áreas funcionales de una organización que aportan información para el plan de ventas y operaciones típicamente tienen objetivos diferentes relacionados con el uso de los recursos de la organización. En general, se consideran seis objetivos durante la preparación de un plan:

1. Minimizar los costos y maximizar las utilidades. Si el plan no afecta la demanda del cliente, al minimizar los costos también se maximizan las utilidades.
2. Maximizar el servicio al cliente. Para mejorar el tiempo de entrega y las entregas puntuales pueden requerir recursos adicionales de personal, capacidad de máquinas o inventario.
3. Minimizar la inversión en inventario. Las acumulaciones de inventario resultan costosas porque ese dinero podría invertirse en otras cosas más productivas.
4. Minimizar los cambios en las tasas de producción. Los cambios frecuentes en las tasas de producción pueden ocasionar dificultades en la coordinación del suministro de materiales y requieren volver a balancear la línea de producción.
5. Minimizar los cambios en los niveles de la fuerza de trabajo. Las fluctuaciones en los niveles de la fuerza de trabajo pueden provocar descensos en la productividad

porque es muy común que los empleados de nuevo ingreso necesiten tiempo para llegar a ser plenamente productivos.

6. Maximizar la utilización de planta y equipo. Los procesos intensivos en capital requieren una utilización uniformemente alta de la planta y el equipo.” (Krawjeski, Ritzman, Malhotra, 2008:571)

2.8 Elaboración de pronósticos de demanda

Bajo el área de Planificación de Demanda, los planificadores o analistas deben preparar la base de datos sobre las cuales proyectar a futuro el plan más probable de ventas. Esta estimación no es aislada, ni debe serlo, por el contrario, es un proceso central que se va enriqueciendo con las premisas e información de otras áreas que tienen un contacto mayor con las condiciones de mercado y comportamiento del consumidor (como Marketing) y con la situación de los clientes e intermediarios.

Debido a la variación considerable de la demanda, es importante, ante todo, identificar el patrón de la misma, crear un sistema de pronóstico, seleccionar una técnica y el método de juicio.

2.9 Patrones de demanda

“Las observaciones repetidas de la demanda de un producto o servicio en el orden en que se realizan forman un patrón que se conoce como serie de tiempo. Los cinco patrones básicos de la mayoría de las series de tiempo aplicables a la demanda son:

1. Horizontal. La fluctuación de los datos en torno de una media constante.
2. Tendencia. El incremento o decremento sistemático de la media de la serie a través del tiempo.

3. Estacional. Un patrón repetible de incrementos o decrementos de la demanda, dependiendo de la hora del día, la semana, el mes o la temporada.
4. Cíclico. Una pauta de incrementos o decrementos graduales y menos previsible de la demanda, los cuales se presentan en el transcurso de períodos más largos (años o decenios).
5. Aleatorio. La variación imprevisible de la demanda.

Cuatro de los patrones de demanda (horizontal, de tendencia, estacional y cíclico) se combinan en diversos grados para definir el patrón fundamental de tiempo de demanda que corresponde a un producto o servicio. El quinto patrón, la variación aleatoria, es resultado de causas fortuitas y, por lo tanto, no puede pronosticarse. La variación aleatoria representa un aspecto de la demanda por el que todos los pronósticos resultan equivocados.” (Krawjeski, Ritzman, Malhotra, 2008:523-524)

2.10 Diseño del sistema de pronóstico

“Antes de usar técnicas de pronóstico para el análisis de problemas de administración de operaciones, el gerente tiene que tomar tres decisiones: (1) qué va a pronosticar; (2) qué tipo de técnica de pronóstico va a usar, y (3) qué tipo de software de computación utilizará.

Aunque se necesita algún tipo de estimación de la demanda para los bienes y servicios individuales que una compañía produce, puede ser más sencillo pronosticar la demanda total para grupos o conjuntos y derivar después los pronósticos correspondientes a productos o servicios individuales. Además, la selección de la unidad de medición apropiada para efectuar los pronósticos (por ejemplo, unidades de producto o servicio u horas máquina) es tan importante como la elección del mejor método.

Nivel de agregación Pocas compañías se equivocan en más de 5% en sus pronósticos de la demanda total de todos sus productos o servicios. En cambio, la proporción de errores en los pronósticos elaborados para artículos individuales puede ser mucho más alta. Al agrupar varios productos o servicios similares en un proceso llamado agregación, las compañías tienen la posibilidad de realizar pronósticos más precisos. Muchas empresas utilizan un sistema de pronóstico de dos niveles, en el cual se realizan primero los pronósticos para familias de bienes o servicios cuyos requisitos de demanda son parecidos y tienen requerimientos comunes de procesamiento, mano de obra y materiales, y de esas cifras generales derivan después pronósticos para elementos individuales, que en ocasiones se conocen como stock-keeping units. Una stock-keeping unit (SKU) es un artículo o producto individual que tiene un código de identificación y se mantiene en inventario en alguna parte a lo largo de la cadena de valor, como en un centro de distribución. Con este método de dos niveles se mantiene la consistencia entre la planificación de las etapas finales de manufactura (en las cuales se requieren pronósticos unitarios) y la planificación a largo plazo de las ventas, utilidades y capacidad (en la que se requieren pronósticos para toda la familia de productos).

Unidades de medida En lugar de usar unidades monetarias como unidad inicial de medida, los pronósticos más útiles para la planificación y el análisis de los problemas de operación se basan en unidades de productos o servicios, como las SKU, los paquetes de correspondencia urgente por entregar o los clientes que requieren servicio de mantenimiento o reparaciones para sus vehículos. Los pronósticos de los ingresos provenientes de las ventas no son muy útiles porque los precios fluctúan con frecuencia. A menudo, el mejor método consiste en pronosticar el número de unidades de demanda y multiplicarlo después por el precio para obtener las estimaciones de los ingresos por ventas. Si no es posible pronosticar con precisión el número de unidades de la demanda de un producto o servicio, muchas veces resulta preferible pronosticar las horas estándar

de mano de obra o de máquina requeridas de cada uno de los recursos críticos, con base en patrones históricos”. (Krawjeski, Ritzman, Malhotra, 2008:524-525)

2.11 Selección del tipo de técnica de Pronóstico

El objetivo del pronosticador es elaborar un pronóstico útil a partir de la información disponible, aplicando la técnica que resulte apropiada para los diferentes patrones de demanda. Para los pronósticos de la demanda se usan dos tipos generales de técnicas: los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos. El proceso CDP de Unilever usa una combinación de ambos métodos. Entre los métodos cualitativos figuran los métodos de juicio, en los que las opiniones de gerentes y expertos, los resultados de las encuestas de consumidores y las estimaciones del personal de ventas se traducen en estimaciones cuantitativas. Entre los métodos cuantitativos están los métodos causales y el análisis de series de tiempo. Para pronosticar la demanda, los métodos causales utilizan datos históricos de variables independientes, como campañas de promoción, condiciones económicas y actividades de los competidores. El análisis de series de tiempo es un método estadístico que depende en alto grado de datos históricos de la demanda, con los que proyecta la magnitud futura de la misma y reconoce las tendencias y patrones estacionales. Un factor clave en la selección del método de pronóstico más adecuado es el horizonte de tiempo correspondiente a la decisión que requiera pronosticarse. Los pronósticos pueden ser a corto, mediano y largo plazo.” (Krawjeski, Ritzman, Malhotra, 2008:525).

2.12 Métodos de juicio

“Los pronósticos de los métodos cuantitativos sólo son posibles cuando existe una cantidad suficiente de datos históricos, que a menudo se conoce como archivo de historial en varios paquetes comerciales de software. Sin embargo, el archivo de historial

puede no existir, como en los casos en que se lanza al mercado un nuevo producto o se espera un cambio en la tecnología. Por otro lado, el archivo de historial puede existir, pero no ser demasiado útil cuando ciertos acontecimientos (como las presentaciones de nuevos productos o los paquetes especiales) se reflejan en los datos pasados, o cuando se espera que ciertos acontecimientos ocurran en el futuro. La experiencia de Unilever es un buen ejemplo. En algunos casos, los métodos de juicio son la única manera práctica de realizar un pronóstico. En otros casos, los métodos de juicio también pueden usarse para modificar los pronósticos generados por los métodos cuantitativos para prever sucesos especiales próximos que, de lo contrario, no se reflejarían en el pronóstico. Por último, los métodos de juicio pueden usarse para ajustar el archivo de historial que se analizará con métodos cuantitativos para descontar el impacto de acontecimientos especiales únicos que ocurrieron en el pasado. Si no se usaran los métodos de juicio, los cuantitativos producirían pronósticos poco confiables. En esta sección se examinarán cuatro de los métodos de juicio que se utilizan actualmente con más éxito: (1) las estimaciones del personal de ventas; (2) la opinión ejecutiva; (3) la investigación de mercado, y (4) el método Delphi. (Krawjeski, Ritzman, Malhorta, 2008:526)

2.13 Administración de Inventarios

Los tiempos de producción, transporte, nacionalización, los sucesos inesperados como las huelgas en las instituciones públicas que intervienen en los procesos logísticos, así como también las variaciones bruscas en la demanda, fuerzan a las empresas a mantener un nivel determinado de productos que les permitan satisfacer los pedidos de los clientes y asegurar una continuidad en la facturación y operación. Mantener inventarios supone además un impacto en la liquidez de la empresa, por eso suele ser un punto de discusión y de conflicto de intereses en las que las áreas de Finanzas y

Ventas suelen participar activamente. Chase & Jacobs (2011:558-559) explican los motivos que llevan a las empresas a mantener un suministro de inventarios: “Todas las empresas (inclusive las operaciones justo a tiempo) mantienen un suministro de inventario por las siguientes razones:

1. Para mantener la independencia entre operaciones. El suministro de materiales en el centro de trabajo permite flexibilidad en las operaciones. Por ejemplo, como hay costos por crear una nueva configuración para la producción, este inventario permite a la gerencia reducir el número de configuraciones. La independencia de las estaciones de trabajo también es deseable en las líneas de ensamble. El tiempo necesario para realizar operaciones idénticas varía de una unidad a otra. Así, lo mejor es tener un remanente de varias partes en la estación de trabajo de modo que los tiempos de desempeño más breves compensen los tiempos de desempeño más largos. De esta manera, la producción promedio puede ser muy estable.
2. Para cubrir la variación en la demanda. Si se conoce con precisión la demanda del producto, quizá sea posible (aunque no necesariamente económico) producirlo en la cantidad exacta para cubrir la demanda. Sin embargo, por lo regular, la demanda no se conoce por completo, y es necesario tener inventarios de seguridad o de amortiguación para absorber la variación.
3. Para permitir flexibilidad en la programación de la producción. La existencia de un inventario alivia la presión sobre el sistema de producción para tener listos los bienes. Esto provoca tiempos de entrega más extensos, lo que permite una planificación de la producción para tener un flujo más tranquilo y una operación de menor costo en virtud de una producción de lotes más grandes. Por ejemplo, los costos altos de configuración favorecen la producción de mayor cantidad de unidades una vez que se realiza la configuración.

4. Protegerse contra la variación del tiempo de entrega de materias primas. Al pedir material a un proveedor ocurren demoras por distintas razones: una variación normal en el tiempo de envío, un faltante del material en la planta del proveedor que da lugar a pedidos acumulados, una huelga inesperada en la planta del proveedor o en una de las compañías que realizan el envío, un pedido perdido o un embarque de material incorrecto o defectuoso.
5. Aprovechar los descuentos basados en el tamaño del pedido. Hay costos relacionados con los pedidos: mano de obra, llamadas telefónicas, captura, envío postal y demás. Por tanto, mientras mayor sea el pedido, la necesidad de otros pedidos se reduce. Asimismo, los costos de envío favorecen los pedidos más grandes; mientras más grande sea el envío, menor será el costo unitario.”

2.14 Sistemas de Inventarios

Cada empresa define el proceso de reabastecimiento de sus materias primas o productos en función de factores externos (puntos mínimos de recompra establecidos por los proveedores, frecuencia de entregas, precios y descuentos por escala, tiempos de entrega, etc.) y factores internos (programa de producción, tiempos de producción, control de calidad, almacenaje, etc.). Considerando ambos factores, la empresa deberá definir un sistema de inventario, que determine momentos de pedido, cantidad necesaria, proveedor designado, fecha de entrega, etc. Este sistema también tiene que ser capaz de responder a preguntas como confirmación por parte del proveedor, estado del pedido y actualización de fechas.

