



US Army Materiel Command (Ejército de los EE UU - Comando de Materiales)

Demos un vistazo a los Beneficios

- ▶ **Reducción inventarios:**
US \$4.5 Billones en 12 meses
- ▶ **Ahorros por US \$ Billones x**
año siguientes 10 años
- ▶ **Reducción Costos Almacenamiento:**
US \$60 Millones
- ▶ **Reducción Staff Inventarios: 50%**
- ▶ **Mayor visibilidad de requerimientos**
Futuros de Inventario
- ▶ **Nuevos talentos emergentes, descubiertos**
dentro de la organización
- ▶ **Flujo de Caja: mejorado - Mayor capacidad**
de Proveedores
- ▶ **Progreso rápido hacia Desempeños de**
Clase Mundial

Perfil de Cliente

Eficiencia Militar

La Milicia de los EE. UU. exige la excelencia en la logística. Al final de la cadena de suministro se encuentran los soldados, marineros, infantes de marina y aviadores cuyas vidas dependen de la entrega completa, a tiempo y en toda circunstancia. Para clientes como estos, las fallas no son la opción.

Sin embargo, a medida que se acerca el fin de 12 años de guerra en Medio Oriente y se exigen recortes presupuestarios, las situaciones empiezan a cambiar para todas las ramas del ejército; ahora, nuevos niveles de eficiencia son la orden del día. El Ejército de los EE. UU. es el primero de los servicios en llevar a cabo un programa de Planificación Empresarial Integrada.

Inspiring
Business
Excellence

Oliver Wight
OLIVER WIGHT

“Reduciremos el inventario en US \$4.5 Billones para finales de este año, sin ninguna degradación en nuestra preparación.”

Jim Dwyer

Army Materiel Command

(Comando de Materiales del Ejército)



© U.S. Army Materiel Command

Implementado en un tiempo récord, este proceso de Planificación de Ventas y Operaciones (S&OP Advanced) proporciona niveles de visibilidad y eficiencia nunca antes conocidos; está destinado a reducir en miles de millones de dólares la factura de Inventarios del Departamento de Defensa.

No hace falta decir que el Ejército Estadounidense es una organización enorme, diversa y compleja. Su logística es de una escala inimaginable para la mayoría de las demás empresas, pero, como muchas de ellas, el ejército está atravesando una crisis financiera. Con los recortes presupuestarios previstos que despojarán al presupuesto del Pentágono en un Trillón de dólares durante la próxima década, todos los servicios están bajo presión para mejorar la eficiencia y reducir los costos.

A medida que las operaciones se reducen en Afganistán, los requisitos de inventario están cambiando drásticamente y, con US \$Billones en juego, la planificación anticipada y precisa se ha convertido en un factor crítico de éxito.

En una esquina importante de esta organización en expansión, en el Comando de Materiales del Ejército (AMC), un nuevo enfoque para la gestión de las operaciones está revolucionando la planificación anticipada y brindando reducciones dramáticas de costos.

AMC es una operación de 65.000 empleados, responsable de la planificación de "todo lo relacionado con la logística" para el ejército: transporte, sostenimiento, ropa, armamento y movimientos en el campo de batalla.

"Si un soldado lo come, lo conduce, lo dispara o lo vuela, AMC se lo suministra", dice el subdirector principal del personal de AMC para la planeación de operaciones y logística, Jim Dwyer. "Nuestro rol es mantener en funcionamiento los sistemas de combate del ejército; todo, desde el tanque M1 Abrams hasta el helicóptero Black Hawk".

Como civil senior de Logística en el cuartel general de AMC, Dwyer tiene la responsabilidad de sincronizar todas las funciones logísticas de AMC y la responsabilidad general para asignar presupuesto a los tres "comandos" subordinados de AMC: AMCOM (Aviación y Misiles), también en Huntsville; TACOM (Tanques-automotores y Armamento), en Warren Michigan y CECOM (Comunicaciones y Electrónica), en Aberdeen, Maryland.



Con siete años en su puesto actual, previamente Dwyer estuvo 27 años en uniforme, donde alcanzó el rango de coronel. Él entiende de primera mano la importancia de satisfacer las necesidades de sus clientes:

"Creo sinceramente que si un sistema de armas no está funcionando al máximo rendimiento, entonces estamos poniendo a los soldados en riesgo".

