

Reporte de Exito

Resultados de la
Planeación Empresarial Integrada
en Menos de 12 Meses

ZAGG[®]
B R A N D S

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

ZAGG: Resultados Iniciales con la Planeación Empresarial Integrada

Enfrentando la Tormenta Pandémica y Posicionando la Empresa para el Éxito Futuro

Los valores empresariales habían impulsado a ZAGG Inc hacia el éxito en el mercado de tecnología y de accesorios móviles. Sin embargo, los principales líderes de la empresa, Chris Ahern y Jim Kearns, sabían que el espíritu emprendedor por sí solo no aseguraría el éxito continuo.

A medida que las ventas aumentaron a más de US \$ 500 millones, fue más difícil cumplir con los pedidos de manera eficiente sin disminuir los márgenes de ganancia. Las comunicaciones de coordinación entre las funciones del negocio eran cada vez más desafiantes. A veces era como si cada función corriera en su propia cinta de correr, ajustada a la velocidad más alta.

"En mi experiencia, cuando observas energía como esa, es necesario que la empresa planifique mejor", dice Kearns.

Las preguntas que enfrentaron Ahern y Kearns: ¿Cómo podemos enfocar mejor esa energía? ¿Cómo podemos integrar de forma más eficaz los planes de cada función en el negocio? ¿Cómo podemos ampliar nuestra visión del negocio para planear en un horizonte mucho más largo que simplemente el de los pedidos que recibiremos para despachar esta semana o este trimestre?

La respuesta: **Planeación Empresarial Integrada.**

Planeación Empresarial Interada (IBP) es un proceso de toma de decisiones para alinear la estrategia, el portafolio, la demanda, el suministro y las finanzas resultantes, en un horizonte de planificación de 24+ meses. (el Modelo de IBP, a continuación)

Modelo IBP



Implementando IBP— en medio del COVID

Fue tan pronto como ZAGG comenzó a implementar IBP que Ahern y Kearns vieron señales de advertencia para reenfoque con urgencia la atención al corto plazo. China, en respuesta al virus del COVID-19, extendió sus vacaciones de Año Nuevo. Las entregas esperadas de los proveedores chinos se retrasaron.

A los tres meses de comenzar a implementar IBP, COVID-19 se esparció por todo el mundo. Minoristas, los principales vendedores de los productos ZAGG, cerraron sus tiendas o redujeron drásticamente el tráfico de clientes en sus Mercados de América del Norte, Europa y Asia.

Algunos líderes empresariales pudieron decidir retrasar una implementación como IBP en medio de una pandemia. De hecho, Ahern y Kearns discutieron si sería prudente volver, por defecto, a centrarse en el corto plazo hasta que la crisis del COVID-19 disminuyera.

Pete Alle, Principal de Oliver Wight les confirmó que muchas de las mejores prácticas de IBP se pueden también desplegar para la planeación del corto plazo. Estas prácticas incluyen la integración de los planes, la actualización de los supuestos a medida que se produce el cambio y la decisión de la mejor manera de responder a los riesgos y a las oportunidades.

Ahern y Kearns decidieron seguir adelante con la Implementación del IBP.

Los líderes ejecutivos de ZAGG no lamentan que decisión. Taylor Smith, director financiero, dice que IBP proporcionó "el marco y la columna vertebral para capear la tormenta".

"Había confianza en el proceso de IBP para usarlo al decidir qué acciones se deben tomar para mantener el negocio sólido durante el resto del año ", dice Erin Wilson, líder de IBP.

Ahern y Kearns también ven los méritos de su decisión de continuar implementando IBP. "Si nosotros no hubiéramos tenido IBP, no hubiéramos respondido a COVID-19 tan rápido. IBP creó colaboración dentro de la empresa y nos brindó una mejor perspectiva del negocio. Eliminamos el impacto en el costo del material de los bienes vendidos", dice el CEO Ahern, quien es el dueño de la Revisión de la Gestión del Negocio, MBR, en el IBP.

"Además", dice Kearns, "IBP nos ha posicionado para lograr resultados en el próximo año y en los siguientes".