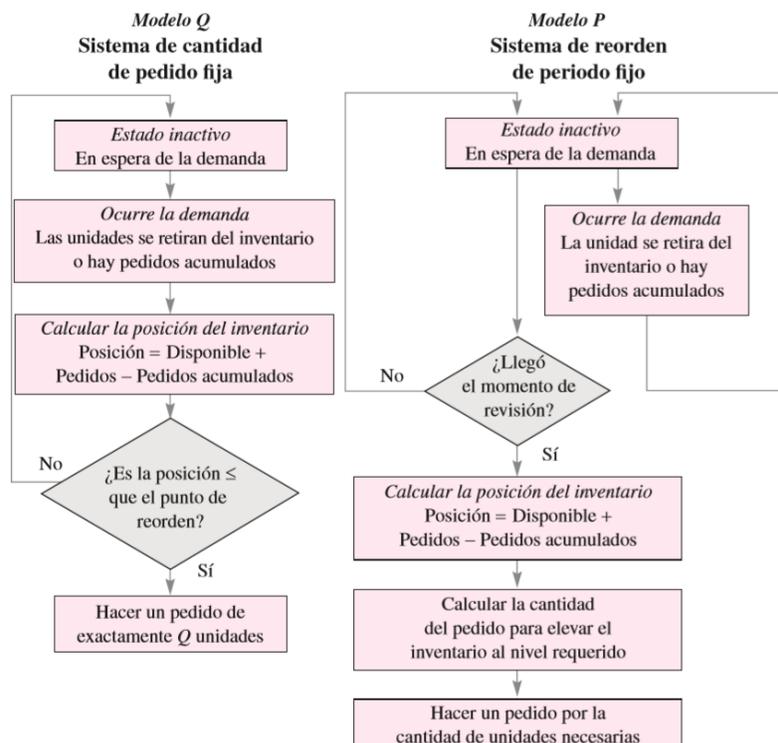
“Los sistemas de inventarios se dividen en sistemas de un periodo y de periodos múltiples. La clasificación se basa en decisiones de compra única diseñada para cubrir un periodo fijo y la pieza no se va a volver a pedir, y decisiones de adquirir una pieza en

forma periódica y es necesario mantener un inventario para utilizarla según la demanda. Primero se estudia el modelo de decisión de compra e inventario de periodo único

MODELO DE INVENTARIO DE PERIODO ÚNICO: Sin duda, un ejemplo fácil es el problema clásico del “voceador”. Considere el problema de un voceador al decidir cuántos periódicos exhibir cada mañana en su quiosco a las afueras del vestíbulo de un hotel. Si esta persona no coloca los suficientes periódicos en el puesto, algunos clientes no podrán comprar el diario y el voceador perderá las ganancias relacionadas con esas ventas. Por otra parte, si coloca demasiados periódicos, el voceador tendrá que pagar los que no se vendan, lo que reduce sus ganancias de la jornada. En realidad, este tipo de problema es muy común. Considere la persona que vende playeras de un juego de campeonato de básquetbol o fútbol. Es una situación muy complicada, pues la persona debe esperar hasta saber qué equipos van a jugar. Luego imprime en las camisetas los logotipos de los equipos apropiados. Desde luego, el vendedor debe calcular cuántas personas van a querer las playeras. Es probable que las camisetas que venda antes del partido alcancen un precio más alto, mientras que tendrá que ofrecer un descuento importante para las que queden después del juego. Una forma sencilla de pensar en esta situación es considerar el riesgo que una persona está dispuesta a correr de que el inventario se agote.

SISTEMAS DE INVENTARIO DE VARIOS PERIODOS: Hay dos tipos generales de sistemas de inventario de varios periodos: los modelos de cantidad de pedido fija (también llamado cantidad de pedido económico, EOQ, y modelo Q) y modelos de periodo fijo (conocidos también como sistema periódico, sistema de revisión periódica, sistema de intervalo fijo y modelo P). Los sistemas de inventario de varios periodos están diseñados para garantizar la disponibilidad de una pieza todo el año. Por lo general, la pieza se pide varias veces en el año; la lógica del sistema indica la cantidad real pedida y el momento del pedido. La distinción fundamental es que los modelos de cantidad de

pedido fija se basan en sucesos, y los modelos de periodo fijo, en el tiempo. Es decir, un modelo de cantidad de pedido fija inicia un pedido cuando ocurre el acto de llegar a un nivel específico en el que es necesario volver a hacer un pedido. Este acontecimiento puede presentarse en cualquier momento, según la demanda de las piezas consideradas. En cambio, el modelo de periodo fijo se limita a hacer pedidos al final de un periodo determinado; el modelo se basa solo en el paso del tiempo. Para aplicar el modelo de cantidad de pedido fija (que hace un pedido cuando el inventario restante baja a un punto predeterminado, R) es necesario vigilar continuamente el inventario restante. Por tanto, el modelo de cantidad de pedido fija es un sistema perpetuo, que requiere que, cada vez que se retire o añada algo al inventario, se actualicen los registros para que reflejen si se llegó al punto en que es necesario pedir de nuevo. En un modelo de periodo fijo, el conteo se lleva a cabo solo en el periodo de revisión.



Como se ve, el sistema de cantidad de pedido fija se enfoca en las cantidades de pedidos y los momentos en que es necesario pedir de nuevo. En cuanto al procedimiento, cada vez que se toma una unidad del inventario se registra el retiro y la cantidad restante se compara de inmediato con el punto de volver a hacer un pedido. Si está por debajo de este punto se piden Q piezas. De lo contrario, el sistema permanece en estado inactivo hasta el siguiente retiro. En el sistema de periodo fijo se decide hacer un pedido después de contar o revisar el inventario. El hecho de hacer un pedido o no depende de la posición del inventario en ese momento.” (Chase, Jacobs, 2011:561, 563-565)

3. Marco Metodológico

En función de lograr los objetivos mencionados anteriormente, se establece que la metodología a aplicar será de índole mixta: se obtendrán datos cuantitativos y cualitativos, primarios (de estados contables publicados en línea, operación de los procesos, bases de datos, tableros de control) y secundarios a través de entrevistas (a directores y gerentes de la compañía), análisis de reportes operativos, documentos y extracción de información propia de la empresa.

Es un estudio del tipo descriptivo y explicativo. Debido a que el estudio descriptivo tiene como fin detallar cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno, se buscará en este trabajo especificar los aspectos importantes de la organización, su proceso de transformación y cómo determinadas decisiones estratégicas impactan en la forma de operar diariamente y en las decisiones gerenciales.

4. Caso de Estudio

4.2. Introducción

La empresa Grimber Group es una compañía multinacional que busca satisfacer necesidades diversas, desde iluminación, sistemas médicos para diagnóstico y tratamiento para la salud y pequeños electrodomésticos para el cuidado y bienestar de las personas en el hogar.

Dada la diversidad de productos y servicios que abarca, la empresa fue organizada bajo tres unidades de negocio: **Sistemas Médicos**: dedicados al desarrollo de equipamiento para diagnóstico y tratamiento de pacientes hospitalarios, **Iluminación**: lámparas para usos doméstico e industrial y pequeños electrodomésticos: enfocada a la producción y comercialización de productos que contribuyan al estilo de vida saludable. Esta última unidad de negocio es mejor conocida como **Salud y Bienestar Personal**.

Grimber es una marca consolidada y reconocida mundialmente por ser innovadora en todas sus unidades de negocio.

4.3. Historia

Grimber Group fue fundada en 1891 cuando Henri Grimber y su padre Jean Henri Grimber establecieron Grimber & Co en Bélgica para fabricar lámparas incandescentes y otros productos eléctricos. En los siguientes años Grimber se convirtió en una de las empresas líderes en la fabricación de lámparas del mundo. Desde sus inicios, fue una compañía orientada a la exportación, recibía numerosos pedidos de importantes empresas e instituciones de Rusia.

En 1912, Grimber se convirtió en una compañía pública y fue listada en el Bruselas Stock Exchange. Los desarrollos en nuevas tecnologías de iluminación sustentaban un fuerte

programa de expansión, Grimber estableció un laboratorio de investigación en 1914, para estudiar los fenómenos físicos y químicos y estimular la innovación de productos.

Los primeros radios, televisores y afeitadoras eléctricas.

En 1927, Grimber comenzó la producción de radios y en los siguientes cinco años había vendido más de un millón de unidades. Se convirtió en el fabricante más grande del mundo de radios y tubos para televisores.

En 1933, la compañía comenzó la producción de equipamientos médicos de rayos X en los Estados Unidos. Y más tarde, luego de varios experimentos, lanzó la primera afeitadora eléctrica rotativa: la G-Shaver.

Una sucesión de tecnología disruptiva.

El laboratorio de investigación continuó desarrollando diferentes productos eléctricos que no solo contribuyeron al desarrollo de las instituciones médicas y los hogares, sino también para el disfrute y cuidado de las personas.

La cantidad de innovaciones en cada área de la compañía fue clave para sostener el crecimiento y la estrategia de expansión en las siguientes décadas.

Cambios de gran alcance y nuevos desafíos.

2000-2010

Los 90s fue una década de cambios significativos en Grimber, la compañía debía simplificar su estructura y reducir el número de áreas en las cuales operaba. También había que revisar la estrategia y el enfoque en algunas categorías que estaban más orientadas al diseño perdiendo de foco al consumidor y sus necesidades reales. En algunas geografías, la compañía no lograba mantener resultados positivos estables y en



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

otras, el portafolio de productos que funcionaba muy bien en un país, no parecía ser el óptimo en otro.

A partir del 2010, la compañía comenzó un proceso de redefiniciones internas en función a los nuevos contextos competitivos y de mercado.

La visión y misión fueron actualizadas luego de varias jornadas de trabajo entre los altos directivos de la casa matriz y a fines de 2010 lograron sintetizar la ambición a futuro:

Misión

“Contribuir a la realización de un mundo más saludable y sustentable a través de la constante innovación y accesibilidad de nuestros productos y servicios”

Visión

“Mejorar la calidad de vida de 2 billones de consumidores anualmente en el 2020, ser la mejor empresa del sector para trabajar con personas que comparten nuestra pasión y entregar un valor superior a nuestros clientes y accionistas.

Valores

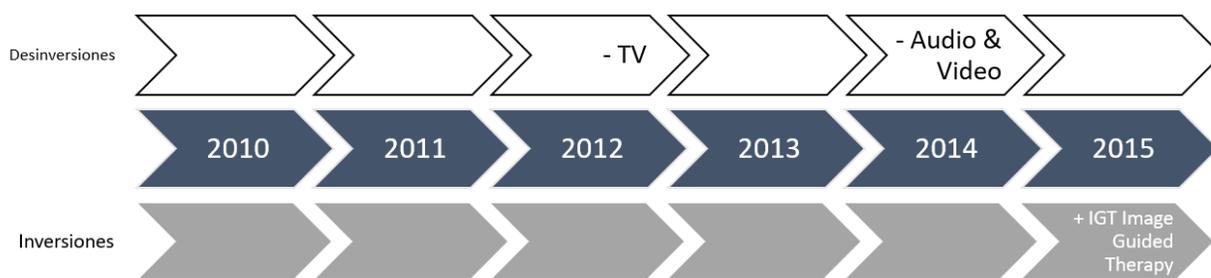
“Para ayudar en la innovación, ganar con los clientes, ejecutar con excelencia operacional y extender nuestra capacidad de entregar soluciones, hemos adoptado los siguientes valores:

- Clientes primero.
- Calidad e Integridad siempre.
- Trabajar en equipo para ganar.
- Tomar la responsabilidad para entregar rápido.
- Ambición para mejorar e inspirar.

4.4. Modelando el Futuro

Para 2014, la compañía estaba avanzando con buenos resultados a nivel global (ver Anexo 7.4) y todo indicaba que estaban en la senda correcta.

Dentro de los planes estratégicos, era importante mantener aquellas unidades de negocio cuya propuesta de valor esté alineada con la visión renovada y desprenderse de las restantes, que no se ajustaban al propósito de Grimber. Planes de desinversión e inversión se pusieron en marcha.



Fuente: Elaboración propia.

El renovado propósito de la organización continuó con la revisión completa de la organización: desde cómo estaban organizadas las unidades de negocio, las funciones que las administraban, cómo operaban y qué procesos estaban implementados.

El comité ejecutivo estableció además un programa de proyectos de mejoras y cambio organizacional global al que llamó “Programa Integral de Transformación” (“PIT”) diseñado para convertir a Grimber en una compañía más ágil y eficiente que ofrezca innovación significativa en los mercados más atractivos y en los segmentos consistentes con la visión, misión y valores.

PIT era sin dudas, una iniciativa global ambiciosa, incluía una reestructuración y ajustes relevantes, entre los más destacados: la estandarización de procesos y herramientas

tecnológicas, cultura de trabajo, centralización de servicios compartidos y unificación de sistemas informáticos.

4.5. Gobierno y Dirección

La estructura administrativa de Grimber combina el liderazgo responsable con una supervisión independiente.

Grimber es una compañía miembro de Grimber Group. Es administrada por un **Comité Ejecutivo** –que comprende los miembros de la Mesa Directiva y determinados directores clave funcionales, del negocio y mercados- todos bajo el control del **Consejo de Supervisión**.

El **Comité Ejecutivo** opera bajo la dirección del CEO y comparte responsabilidades en la implementación de la Estrategia y Políticas de Grimber, el logro de sus objetivos y resultados. (ver Anexo 7.5)

La **Mesa Directiva** es responsable por las acciones y decisiones del Comité Ejecutivo y tiene la responsabilidad fundamental por la administración y reportes externos de Grimber y responde a los Accionistas en la Reunión Anual General de Accionistas. De conformidad con la estructura corporativa de dos niveles, la Mesa Directiva responde por su desempeño al Consejo de Supervisión separado e independiente.

El Comité Ejecutivo ha adoptado una división de responsabilidades indicando las áreas funcionales y de negocio monitoreado y revisado por miembros individuales.

Dirección y Liderazgo en Latinoamérica:

El **equipo Directivo de Latinoamérica** (ver Anexo 7.5) depende del liderazgo de Mercados Internacionales (Pieter van der Sanden) pero también opera bajo la dirección de los líderes de las Unidades de Negocio y Funcionales.

Patrick Maasen, especialista en Finanzas Corporativas, ha construido una trayectoria notable en otras posiciones dentro de Grimber y en distintas geografías, desde hace 2 años es el CEO de América Latina.

Durante 2013, Patrick y su comité directivo, trabajaron en la versión del PIT para Latinoamérica que permitiera los cambios necesarios y la introducción de mejoras para alinearse al PIT global y continuar la agenda de crecimiento, siguiendo al pie de letra la señal del Comité Ejecutivo en cuanto al eje central de la transformación:

“Nuestro foco estratégico – creación de valor para nuestros clientes y accionistas”

4.6. “PIT” en Latinoamérica: profundizando la estrategia

El programa para Latinoamérica incluía un proyecto fuerte de reducción de costos a través de la creación de un Centro de Servicios Compartidos (CSC) situado en Panamá y se inauguró en 2012. El objetivo fue centralizar allí todas las actividades operativas y de soporte administrativo a los distritos y sus Organizaciones Comerciales (OC) de la región para reducir costos fijos, alcanzar la estandarización de todos los procesos y la mejora continua para que, en un futuro no muy lejano, se automaticen los procesos al máximo posible. El CSC desempeñaba las funciones de contabilidad, compras, créditos y cobranzas, asesoría legal, tesorería, pago a proveedores, analistas y controladores financieros, responsables de proporcionar información y reportes a las OC's para que éstas se enfocaran en el gerenciamiento del portfolio de productos y la cartera de clientes.

Desde el punto de vista de infraestructura y tecnología existían plataformas y aplicaciones de última generación capaces de procesar un gran volumen de datos y transacciones, aunque todavía no estaban homogeneizadas a lo largo de la región.

