



Imagine the **possibilities**, realize the **potential**.®

Perfil de Cliente

Navegando en "Buen y Mal Tiempo", con Planificación Empresarial Integrada de Clase A

Marzetti ha sobrevivido y prosperado a través de los altibajos de la industria alimentaria durante más de 120 años. El fabricante de aderezos para ensaladas y salsas lo ha hecho haciendo cambios bien pensados, cuando se necesitaba hacer los cambios.

Era hora de cambiar cuando Dave Ciesinski asumió el mando como presidente y director ejecutivo de la empresa matriz de Marzetti, Lancaster Colony Corporation.





En 2017, los consumidores habían comenzado a revaluar los alimentos que consumían. Examinaron cuidadosamente las etiquetas de los envases para seleccionar productos con ingredientes saludables, a precios razonables. Nuevas marcas más saludables surgieron como líderes en participación de mercado. Las marcas tradicionales, que durante décadas no habían cambiado significativamente los ingredientes, languidecieron en los estantes de los supermercados.

En su trabajo anterior como presidente de división de un importante fabricante de alimentos. Ciesinski experimentó lo que se necesita para adaptarse a los cambios de las preferencias de los consumidores. Él y otros líderes de Lancaster Colony reconocieron que la innovación de productos de Marzetti no debía avanzar a un ritmo tranquilo. Los líderes también sabían que las inversiones de capital debían administrarse y programarse mejor para hacer crecer el negocio. En su trabajo anterior, Ciesinski también había

experimentado de primera mano cómo la planificación empresarial integrada (IBP) es el eje que permite a las empresas cambiar de rumbo, según sea necesario. Todo mientras se mantiene fiel a los valores y la misión de una

empresa. Una de las primeras acciones de Ciesinski como director ejecutivo de Lancaster Colony fue implementar IBP en Marzetti.

Adaptarse a los cambios en el mercado mientras se implementa un nuevo proceso como IBP es difícil de lograr. Marzetti ha logrado ambas cosas.

Lancaster Colony sigue siendo un actor financiero del primer cuartil en su industria. La compañía también tiene una racha envidiable de incrementar los dividendos en efectivo, durante 57 años consecutivos.

La experiencia de Marzetti es una excelente guía para los líderes empresariales, en tiempos de desafíos y cambios.

Aquí está la historia de Marzetti:



El cambio requiere claridad explícita del líder superior

El cambio nunca es fácil, ya sea que una empresa sea líder de la industria, que lucha por sobrevivir, o esté en algún punto intermedio. El cambio exitoso es casi imposible cuando los líderes empresariales no están unidos y no trabajan juntos.

Un beneficio de un proceso de IBP eficaz es la forma en que los líderes empresariales senior trabajan juntos para ejecutar los objetivos y estrategias de la compañía. La Planificación Empresarial Integrada es un proceso de toma de decisiones para mantener alineados los planes y la estrategia de la Compañía. El portafolio, la demanda, el suministro y los planes financieros resultantes se revisan y actualizan mensualmente. Los líderes senior acuerdan un plan operativo único durante al menos un horizonte móvil de 24 meses. También aceptan la responsabilidad de ejecutar ese plan. (Ver Cuadro 1).

Para que IBP sea eficaz, se necesita un fuerte liderazgo ejecutivo, en cada "pilar" del negocio:

gestión de productos, demanda, suministro y finanzas. Marzetti tardó muchos meses en desarrollar los líderes de sus pilares.

"Usted tiene que tener líderes de cada pilar, con conocimientos en sus áreas y que estén abiertos al cambio, observa Juliann Forcina, directora de Desarrollo Integrado de Negocios.

Forcina recuerda que Ciesinski dejó "explícitamente claro" a sus reportes directos que IBP sería la manera en que operaría el negocio. Esta directriz, a su vez, fue comunicada por los líderes de los pilares a los miembros de su equipo.

