



SABMiller



Demos un vistazo a los Beneficios

- ▶ *Nivel de madurez incrementado; ganancia importante en el entendimiento común entre los equipos de la Cadena de Suministro en la Región Latam*
- ▶ *Prácticas evolucionadas, hoy con mayor enfoque en una Cadena de Suministro más amplia y con interacciones de mejor calidad, no solo dentro del alcance "end-to-end"; también con otras funciones.*
- ▶ *Comunidades de Práctica establecidas creando una plataforma altamente efectiva en la que se comparten las mejores prácticas entre los negocios de SABMiller, de la Región Latam.*
- ▶ *Reducción del 50 por ciento del tiempo para implementar los Procesos de Planeación y Control y operar el negocio con estos procesos según los estándares de las mejores prácticas de Clase A.*

Perfil del Cliente

Desarrollo de Competencias de Planeación con las Mejores Prácticas, en seis Negocios

La región latinoamericana de SABMiller, una de las principales cerveceras del mundo, se enfrentó a un desafío: ¿cómo hacer posible el desarrollo de competencias de planeación, en seis negocios, que sean consistentes, sostenibles y que contribuyan a los resultados operativos y financieros?

Inspiring
Business
Excellence

Oliver Wight
OLIVER WIGHT



El portafolio del grupo incluye marcas globales, como Peroni Nastro Azzurro, Miller Genuine Draft, Miller Lite y Grolsch. También incluye marcas locales líderes, como Aguila (Colombia), Cristal (Perú), Atlas (Panamá), Pilsener (Ecuador), Salva Vida (Honduras) y Pilsener (El Salvador).

La empresa había invertido en educación en línea sobre metodologías de planeación y control, lo que resultó útil para crear una base de conocimientos común. Sin embargo, esta inversión por sí sola fue insuficiente para cumplir con los objetivos de las competencias en planeación, sostenibles para todos los negocios. El equipo de liderazgo de la Compañía creía que se podía ganar más, asegurando que se implementaran y mantuvieran los estándares de mejores prácticas en planeación y control. Las preguntas fueron:

- ¿Cuál es el mejor abordaje para establecer las mejores prácticas de la Planeación y Control Integrados en todos los negocios?
- ¿Cómo puede obtener economías de escala al así hacerlo?

La respuesta a estos desafíos resultó ser el "Checklist de Clase A para la Excelencia Empresarial de Oliver Wight" y su metodología de "*Ruta Probada - Proven Path*", para implementar las mejoras en los procesos.

El Diagnóstico de Evaluación: ayuda a Determinar el Enfoque Correcto

Para determinar el mejor enfoque, se le pidió a Oliver Wight que realizara un Diagnóstico de evaluación de las prácticas de Planeación y Control que se están implementando en Bavaria, la subsidiaria colombiana de SABMiller. El Diagnóstico de evaluación reveló que las áreas funcionales de los negocios no estaban integradas y sincronizadas. También, que los procesos de comunicación eran débiles.

Las funciones de planeación del suministro, de las compras y adquisiciones y de la planeación de la demanda hacían parte de la función de la cadena de suministro. Las funciones de ventas y marketing no comunicaban regularmente sus planes para ayudar a desarrollar un plan de demanda más preciso. La organización de la Cadena de Suministro tuvo la oportunidad de aprovechar la interrelación entre los conceptos de S CH, como la Planeación y Programación Maestra, la Planeación de la Capacidad y la Planeación y Programación de la Producción, e integrar en su planeación estos procesos.



"La mejora en nuestros niveles de servicio y en los indicadores de rentabilidad demostraron que estas nuevas formas de trabajar eran el camino correcto para crear un liderazgo sostenible en nuestra industria".

*Carlos Augusto
Gerente de Desarrollo de la Cadena de Suministro,
para Bavaria*

Los consultores Principal de Oliver Wight que realizaron el Diagnóstico de evaluación no encontraron estos problemas insuperables. De hecho, estos problemas son bastante comunes en la industria actual. Los líderes empresariales que reconocen las insuficiencias de sus procesos de planeación, y que toman medidas para corregirlas, lideran empresas que tienden a adaptarse mejor a los cambios en sus mercados y que mejoran el desempeño financiero y operativo de sus empresas.