Se había introducido la filosofía y metodología de trabajo Lean y mejora continua, se mantenían campañas activas de concientización y entrenamiento para utilizar cada vez más herramientas de análisis que sustentaran apropiadamente la toma de decisiones y la resolución de problemas o el enfoque de Problem Solving.

Considerando el impacto de esta transformación y reestructuración, el equipo de RRHH había previsto un plan de mudanza y otorgamiento de beneficios temporarios a todos aquellos empleados que se encontraban en los países y que estuvieran dispuestos a ser transferidos y establecidos en Panamá. Una parte del personal existente había aceptado, mientras que los que no habían aceptado fueron desvinculados, esto afectó la operación en los países y el relacionamiento con proveedores y clientes y el ánimo de los equipos locales. De alguna manera, las organizaciones comerciales se las ingeniaban para retener ciertas actividades operativas entre sus plantillas y así poder mitigar los cambios internos.

Esta situación ponía nervioso a Patrick, porque dejaba en evidencia que el CSC no estaba operando al 100% y (una iniciativa que demandó una gran inversión en infraestructura y en personal).

Como parte de su agenda corporativa de liderazgo, Maasen visitaba personalmente a todos los distritos durante el año para comunicar los resultados del cada último trimestre, novedades del negocio y mantener el compromiso de todos los empleados. Estas sesiones contaban con una última sección abierta de “Preguntas y Respuestas” y antes del cierre formal.

Durante su visita a las oficinas de Argentina enfatizó la importancia que el CSC en Panamá tenía para atender al negocio y lograr la estandarización. En el momento que se abrió “Preguntas y Respuestas” la nueva Gerente de Operaciones – Isabel Bonelli - le preguntó a Maasen:

- *“¿Cuál es su visión respecto al futuro de otras áreas, como la de Operaciones?”*
- *Maasen respondió: “Poco a poco vamos a consolidar un modelo de servicios centralizados y se sumarán otras funciones, y Operaciones es también un área de soporte que puede atender y servir remotamente. Por eso también les pido a todas las organizaciones comerciales que continúen ayudando a los equipos en Panamá a tomar todas las tareas operativas y la especialización en forma íntegra y rápida, para poder continuar con el plan de transformación y crecimiento que tiene la compañía y mejorar nuestro desempeño en favor de nuestros clientes.”*

Todos los miembros del equipo de Operaciones y los demás no empleados no recibieron gustos el mensaje por una simple razón: la reestructuración de la compañía en los últimos meses, se vio acompañada de sobrecarga de trabajo en las posiciones actuales y a pesar de capacitaciones, procedimientos escritos y compartidos con el CSC, éste no alcanzaba las expectativas ni atendía los reclamos de las Organizaciones Comerciales, quienes, al no recibir respuesta, retomaban la responsabilidad e intentaban cubrir las faltas de respuesta. También estaba la obvia preocupación de la continuidad laboral y la ansiedad por entender cómo podrían “reubicarse” o “reinventarse” aquellas personas que querían continuar trabajando para Grimber en sus países actuales.

Diariamente se escuchaban comentarios y quejas respecto de la baja calidad en la atención del CSC. En el sector de descanso, había una máquina expendedora de café, los empleados de distintas áreas que se encontraban espontáneamente hacían catarsis: el servicio desde Panamá distaba mucho de la excelencia que pregonaba, clientes enojados por la lentitud y precisión en los temas críticos como cobranzas, liberación de créditos y quienes recibían los mayores reclamos, eran las personas que estaban en la organización comercial.



4.7. Grimber en Latinoamérica

Grimber estaba presente en los principales mercados latinoamericanos: Argentina, Brasil, México, Colombia, Ecuador, Chile, Centroamérica, Caribe, Perú, Paraguay, Uruguay. Para una mejor gestión y administración de la compañía, estos países estaban agrupados en “Distritos” y cada uno de ellos administraba la Unidad de Negocios de “Salud y Bienestar Personal”.

Su participación de mercado variaba de país en país y dependía de la composición de categorías y productos, con lo cual los desafíos y los competidores muchas veces no eran los mismos. Cada país manejaba una agenda de prioridades de negocio diferente, batallas a ganar en distintos campos: en algunos el problema era el posicionamiento de la marca, en otros, la participación de mercado, los canales de distribución y el tipo de clientes, el posicionamiento de precios, todos elementos distintos del negocio, pero con la misma relevancia, ya que en conjunto sostenían el liderazgo en Latinoamérica.

La facturación anual total ascendía a 250 millones de euros y el distrito de Sudamérica representaba el 56%.

Distritos	Organizaciones Comerciales	Participación de Mercado	Facturación anual (en millones de €) 2015	Margen Operativo
Brasil	Brasil	65%	87	20%
México	México	45%	9	49%
Centro América	Centroamérica & Caribe	35%	14	54%
	Colombia	35%		
	Perú	30%		
Sudamérica	Argentina	80%	140	40%
	Chile	60%		
	Uruguay/Paraguay	45%		
Latinoamérica			250	35%

Fuente: Elaboración propia.

Distritos y Organizaciones Comerciales

Las Organizaciones Comerciales eran las oficinas establecidas en cada país donde Grimber operaba y debían estar orientadas a atender la cartera de clientes y las ventas de su mercado. Un distrito podía tener bajo su órbita una o más organizaciones comerciales.

Habiendo centralizado las actividades operativas en el CSC, cada organización comercial debía ordenarse de tal manera que sus actividades maximicen el servicio al cliente y al consumidor, y éstas eran:

- Administración de canales de distribución y cuentas de los clientes.
- Campañas publicitarias y promocionales.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Estimación de la venta.
- Suministro de mercadería y control de inventarios.

El negocio de "Salud y Bienestar Personal" agrupaba las siguientes categorías de productos:

- Electrodomésticos de cocina, con sus siglas "KA" (del inglés Kitchen Appliances)
- Electrónicos de cuidado personal: "PC" (Personal Care)
- Productos para el bebé y la madre: "MCC" (Mother and child care)
- Cafeteras: "CO" (Coffee)

Los productos comercializados en Latinoamérica eran mayormente manufacturados en fábricas centrales en Asia y Europa. Sin embargo, ciertos productos de KA y PC eran ensamblados en las afueras de la ciudad de San Pablo para el mercado brasileño y Provincia de Buenos Aires y Tierra del Fuego para Argentina. Las empresas

ensambladoras también denominadas OEM's del inglés "Original Equipment Manufacturer" y operaban bajo contratos específicos para Grimber.

4.8. Equipo Directivo en Sudamérica

El equipo directivo de Sudamérica (ver Anexo 7.5) estaba liderado por David Samaniego, también con una formación académica en Finanzas y con una carrera sólida dentro de Grimber, su trayectoria incluía varias posiciones de liderazgo en distintos países de América Latina. Era conocido por su carácter, disciplina y rigurosidad matemática y sorprendía a todos por su capacidad de aprender rápidamente sobre cualquier tema, su habilidad para estar en los detalles sin perder de vista el panorama completo llamaba la atención. Conocía a todos y cada uno de los empleados de la región que tenía a su cargo, se tomaba el tiempo para agendar entrevistas personales con cada uno - independientemente de su posición jerárquica- para conversar acerca de su opinión sobre la empresa y expectativa de carrera.

El líder y su equipo realizaron una actividad recreativa y de camaradería fuera de la oficina en Julio del 2014. Durante tres días estuvieron en un hotel en las afueras de la ciudad de Buenos Aires, en la reserva Los Cardales. Samaniego abrió la sesión recordando a todos los asistentes:

- *"El distrito de Sudamérica tiene un protagonismo relevante, quiero que sepan de antemano que vamos a realizar cambios importantes que nos permitan retomar el rumbo de la rentabilidad y el crecimiento. Cualquier estrategia de optimización y reestructuración será evaluada y apoyada por mí y la dirección regional de Latinoamérica."* Y continuó:
- *"Tengan presente el cambio de mentalidad que cada uno de ustedes debe hacer entendiendo que son líderes funcionales regionales y no pueden desatender las*

necesidades de nuestros clientes en cada uno de los mercados que están bajo nuestra responsabilidad.”

Las sesiones de trabajo se centraron en la comunicación y alineación de la estrategia del negocio, objetivos generales para cada área funcional, así como también anunciar la incorporación próxima de Perú al distrito de Sudamérica, que hasta ese momento estaba siendo administrada desde el distrito de Centro América y, por último, dar la bienvenida a los nuevos integrantes: la Gerente de Operaciones Isabel Bonelli y el Gerente Industrial Pablo Ballasch.

Isabel Bonelli, Licenciada en Comercio Internacional, cuya trayectoria en otras compañías multinacionales y en áreas de cadena de abastecimiento le dio la posibilidad de afianzar sus conocimientos académicos en distintas funciones como distribución, producción, planificación de la demanda, administración de proyectos, así como también en distintos países. Tenía una experiencia breve, pero sólida, en implementación de Planificación de Ventas y Operaciones (por sus siglas en inglés S&OP Sales and Operations Planning). Con fuertes convicciones sobre la especialización, división del trabajo, administración por consenso y trabajo en equipo.

Pablo Ballasch, Ingeniero industrial, también con fuerte experiencia en funciones de Cadena de Abastecimiento en otras compañías multinacionales, capacidad analítica y muy buen relacionamiento profesional, también dedicó tiempo a conocer los procesos y equipos de trabajo y tenía bajo su responsabilidad la administración de los planes de producción y contratos con los OEM's de Argentina.

4.9. El área de Operaciones: expectativas de la organización

Bonelli llevó a cabo entrevistas durante las primeras semanas con el Gerente General - David Samaniego y con el Director de Operaciones de Latinoamérica- Jan Griff, así como

también con los otros gerentes y directores. La primera conversación fue con el gerente general:

- Bonelli: *“¿Cuáles son las expectativas que tiene para mí en este rol?”*
- Samaniego: *“En esta empresa hay una creencia de que los nuevos integrantes tienen que “pagar derecho de piso” y no es sino hasta ese momento que se les permite a esas personas nuevas, romper con las reglas e implementar mejoras en la forma de administrar el negocio. Yo no creo en eso, tenemos el equipo correcto y nadie tiene que probar nada para ganarse el respeto o aceptación. Bajo mi responsabilidad, los líderes lideran: las mejoras se proponen y se implementan sin demora, esperamos que nuestros clientes nos prefieran por ser mejores que la competencia y todo eso se demuestra en indicadores de la compañía a través de una operación eficiente (ver Anexo 7.6).”*

Y en relación al gerenciamiento interno agregó:

- *“No podemos permitir que cada área mantenga un plan distinto y que la ejecución final no sea lo que estábamos esperando o lo que prometimos al cliente. Espero que armes una propuesta de S&OP lo más pronto posible.”*

Posteriormente, Bonelli se entrevistó con su jefe funcional regional, Jan Grift, con quien alineó los objetivos específicos (ver anexo 7.7) y armaron un borrador inicial del plan de trabajo con los contactos que facilitaría la comunicación interna en todos los niveles. Él también informó sobre otras tareas claves de la posición:

- Grift: *“Es urgente que implementes un proceso estándar de S&OP. Al final del día, se considerarán indicadores operativos para evaluar su calidad y eficacia. Ante todo, debemos aumentar el nivel de servicio al cliente, mejorando la calidad de la*

planificación y del inventario. Adicionalmente a la implementación de S&OP, deberás articular:

- *La transferencia del procesamiento de órdenes de clientes al CSC Panamá.*
- *La absorción de la operación de Perú.*
- *La reestructuración del equipo de Operaciones regional.*
- *La implementación del ERP (Enterprise Resource Planning) en Perú y la nueva versión actualizada en el resto de los países.*

Continuaron las entrevistas con los directores y gerentes de las demás áreas y resumió en una tabla los aspectos que cada uno de ellos había manifestado:

Áreas	¿Qué espera de mi rol?	¿En qué puedo contribuir en el corto plazo?
Director de Ventas	Planificar consistentemente en función a la situación real del mercado y balancear discusiones con Marketing. Apoyar los reclamos de los clientes en cuando al servicio y logística.	Apoyo extra en el cierre de ventas a fin de mes, los pedidos se concentran en la última semana del mes y la coordinación en la operación logística es clave para entregar TODOS los pedidos.
Director de Marketing	Planificar las innovaciones y contingencias.	Soporte proactivo en la registración de nuevos productos, acelerar trámites como la certificación eléctrica.
Gerente de Finanzas	Neutralizar opiniones subjetivas extremas y proponer estimados de venta ambiciosos pero realistas.	Proporcionar los estimados mensuales a tiempo para proyectar flujos de caja y financiación
Gerente Industrial	Lograr un pronóstico de ventas de mediano y largo plazos para planificar la compra de insumos y componentes	Mejorar la precisión del Mix/por producto.

4.10. Equipo de Operaciones: ¿Quién hace qué y en dónde?

La gente y los procesos

Una característica de las compañías multinacionales es que los procesos y las actividades que se realizan están fragmentadas en subprocesos y las áreas funcionales que las llevan a cabo pueden estar bajo dependencias regionales y globales, lo cual resulta en la típica burocracia, múltiples correos electrónicos, cadena de autorizaciones y lentitud de la organización en general para satisfacer una necesidad de negocio o de los clientes. El área de Operaciones no escapaba a esa realidad.

Antes de realizar cualquier cambio, era necesario identificar las actividades y responsables a cargo del área de Operaciones en el distrito y sus interacciones con el resto de la organización. Las entrevistas y reuniones ayudaron a concluir que en 2014 las actividades se dedicaban a:

- Administración de Master Data (nuevos productos y clientes)
- Planificación de abastecimiento de productos terminados.
- Certificación eléctrica de nuevos productos / lanzamientos.
- Seguimiento de embarques y nacionalización de productos.
- Transferencia de productos entre depósitos y almacenaje.
- Recepción y administración de pedidos de clientes.
- Facturación.
- Administración de operadores logísticos y entrega a clientes.
- Logística reversa y manejo de devoluciones.
- Destrucción de inventario obsoleto.