"Lo más importante que saben los miembros de mi equipo es que IBP es una prioridad para mí y para el CEO. Esto es algo que vamos a hacer y debemos hacer", afirma David Nagle, Chief Supplier Officer. Además de un fuerte liderazgo y comunicación, los líderes de Marzetti encontraron que la educación y la capacitación no se pueden subestimar. "La organización no sabía cómo cambiar, incluso cuando la gente decía que compraba IBP", recuerda Forcina.

Las personas involucradas en IBP necesitaban saber cómo funciona IBP, los roles y responsabilidades requeridos en IBP, y la forma en que se toman las decisiones. Los líderes de Marzetti también descubrieron que la educación y la capacitación deben ser continuas.

Esto Previene la atrofia con el paso del tiempo. También asegura que la nueva forma de dirigir el negocio siga arraigada en la cultura.

Hoy en día, los líderes de Marzetti creen que su proceso de IBP es efectivo, como lo demuestran al recibir de Oliver Wight la certificación de Clase A para su proceso. Reconocen que valió la pena el esfuerzo para cambiar la forma en que se gestiona el negocio. Los líderes del negocio resaltan su proceso mejorado de innovación y de lanzamiento de producto, como uno de los cambios más significativos resultantes del IBP.



Resultados Logrados para el Negocio

Los resultados comerciales alcanzados hasta ahora por Marzetti han mejorado la situación financiera de Lancaster Colony.

Durante el segundo trimestre del año fiscal 2020, un aumento de **\$24 millones** en ingresos por ventas se atribuyó a la Planificación Empresarial Integrada (IBP). El inventario de materias primas y empaques, como porcentaje del costo de los bienes vendidos, se redujo en más de **\$ 900,000**.

Con planes mejor alineados, los costos de expeditar los despachos se redujeron en más de \$ 900,000 y los costos de transferencias internas no planificadas se redujeron en \$100,000.

En total, los ahorros de costos superan los \$ 6,8 millones, mientras que los ingresos por ventas atribuidos a las mejoras aportadas por IBP aumentaron en \$ 24 millones. Estos logros financieros contribuyen a la reputación de Lancaster Colony como uno de los mejores en la industria alimentaria. Lancaster Colony define ganar al estar con desempeños financieros en el cuartil superior medido, en términos de crecimiento orgánico de las ventas, crecimiento de los ingresos operativos, rendimiento de los márgenes y rendimiento de los activos.

Marzetti espera mejoras financieras sostenibles, como resultado de su esfuerzo actual para implementar la Planificación y el Control Integrados, apoyados por un sistema de Planeación de Recursos Empresariales, ERP.

Tomando las Decisiones Correctas en:

Innovación

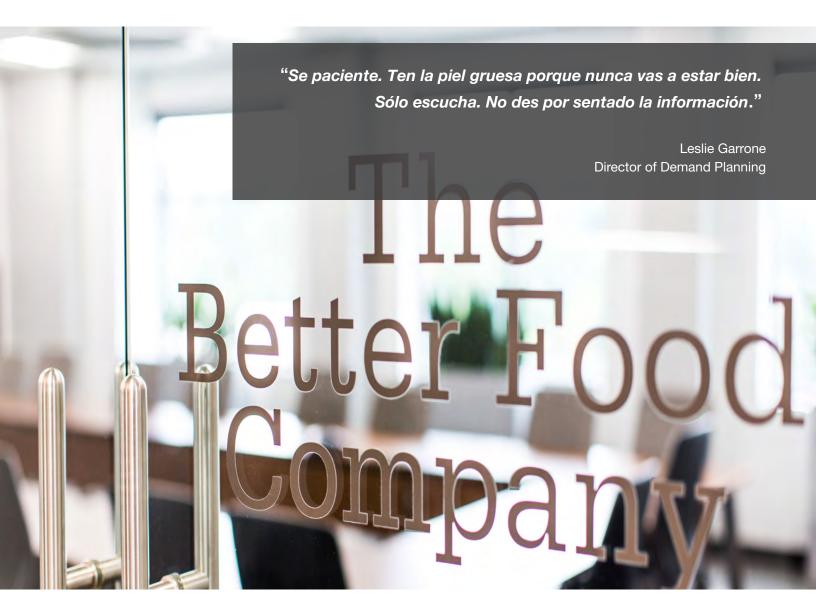
La innovación se considera el alma de Marzetti. Sin embargo, no era inusual que la empresa tuviera dificultades para desarrollar y lanzar productos.