Sin embargo, a pesar de que la guerra estaba llegando a su fin y que los recortes presupuestarios se avecinaban, el gasto en inventario no se estaba reduciendo en proporción.

"Nuestra carga de trabajo está disminuyendo y tenemos que ser más frugales con nuestros dólares. El problema era que todos nuestros modelos de inventario se basaban en las demandas, en el teatro de operaciones; necesitábamos un sistema más visionario, sobre un mayor horizonte".

Como parte de lo que llama su Programa de Modernización Logística, AMC había realizado una inversión importante en un sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP) de SAP. Sin embargo, las cosas no mejoraron como se esperaba, explica el Jefe de la División de Requerimientos de Ítems Secundarios de AMC, David Frey, responsable de los

ítems secundarios o "de posventa" y del soporte para los sistemas de armas de campaña: "Incluso después de la implementación del ERP, no abandonamos la forma en que siempre habíamos hecho negocios. Porque cuando hay vidas en juego, es difícil no ser reactivo al riesgo y la gente tiende a equivocarse con tendencia de comprar demasiado porque no quiere estar en la posición de no tener las partes cuando se necesitan."

Del caos en la planificación a las mejores prácticas

Frey fue encargado de mejorar la eficiencia en todo el Comando y estableció equipos para abordar 6 áreas clave. Una de ellas, la planificación de ventas y operaciones (S&OP), ha visto la transformación de AMC, del caos de planificación a las mejores prácticas, en solo seis meses.

Hace un año, Frey describe una organización que apoyaba dos guerras en un área geográficamente muy desafiante: "Nuestro enfoque no estaba en optimizar el inventario; Nos enteramos de los problemas a medida que ocurrían, por lo que no teníamos tiempo para corregir o mitigar sin incurrir en costos; simplemente teníamos que arreglarlo de todos modos".

“Si eres de clase A, sabes que estás haciendo las cosas bien; tienes un proceso implementado que permite a tu organización planificar mejor, responder mejor y ser más eficiente.”

David Frey
Army Materiel Command



© U.S. Army Materiel Command

“Estas situaciones se habían convertido en la regla en lugar de la excepción. Teníamos mucha gente que estaba haciendo cosas heroicas, pero ahora que la guerra estaba llegando a su fin, necesitábamos ser más inteligentes; necesitábamos entender mejor al cliente y administrar nuestros recursos de manera más efectiva”.