Al presentar los hallazgos del Diagnóstico de evaluación, Alberto Fonseca y Ron Ireland, Principals de Oliver Wight fueron conscientes de que los líderes de la Cadena de Suministro de SABMiller buscaban las recomendaciones sobre un enfoque eficaz para desarrollar las competencias necesarias para producir resultados operativos sostenibles. Durante la presentación de los hallazgos, Oliver Wight presentó la metodología "Proven Path" para implementar procesos de cambio, así como el *áAf cai jgr bc Aj_qc ? n_p_j_ Cvajcl ag Ck npxq_pg_ji*.

La metodología Proven Path aborda el cambio de proceso en fases: Fase de Liderazgo, Fase de Desarrollo y Fase de Apropriación. Antes de invertir tiempo y recursos financieros significativos en el desarrollo de competencias, Oliver Wight recomendó primero completar la Fase de Liderazgo.

La Fase de Liderazgo proporciona educación ejecutiva para que el equipo de liderazgo pueda comprender los problemas específicos, lo que se necesitará para solucionar los problemas y cuál es el Caso de Negocio para el cambio, incluido el retorno de la inversión.

Adrian De Wilde, Vicepresidente de Cadena de Suministro de Bavaria, entendió, a partir de su experiencia previa, los beneficios de la Planeación y Control Integrados – "top to bottom" - en toda la organización empresarial. Adrian demostró ser un líder capaz de ayudar a la organización de la cadena de suministro a comprender el valor de implementar procesos integrados de Planeación y Control y a comprometerse a operar los procesos según los estándares de nivel "Capable", Clase A, en los seis negocios.

Aplicando las Auto-evaluaciones y las Evaluaciones Expertas

La pregunta que quedaba: ¿se podría lograr una economía de escala en este esfuerzo y este se podría expandir a todas las operaciones de SABMiller en América Latina? A través de conversaciones con Oliver Wight, se definió el siguiente enfoque:

- "Oliver Wight conducirá una revisión general y la educación detallada sobre los Procesos de Planeación y Control Integrados".



Esta educación cubrió la Planificación Empresarial Integrada, IBP, la Planeación de la Demanda, la Planeación y Programación Maestra, la Planeación de la Capacidad, la Planeación de la Producción y los Procesos de Exactitud de la Data.

- El propósito de esta educación fue el de proporcionar el conocimiento suficiente para que los equipos de planeación de SABMiller LatAm, en cada país, realizaran las Auto-evaluaciones de los procesos anteriores. En las Auto-evaluaciones se utilizaron los estándares del “Checklist de Clase A para la Excelencia Empresarial, de Oliver Wight”.
- Oliver Wight condujo las sesiones de capacitación sobre cómo realizar las Auto-evaluaciones para que todas las empresas utilizaran los mismos criterios al calificar los procesos de la planeación. Los equipos de planificación contarían con el apoyo del “eList” de Oliver Wight para documentar los scores y garantizar la estandarización en todas las unidades de negocio.
- Oliver Wight condujo las Evaluaciones Expertas en intervalos de seis meses para cuantificar el progreso. Al mismo tiempo, Oliver Wight proporcionó adicionales

educación y acompañamiento sobre las complejidades de cada uno de los procesos de la planeación.

- Oliver Wight brindó asesoría sobre problemas y respondió preguntas entre las Evaluaciones Expertas, para garantizar que se resolvieran los impedimentos para el progreso.

La participación de Jaime Ochoa, Sponsor General del Proyecto de SABMiller LatAm y Director de Cadena de Suministro para la región, fue fundamental para garantizar que las Auto-evaluaciones y Evaluaciones Expertas se realizaran con un alto grado de integridad. Ochoa y su equipo del Hub LatAm asistieron a todas las Evaluaciones. También supervisaron la preparación de los documentos de respaldo y las pruebas para sustentar los Scores de las Evaluaciones. Este esfuerzo incluyó el desarrollo de formatos y plantillas estándar para facilitar el Proceso de Evaluación.

“Lo más importante: me aseguré que el enfoque interno de las evaluaciones fuera con la intención de mostrar la realidad de la operación y no de asignar una 'nota' ”, explica Ochoa. Actualmente se desempeña como Vicepresidente de Cadena de Suministro para el Negocio en Ecuador.



“Oliver Wight nos enseñó cómo debería ser la excelencia. Hubo tantos momentos 'Waw', en los que los participantes finalmente entendieron la conexión entre los flujos de trabajo y por qué estos eran importantes.”