Con la implementación de IBP, Marzetti rediseñó su proceso de innovación. Un proceso de "stage & gates" se puso en marcha con un nuevo gerente y líder de este pilar. Marzetti no tenía nada parecido a un proceso de "stage & gates"; Forcina lideró la creación del proceso desde cero. Habiendo ayudado a crear y liderar la comercialización durante más de 10 años, en una empresa Fortune 500, su conjunto de habilidades únicas permitió al equipo de Marzetti poner en marcha el proceso.

También se creó la Revisión de Gestión de Producto (PMR) para respaldar la integración de planes multifuncionales, como parte del proceso de IBP.

Además de sus otras responsabilidades, Juliann es la Directora de IBP y miembro del staff ejecutivo.

Hable usted con los líderes de Marzetti hoy, y escuchará que casi todos dicen que el nuevo proceso de innovación es una de las mejoras más significativas que la compañía logró con IBP.



El proceso de "stage & gates" permite a los líderes tomar decisiones basadas en datos sobre los aspectos de cada proyecto propuesto. Este enfoque resulta en la presentación de las mejores opciones para direccionar el crecimiento financiero. Esas opciones se toman con tiempo suficiente para garantizar la capacidad de innovar, de producir y de lanzar productos nuevos y actualizados. La revisión de la capacidad y priorización ocurre dentro del PMR, lo que permite que el proceso de *stage & gates* cree una demanda de crecimiento, no restringida.

Las revisiones de *Stage-Gate* se llevan a cabo semanalmente para el negocio de Foodservice y mensualmente para el negocio de Retail. La frecuencia de las reuniones se basa en la cantidad de productos que lanza cada segmento del negocio. Los presidentes de cada segmento del negocio son los dueños de las revisiones del *stage & gate* y son quienes toman las decisiones finales.

Hay una cadencia en las agendas de Revisión, con el objetivo de completar la agenda en una hora para el negocio de Foodservice y dos horas para el negocio de Retail. Representantes de todas las funciones de la organización participan en las revisiones de *stage & gate*.





Los participantes en las revisiones de *stage & gate* evalúan el estado de los proyectos propuestos en el pipeline de innovación, en un horizonte móvil de 36+ meses. Las métricas y los criterios se utilizan para aprobar el movimiento de un proyecto de un *stage* al siguiente.

En opinión de Carl Stealey, este nuevo proceso es preferible a la forma en que se tomaban las decisiones de desarrollo de productos en el pasado. Stealey es el Presidente del negocio de Retail. El recuerda cómo la antigua forma de aprobar proyectos estaba centrada en el corto plazo y direccionada por la necesidad de llenar un vacío con un cliente.

Este enfoque reaccionario tenía varias desventajas. Los nuevos productos a menudo eran financieramente insuficientes para respaldar las metas de crecimiento. Los recursos también frecuentemente eran insuficientes para producir el volúmen necesario de los nuevos productos para satisfacer la demanda de los clientes.

"Y si pudiéramos realizar un milagro y lanzar algo al mercado, los productos no serían tan buenos como podrían haber sido. No teníamos tiempo para realizar la investigación necesaria para innovar bien", afirma Stealey.

Kristin Bird, Presidente del negocio de Foodservice, reciéntemente llegada a Marzetti.

Para ella el proceso *Stage-Gate* es una de las formas en que se ha conectado más profundamente con las personas de toda la empresa.

El proceso la ha ayudado a ver los obstáculos, los desafíos y las oportunidades con los nuevos productos. También ha contribuído a acelerar la toma de sus decisiones y ejecución.

Steve Hill es el Vice President of Research, Development, and Quality (RDQ). El también valora el proceso de *stage & gate*: "Ayuda a responder la pregunta: ¿Es este el tipo de proyecto en el que queremos poner nuestros recursos?" él dice.