Acerca de ZAGG Inc

ZAGG es un líder mundial en accesorios y tecnologías que potencian el estilo de vida de las personas que utilizan dispositivos móviles, como teléfonos inteligentes y tabletas. Su portafolio de productos galardonados incluye:

- Protectores de Pantalla
- Gestores de Potencia
- Teclados Móviles
- Estuches Protectores
- Audio Personal.

Las marcas bajo las cuales se venden los productos incluyen: InvisibleShield, mophie y ZAGG.

ZAGG, fundada en 2004 tiene su sede en Midvale, Utah y Shannon, Irlanda. La compañía fue adquirida por un grupo de compradores liderado por Evercel, Inc., en 2021..

Para más información, cotacte zagg.com or 801-263-0699.

Sedes Corporativas:

- 910 West Legacy Center Way, Suite 500, Midvale, Utah 84047, USA
- 103 Shannon Industrial Estate, Shannon, County Clare, Ireland



El éxito de ZAGG con IBP, en menos de 12 meses

Los logros de ZAGG con IBP en menos de 12 meses- y durante una fuerte recesión empresarial- son impresionantes. Aquí están los aspectos más destacados:

Advertencia Temprana: Planes Desconectados

Para su IBP, ZAGG planea a nivel de categoría sobre un horizonte móvil de 24 meses. Este enfoque, llamado planeación agregada, le da al equipo ejecutivo una visión diferente sobre los negocios futuros que la que obtienen de su proceso de planeación a corto plazo, a nivel de SKU.

La planeación agregada hace que sea mucho más fácil ver las desconexiones entre producto, demanda, suministro y planes financieros, sobre todo el horizonte de 24 meses. El equipo ejecutivo de ZAGG también sabe fácilmente si se lograrán las estrategias del negocio y los objetivos financieros. Al identificar problemas más adelante, en el futuro, ellos y su equipo, tienen más tiempo para planificar las acciones que cierran esas brechas.

"La naturaleza de IBP te obliga a mirar a largo plazo y no solo a poner números en una página, sino a armar planes de los que seas responsable", explica Smith.

Jonathan Downer, Vicepresidente Senior de Ventas Globales, cree que esos planes también son más creíbles. "Me siento mejor con nuestros planes para 2021 y 2022", afirma. "Ya estamos haciendo suposiciones sobre 2022. Hemos gastado mucho menos energía que nunca y tenemos un grado mucho mayor de confianza en esos planes. Nos sentimos mucho más preparados que en el pasado".

Foto de arriba: ZAGG es líder mundial en accesorios y tecnologías para dispositivos móviles. Sus productos incluyen cargadores para la administración de energía.

Comunicaciones y Colaboración: mas Sólidas

Los planes de IBP incluyen supuestos, riesgos y oportunidades, o lo que la gente de ZAGG llama ARO's. Los ARO's, según corresponda, son compartidos entre las funciones.

La mayoría de las personas involucradas en IBP se refieren a los ARO's para mejorar las comunicaciones y la colaboración. Dicen que les ha ayudado a comprender las necesidades y desafíos de cada función en la ejecución de sus planes. También proporcionan una manera de comunicar los riesgos del negocio y las oportunidades, que se pueden aprovechar con un esfuerzo de colaboración.

El marco de trabajo de IBP, incluidos los ARO's, complementa muchos de los valores centrales de ZAGG, como el valor de "ser valiente". Edgar Guzman y el equipo de ZAGG aplican ese valor cuando comunican problemas que pueden ser "malas noticias". Al hacerlo así, han reforzado una mejor práctica, fundamental para un proceso de IBP exitoso: es decir, basar los planes y las decisiones en la realidad y en comunicaciones veraces.