Bonelli continuó entrevistando al equipo encargado de dichas labores, entendiendo por qué hacían lo que hacían. Evaluó y diferenció a aquellos con potencial para liderar

proyectos clave, con capacidad para hacer una transformación de sus habilidades (re-skilling).

Notó que la mayoría sentía mucho orgullo de pertenecer a Grimber y estaba entusiasmada con seguir aprendiendo a pesar de no estar de acuerdo con las últimas políticas que la empresa había aplicado, como la transferencia de tareas repetitivas al equipo ubicado en Panamá que les impedía responder con celeridad a los requerimientos locales y los clientes. Sin duda, un ambiente que alternaba entre colaborativo y catártico y sentimientos encontrados.

El equipo de operaciones estaba compuesto por las siguientes personas y ubicación geográfica:

Equipo de Operaciones		
Nombre del Puesto	Perfil	Ubicación
Gerente de Operaciones	Gerencial	Argentina
Jefe de Planificación de demanda	Analista Senior	Argentina
Planificador de demanda/Compras	Analista Junior	Argentina
Jefe de Logística y distribución	Coordinación	Argentina
Coordinadora de Distribución	Coordinación	Argentina
Master Data y Servicio al cliente	Administrativo	Argentina
Asistente de distribución/operador logístico	Administrativo	Argentina
Planificación y servicio al cliente	Administrativo	Uruguay
Gerente de Logística	Analista Senior	Chile
Asistente de distribución	Coordinación	Chile
Administrador de depósito y Zona Franca	Administrativo	Chile
Total recursos Dic-2014		11
Jefe de Bodega y Distribución	Coordinación	Perú
Jefe de Servicio al cliente	Administrativo	Perú
Total recursos a Dic-2015		13

Fuente: Elaboración propia.

A primera vista, Bonelli observó que el equipo contaba con al menos seis posiciones “cuestionables” por su naturaleza administrativa y transferible al CSC.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

Al mismo tiempo, cada área funcional, tenía un objetivo de reducción de personal o “downsizing” y en el caso de Operaciones, el recorte objetivo era del 50%.

En su reunión con Rodrigo, una de las personas con potencial gerencial y el más experimentado del equipo de Operaciones:

- a. *“¿Cuáles son tus expectativas en Grimber?”*
- b. Rodrigo: *“Honestamente y sin vueltas yo quiero crecer y asumir tu posición y quisiera pedir tu soporte y tu guía para llegar ahí. Se que tengo que hacer algunos ajustes para cubrir en lo técnico y también necesito mayor protagonismo y voy a necesitar un poco de guía”*
- c. Bonelli: *“La compañía tiene planes ambiciosos en cuanto a objetivos y tiempos, es bueno saber desde ahora hacia dónde querés llevar tu carrera y podemos armar un plan de trabajo individual alineado y te permita alcanzar el siguiente nivel. Tener un nuevo proceso estándar de S&OP, ordenar un poco más las actividades y asegurar que el equipo de operaciones se focalice en lo fundamental de las operaciones son prioritarios. Tu participación y protagonismo en esa transformación son muy importantes, también por el hecho de que la compañía está muy contenta con tu desempeño y quiere tu crecimiento”.*

La conversación con Rodrigo fue breve pero sumamente oportuna, era bueno saber que había gente con deseo de desarrollar la carrera, comprometido con el negocio y que además sea considerado como un talento por sus superiores y pares.

La red de distribución

En relación a los depósitos o mejor llamados Centros de Distribución (CD), había una estructura adecuada en el distrito. Había un CD en Buenos Aires y entregaba mercadería

a todo el territorio argentino, un CD en Uruguay que operaba dentro de la Zona Franca y despachaba la mercadería a distribuidores en Uruguay y Paraguay dentro de la zona, ellos se encargaban de tomar, transportar y nacionalizar la mercadería a sus territorios. En Santiago de Chile estaba el CD que atendía a los clientes y tiendas departamentales en el país y un depósito en Zona Franca en Iquique, para abastecer a los distribuidores de Bolivia y en Lima, otro CD que atendía a los clientes y tiendas departamentales en territorio peruano (ver Anexo 7.10).

Todos los centros de distribución y los servicios de recepción, almacenaje, preparación, y entrega de mercadería a clientes estaban tercerizados, asignados a reconocidas empresas especializadas, denominadas en el mundo de la logística como 3PL's (Third Parties Logistics) y operaban bajo contratos legales. Estos acuerdos eran revisados y renovados cada cierto tiempo, ya que representaban un costo importante para la compañía.

4.11. Múltiples procesos de Planificación y ejecución

En cuanto al proceso de planificación, Bonelli encontró que cada Organización comercial seguía un proceso distinto de planificación, algunos consideraban a la reunión con el equipo de ventas como una reunión de análisis de demanda, otros no involucraban al área de marketing y el caso de Argentina, el sector industrial estaba totalmente ajeno a lo que ocurría con los clientes y el mercado, el plan de producción se basaba en un plan financiero anual alineado con la estrategia de productos y marcas comprometidos con el equipo central.

La empresa podía administrar tres o cuatro planes en paralelo, por ejemplo:

- d. Plan de Ventas de acuerdo a la información que traían los vendedores, las promociones de la competencia y las ventas históricas.

- e. Plan Financiero hecho anualmente por Finanzas y revisado trimestralmente con los equipos local y central. Esto consideraba una visión integral, porque se analizaba desde el punto de vista de P&L, el mix de productos necesario y el compromiso de entregar las ganancias después del EBITDA.
- f. Plan de Producción basado en el plan anual de Finanzas y la rentabilidad comprometida, y el plan de negocios de marketing para aumentar la participación de mercado. Estos planes de producción estaban bajo la manufactura de los OEM's y con quienes había una relación contractual que contemplaba cantidades anuales específicas.

Las reuniones entre las áreas de Ventas y los planificadores de demanda, con la participación de marketing y finanzas, podrían demorar de seis a ocho horas al menos 2 a 3 veces por mes. El consenso era un proceso tedioso y lento, mayormente porque revisaban ítem por ítem, en cantidades y valores.

Un proceso de construcción eterno, que se repetía cada mes e iniciaba “desde cero”. No se revisaba cuál había sido el nivel de precisión del pronóstico ni las causas raíces que llevaron a un bajo desempeño. Si había errores en la planificación, no se analizaban y no se sabía cuál era la oportunidad de corregirlo. El resto de los indicadores tampoco se revisaban con las demás áreas.

4.12. La nueva dinámica operacional.

Basada en la experiencia previa y el conocimiento de prácticas en la industria, Bonelli armó y presentó el nuevo proceso de planificación de Ventas y Operaciones a todos líderes funcionales del distrito y al gerente general (ver anexo 7.8).

A pesar de algunos cuestionamientos, el equipo directivo aprobó la nueva dinámica para lograr una planificación y ejecución alineadas:

El proceso transcurre mensualmente al igual que la gestión de ventas de toda la compañía, comprende un ciclo que incorpora gradualmente distintas informaciones y decisiones hasta obtener un plan en valores y cantidades consensuado, base para la ejecución operativa en todas las áreas.

En la **Semana 1**:

Debe actualizarse el portafolio de productos en cuestión, es decir, el listado de productos o ítems disponibles para la venta -también llamados SKU's del inglés "Stock Keeping Unit" en referencia a la identificación única del producto y sus características-, la previsión de llegada de inventarios y lanzamiento de los nuevos SKU's, chequear si éstos tienen sus certificaciones eléctricas en tiempo y en forma. Del listado de SKU's activos también deben revisarse y analizarse los precios, las promociones y descuentos autorizados, los canales de distribución y los clientes vigentes y con su línea de crédito actualizada.

Una tarea clave es la actualización de las ventas del ciclo/mes pasado, lo que facilita la comprensión de lo que sucedió, lo que anduvo bien y lo que no. El acceso a la información se hace a través del sistema transaccional SAP. En el caso de Perú, se recolecta la información extrayendo datos de otro sistema. Esta tarea de recopilación y análisis debe ser cubierta por un analista con conocimientos de estadística y manejo de base de datos.

El dato de la participación de mercado y los competidores es sumamente importante y en la medida de las posibilidades y el acceso a esta información, debe ser utilizado para ayudar al equipo con las referencias y objetivos de crecimiento.

El Analista de Demanda o Planificador de Demanda no solo debe tener habilidades analíticas, sino también un muy buen manejo de relaciones interpersonales y coordinación ya que, en él, confluye toda la validación de la información de parte de los vendedores y jefes de producto o marketing.

El Director de Marketing es el responsable de la calidad y la puntualidad de la información que se discute y actúa también como coach y voz del mercado asesorando a los equipos que intervienen en esta primera instancia.

Durante la **Semana 2:**

El liderazgo del Planificador de demanda aumenta, ya que el propósito es lograr un acuerdo sobre el plan de ventas en un contexto sin restricciones operativas, es decir, responder a la pregunta: ¿Cuánto pedirían los clientes y consumidores? ¿Cuánto podríamos venderles si tuviéramos todo el inventario disponible? El resultado principal es el consenso de la demanda irrestricta.

A su vez, esta demanda irrestricta se compara contra los objetivos internos de la empresa y se discuten alternativas para alcanzarlos o superarlos.

El rol del Director de Ventas es crucial para asegurar en esta instancia, la validación de parte de los vendedores sobre la razonabilidad y lógica de los pronósticos junto con los equipos de Marketing y Planificadores de demanda.

Semana 3:

Es el momento de evaluar los inventarios disponibles y las capacidades operativas para gestionar las importaciones, producción, transferencias internas, almacenaje, preparación y despacho de la mercadería según la demanda irrestricta. Las áreas Industrial y Operaciones determinan si es factible entregar lo esperado y si existen riesgos u oportunidades que la organización debería

afrontar, así como también escalar las decisiones que deben tomarse en niveles más altos, normalmente aquellas que impliquen extra costos no previstos.

El rol del Gerente de Operaciones es asegurar que todas las voces que están “detrás del escenario”, sean escuchadas y que si existen riesgos y oportunidades exista un plan de contingencia para minimizar el impacto y maximizar las ventas.

Finalmente se logra un Plan de Ventas neto o consensuado, que es el compromiso de toda la compañía en caso de que al final del proceso, la gerencia general aprueba, desafíe o cambie.

Semana 4:

El plan es presentado al Directorio y se explican las brechas que puedan existir comparadas con los objetivos financieros, los riesgos y oportunidades y se enumeran las decisiones necesarias. Es la instancia donde, con la colaboración de Finanzas y sus analistas, puede presentarse el margen operativo como aproximación inicial.

Es importante saber que el plan puede ser refutado o rechazado, o que la discusión se centre en los riesgos y oportunidades.

El resultado final es un único plan consensuado y aprobado que los Planificadores de demanda informan a las fábricas y OEM's para que éstas actualicen sus planes de producción y los embarques respectivos.

El proceso y los detalles fueron presentados al Directorio. El Gerente de Finanzas fue enfático en que la compra de inventario debía hacerse de acuerdo al plan consensuado únicamente para no afectar los objetivos de liquidez de la compañía, el director de Ventas expuso su preocupación sobre la capacidad y madurez del equipo para lograr consenso, en particular por los objetivos ambiciosos de Marketing y la realidad de los mercados y

las acciones de la competencia. El Gerente Industrial puso en duda la habilidad para ser precisos en los pronósticos, en particular a nivel de SKU, que fue argumentada muy bien al presentar los bajos resultados del DPMA en los últimos meses.

Este último indicador es sumamente importante, ya que es una de las principales causas de inventarios altos en productos de baja rotación y bajos en los de alta rotación, consecuentemente, el inventario de componentes también se ve afectado. Debilitando la capacidad de atender la demanda real de los clientes y consumidores.

A pesar de las dudas y discrepancias, el proceso fue aprobado y puesto en funcionamiento en agosto del 2014 y se decidió que, como cualquier otro proceso de la compañía, estaría sujeto a mejoras y cambios que permitan a la organización ser más flexible y eficiente.

En paralelo, estaba la cuestión del equipo y la reestructuración en Operaciones, así que Bonelli evaluó la carga laboral y las tareas actuales de cada persona, descubrió que en general se ocupaban de distintos aspectos o más allá de sus responsabilidades, como por ejemplo estaba quien se ocupaba de planificar la demanda y también de resolver reclamos puntuales de clientes. También se encargaban de otras funciones: como soporte a asuntos regulatorios y técnicos o servicio postventa.

Consideró que el futuro equipo de Operaciones debía alinearse de la manera más directa y efectiva posible a la estrategia del distrito y en función a ello, determinar las habilidades técnicas correspondientes:

Pilar estratégico del distrito	Recursos necesarios en Operaciones
Gestionar los planes de clientes y las ventas	→ Analista/Planificador de Demanda
Maximizar la satisfacción de los clientes	→ Jefe de Servicio al Cliente

La designación de puestos, responsabilidades y alcance debía justificarse en la medida que respondan a estos dos pilares, y las tareas que estuvieran fuera debían eliminarse o transferirse a las áreas pertinentes, por ejemplo, al CSC de Panamá.

De acuerdo a la primera evaluación que había hecho Bonelli la nueva plantilla necesaria apenas reflejaba un recorte del 30% como máximo, y es que no se trataba únicamente de reducir sino también de reconvertir algunos puestos de trabajo que debían permanecer para llevar adelante el nuevo proceso que se intentaba implementar y el nuevo alcance geográfico. Además, estaban los proyectos del área que Grift había indicado, había suficiente argumentación para sostener que una reducción mayor pondría en riesgo la operación y la transformación. Bonelli tuvo una discusión difícil con el gerente de RRHH y Samaniego, quienes cuestionaron y desafiaron la propuesta. El resultado fue una aprobación temporal y la nueva estructura sería observada.

Los cambios en los roles y las personas que los ocupaban, despidos y contrataciones se pusieron en marcha.

El siguiente paso, no menos retador, fue comunicar el nuevo proceso de S&OP y motivar al resto de los equipos, quienes debían implementar la cadencia mensual del proceso y sus actividades.

Agosto del 2014 fue el primer mes/ciclo cuando se puso en acción el nuevo proceso y el equipo estuvo finalmente asentado a fines del 2015, durante todo ese tiempo, la administración presentó fricciones, discrepancias y conflictos.