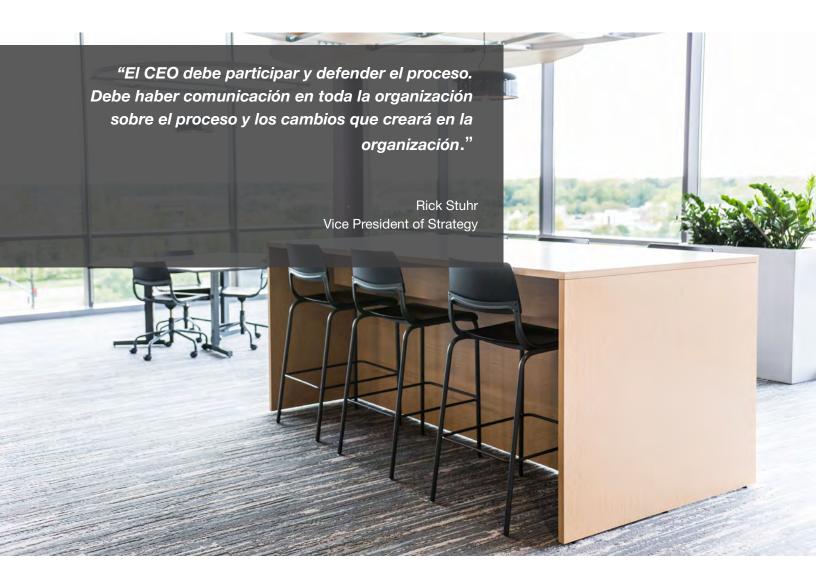
El contexto para responder a esa pregunta es si los proyectos propuestos son relevantes para el mercado e impulsarán el crecimiento financiero.

Hill es el propietario del pilar del PMR. Stealey y Bird también participan en el PMR.

La Revisión de Gestión de Producto tiene un foco estratégico. Ofrece una amplia exposición a todas las iniciativas de innovación de la empresa.

"Tenemos una perspectiva estratégica en el PMR para determinar si los proyectos de innovación son robustos y lo suficientemente sólidos para nuestra compromiso financiero con la empresa. Si no, identificamos las acciones que deben tomarse y cómo estas acciones darán sus frutos en el futuro", afirma Hill.

Los planes actualizados de las revisiones de *stage-gate* y de la Revisión de Gestión de Producto se comunican a las personas adecuadas en las estructuras del supply, de demanda, de finanzas y de estrategia. Esta comunicación regular ayuda a garantizar que Marzetti tenga la capacidad de producción para despachar los nuevos productos mientras que soporta la demanda de los negocios existentes.





Cuando Planea con Anticipación Usted Tiene más Capacidad de lo que Piensa

La capacidad había sido durante mucho tiempo un problema y una frustración en Marzetti. En el Suministro (Supply) se recibían planes de innovación y de demanda de corto plazo y pedidos de los clientes ya confirmados. Los planes de largo plazo rara vez se comunicaban.

"Todo era un simulacro de incendio y estaba justo encima de ti", recuerda Sam Woods, Supply Lead and Master Supply Planner.

Simplemente no teníamos aviso suficientemente previo para flexibilizar la capacidad o realizar inversiones de capital para aumentarla. El resultado: fechas de despacho incumplidas y, a veces, rechazo del negocio.

Con IBP, Marzetti se ha convertido ahora en lo que Kristin Bird llama "planificamos para saber dónde se necesita la capacidad".

Ser planeador requiere rigor, previsión y una visión de las necesidades del negocio a largo plazo.

También requiere la comunicación (y la actualización) de los planes de los equipos de gestión de producto, de demanda, de suministro y de finanzas, algo que Sam Woods y la líder de demanda Leslie Garrone se toman en serio.

La Planificación Empresarial Integrada ha proporcionado a Marzetti la conectividad para integrar y alinear esos planes, cada mes, en un horizonte de planeación de 24 meses. La organización de suministro tiene ahora también una forma estructurada de evaluar las capacidades de todas las líneas de producción y centros de trabajo.