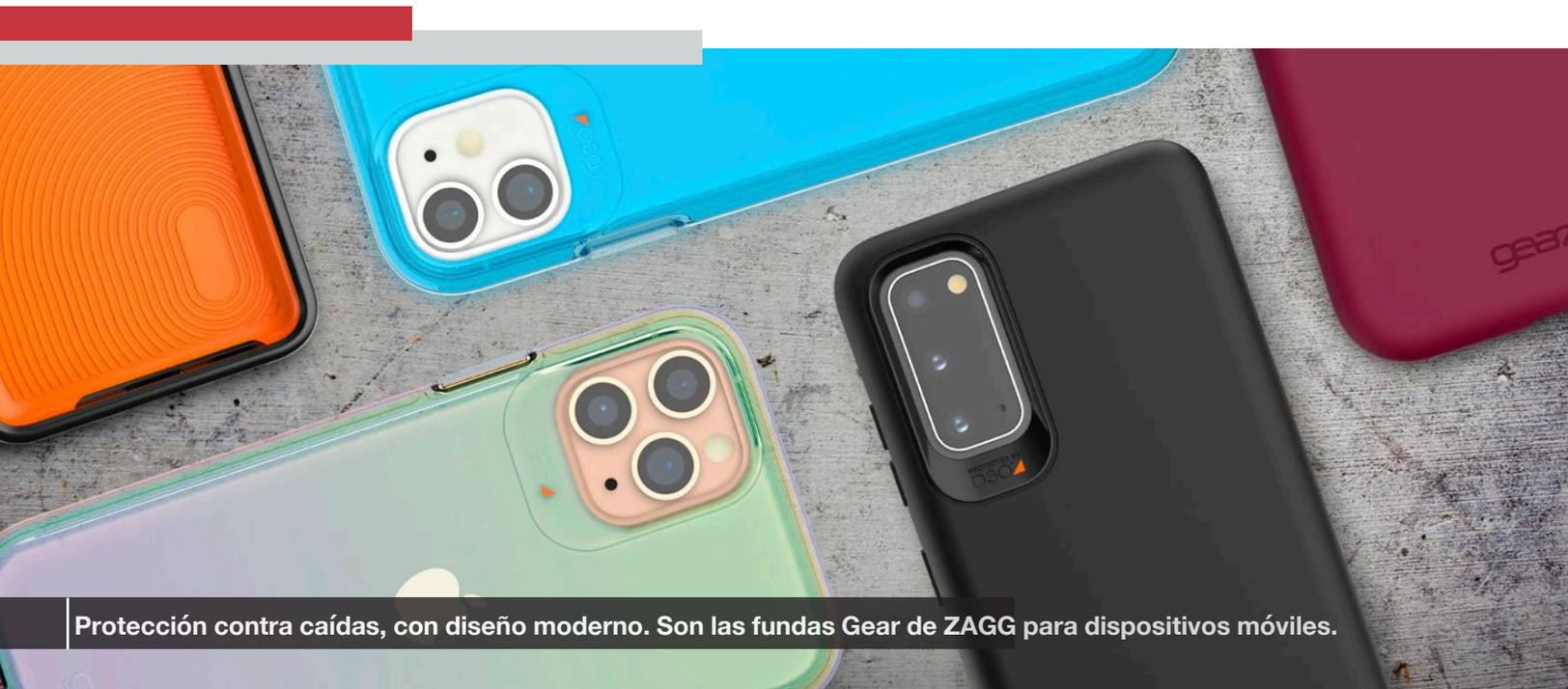
Guzmán también usa el valor de "ser valiente" en su propio rol de liderazgo. "Uno de mis mayores aprendizajes de liderazgo del IBP ha sido no quedarme callado y no disparar al mensajero", dice Guzman, Director de Compras e Inventario y Líder del Supply Review.

Cuando surgen problemas que no se pueden resolver fácilmente, se definen y comunican las declaraciones de solución de los problemas. Las declaraciones de solución de problemas requieren algo más que sólo indicar el problema. Los líderes funcionales trabajan juntos para identificar posibles soluciones y evaluar los impactos financieros, los costos y los beneficios de cada solución. Este enfoque da como resultado lo que los líderes de ZAGG denominan "decisiones basadas en datos".

Michael Cordova, Director de Análisis y Planificación Financiera y Líder de la Reconciliación Integrada, explica:

"En lugar de tomar decisiones en silos, las personas de toda la empresa están involucradas para pensar en el impacto de las diversas soluciones. Este enfoque brinda un nivel de comodidad al tener datos que sustentan las posibles decisiones. Es útil saber que estamos tomando las decisiones más estratégicas y ventajosas "

La toma de decisiones basada en datos ha dado como resultado una mayor alineación en toda la organización, incluyendo al equipo ejecutivo. "IBP alinea al grupo ejecutivo. Podemos pensar juntos en cómo abordar los problemas y las oportunidades. También podemos comunicar un plan coherente a la organización ", dice Patrick Keenan, Vicepresidente de Producto y dueño del Product Management Review.