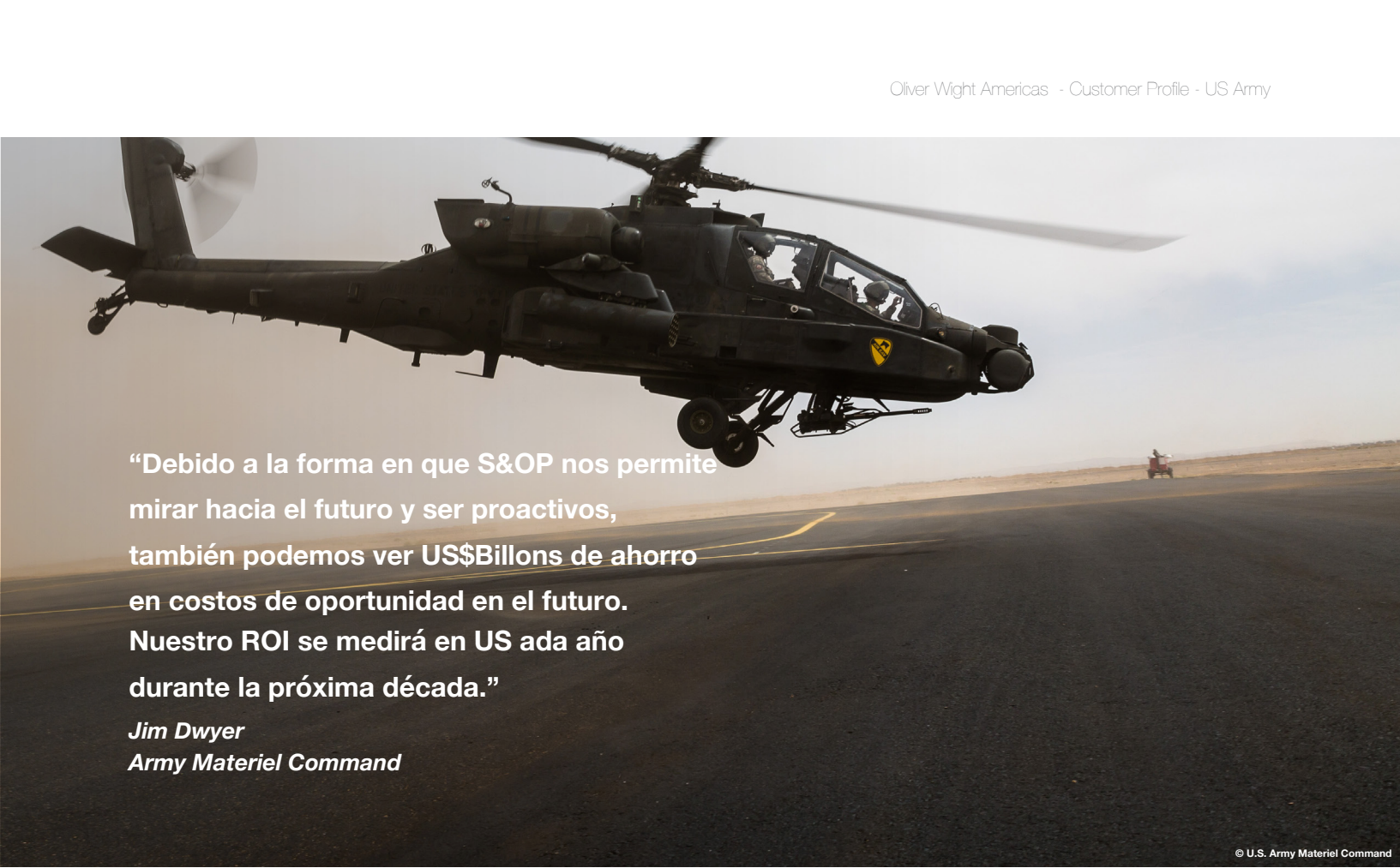
El equipo S&OP de Frey se comunicó con el resto del ejército y con el Departamento de Defensa (DoD) para asegurarse de que estuvieran sincronizados. Y tuvo suerte. Por coincidencia, la agencia central de adquisiciones del DoD, la Agencia Logística de Defensa (DLA), estaba trabajando en su propio proyecto S&OP y buscando un aportante que lo ayudara con la “prueba de concepto”. Frey dimensionó la oportunidad, asegurando la financiación en el proceso.

Para entonces, el Congreso había notificado su restricción al presupuesto de defensa y, con la inminente retirada de Afganistán, se esperaban resultados rápidos.

“Desarrollamos un programa muy agresivo, que fue informado hasta el Secretario del Ejército, quien realmente nos presionó para que lo termináramos antes”, dice Frey.

Frey optó por un programa completo de Planificación Empresarial Integrada (IBP); la Planificación Empresarial Integrada, que se describe más simplemente como de próxima generación o S&OP Avanzado, integra diversos procesos y planes de las funciones empresariales individuales para formar un plan organizacional holístico. Es un proceso de sentido común, pero que requiere tiempo y rigor para implementarse, especialmente en organizaciones grandes y complejas como el ejército de los EE. UU. Incluso utilizando un programa “fast-track”, el diseño y la implementación suelen demorar entre seis y nueve meses. Sin embargo, sorprendentemente, el proceso de AMC se diseñó en solo cinco días y funcionó completamente en ocho semanas; “Fue la velocidad de la luz”, dice Frey.

Fundamental para la velocidad y el éxito del programa AMC fue el respaldo del equipo de liderazgo. Con el respaldo de los altos mandos, Frey pudo reunir a todos los miembros clave de los Comandos para un programa de educación inicial de una semana.



“Debido a la forma en que S&OP nos permite mirar hacia el futuro y ser proactivos, también podemos ver US\$Billons de ahorro en costos de oportunidad en el futuro. Nuestro ROI se medirá en US da año durante la próxima década.”