El proceso de planificación de la capacidad de Marzetti se basa en datos, en lugar de ser subjetivo, explica David NagleChief Supply Officer. Las decisiones sobre cuándo invertir en líneas de producción y otras capacidades, se basan en hechos presentados al equipo senior de liderazgo. Las recomendaciones se examinan en la Revisión de Reconciliación Integrada del IBP para la decisión final de las inversiones significativas en la Revisión Ejecutiva del Negocio (BMR).



IBP ha disminuido la preocupación de la fuerza de ventas de que el producto no esté disponible para vender. Ahora el equipo de ventas tiene "luz verde" para vender de acuerdo con el plan aprobado en IBP. Como resultado, la demanda de productos ha aumentado y los ingresos por ventas están creciendo.

La organización de ventas también trabaja con más confianza con los clientes para planear su crecimiento futuro. Estos planes colaborativos están respaldados, con autorización de Marzetti, para gastos de capital que soportan los planes del crecimiento futuro de los clientes.

La Junta Directiva de Marzetti no autorizaría esta financiación sin una gran confianza en la credibilidad de los planes y en las recomendaciones de capacidad de Marzetti. La Junta autorizó recientemente la mayor financiación, para futuras inversiones de capital, que haya registrado la Compañía.

"No hemos tenido que dejar de vender producto por falta de capacidad. como sí lo teníamos en el pasado", observa Forcina. Otro beneficio de planear mejor la capacidad: con planes mejor alineados y ejecución mejorada, los nuevos productos fluyen a través del pipeline a un ritmo más rápido. Estas fueron buenas y malas noticias para la organización de investigación y desarrollo. En un caso, el equipo de RDQ se encontró sin suficientes personas para realizar todo el trabajo, requerido para cumplir con los cronogramas de un proyecto.

Los mismos principios y procesos de la gestión de la capacidad se aplican a la capacidad de innovación, igual que a la producción. Sin demora, se utilizó el proceso de IBP, tal como se diseñó, para obtener rápidamente la aprobación, en la Revisión Ejecutiva del Negocio MBR, de contratar dos personas más.

Este tipo de toma de decisiones requiere un horizonte de planificación de al menos 24 meses y la conectividad con todos los planes de la Cía. También requiere confiar en esos planes y tener la seguridad en que los planes se ejecutarán.

Desarrollar planes de demanda confiables ha sido otro de los desafíos y de los logros.

Resultados Confiables, Planes Creibles

Antes de IBP, todos parecían tener una opinión sobre el pronóstico de la demanda. Los pronósticos "Off-line" enturbiaron el agua. Era común que diferentes áreas operaran desde diferentes planes de demanda.

"Tuvimos que despejar el ruido de las diferentes prioridades y la confusión en las señales de demanda. Esa es una de las razones por las que estaba interesado en IBP, dice David Nagle, Director of Supply.

Resolver los problemas de capacidad - y tener un suministro ininterrumpido de producto para vender - atrajo el lado comercial del negocio a IBP.

Sin embargo, el desafío fue la necesidad de desarrollar la estructura de planeación de la demanda para respaldar el IBP. La organización de planeación de la demanda era inmadura y estaba poco educada sobre las mejores prácticas. Desarrollar una estructura de planeación de la demanda necesitó incluir cambios de comportamiento y desarrollo de habilidades, todo lo cual lleva tiempo. Si bien este esfuerzo implicó comenzar en la "zona cero", resultó que el esfuerzo valió la pena.

Leslie Garrone fue contratada como Director of Demand Planning para establecer la estructura de planeación de la demanda. El indicador principal de éxito: producir de manera consistente un plan de demanda que sea confiable y mejore continuamente.

Garrone describe lo que se debe hacer para lograr este objetivo. "No teníamos tanta gente como necesitábamos y tuvimos que agregar personal. Necesitábamos implementar un proceso estandarizado. Necesitábamos desarrollar informes para que las personas pudieran visualizar la información de la demanda para tomar sus decisiones. La estructura de datos tuvo que reorganizarse. Todo, sin dejar de dirigir el negocio."