Protección contra caídas, con diseño moderno. Son las fundas Gear de ZAGG para dispositivos móviles.

Sugerencias a quienes estén implementando IBP

– en palabras de ZAGG

"Invierta tiempo anticipadamente para asegurarse de comprender qué es IBP y cuáles son los beneficios."

- Patrick Keenan, Vice President of Product and Product Management Review Owner

"Capacite al equipo ejecutivo para que elija personas en los roles de liderazgo del IBP que tengan aptitudes para el aprendizaje. Pelee duro para que sean seleccionados. Los Líderes del IBP son la columna vertebral del proceso."

- Erin Wilson IBP Lead

"Los líderes sénior tienen que hacer todo lo posible y darse cuenta de que IBP es una maratón, no un sprint. Tienen que impulsar a toda la organización. Identifique rápidamente a los defensores y escépticos. Aproveche a los defensores y venza exitosamente el escepticismo".

- Jim Kearns, Chief Operating Officer and Supply Review Owner

"El cambio es difícil. Abrázalo! El buen cambio vendrá a través de mejor y más temprano conocimiento. La estrategia mejorará con la mejor visibilidad".

- Bryce Craig, Director of Product Management and Product Management Review Lead

"Las personas deben ser advertidas que al inicio no es fácil, pero pagará dividendos. IBP necesita defensores fuertes a nivel interno. Cuando las personas entiendan los beneficios, crean en IBP y que impactará a la empresa, creerán en el proceso".

- Jonathan Downer, Senior Vice President of Global Sales and Demand Review Owner

"Asigne Recursos a IBP de manera efectiva. Obtendrá los beneficios más rápido. Tome IBP en serio y no lo vea como un complemento. IBP cambia lo que está haciendo. IBP se convierte en 'LA forma' en que lo está haciendo".

- John Nestor, Senior Director of International Ops and Product

Mayor Visibilidad de los Planes de Producto

Todos los líderes del negocio dicen que IBP ha estimulado mejoras en la gestión de productos. Estas mejoras, y la colaboración entre las funciones, crean una mayor confianza en el desempeño futuro del negocio de ZAGG.

El grupo de Producto ahora publica Hojas de Ruta de Producto, esforzándose por cubrir el horizonte de planeación a dos años. Los gerentes de Producto comparten las Hojas de Ruta con las organizaciones de demanda, supply, finanzas y estrategia. Hacerlo así ha hecho que los gerentes de producto piensen de manera diferente sobre el futuro.

"No sabemos específicamente qué va a pasar adelante en el futuro con los fabricantes de dispositivos móviles. Pero sabemos cuándo es probable que los fabricantes de dispositivos móviles lancen sus teléfonos más nuevos. Cuando empezamos a pensar en ello de esa manera, nos dimos cuenta que las cosas son mucho más predecibles de lo que pensábamos", explica Bryce Craig, Director de Gestión del Producto y Líder del Product Review.

Una mayor visibilidad de los planes de producto ha dado como resultado una mejor planificación y colaboración anticipadas de todas las funciones del negocio. Los ejemplos citados incluyen:

"Ahora hemos comenzado a integrar los lanzamientos de producto nuevo en los planes de ventas con mayor horizonte, e involucramos a los clientes mucho antes", dice Jonathan Downer, Vicepresidente Senior de Ventas Globales y dueño del Demand Review.

David Fikac, Senior Manager responsable por la Planeación de la Demanda y la Gestión de Inventarios para América, es el Líder del Demand Review. Ha visto cómo ha mejorado la colaboración entre funciones. La organización de ventas, por ejemplo, ahora se siente libre de proporcionar retroalimentación a la gestión de producto, según sean sus necesidades. "Permite ver mejor lo que la organización de ventas piensa y necesita", dice David.

Neil Gordon, Vicepresidente de Internacional Ventas, coincide. "Tenemos una comprensión más sistémica de los ciclos de vida de los productos. Discutimos cómo acercarnos a los clientes con una historia y evidencia de desempeño. Nos desafiamos a nosotros mismos para encontrar formas de desempeñarnos mejor con más soporte o con diferentes productos", dice Neil.