Jaime Ochoa

Sponsor General del Proyecto de SABMiller LatAm y Director de Cadena de Suministro para la región

Rol de los Expertos de Oliver Wight – Enseñar cómo es la Excelencia

Ochoa y otros involucrados en la iniciativa expresan su agradecimiento por el enfoque de Oliver Wight. Los expertos de Oliver Wight fueron exigentes y estrictos en sus evaluaciones. Al mismo tiempo, los expertos de Oliver Wight también aportaron educación y consejos prácticos para estimular la verdadera comprensión de lo que se necesita para operar con eficacia los procesos de Planeación y Control, de manera integrada.

Al hacerlo, Oliver Wight ayudó a crear una nueva cultura para la cadena de suministro en todos los negocios.

“Oliver Wight nos enseñó cómo debería ser la excelencia. Hubo tantos momentos 'Waw', en los que los participantes finalmente entendieron la conexión entre los flujos de trabajo y por qué estos eran importantes”, afirma Ochoa.

Nigel Walker, Director de Desarrollo de la Cadena de Suministro en Bavaria, quien asumió el rol de gerente de proyecto, reconoce el compromiso de los expertos de Oliver Wight para mantenerse en contacto, entre las Evaluaciones Expertas.

“Siempre estaban listos para responder preguntas y brindar claridad”, dice Nigel.

Víctor Aguirre, primer Líder de Proyecto en la operación Bavaria en Colombia, cita cinco contribuciones hechas por Oliver Wight:

1. Asistencia para identificar los “gaps” entre el desempeño del proceso actual vs. el mejor en su clase
2. Asistencia para identificar cómo mejorar la madurez de nuestra gente y procesos
3. Una manera de desafiar a nuestros líderes, a seguir adelante
4. Nos enseñó las mejores prácticas compartiendo su experiencia y conocimiento.
5. Aportó una visión objetiva de las mejoras realizadas y de los niveles de competencia requeridos.

La implementación de los procesos de la Planeación y Control Integrados y el desarrollo de las competencias para operar los procesos a un nivel de “Capable” de Clase A, requirió más de cuatro años de esfuerzo. Oliver Wight reconoció el enfoque de SABMiller para mantener



impulso durante esos cuatro años y para desarrollar el trabajo en equipo en los seis negocios.

Comunidades de Práctica: su Valor

El esfuerzo de la Planeación y Control Integrada se dividió en ocho flujos de trabajo: Gerencial, Planeación de Ventas & Operaciones, Gestión de Productos, Gestión de la Demanda, Abastecimiento, Planeación y Ejecución del Suministro, Planeación de Materiales y Data Maestra. Para cada flujo de trabajo, los equipos se formaron en Comunidades Regionales de Práctica.

Cada Comunidad de Práctica estaba compuesta por miembros de las seis empresas. Todos los meses se realizaron reuniones con cada comunidad. Cada comunidad trabajó en conjunto para desarrollar plantillas, procedimientos y herramientas. También trabajaron juntos para estar preparados para las siguientes Evaluaciones Expertas.

“Fue increíble ver el entusiasmo compartido generado, ya que las Comunidades de Práctica descubrieron que el uso de las mejores prácticas y la implementación de nuevos procesos eran generadores de valor para sus negocios”, observa Alberto Fonseca, Principal de Oliver Wight, quien trabajó junto con Ron Ireland y José Luis Jorquera, de Oliver Wight, aportando de educación, entrenamiento y acompañamiento.

“Las comunidades de práctica mejoraron significativamente la calidad de los entregables de las Evaluaciones. También aceleraron el tiempo necesario para desarrollar los procesos y hacer que esos procesos operaran a niveles de “Capable” de clase A”, observa Ron Ireland. Las cinco Unidades de Negocio, que siguieron el Liderazgo inicial de Bavaria, pudieron cerrar rápidamente las brechas basándose en los aprendizajes compartidos por Bavaria. Como resultado, las unidades de negocio pudieron alcanzar niveles de desempeño “Capable” de Clase A en la mitad del tiempo que se había previsto en Bavaria.

Las Comunidades de Práctica no se disolvieron después de que cada empresa obtuvo la certificación de “Capable” de clase A. “Las Comunidades de Práctica son nuestra mejor plataforma para compartir las mejores prácticas entre nuestros negocios”, dice Mauricio García, Director de Excelencia en la Cadena de Suministro de SABMiller LatAm y Líder General del Proyecto. “Como resultado, las Comunidades de Práctica continúan impulsando los procesos para madurar y mejorar aún más”, según Ochoa.