El enfoque que tomó Garrone fue, en palabras del antiguo proverbio chino, comerse el elefante un bocado a la vez. Buscó pequeñas victorias con el equipo de planeación de la demanda y los socios cross-funcionales que reforzaron la visión del proceso. No esperaba la perfección, pero esperaba que la gente aprendiera a hacer las preguntas correctas.

"El pronóstico nunca será correcto. Soy una gran creyente en escuchar a la gente, hacer que expliquen sus supuestos y se sientan cómodos cometiendo errores. No se debe hacerlos sentir en un aprieto. Se les debe hacer sentir que son un miembro del equipo que apoya el proceso", explica Garrone.

Ha llevado más de un año, pero Marzetti ahora cuenta con un respetado proceso de planeación de la demanda que está contribuyendo al negocio. El plan de demanda se considera creíble con bajo Bias. Se ha vuelto tan confiable que se utilizará como base del plan operativo anual del próximo año.

La Revisión de Demanda es fundamental para desarrollar un plan creíble y reducir el Bias, que ahora ronda el +/- 3%. Esta Revisión es el espacio para que los líderes comerciales se alineen con el plan de demanda cada mes, antes de pasar el plan a Suministro y a Finanzas. La discusión en la Revisión de Demanda también se centra en las acciones necesarias para "lograr el número, todos los meses", según Rick Stuhr, Vice President of Strategy, propietario del pilar de la Revisión de Demanda.

Existe una clara distinción entre los planeadores de la demanda y el equipo comercial. Los equipos comerciales son responsables de ejecutar el plan de demanda. El equipo de planificación de la demanda actúa como un servicio de traducción, convirtiendo el plan de demanda en información detallada que la organización de Suministro utiliza para planear la producción y los despachos.

El plan de demanda también se traduce en información más agregada, que Finanzas utiliza para desarrollar las proyecciones financieras. La capacidad de tomar el plan de demanda y usarlo para desarrollar tanto el plan financiero como el plan de producción, mantiene a la organización sincronizada.

Marzetti ahora toma decisiones mejores y más oportunas sobre inversiones de capital. "Podemos decir con confianza si una inversión está justificada o no. Podemos decir con confianza que necesitamos capacidad y cuándo", dice Ciesinski.

Ejecutivos Senior Gestionan Confiablemente el Negocio, en "Buen y Mal Tiempo"

Una medida del exito del equipo de liderazgo es si el Board de Lancaster Colony y Wall Street confían en su capacidad para cumplir con las expectativas.

El resultado del proceso de IBP se lleva periódicamente a la Junta de Directores para demostrar el estado actual del negocio y la necesidad subyacente de mantenerse al día con las oportunidades de crecimiento, afirma Ciesinski.

"Habría sido difícil justificar inversiones significativas en crecimiento sin el respaldo de la seguridad de los datos del IBP", dice Ciesinski.

Para lograr este nivel de construcción de confianza se requiere la participación total del equipo senior de liderazgo en el proceso del IBP. Tom Pigott, Chief Financial Officer, cree que el nivel de compromiso bien vale la pena.

"La Revisión Ejecutiva del Negocio MBR, es una de las actividades más valoradas por mí", explica.

"En noventa minutos cada mes, ganamos conocimientos sobre los desafíos del negocio. Obtenemos visibilidad de las brechas y cómo cerrarlas. Me ayuda a informarme sobre los riesgos y las oportunidades del negocio. Así es como nos aseguramos para responder a los clientes e impulsar el crecimiento de los ingresos y de las ganancias".

El enfoque de Marzetti para direccionar el crecimiento del negocio ha cambiado con IBP. La estrategia de crecimiento está, cada mes, integrada en la Revisión Ejecutiva del Negocio MBR.

Stuhr explica que la estrategia proporciona la aspiración de crecimiento a mediano y largo plazo. Durante el MBR, esa aspiración es medida contra la suficiencia de los programas y planes para lograr la estrategia. Cuando se identifican brechas, se toman acciones para cerrarlas.