Gavin Slevin, Gerente General Internacional, dice que la responsabilidad es uno de los mayores cambios culturales realizados por IBP. "Existe la responsabilidad de planificar la venta y vender el plan. En el pasado, no teníamos una tensión saludable entre los departamentos de ventas y producto. Eso llevó a un gasto excesivo. El equipo de producto no tenía el poder de decir: "Usted lo pronosticó, pero no lo vendió".

Gordon también le da crédito al IBP por el cambio cultural hacia una mayor responsabilidad. "Antes éramos culpables de apuntar a la luna

con pronósticos de crecimiento extraordinarios. Ahora somos más rigurosos, no solo en el aspecto del pronóstico de ventas, sino también en cómo lo estamos desempeñando ", dice.

Brad Bell, Vicepresidente Senior de Marketing Global, también tiene más confianza en los planes. "Estamos teniendo más discusiones y planificación de cara al futuro. Tengo más confianza en nuestro plan de negocios y pronóstico general de ventas que nunca ", dice Brad.



Para problemas imprevistos, los kits HALO, en casos de emergencia, para mantener los dispositivos móviles encendidos e incluso para poner en marcha los automóviles.



Los productos ZAGG: diseñados para soportar estilos de vida activos, ya sea protección para dispositivos móviles o parlantes diseñados para resistir la humedad y el frío.

Responsabilidad por los Resultados Financieros

Una mayor responsabilidad trasciende la ejecución de planes funcionales. Los equipos funcionales también están enfocados en lograr resultados financieros para el negocio en general.

“La palabra clave es integración”, explica John Nestor, Director Senior de Operaciones y Productos Internacionales. “Una vez que todos se mueven en la misma dirección, es mucho más fácil. La gente puede ver las consecuencias de sus acciones en el futuro. Es transformacional”.

La organización en su conjunto es más consciente y receptiva a las actividades de mejora de márgenes. “Con IBP, estamos hablando de las finanzas generales y de lo que esté generando mejoras o pérdidas. En toda la organización, comprendemos mejor cómo las decisiones diarias generan ganancias”, dice el CFO Smith, quien se desempeña como el dueño de la Integrated Reconciliation Review.



Bien Posicionados para un Sólido Desempeño Financiero

Con el ojo puesto en el margen – y en la alineación de los planes – se está comenzando a impactar el desempeño financiero. El inventario se ha reducido, incluso en un año de menores ventas, provocado por la pandemia. Durante este tiempo, el impacto del costo del material en los bienes vendidos, se ha eliminado del negocio.

Con una segunda mitad del año más sólida después del impacto de COVID-19, los líderes de ZAGG esperan nuevas reducciones en las actividades de descuento y devoluciones en 2021 y más allá. También proyectan mejoras en el desempeño bruto, operacional y neto.

Los líderes en el negocio de ZAGG no se arrepienten de implementar IBP durante una pandemia. Proporcionó un marco para la supervivencia en tiempos sin precedentes. Los líderes y gerentes de negocios de ZAGG ahora también tienen la experiencia con IBP para responder con confianza a la mejora anticipada en el negocio, sin comprometer la lealtad y los márgenes de los clientes.

“IBP no es un proceso, es un modus operandi lo que realmente le permite a usted operar de manera más eficiente, más allá de la simple planificación. IBP nos permite tomar ideas y convertirlas en una realidad operativa”, dice el CCO (Operaciones) Kearns, quien también es el dueño del Supply Review y el Sponsor Ejecutivo de todo el IBP.

El Siguiente Énfasis en la Jornada del IBP: Desarrollando y “Operacionalizando” la Estrategia

Con el modus operandi en mente, un área de enfoque en el próximo año será conectar la estrategia con la ejecución a través de IBP. A los seis meses de operar IBP, los líderes de ZAGG se dieron cuenta de que era necesario perfeccionar las estrategias para ayudar a la empresa a desarrollar todo su potencial, especialmente a largo plazo. También se dieron cuenta de que IBP proporcionaba la forma de integrar la estrategia corporativa a nivel funcional.

El esfuerzo por afinar la estrategia corporativa comenzó a finales de año. “Una vez que se lancen las estrategias 2021, usaremos IBP para hacer seguimiento y asegurarnos de que estamos avanzando en las iniciativas”, dice Marika Patto, VP de Estrategia.