4.13. Gestionando el cambio, la interdependencia y la distancia.

Luego del primer mes operando bajo el nuevo esquema, los primeros comentarios y críticas no tardaron en llegar.

La mayoría aseguraba que el nuevo proceso implicaba más horas de trabajo recopilando información y asistiendo a reuniones y participando de eternas discusiones, los más afectados eran los vendedores, que pasaban más tiempo en la oficina de la empresa cuando debían estar más en contacto con sus clientes.

Los vendedores también reclamaban que no podían aceptar la venta de ciertos productos o categoría de productos porque no tenían la información de precios actualizada o no disponían de la fecha exacta en la que se lanzarían los nuevos productos.

Los vendedores en los otros países trabajaban aún más horas recopilando la información para los planificadores porque éstos no participaban de otras reuniones informativas locales, como por ejemplo aquellas donde se compartían los reportes de situación de inventarios en los puntos de venta y análisis de rotación de determinadas promociones. Ellos esperaban -atinadamente- que el planificador de demanda sea un “socio” del proceso y se sentían bastante solos con toda la responsabilidad.

Los planificadores del distrito, que estaban físicamente juntos en una oficina, y podían compartir más fácilmente información técnica sobre cómo aprovechar al máximo el sistema de planificación y el ERP o recomendaciones sobre cómo mejorar sus análisis, no lograban armar escenarios de demanda razonables por la cantidad de ajustes manuales que debían hacer a las planillas y al llegar a las reuniones con vendedores, terminaban acordando cantidades basados en poca información. Adicionalmente, estaba el factor de que parte de sus responsabilidades también estaba la de analizar y controlar los inventarios disponibles en el CD y en tránsito, hacer seguimiento de los ingresos de nueva mercadería, importaciones y producción local. Las variaciones en la venta total del mes y a nivel SKU eran tan significativas que debían revisar los inventarios o pedir ajustes a fábricas dos a tres veces por semana. Las ocho horas diarias de trabajo no alcanzaban para apagar el incendio del día a día y planificar el mediano y largo plazo.

Durante el tercer mes, la falta de disponibilidad de inventarios era tal, que se introdujo una nueva actividad a cargo del planificador y consistía en administrar el escaso inventario a través de “cuotas” o “cupos” limitando la venta a los clientes, mientras por otro lado, se acumulaba inventario obsoleto debido a la baja demanda.

La venta de productos “obsoletos” a precios promocionales comenzaba a afectar la rentabilidad de la empresa, pero era la única manera de no perder ventas. En una de las reuniones, el Director de Marketing se negó a consensuar un plan luego de que el Gerente de Operaciones no autorizó el lanzamiento de un nuevo producto porque todavía había gran cantidad de stock del producto antecesor.

Oswaldo, el Director de Ventas se acercó a Isabel, sumamente preocupado y le dijo:

g. “Necesitamos que (Operaciones) hagan un esfuerzo adicional para conseguir la mercadería de las fábricas y de los OEM’s con mayor rapidez. La mercadería que tenemos no es la que necesitamos y necesitamos lo que no tenemos. Si no reaccionamos, seguiremos perdiendo ventas y rentabilidad.”

Luego de analizar el DPMA/Mix Forecast Accuracy, los planificadores de demanda lograron identificar las causas de la falta de inventario: la **baja precisión del plan** acordado en relación con las ventas reales -lo que el cliente finalmente requería- y el hecho que las fábricas principales estaban en Asia y Europa. El **tiempo promedio de tránsito** es de tres meses desde que los planificadores envían la señal de nuevos requerimientos hasta que llega a los Centros de distribución.

Isabel le respondió a Oswaldo: - *“Las discusiones del Plan se centran en el próximo mes, lo que no deja tiempo para discutir sobre los siguientes meses. Parece que nadie cae en la cuenta, que es muy poco lo que se puede hacer desde el punto de vista de abastecimiento para responder en lo inmediato. No podemos pedir algo que no está*

planificado, y si quisiéramos hacerlo, no sabríamos cuánto pedir sin que esto impacte en los inventarios. La respuesta concreta, la reacción al mercado tarda tres meses en materializarse.”

Recalde, Ballasch y Bonelli conversaron sobre las distintas alternativas para resolver esto desde las bases, mejorando la estimación del plazo correcto.

Acordaron reforzar las capacitaciones a los equipos sobre el proceso y también sobre los indicadores de desempeño (DPMA), allí se pudo explicar cómo se mide la precisión de la estimación y del factor tiempo de reacción y tránsito para corregir el nivel de inventarios. Esto último fue revelador para muchas personas, sobre todo para los vendedores.

Otra acción que tomaron fue revisar subprocesos que afectan al consenso del plan, en particular con la actualización completa de los precios y la información sobre el lanzamiento de nuevos productos.

Los planificadores estandarizaron las bases de datos y automatizaron los reportes de stock y ventas.

4.14. Resultados operativos y cualitativos

En 2015 se consolidó el nuevo flujo del proceso (Anexo 7.8), se aplicó a los cuatro países. Se implementaron las instancias para analizar datos, establecer proyecciones, revisión, consenso, evaluación de restricciones, riesgos y oportunidades y aprobación gerencial para ejecutar un único plan de abastecimiento y ventas.

Para fines del 2016, el equipo había sido renovado, cada miembro tenía sus planes de desarrollo personal y planes de carrera. Especialmente se había profesionalizado el rol del Planificador de demanda y el equipo estaba centralizado (Ver Anexo 7.9)

Las tareas de recepción y procesamiento de ordenes de los clientes lograron ser transferidas en su totalidad al CSC en Panamá, así como también el mantenimiento de master data.

Sin embargo, la organización continuaba padeciendo la pesada carga laboral y la poca capacidad de satisfacer a los clientes.

Las ventas reales no alcanzaban los objetivos estratégicos y los resultados de la gestión de Inventarios habían mejorado tibiamente, y lo más llamativo fue que la precisión del proceso de estimación seguía en niveles muy bajos.

El plan global de transformación continuaba, la siguiente ola de proyectos para la región contemplaba automatización de procesos repetitivos, aplicación de Inteligencia artificial para generar pronósticos de ventas y el desembarco de la nueva herramienta y proceso de S&OP diseñado por el equipo central. Todo suponía un avance disruptivo y aún más ambicioso.

Bonelli seguía preocupada sobre el desempeño logrado hasta ese momento (ver Anexos 7.11 y 7.12) y se preguntaba si el diseño era el correcto para administrar las operaciones del futuro. También estaba la cuestión de la motivación y la rotación de las personas en puestos claves. Las ventas por debajo de los presupuestos financieros ponían nuevamente la reestructuración sobre la mesa y Bonelli debía prepararse para una nueva discusión sobre la composición de los equipos con la gerencia general y el director de RRHH.

5. Conclusiones

El caso presentado es un caso testigo, un relato de lo sucedido desde la perspectiva de un gerente de operaciones trabajando para una gran compañía que se encuentra en una fase de transformación global de negocio, que invierte en productos y servicios para el cuidado de la salud y se desprende de otras categorías ajenas a la estrategia, visión y misión. Sumado a estos acontecimientos, se promueven cambios culturales y en la forma de trabajar para obtener mayores eficiencias y acudiendo a la reestructuración como un mecanismo de mejora de costos.

Bajo estas circunstancias, los líderes ejecutivos establecen objetivos de distinta índole: desde la gestión de las actividades y la operación diaria, la reducción de costos hasta la transformación de equipos y mejora de procesos en todas las áreas de la empresa.

Suele definirse al proceso de S&OP o Planificación de Ventas y Operaciones, como el proceso “medular” de una compañía y su ausencia suele provocar resultados negativos en la facturación, rentabilidad y flujo de caja, entre otros. En este proceso, la planificación de las ventas y su ejecución son de suma importancia: la planificación permite analizar datos, evaluar resultados, tendencias, proyectar y determinar si el pronóstico y el plan de acción aportan valor y si están en línea con la estrategia. La planificación también incluye la consideración del siguiente nivel buscado en términos de desempeño: habilidades, conocimientos técnicos necesarios, redefinir los recursos necesarios y reestructurar el equipo.

La ejecución del plan busca satisfacer la expectativa de los clientes, el área de operaciones buscará maximizar el servicio al máximo posible. Pero si lo que piden los clientes no es similar al plan interno, el inventario es insuficiente o la calidad no es la esperada, habrá resultados negativos y la dirección de la compañía será cuestionada.

De igual manera, durante la ejecución, el tiempo para reaccionar y minimizar los reclamos del mercado es poco o nulo en muchas compañías (especialmente las productoras de bienes), de ahí la importancia de que las áreas funcionales entiendan el proceso de conversión y disponibilidad para atender a los clientes y rompan los silos en los que normalmente se agrupan para colaborar y consensuar los planes de venta.

La adherencia de la gerencia general y el equipo directivo al proceso de S&OP es el primer paso para lograr un proceso único y su compromiso debe mantenerse en el tiempo; mientras el líder de operaciones debe facilitar la integración entre todos los actores y lograr una unidad de consenso en determinados hitos del proceso de pronóstico de ventas, abastecimiento y servicio al cliente.

6. Teaching Note

El objetivo de este caso de estudio es analizar el enfoque, los métodos y perspectivas de gerenciamiento del área de operaciones con un plan de trabajo extenso, dentro del cual la prioridad es orquestar un proceso multifuncional con la participación activa de las áreas clave y lograr un plan que permita alcanzar o superar los objetivos financieros de la compañía, principalmente facturación, rentabilidad y flujo de caja.

Por otro lado, el salario del personal tiene una participación significativa en composición total de los costos. La reestructuración o downsizing es una variable de ajuste recurrente en compañías públicas porque contribuye rápidamente a mejorar los resultados y alcanzar las expectativas de los accionistas.

Para que el impacto positivo se mantenga en el tiempo, la eficiencia y la reconversión de las labores son necesarias.

Este caso representa situaciones, conflictos y problemáticas reales que suceden en este tipo de empresas y que llevan adelante una agenda ambiciosa que se termina sintetizando en objetivos de negocio e individuales y que luego son ejecutados por la organización local del mercado. Es en esta complejidad, que el gerente de operaciones tiene que definir, implementar y gestionar.

Se le presenta al alumno una de las muchas prácticas de la industria para gestionar un proceso de S&OP, que no es rígido, ya que existen variantes para el mismo proceso según lo requiera la industria y la misma organización. Es justamente un proceso que permite cierta adecuación, pero el objetivo es siempre el mismo: lograr objetivos de facturación (y rentabilidad) y ejecución operativa consensuados.

Al mismo tiempo, el gerente de operaciones tiene que garantizar la continuidad del negocio, es decir, tiene que transformar mientras entrega resultados día a día.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

El alumno deberá leer el caso con anticipación para que luego pueda generarse un debate en clase dirigido por el docente.

Aquí una guía para la preparación y desarrollo de la clase con las preguntas y tiempos estimados:

Preguntas disparadoras: 15'

Las siguientes preguntas tienen por objetivo que el alumno pueda, primeramente, describir la compañía, el objetivo con su propuesta de valor, la misión y visión, y seguidamente situarse y describir las circunstancias y los problemas a resolver identificando a los principales actores, internos y externos.

1. Describa la compañía, su misión y visión.
2. ¿Cuál era el problema que Bonelli debía resolver?
3. ¿Quiénes son los principales actores y hechos relevantes?
4. ¿Cuáles eran los objetivos de trabajo individual de Bonelli? ¿Son realistas/alcanzables?

Preguntas de desarrollo: 50'

En esta sección, se busca que el alumno comprenda de manera más amplia, los impactos de los cambios organizacionales, la importancia de las herramientas para evaluar procesos y analizar las causas de los problemas. Así como también, evalúe si los cambios realizados en operaciones responden a las prioridades de otras áreas funcionales.

1. ¿Cuáles son las razones de Grimber para llevar a cabo un programa de transformación y reestructuración?



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

2. ¿Cómo se puede acelerar la adopción y estandarización de una nueva cultura de trabajo e implementar nuevos procesos? ¿Existen herramientas de eficacia comprobada? Cite y explique algunas de ellas.
3. ¿Cómo evaluaría usted, el desempeño realizado por el área de operaciones antes y después del ingreso de Bonelli a la compañía? ¿Qué haría diferente?
4. ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de mantener un único plan de ventas?
5. ¿Cómo podría mejorar la calidad de respuesta de los equipos regionales a los clientes o consumidores finales en el mercado local?

Preguntas de cierre 15':

Con las siguientes preguntas, se busca que el alumno se lleve los conceptos centrales del proceso de S&OP y gestión de inventarios. Plantee y explique desde su perspectiva y conocimientos cómo llevar adelante la gestión del cambio

1. ¿Qué otros aspectos debieron tenerse en cuenta para la reestructuración del área de Operaciones?
2. ¿Por qué cree usted que -a pesar de la implementación de un proceso de S&OP la precisión del pronóstico de ventas (DPMA) y el inventario (DFS)- no lograron alcanzar los objetivos?
3. ¿Qué otras consideraciones o subprocesos hubieran sido importantes incluir en el proceso de S&OP?
4. ¿Cuáles son los problemas resultantes de las reestructuraciones y qué plan de mitigación elaboraría usted?

7. Bibliografía

CHASE, Richard B., JACOBS, F. Robert. Administración de Operaciones: Producción y Cadena de Suministros. 13ª. Ed. México: McGraw-Hill, 2011.

COLLINS, Jim. Empresas que sobresalen: Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no. Colombia: Carvajal Educación, 2012

KRAWJESKI, Lee, RITZMAN, Larry, MALHOTRA, Manoj. Administración de Operaciones: Procesos y Cadenas de Valor. 8ª. Ed. México: Pearson Educación, 2008.