El Rol de Oliver Wight

Oliver Wight, liderado por Tom Strohl, consultor Principal, proporcionó educación, capacitación y tutoría para ayudar a Marzetti a implementar la Planificación Empresarial Integrada.

Strohl y otros consultores Principal de Oliver Wight observaron las primeras reuniones de Revisión durante cada ciclo mensual del IBP. Proporcionaron retroalimentación y orientación sobre las áreas en las que debían enfocarse para la mejora.

Oliver Wight también diagnosticó los problemas cuando estos surgieron. Los consultores fueron rápidos en señalar las áreas que debían mejorarse y cómo superar el siguiente obstáculo, según Sam Woods, Supply Leader and Master Supply Planner.

El involucramiento de Oliver Wight en estas primeras etapas de implementación fue muy útil para hacer de Marzetti una empresa más eficiente, dice Steve Hill, Vice President of Research, Development, and Quality

Esta nueva mentalidad ha cambiado la perspectiva anterior de los líderes de Marzetti, la de estar enfocados internamente. Forcina explica que Marzetti ahora tiene una visión de futuro y está adoptando un verdadero enfoque de marketing para el negocio.

"Ahora no solo nos preguntamos qué son capaces de hacer nuestras máquinas.
Buscamos espacios blancos de oportunidad en el mercado para direccionar el crecimiento", afirma.

Ciesinski compara el cambio hacia cómo ahora se gestiona el negocio, con pilotar un avión. Antes de IBP, era como volar con solo reglas de vuelo visuales. Las acciones se basaban simplemente en lo que se podía ver, directamente al frente.

"IBP proporciona la calibración para volar en todo tipo de condiciones, cuando el clima es agradable o no", dice Ciesinski.

Al proyectarse hacia adelante, en un horizonte móvil de 24 meses, Marzetti vuelve a evaluar, cada mes, los supuestos sobre el negocio. A medida que las condiciones cambian interna y externamente, el equipo de liderazgo acuerda la mejor manera de alterar el rumbo para que se logre el "destino" de las ventas y el crecimiento financiero.

Las condiciones cambiaron rápidamente para Marzetti, y para el mundo entero, con la pandemia causada por el nuevo Corona virus. Pero no arrojó a Marzetti y Lancaster Colony "por un bucle".

El equipo de Marzetti ya había desarrollado la habilidad de planificar con base en supuestos. Los líderes y gerentes se sentían cómodos a pesar de no saber todo sobre el impacto del virus. Serenamente, hicieron supuestos y desarrollaron escenarios y planes. Cuando se conoció más sobre las condiciones, se actualizaron los supuestos que direccionaban los escenarios y planes... y se tomaron las decisiones necesarias.



El impacto del virus en la demanda y en la capacidad del suministro de Marzetti se discutió tempranamente, como un riesgo, al inicio del brote en China.

Se desarrollaron escenarios alternativos para abordar la posible necesidad de adquirir ingredientes fuera de China.

Otros escenarios abordaron cómo podría cambiar la demanda. De hecho, se produjeron cambios sin precedentes en la demanda.

El negocio de servicios de Foodservice de Marzetti se redujo drásticamente con el cierre de restaurantes. Paro el negocio de Retail creció significativamente con más personas comprando sus productos a través de tiendas de comestibles. Como observó Hill antes de la pandemia,

"Obviamente podemos tener problemas en el negocio. Pero con la adhesión al proceso de IBP, podemos resolver esos problemas y tener una visión clara de cómo va el negocio".

Al adherirse a IBP, Marzetti y Lancaster Colony estarán igualmente bien posicionados para responder - y continuar direccionando el crecimiento - cuando la pandemia termine.

"El proceso de IBP está extremamente arraigado en nuestra cultura. Evolucionará y seguirá mejorando. Es el proceso más crítico para ayudar a direccionar nuestras metas y aspiraciones a largo plazo", dice Pigott.