La integración de la estrategia con IBP también mejorará la forma en que las personas piensan sobre el futuro. Patto dice que le da al equipo de liderazgo la oportunidad de decir: “Eso es genial, pero ¿qué sucede después? Cual es la estrategia? ¿Cómo se necesita cambiar? ¿Cómo lo ve evolucionando?”

Kearns también explica:

“Ahora apreciamos la naturaleza de principio a fin del IBP en el que el Management Business Review (MBR) es, en última instancia, el foro para tomar las decisiones difíciles. IBP se basa en datos; no es un tipo de discusión cualitativa. Como un chico de operaciones, me encanta. Con datos cuantificables viene la responsabilidad. Se trata de decibeles, en lugar de decimales. IBP es una forma poderosa de operacionalizar la estrategia”.

Los teclados y fundas de ZAGG facilitan el uso de tabletas en casi cualquier lugar.

El Rol de los Líderes de IBP

No se puede subestimar el rol que desempeñan los Líderes de IBP en la implementación y en el sostenimiento del proceso de IBP. Las cualidades necesarias para ser un Líder IBP exitoso tampoco deben subestimarse.

Esos son los aprendizajes clave de la experiencia de ZAGG con IBP.

Cinco personas desempeñan las funciones de Líderes de IBP: un Líder para cada revisión de IBP (consulte el Modelo de IBP, página 2). El Líder del IBP para el Management Business Review (MBR) también actúa como el Líder de todo el IBP.

Al implementar IBP por primera vez, los Líderes de IBP deben confiar en sus habilidades de gestión de proyectos. Lideran a sus organizaciones funcionales en la comprensión de IBP, diseñan su proceso de Revisión funcional y luego comienzan a utilizar el proceso de IBP.

En los primeros ciclos de IBP, los Líderes del IBP hacen el "trabajo pesado" en el desarrollo del plan y de los entregables para las revisiones individuales que ellos lideran. A esto a menudo se le llama "poner en marcha el proceso". Con cada ciclo sucesivo de IBP, más personas comienzan a hacer contribuciones más sólidas y se produce una mayor colaboración.

Esta evolución permite que el IBP Lidere el pensar más en las implicaciones de negocio y colaborar con los demás Líderes funcionales del IBP. Pasan de un enfoque de gestión de proyectos a desarrollar planes y acciones más creíbles para lograr las estrategias y los objetivos del negocio.

A continuación, se muestran algunos comentarios de los líderes de IBP de ZAGG, sobre sus propias experiencias:

"Como líder de IBP, para todo el proceso de IBP, es importante comprender que usted es el experto en la materia, en el proceso en sí, pero no en la función de cada etapa individual del proceso. El Líder del IBP debe guiar la integración del proceso en cada etapa individual sin pisar los pies de los Líderes funcionales ". Erin Wilson, líder del IBP.

"La gente necesita entender que IBP evoluciona y mejora con el tiempo. Alrededor de los ciclos 4 y 5, se sintió como si un interruptor de luz se encendiera. Pasamos de reunir información y crear rápidamente diapositivas a detenernos y preguntar: ¿Cuál es la narrativa del negocio? ¿En qué tenemos que trabajar? ¿Cómo utilizamos las revisiones de IBP para impulsar el negocio? " Erin Wilson, líder de IBP

"Siempre me comunico con los líderes del Supply Review y Demad Review. Les pregunto si hay algo que no estemos mencionando en el Product Management Review (PMR) que les gustaría ver. El PMR es el punto de partida del ciclo mensual del IBP. Quiero asegurarme que la integración se está llevando a cabo ". Bryce Craig, Líder del PMR y Director de Gestión de Producto

"Intento ser lo más colaborativo posible. Le doy a los otros Líderes del IBP un aviso sobre las declaraciones de resolución de problemas que estemos desarrollando. También me relaciono con el Equipo de Ventas y les doy voz participando en las otras reuniones de Review del IBP", David Fikac, Líder del DR y Gerente Senior responsable de la Planificación de la Demanda y de la Gestión de Inventario para América

"He aprendido que no soy yo quien tiene todas las respuestas, que debo adoptar un enfoque colaborativo en la planificación y resolución de problemas ". Edgar Guzman, Líder del SR y Director de Compras y Gestión de Inventario

"Uno de los roles de los Líderes del IBP es mantener los pies de las personas en el fuego para que sean responsables de sus propios pasos en el proceso de IBP. Si bien mi rol en IBP puede parecer limitado, animo a las personas a considerar cómo sus planes y decisiones afectan las funciones de nivel de detalle. Mi rol también es marcar la diferencia en que las personas estén en sintonía con el panorama financiero del negocio". Michael Cordova, Líder de la Integrated Reconciliation y Director de Análisis y Planeación Financiera.