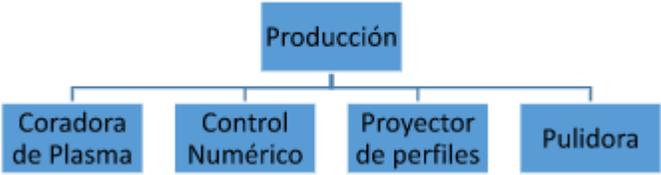
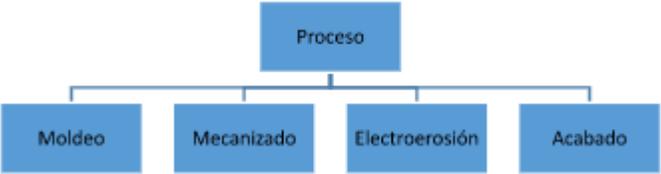
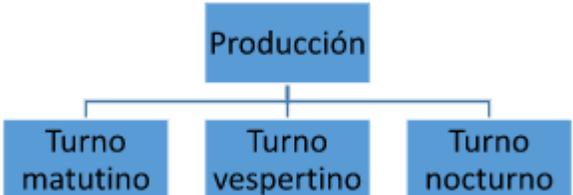
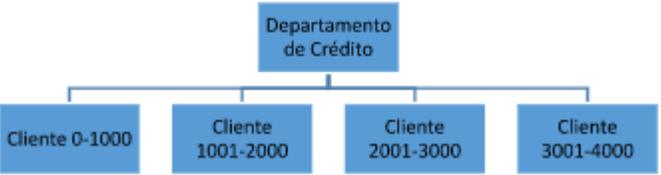
MÜNCH, Lourdes. Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª. Ed. México: Pearson Educación, 2010.

SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional y Liderazgo. 3ª. Ed: California, Estados Unidos: Jossey-Bass, 2004.

7. Anexos

7.2. Tipo de Organizaciones

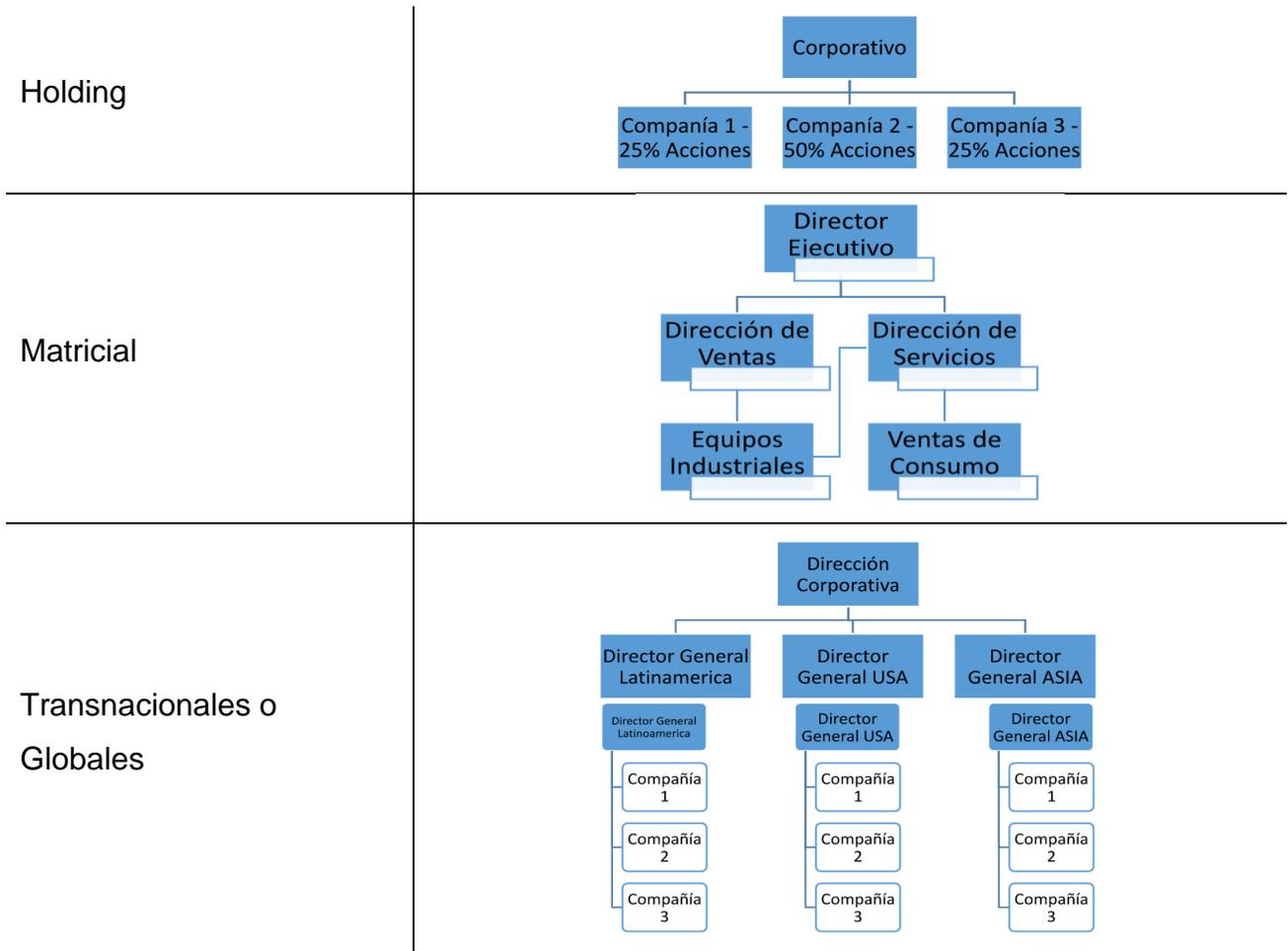
Funcional	<pre> graph TD A[Director de finanzas] --> B[Contabilidad] A --> C[Tesorería] A --> D[Presupuestos] </pre>
Por productos	<pre> graph TD A[Director de planta] --> B[División de aceites] A --> C[División de pasto] A --> D[División de galletas] </pre>
Geográfica o por territorios	<pre> graph TD A[División de Latinoamérica] --> B[Mexico] A --> C[Centroamerica] A --> D[Brazil] </pre>
Por clientes	<pre> graph TD A[Ventas de calzado] --> B[Caballeros] A --> C[Junior] A --> D[Niños] A --> E[Damas] </pre>

<p>Por equipo</p>	 <pre> graph TD A[Producción] --> B[Coradora de Plasma] A --> C[Control Numérico] A --> D[Proyector de perfiles] A --> E[Pulidora] </pre>
<p>Por procesos</p>	 <pre> graph TD A[Proceso] --> B[Moldeo] A --> C[Mecanizado] A --> D[Electroerosión] A --> E[Acabado] </pre>
<p>Por turnos</p>	 <pre> graph TD A[Producción] --> B[Turno matutino] A --> C[Turno vespertino] A --> D[Turno nocturno] </pre>
<p>Por números</p>	 <pre> graph TD A[Departamento de Crédito] --> B[Cliente 0-1000] A --> C[Cliente 1001-2000] A --> D[Cliente 2001-3000] A --> E[Cliente 3001-4000] </pre>

Fuente: *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 1ª. Ed. México: Pearson Educación, 2010. Münch, Lourdes.

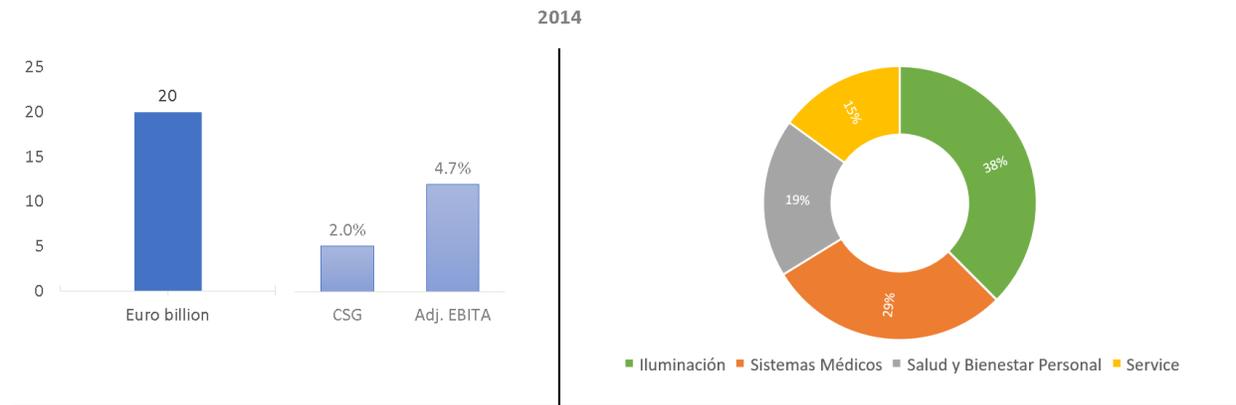
7.3. Modelos de Organizaciones

<p>Lineal o Militar</p>	<pre> graph TD A[Gerente General] --> B[Subgerente] B --> C[Jefe de Departamento] </pre>
<p>Lineo-Funcional</p>	<pre> graph TD A[Gerente de planta] --> B[Jefe de Producción] B --> C[Compras] B --> D[Proceso] B --> E[Producto Terminado] </pre>
<p>Staff</p>	<pre> graph TD A[Director General] --- B[Asesor Jurídico] A --> C[Subdirección de Administración] A --> D[Subdirección de Operaciones] A --> E[Subdirección de Producción] </pre>
<p>Comité</p>	<pre> graph TD A[Director General] --> B[Comité de Higiene y Seguridad] A --> C[Producción] A --> D[Reclutamiento y selección] A --> E[Mercadotecnia] A --> F[Operations] </pre>
<p>Multidivisional</p>	<pre> graph TD A[Presidencia Latinoamérica] --> B[División Refrescos Cola] A --> C[División Agua Purificada] A --> D[División Bebidas Energizantes] </pre>



Fuente: *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. 1ª. Ed. México: Pearson Educación, 2010. Münch, Lourdes.

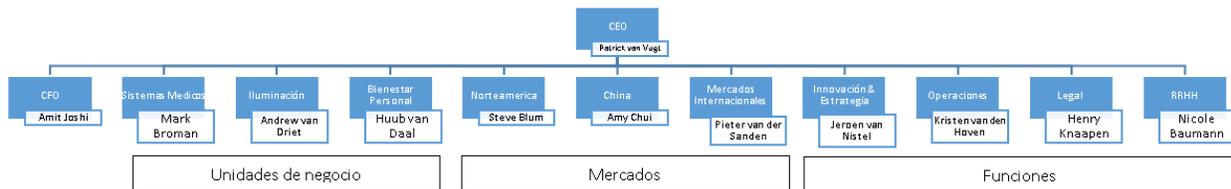
7.4. Resultados Grimber a nivel global 2014



Fuente: Elaboración propia.

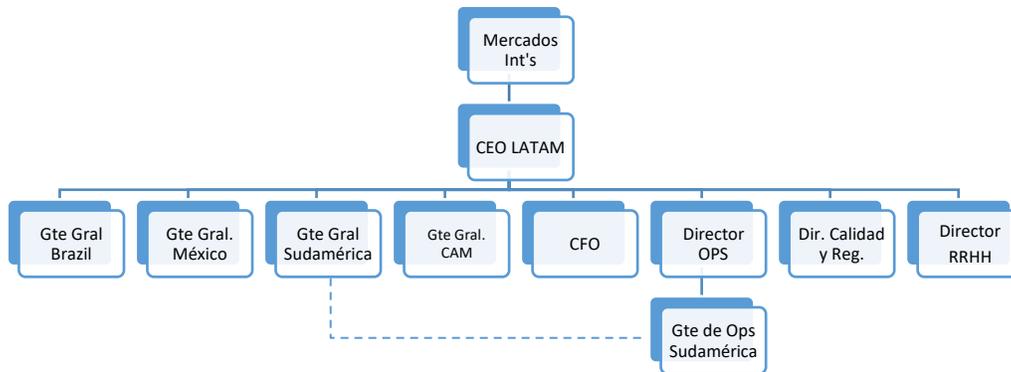
7.5. Organigramas de Grimber

Comité Ejecutivo del Grupo



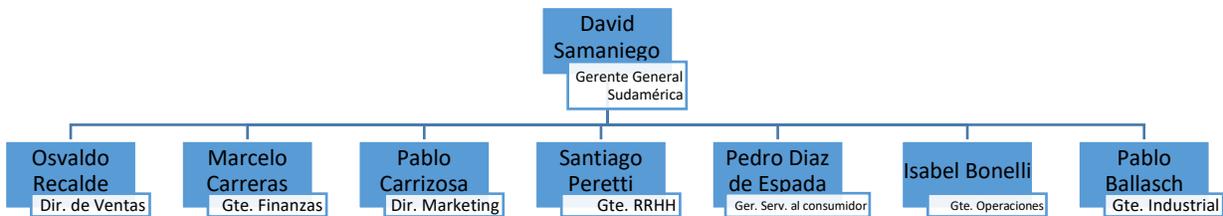
Fuente: Elaboración propia.

Equipo Directivo de Latinoamérica



Fuente: Elaboración propia.