Creación de Una Cultura de Mejora Continua y Liderazgo Industrial

El negocio de Bavaria en Colombia, en 2012, logró el “Milestone Capable de Clase A” de Oliver Wight en Planeación y Control. Siguiendo sus pasos, los negocios de SABMiller LatAm en Perú, Honduras y El Salvador lograron el mismo reconocimiento.



“Las Comunidades de Práctica son nuestra mejor plataforma para compartir las mejores prácticas entre nuestros negocios.”

Mauricio García

Director de Excelencia en la Cadena de Suministro de SABMiller LatAm y Líder General del Proyecto

Los líderes de la iniciativa de SABMiller reconocen que se logró mucho más que el alcanzar una certificación. Nigel Walker cita cómo se ha desarrollado una comprensión profunda de los conceptos modernos de la Cadena de Suministro. Como resultado, SABMiller LatAm está buscando maneras adicionales de continuar con la mejora de la efectividad de su Cadena de Suministro. Ahora están identificando formas de integrar aún más las funciones asociadas de la Cadena de Suministro, como la Distribución y la Fabricación.

La mejora continua, de hecho, se ha arraigado en la cultura. “Aprendí que la jornada hacia la excelencia nunca termina”, dice Carlos Augusto, Gerente de Desarrollo de la Cadena de Suministro de Bavaria. “Las mejores prácticas que implementamos hoy pueden ser mejoradas mañana por otra persona. Esto implica un esfuerzo continuo y humildad para reconocer que siempre podemos aprender de los demás”.

Ochoa descubrió que lo que aprendió de estas iniciativas lo preparó para ser un mejor ejecutivo de Cadena de Suministro. Cuando fue ascendido a Vicepresidente de Cadena de Suministro para el negocio de SABMiller en Ecuador, descubrió que tenía “un sólido control” de la Cadena de Suministro. Su participación en las Evaluaciones en Ecuador le permitió comprender la operación y sus fortalezas y debilidades. Esto, a su vez, le permitió dar forma a la estrategia y a los planes para las operaciones en la Cadena de Suministro de Ecuador.

“Eso redujo mi fase de incorporación al negocio y me permitió estar operativo desde el primer día”, afirma Ochoa..

Agusto tiene una visión amplia al observar el impacto que esta iniciativa ha tenido para SABMiller LatAm. “Es importante señalar que esta fue una jornada de cuatro años hacia la excelencia. El reconocimiento Clase A fue la consecuencia de haber logrado un gran desempeño y madurez en nuestros procesos de la Planeación y Control Integrados”, dice Agusto. “La mejora en nuestros nivel de servicio y en los indicadores de rentabilidad demostraron que estas nuevas formas de trabajar eran el camino correcto para crear un liderazgo, sostenible en nuestra industria”.

Eduardo Dager, Vicepresidente de Cadena de Suministro, SABMiller LatAm, comenta: “La participación de Oliver Wight fue muy útil para incrementar el nivel de madurez y el entendimiento común entre los equipos de la Cadena de Suministro en la región de LatAm. En colaboración con el equipo de la Cadena de Suministro de SABMiller, se sembraron algunas semillas que luego comenzaron a florecer e impulsaron una siguiente jornada de mejora continua. Desde entonces, hemos estado “caminando” en esta jornada, teniendo hoy en día una Cadena de Suministro más amplia con interacciones de mejor calidad, no solo dentro del alcance de “extremo-a-extremo”, sino también con las demás funciones”.



Oliver Wight tiene una trayectoria de más de 50 años en el aporte de mejoras del negocio a algunas de las organizaciones más reconocidas mundialmente. Creemos que la mejora sostenible solo se puede lograr a través de su propia gente. A diferencia de otras firmas de consultoría, le transferimos nuestro conocimiento, lo que significa que usted puede lograr niveles de desempeño y resultados financieros duraderos.

Traducido por Alberto Fonseca, Oliver Wight Principal

<https://www.oliverwight-americas.com/team/alberto-fonseca-diaz/>

Oliver Wight
OLIVER WIGHT

Oliver Wight Americas

P.O. Box 368, 292 Main Street
New London, NH 03257, USA

T: 1.800.258.3862
info@oliverwight.com

www.oliverwight-americas.com

Oliver Wight Asia/Pacific

131 Martin Street, Brighton
Victoria 3186, Australia

Oliver Wight EAME LLP

The Willows, The Steadings Business Centre
Maisemore, Gloucester, GL2 8EY

Inspiring
Business
Excellence