Los accesorios galardonados de ZAGG para dispositivos móviles son esenciales para trabajar y jugar.

El Rol de Oliver Wight en el éxito de ZAGG

Oliver Wight transfiere sus conocimientos y experiencia a las compañías de sus clientes. La compañía del cliente hace el trabajo de diseño e implementación para no crear dependencia de la firma consultora. Este enfoque también ayuda al cliente a desarrollar mejor, procesos sostenibles de forma independiente.

Con ZAGG, Oliver Wight realizó una evaluación de preparación, seguida de la educación del equipo de liderazgo y gestión. Una vez que se entendió qué es y qué no es IBP, Oliver Wight llevó a cabo talleres de diseño en los que el equipo de proyecto de ZAGG definió cómo funcionaría IBP en el entorno de ZAGG.

El lanzamiento de IBP siguió rápidamente, y Oliver Wight proporcionó entrenamiento, retroalimentación, resolución de problemas y tutoría durante los primeros meses en que ZAGG utilizó IBP. Se ha continuado con la consultoría y el asesoramiento de seguimiento según ha sido necesario.

Esto es lo que dicen los miembros del equipo de ZAGG sobre el papel de Oliver Wight en la implementación de IBP:

"Desde el principio, Oliver Wight fue honesto al decirnos que no hacen el trabajo, que se supone que debe pertenecer a la organización ZAGG. Ellos entrenan mientras el cliente hace el trabajo. Si Oliver Wight hubiera realizado los Ciclos 0 y 1 de IBP sin nuestra participación, no habríamos podido tomar las decisiones de negocio en el segundo trimestre, las que salvaron a ZAGG". Erin Wilson IBP Líder

"Oliver Wight ha sido nuestra conciencia. Lo llaman como lo ven. Ellos identifican cuándo estamos relacionados con las mejores prácticas o retrocediendo a las viejas costumbres". Jim Kearns, Director de Operaciones y dueño del SR

"Habríamos luchado sin Oliver Wight, especialmente en el desarrollo de la visión a largo plazo del negocio. Hubiéramos sido muy tácticos si hubiéramos hecho IBP por nuestra cuenta". Marika Patto, Vicepresidente de Estrategia

"Oliver Wight abrió nuestros ojos hacia el potencial de nuestra organización: qué era lo que faltaba, qué lo que podemos mejorar y qué lo que tenemos que mejorar". Michael Cordova, Director de Análisis y Planeación Financiera y Líder del Integrated Reconciliation Review (IRR)

"Oliver Wight es un socio de confianza, no un asesor". Jonathan Downer Vicepresidente Senior de Ventas Globales y dueño del DR

Acerca de Oliver Wight

En Oliver Wight tenemos una trayectoria de 50 años en asegurar las mejoras del negocio dando guía y acompañando a algunas de las organizaciones más conocidas del mundo.

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 puede lograr niveles de desempeño y resultados financieros duraderos.

Nuestros Consultores Principal son profesionales experimentados en la industria en el mundo real.

Son líderes de opinión en los campos de la gestión de la cadena de suministro, la planificación empresarial integrada, la gestión de la demanda y la gestión de producto.

Oliver Wight, la mayor consultora mundial de su tipo, tiene oficinas en Europa, América del Norte y del Sur y la región de Asia/Pacífico.

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, US

T: +(800) 258-3862

E: info@oliverwight.com

<https://www.oliverwight-americas.com/>

Oliver Wight Asia/Pacific

118/3 Male Street, Brighton
Victoria 3186, Australia

Oliver Wight EAME LLP

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

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

The information contained within is proprietary to Oliver Wight International and may not be modified, reproduced, distributed or utilized in any manner in whole or in part, without the express prior written permission of Oliver Wight International.