Equipo Directivo de Sudamérica



Fuente: Elaboración propia



7.6. Listado de Indicadores de Desempeño de las Operaciones en Grimber

Siglas, significados y definiciones (estándar global)

	Inglés	En español	Definición
CSL %	Customer Service Level	Nivel de Servicio al Cliente mensual.	Cantidad de piezas entregadas comparadas con las piezas solicitadas en el tiempo o antes de lo solicitado por el cliente
CSL YTD %	Customer Service Level Year-to-Date	Nivel de Servicio al Cliente (Acumulado en el año)	Cantidad de piezas entregadas comparadas con las piezas solicitadas en el tiempo o antes de lo solicitado por el cliente
DPMA (3) %	Demand Plan Mix Accuracy -3 months earlier	Precisión de la mezcla del plan de demanda	Mide cuán precisas fueron las ventas reales comparadas con el plan confirmado de ventas para cada producto individual en cada locación de planificación. El plan de 3 meses antes que se realice la venta y las ventas reales; ambos en cantidad de piezas
			A partir del 2016 pasó a llamarse Mix Forecast Accuracy tomando el plan de 2 meses antes.
DPMA (0) %	Demand Plan Mix Accuracy (previous month)	Precisión de la mezcla del plan de Demanda, planificado el mes anterior	Mide cuán precisas fueron las ventas reales comparadas con el plan confirmado de ventas para cada producto individual en cada locación de planificación. El plan del mes anterior a que se realice la venta y las ventas reales; ambos en cantidad de piezas
			A partir del 2016 pasó a llamarse Mix Forecast Accuracy.
3 months Bias (%)	BIAS -3 months earlier	Variación de las ventas agregadas y comparadas con el plan 3 meses antes	La variación de las ventas agregadas reales comparadas con las ventas planificadas 3 meses antes
			A partir del 2016 pasó a llamarse Sales Forecast Accuracy.
ITM Bias (%)	BIAS previous month	Variación de las ventas agregadas y comparadas con el plan 1 mes antes	Variación de las ventas agregadas y comparadas con el plan 1 mes antes
			A partir del 2016 pasó a llamarse Sales Forecast Accuracy.
Aging & Excess (%)	Aging and Excess stock	Inventario viejo y en exceso	Inventario disponible en depósito que no se vende desde hace más de 4 meses y con cobertura mayor a las próximas 10 semanas de venta.
DFS (días)	Days of Future Sales	Días de Inventario Futuro	La porción de ventas planificadas que pueden ser consumidas por el inventario disponible, expresado en número de días.
C-tail (%)	C-Tail	Clase C	El porcentaje de productos con menor margen operativo del portafolio activo
TPW (%)	Transport Packing Warehousing	Almacenaje, Empaque y Distribución	Gastos por distribución y entrega a clientes. Como % de la venta

Fuente: Elaboración propia.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

7.7. Objetivos Gerencia de Operaciones 2015

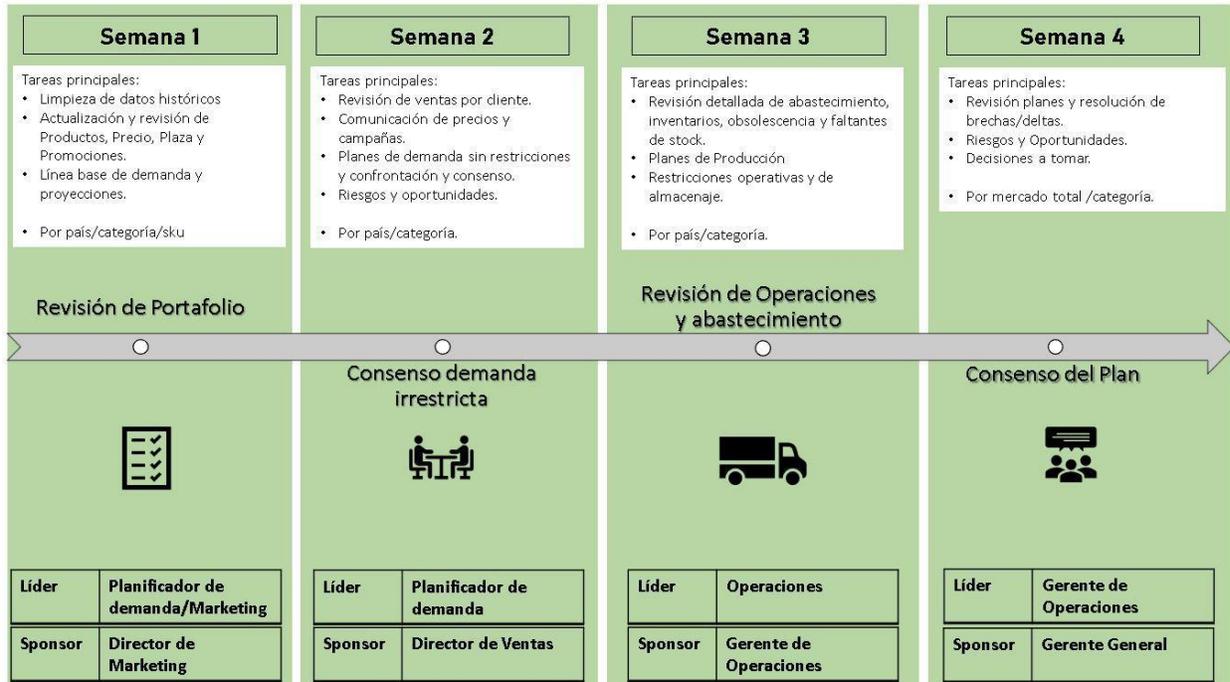
Del Negocio:

1. Estabilizar el inventario en niveles razonables – DFS: <60 días.
2. Aumentar el nivel de satisfacción a los clientes – CSL: > 80%.
3. Aumentar la precisión del estimado de ventas – DPMA (3): 55%
4. Reducir obsolescencia e inventario de baja rotación – A&E/C-TAIL: <4%

Individual:

- Implementar el proceso de S&OP regional y el equipo de operaciones.
- Implementar ERP en Perú y la nueva versión en toda la región.
- Desarrollar un plan de desarrollo del personal y sucesión.

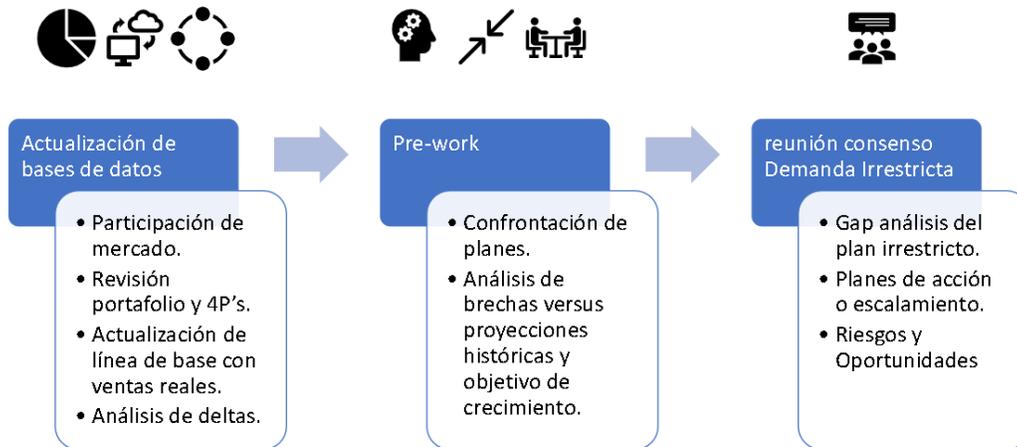
7.8. Proceso mensual de Planificación de Ventas y Abastecimiento “S&OP”



Fuente: Elaboración propia.

Revisión Semana 1

Revisión de Demanda



Fuente: Elaboración propia.

Participación de Mercado & Revisión del Portafolio

- La **participación de mercado** es información que facilita entender el posicionamiento de la marca e identificar los competidores actuales y potenciales.
- También sirve para entender el impacto de las innovaciones en relación a crecimiento o canibalización.
- Dueño: **Brand Manager**
- Frecuencia: Actualización trimestral.
- El objetivo de la **revisión del portafolio** es dejar claro a todos los involucrados, los principales elementos del producto o el marketing mix: Producto, plaza, promoción y precio. Es también parte de los supuestos que sustentan los estimados de venta/demanda.
- Dueño: **Brand Manager**
- Frecuencia: Actualización mensual.



Category: Hair Care		VIA			Proyectos			Innovaciones y Acc. Ad.
Producto	Segment	Unidad	In	Out	Estim	Real	Ortina	
Hair Straightener	Low	1121	1121		1121	21	21	21
		1121			1121	21	21	21
		1121			1121	21	21	21
	Mid	2242			2242	21	21	21
		2242			2242	21	21	21
		2242	2242		2242	21	21	21
High	3363			3363	21	21	21	
	3363			3363	21	21	21	
	3363			3363	21	21	21	
Hair Dryer	Low	4484	4484		4484	21	21	21
		4484			4484	21	21	21
		4484			4484	21	21	21
	Mid	5605			5605	21	21	21
		5605			5605	21	21	21
		5605	5605		5605	21	21	21
High	6726			6726	21	21	21	
	6726			6726	21	21	21	
	6726			6726	21	21	21	

Fuente: Elaboración propia.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

Pre-Work (Pre-demanda)

- A partir de los datos e información actualizada, se analiza el desempeño de la fuerza de ventas, la rotación de los inventarios en los canales de comercialización así como también los **planes de incentivos** para el corto y mediano plazos.
- Es así como se elabora el **plan irrestricto de ventas/demanda** que refleja el potencial que la empresa podría realizar sin tener en cuenta las restricciones operativas e internas.
- Los riesgos identificados en esta instancia deben focalizarse a reacciones de la competencia o imponderables de la cartera de clientes.
- **Dueño: Brand Manager.**
- Frecuencia: Mensual.
- El objetivo de realizar el **Forecast** (plan irrestricto de ventas calculado por demand planning) es generar una línea base realista que permita neutralizar sesgos y generar discusiones constructivas.
- **Dueño: Demand Planning**
- Frecuencia: Mensual

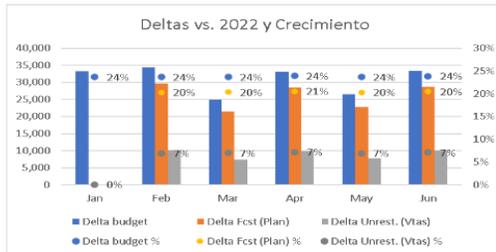
Dimension	Suma de \$-Jan	Suma de \$-Feb	Suma de \$-Mar	Suma de \$-Apr	Suma de \$-May	Suma de \$-Jun	Suma de Total \$
2022	140,000	145,500	105,235	138,500	111,900	140,000	781,135
2023	140,100	0	0	0	0	0	140,100
Unrestricted	0	155,616	112,604	148,416	119,664	149,952	686,252
Delta (Vtas)	100	10,116	7,369	9,916	7,764	9,952	45,217
Growth	0.1%	7.0%	7.0%	7.2%	6.9%	7.1%	5.8%

Dimension	Suma de \$-Jan	Suma de \$-Feb	Suma de \$-Mar	Suma de \$-Apr	Suma de \$-May	Suma de \$-Jun	Suma de Total \$
2022	140,000	145,500	105,235	138,500	111,900	140,000	781,135
2023	140,100	0	0	0	0	0	140,100
Forecast	0	175,068	126,676	166,968	134,622	168,696	772,030
Delta (Plan)	100	29,568	21,441	28,468	22,722	28,696	130,995
Growth	0.1%	20.3%	20.4%	20.6%	20.3%	20.5%	16.8%

Fuente: Elaboración propia.

Revisión Semana 2

Reunión de Consenso Demanda Irrestringida: Agenda



Riesgos y Oportunidades del 1 semestre

- \$10K riesgo por posible devaluación y elecciones electorales.

Observaciones y temas a discutir

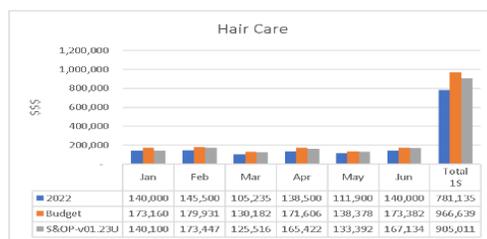
- Variación volumen del semestre según Ventas: -5%.
- Variación volumen según Planificación: +5%
- Clarificar la caída del mercado total y otros supuestos.

Plan de Acción & Escalaciones

- Reactivar cupones de descuento.
- Adelantar Black Friday.

Fuente: Elaboración propia.

Reunión de Consenso Demanda Irrestringida: Minuta y registro de reunión.



Observaciones

- Plan S&OP-unrestricted.
- Cupones de descuento y compras en cuotas en las principales tiendas.



Plan de Acción & Escalaciones

- Verificar disponibilidad de combos desde fábrica (Opp)
- Adelantar innovación y registros legales (Opp)
- Revisar posicionamiento de precios de las xxxx. Xxxx

Fuente: Elaboración propia.

Revisión Semana 3

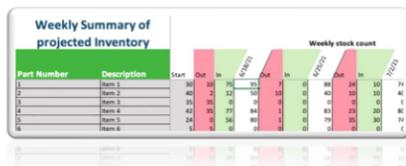
Revisión de abastecimiento y restricciones



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Inventarios

- Con la demanda irrestricta consensuada, se actualizan las proyecciones para evaluar la disponibilidad, las compras y los recortes necesarios en una **Proyección de Inventarios** que permita visualizar los excesos y quiebres de stock.
- Se toman decisiones de recorte y reabastecimiento de inmediato.
- Dueño: **Supply Planning**.
- Frecuencia: Mensual/semanal.
- Como resultado del análisis también se reporta la **calidad del inventario** y su antigüedad para discutir acciones de reducción y evitar costos de destrucción por obsolescencia.
- Dueño: **Supply Planning**
- Frecuencia: Mensual



Part Number	Description	Weekly stock count																			
		Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Week 6	Week 7	Week 8	Week 9	Week 10	Week 11	Week 12	Week 13	Week 14	Week 15	Week 16	Week 17	Week 18	Week 19	Week 20
Item 1	Item 1	40	20	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Item 2	Item 2	40	20	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Item 3	Item 3	40	20	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Item 4	Item 4	40	20	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Item 5	Item 5	40	20	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Item 6	Item 6	40	20	12	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10



(*) La definición de antigüedad dependerá de la naturaleza del producto y el ciclo de innovación.

- La revisión es del plan completo, pero solo se **analizan y discuten las excepciones**.

Fuente: Elaboración propia.

Revisión de Operaciones

- El plan irrestricto consensuado tiene que ser evaluado por el área de operaciones para evaluar la **operatoria interna**: los ingresos y egresos de stock, limitación de preparación y entrega a clientes.
- Dueño: **Supply Planning**.
- Frecuencia: Mensual.
- La revisión es del plan completo, pero solo se **analizan y discuten las excepciones**.
- Otros **eventos externos** a la empresa deben tenerse en cuenta, como pueden ser feriados, paros, huelgas, y interrupciones de servicio que afecten a la ejecución del plan de ventas.
- Planes de contingencia deben ser preparados y valorizados como **riesgos**.
- Esto puede generar un listado de decisiones a tomar que pueden requerir aprobación de la gerencia general. (ejemplo: Horas extras o subcontratación).



Fuente: Elaboración propia.