Acerca de Marzetti y Lancaster Colony Corporation

Con sede en Westerville, Ohio, Marzetti fue fundada hace más de 120 años y adquirida por Lancaster Colony Corporation en 1969. Lancaster Colony se formó en 1961.

Lancaster Colony es un fabricante y comercializador de productos alimenticios especiales para los mercados de Retail y de Foodservice. Suss productos de marca populares incluyen:

- Marzetti® refrigerated salad dressings and dips (visit marzetti.com)
- New York Brand® Bakery frozen garlic breads (visit nybakery.com)
- New York Brand® Texas Toast croutons (visit nybakery.com)
- Sister Schubert's® homemade rolls (visit sisterschuberts.com)
- Flatout® flatbread wraps

Además de su reputación de ser la primera en el mercado, Lancaster Colony se ha ganado el respeto de los accionistas y de Wall Street por su confiable desempeño financiero.

La compañía registra consistentemente su desempeño financiero en el cuartil superior, por el crecimiento orgánico de las ventas y por el crecimiento de los ingresos operativos, por el rendimiento de los márgenes y por el rendimiento de sus activos. La compañía ha aumentado los dividendos, en efectivo, regularmente durante 57 años consecutivos, una de las 13 compañías estadounidenses que lo ha hecho.

Mayor información disponible en el sitio web de la Compañía. – lancastercolony.com

Qué es Clase A

Marzetti obtuvo una certificación de Clase A por su proceso de Planificación Empresarial Integrada, IBP. La certificación Clase A se fundamenta en que el proceso cumple o supera los estándares definidos para IBP, en el Estándar de Clase A para la Excelencia Empresarial de Oliver Wight.

Las empresas que operan según los estándares de Clase A típicamente son las "Top Performers" en sus sectores de industria.

Los estándares de Oliver Wight, de Clase A se establecieron por primera vez en la década de 1970 y se actualizan periódicamente a medida que se eleva el "barra" de los estándares de desempeño, esperados en la industria. Solo las soluciones prácticas y probadas, que producen resultados, se convierten en estándares.

Chart 1



Qué es la Planificación Integrada del Negocio

La Planificación Empresarial Integrada - Integrated Business Planning, IOBP -, es un proceso de toma de decisiones que alinea la estrategia, el portafolio, la demanda, el suministro y las finanzas resultantes, a través de un proceso enfocado de re-planeación mensual, direccionado por excepciones. El resultado es un plan operativo único, a lo largo de un horizonte móvil de más de 24 meses, de cuyo cumplimiento los ejecutivos senior se apropian y con sus equipos se hacen responsables. Bien implementado, es la manera formal en que se gestiona el negocio y que la estrategia esté conectada a la ejecución.

ACERCA DE OLIVER WIGHT

En Oliver Wight, creemos que la mejora empresarial sostenible solo puede ser realizada por su propia gente. Por eso, a diferencia de otras consultoras, le transferimos nuestro conocimiento; conocimiento que proviene de 50 años de trabajo con algunas de las empresas más conocidas del mundo.

El Estándar de Clase A para la Excelencia Empresarial de Oliver Wight es reconocido por los líderes de las organizaciones y de la industria como la medida definitiva de la excelencia del negocio.

Tenemos una larga reputación de innovación; continuamente desafiamos el status quo de la industria, para que usted obtenga lo último en pensamiento actualizado acerca de los procesos "core" de su negocio y su integración con las personas y con la tecnología.

En Oliver Wight, como sus socios, entrenaremos, guiaremos e inspiraremos a su gente para impulsar el cambio en toda su organización, permitiéndole crear una cultura de mejora continua e innovación que simplemente se convierta, para usted, en 'la forma en que hacemos las cosas'.

Denominamos a nuestro enfoque para la gestión del cambio: "El Camino Probado"; es un enfoque sostenible y comprobado que transformará el desempeño de su empresa y generará resultados con impacto directo al "bottom line".

Traducido por Alberto Fonseca, Oliver Wight Principal

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

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

118/3 Male, Brighton Victoria 3186, Australia

Oliver Wight EAME LLP

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

Imagine the **possibilities**, realize the **potential**.®