Reunión de Consenso Demanda Neta

Hair Straightener								
Dimension	Suma de \$-Jan	Suma de \$-Feb	Suma de \$-Mar	Suma de \$-Apr	Suma de \$-May	Suma de \$-Jun	Suma de Total \$	
S&OP-v01.23U	77,500	85,600	56,042	70,854	48,230	82,176	420,372	
Out-of-Stock	0	0	-7,250	-29,430	-4,450	0	-41,150	
Strikes	0	-25,739	0	0	0	0	-25,739	
S&OP-v01.23	77,500	85,600	48,792	41,384	43,770	82,176	379,222	

Hair Dryer								
Dimension	Suma de \$-Jan	Suma de \$-Feb	Suma de \$-Mar	Suma de \$-Apr	Suma de \$-May	Suma de \$-Jun	Suma de Total \$	
S&OP-v01.23U	62,600	87,847	69,474	94,588	85,172	84,958	484,639	
Out-of-Stock	0	0	0	0	0	0	0	
Strikes	0	-26,387	0	0	0	0	-26,387	
S&OP-v01.23	62,600	87,847	69,474	94,588	85,172	84,958	484,639	

Total								
Dimension	Suma de \$-Jan	Suma de \$-Feb	Suma de \$-Mar	Suma de \$-Apr	Suma de \$-May	Suma de \$-Jun	Suma de Total \$	
S&OP-v01.23U	140,100	173,447	125,516	165,422	133,392	167,134	905,011	
Out-of-Stock	0	0	-7,250	-29,430	-4,450	0	-41,150	
Strikes	0	-52,126	0	0	0	0	-52,126	
S&OP-v01.23	140,100	173,447	118,266	135,992	128,942	167,134	863,861	

Riesgos y Oportunidades del 1 semestre

- \$52K riesgo por anuncio de paro nacional.
- + \$10K en oportunidades de venta de excess stock.

Observaciones y temas a discutir

- Hair straightener: faltante de stock por \$41K debido a atrasos en la entrega de componentes en fábrica.

Plan de Acción & Escalaciones

- Negociar con clientes el adelanto de entregas pre-paro nacional.
- Solicitar costos y aprobación para utilizar flete aéreo en los hair straightener y minimizar la caída de Abril = \$29k

Fuente: Elaboración propia.

Revisión Semana 4

Reunión de S&OP



Fuente: Elaboración propia.

Reunión de Consenso Demanda Neta: Agenda.

Revisión de Desempeño

- Resultados y planes de acción en curso
- FA - BIAS
- Márgenes de rentabilidad
- Inventarios

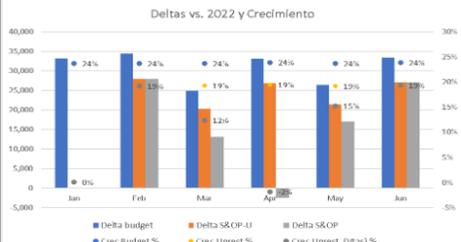


Observaciones

- La caída de abril se debe a falta de llegada a tiempo de los Hair straightener.
- Existe un riesgo \$52K por anuncio de paro nacional (no incluido en el plan).

Plan de S&OP demanda neta

- Fuerte restricción de inventarios previstos en Abril.



Deltas vs. 2022 y Crecimiento

Mes	Delta budget	Delta S&OP-11	Delta S&OP	Crec Budget %	Crec Unrest %	Crec Unrest. (Vtas) %
Jan	32,000	32,000	32,000	0%	24%	24%
Feb	32,000	28,000	28,000	24%	19%	19%
Mar	25,000	20,000	20,000	19%	12%	12%
Abr	25,000	28,000	28,000	24%	19%	19%
May	25,000	22,000	22,000	15%	13%	13%
Jun	32,000	32,000	32,000	24%	24%	24%

Decisiones tomadas.

- Aprobación flete aéreo Abril (Hair Straightener)



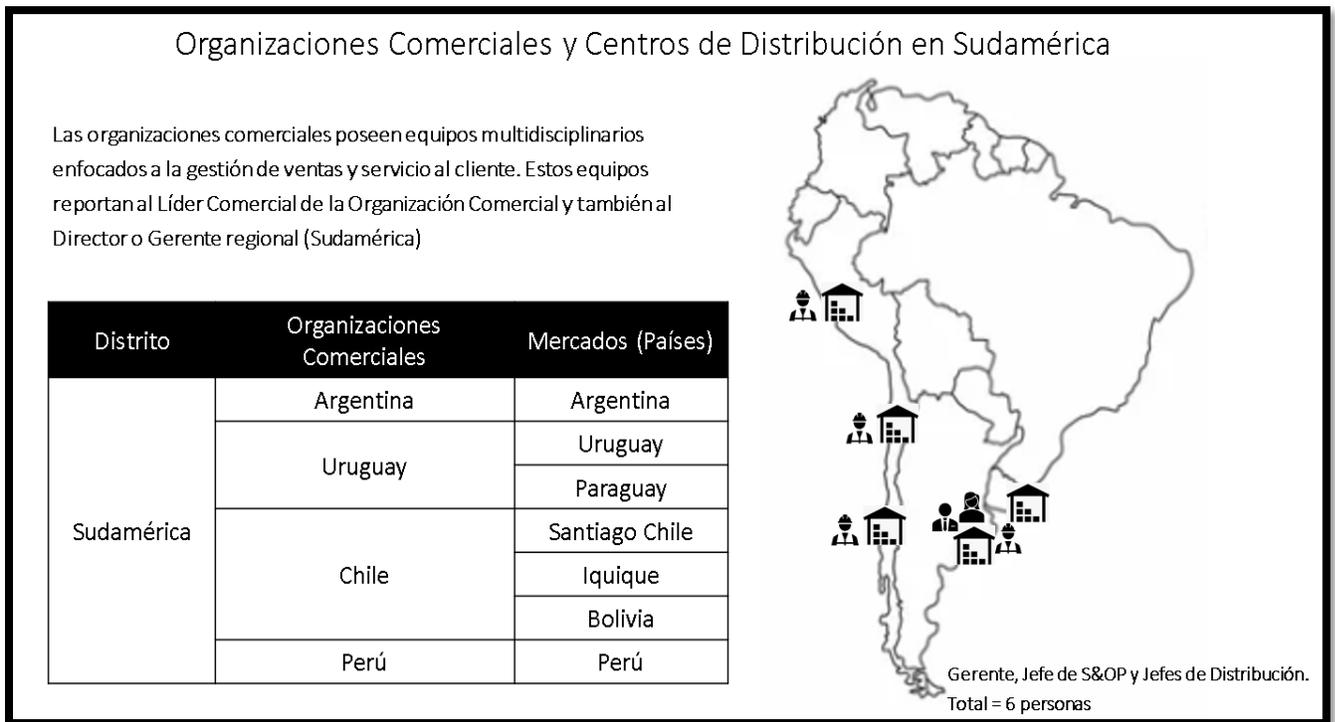
Fuente: Elaboración propia.

7.9. Equipo de planificadores de demanda



Fuente: Elaboración propia.

7.10. Equipo de Logística en las Organizaciones Comerciales



Fuente: Elaboración propia.



BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA - EDDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

7.11. Tablero de comando operativo Sudamérica períodos 2014 y 2015

South Latam PH excl. SRC		001.2014	002.2014	003.2014	004.2014	005.2014	006.2014	007.2014	008.2014	009.2014	010.2014	011.2014	012.2014
CUSTOMER SERVICE LEVEL													
CSL (%)		7%	12%	20%	35%	52%	58%	76%	80%	67%	83%	74%	72%
CSL YTD (%)		7%	9%	12%	19%	26%	31%	38%	38%	47%	50%	52%	54%
FORECAST REVENUE & VOLUME													
DPMA(3) (%)		34%	24%	36%	46%	40%	44%	26%	38%	53%	52%	42%	34%
DPMA(0) (%)		56%	58%	59%	54%	59%	68%	61%	54%	48%	62%	68%	29%
3 months Bias (%)													
ITM Bias (%)													
QxP vs Financial view (%)													
INVENTORY LEVEL & QUALITY													
Aging & Excess (%)		3.3%	13.4%	15.8%	13.2%	13.7%	4.2%	4.5%	3.9%	4.4%	10.3%	12.1%	7.6%
DFS (days)													
C-tail (%)		20%	23%	23%	23%	27%	27%	25%	28%	22%	28%	24%	23%
WAREHOUSING & DISTRIBUTION													
TPW YTD (%) incl. online sales													

Fuente: Elaboración propia.

South Latam PH excl. SRC		001.2015	002.2015	003.2015	004.2015	005.2015	006.2015	007.2015	008.2015	009.2015	010.2015	011.2015	012.2015
CUSTOMER SERVICE LEVEL													
CSL (%)		79%	71%	78%	82%	72%	83%	76%	81%	79%	80%	78%	86%
CSL YTD (%)		79%	71%	74%	77%	76%	77%		77%	78%	78%	78%	79%
FORECAST REVENUE & VOLUME													
DPMA(3) (%)		48%	34%	34%	38%	55%	30%	46%	67%	56%	41%	51%	18%
DPMA(0) (%)		44%	70%	45%	45%	61%	61%	63%	77%	62%	64%	73%	29%
3 months Bias (%)		38%	36%	37%	59%	25%	12%	44%	-10%	-13%	21%	-13%	13%
ITM Bias (%)		35%	28%	9%	37%	34%	14%	25%	13%	1%	23%	-1%	22%
QxP vs Financial view (%)		17.6%	11.2%	15.8%	7.6%	11.9%	-4.9%	5.9%	-5.1%	16.5%	-1.3%	-5.2%	1.2%
INVENTORY LEVEL & QUALITY													
Aging & Excess (%)		9.5%	9.0%	4.7%	7.2%	6.5%	4.0%	4.7%	1.7%	2.5%	3.6%	3.6%	6.6%
DFS (days)		94	78	60	53	54	44	48	51	56	72	65	75
C-tail (%)		20%	21%	18%	19%	20%	18%	16%	17%	15%	17%	17%	18%
WAREHOUSING & DISTRIBUTION													
TPW YTD (%) incl. online sales		3.0%	3.0%	3.0%	2.8%	2.8%	2.7%	2.7%	2.8%	2.8%	2.8%	2.7%	2.8%

Fuente: Elaboración propia.



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Fundación Universidad Argentina de la Empresa

7.12. Tablero de comando operativo Sudamérica períodos 2016 y 2017

South Latam		001.2016	002.2016	003.2016	004.2016	005.2016	006.2016	007.2016	008.2016	009.2016	010.2016	011.2016	012.2016
PH excl. SRC													
CUSTOMER SERVICE LEVEL													
CSL OTTR (%)		82%	90%	89%	86%	85%	91%	91%	92%	93%	93%	92%	83%
CSL OTTR YTD (%)		82%	86%	87%	87%	86%	87%	88%	88%	89%	89%	90%	89%
FORECAST REVENUE & VOLUME													
Mix Forecast Accuracy(2) (%)		47%	35%	46%	55%	39%	25%	50%	49%	45%	49%	59%	33%
Mix Forecast Accuracy(0) (%)		61%	55%	48%	51%	29%	41%	56%	66%	58%	47%	61%	35%
Sales Forecast Accuracy(2) (%)		7%	26%	13%	-7%	0%	7%	-15%	4%	4%	-29%	6%	-1%
Sales Forecast Accuracy(0) (%)		9%	18%	9%	6%	5%	10%	0%	10%	11%	2%	11%	10%
QxP vs Financial view (%)			5.9%	3.5%	6.2%	5.6%	6.0%	7.2%	11.3%	-44.4%		7.8%	-7.0%
INVENTORY LEVEL & QUALITY													
Aging & Excess (%)		5.2%	5.4%	6.9%	7.9%	6.0%	5.1%	7.9%	6.6%	5.8%	5.1%	7.9%	9.3%
DFS (days)		70	55	68	100	79	84	59	64	73	85	86	79
C-tail (%)		18%	18%	19%	18%	20%	19%	19%	22%	18%	19%	19%	19%
WAREHOUSING & DISTRIBUTION													
TPW YTD (%) incl. online sales		1.37%	2.29%	2.31%	2.18%	2.26%	2.21%	2.28%	2.27%	2.31%	2.34%	2.37%	2.43%

Fuente: Elaboración propia.

South Latam		001.2017	002.2017	003.2017	004.2017	005.2017	006.2017	007.2017	008.2017	009.2017	010.2017	011.2017	012.2017
PH excl. SRC													
CUSTOMER SERVICE LEVEL													
CSL OTTR (%)		88%	92%	91%	92%	89%	88%	91%	87%	89%	90%	84%	91%
CSL OTTR YTD (%)		88%	89%	90%	91%	89%	90%	90%	90%	90%	90%	89%	90%
FORECAST REVENUE & VOLUME													
Mix Forecast Accuracy(2) (%)		59%	52%	42%	53%	57%	54%	58%	61%	57%	48%	52%	40%
Mix Forecast Accuracy(0) (%)		63%	55%	64%	59%	64%	67%	64%	68%	65%	60%	63%	49%
Sales Forecast Accuracy(2) (%)		24%	13%	16%	0%	9%	21%	-14%	-2%	2%	-2.1%	-7%	-7%
Sales Forecast Accuracy(0) (%)		34%	16%	5%	7%	8%	-3%	2%	-3%	0%	-5%	-12%	-13%
QxP vs Financial view (%)		5.2%	6.4%	-0.8%	10.6%	17.6%	7.0%	15.2%	11.5%	2.8%	6.1%	0.9%	-10.7%
INVENTORY LEVEL & QUALITY													
Aging & Excess (%)		8.7%	12.9%	6.7%	4.4%	4.9%	3.3%	2.3%	2.5%	4.6%	2.9%	3.1%	0.9%
DFS (days)		68	64	63	69	66	62	57	64	79	71	67	70
C-tail (%)		19%	22%	20%	21%	25%	23%	21%	24%	24%	24%	24%	24%
WAREHOUSING & DISTRIBUTION													
TPW YTD (%) incl. online sales		1.55%	1.71%	1.78%	1.79%	1.78%	1.81%	1.83%	1.81%	1.81%	1.85%	1.87%	1.92%

Fuente: Elaboración propia.