Jim Dwyer
Army Materiel Command

© U.S. Army Materiel Command

El tamaño del premi , el punto de mira

Sin embargo, las cosas se paralizaron en cuestión de horas, mientras el grupo luchaba por controlar el proceso, paralizado por el escepticismo y los viejos hábitos, que se resistían a desaparecer. Eso fue hasta que en un momento de epifanía en el segundo día, cuando los datos de demanda de CECOM se cargaron en un programa de S&OP, software dedicado, con capacidad de modelado de escenarios, que crea una visión financiera del negocio derivada de los planes operativos. El grupo de repente tuvo una imagen clara de la demanda futura de CECOM y de los niveles de inventario. Literalmente, entraron en shock.

A pesar de las retiradas de Irak y Afganistán, las cifras mostraron que no había una reducción planeada del inventario, porque el sistema ERP todavía estaba promediando los datos de los dos años anteriores para predecir los requisitos futuros. Es más, los datos revelaron que ya había una acumulación de inventario para 10 años. "Fue una gran llamada de atención", dice Frey. "Estábamos enfrentando un sobre gasto en exceso de u\$Billones en inventario que eclipsaba absolutamente nuestro requerimiento. Teníamos este colosal "pipe line" completamente abierto, necesitábamos frenarlo rápidamente".

Con el tamaño del premio en mente, el equipo no miró atrás. AMC fijó como objetivo estratégico reducir el inventario en un 22% y los pedidos pendientes en un 30%, en 18 meses.

Apenas ccoseis meses en el programa, las cosas van por buen camino, a pesar de algunos desafíos dinámicos muy significantes: el inventario sigue llegando de los contratos existentes y aún quedan cantidades desconocidas de equipos por retornar del campo en Afganistán.

Ahora, con una visión clara de la demanda a 24 meses, AMC ha podido eliminar el "apaga incendios" y la logística de fuerza bruta del pasado, y solucionar las brechas futuras sin incurrir en ningún costo.

Reduciremos el inventario en US \$4.5 Billones para fines de este año", dice Dwyer, "sin ninguna degradación en la preparación. No solo eso, debido a la forma en que S&OP nos permite mirar hacia el futuro y ser proactivos, también podemos ver US\$ Billones de ahorro en costos de oportunidad en el futuro.

Nuestro ROI se medirá en USBillones cada año durante la próxima década. Sólo estamos viendo la punta del iceberg, en términos de su potencial



© U.S. Army Materiel Command

“Además”, dice, “hay muchos efectos de segundo o tercer orden que obtendremos de esto”. “Por ejemplo, con un inventario más bajo de partes, nuestros costos de almacenamiento también se reducirán en US\$ 60 Millones al año. También necesitaremos la mitad del número de gerentes de ítems en el futuro.”

El futuro ya no es cosa del pasado

IBP ha llevado a lo que Dwyer considera el cambio más significativo: la colaboración mejorada entre la sede central de AMC y sus comandos subordinados. Dice con entusiasmo: “Estamos utilizando el proceso y el software juntos, para tomar decisiones que impactan lo que vamos a hacer en dos o tres años”.

El proceso se basa en un ciclo mensual que comprende cinco revisiones de gestión: los resultados de las revisiones de los procesos centrales de gestión de producto, demanda y suministro, pasan por una revisión de reconciliación integrada a una revisión de gestión del negocio (MBR), esta, al nivel ejecutivo más alto.

Para AMC, hay un proceso de MBR de dos pasos: los Comandos llevan a cabo su propio MBR1 cada mes y este se traslada al MBR2, presidido por Dwyer, en la sede central de AMC.

Al operar con un único conjunto de números, con integración total, se pueden modelar diferentes escenarios basados en una visión de futuro de 24 meses; estos se presentan al equipo senior con recomendaciones y supuestos.

“En cada MBR2, evaluamos los niveles de desempeño actuales de los Comandos vs el plan; inventario y pedidos pendientes”, dice Dwyer. “Pero igualmente importante, podemos mirar hacia el futuro y preguntar, ‘¿esto es correcto? ¿esto está bien?’”

Y confiesa que allí ocurren discusiones francas a un nivel senior para arreglar las cosas si estas no están funcionando: “Lo bueno es que nadie puede esconderse; todos podemos ver los datos y estos no se pueden manipular. A menos que vea una pendiente descendente en la curva de demanda, no liberaré el presupuesto a los Comandos”.

“El nuevo programa IBP le aportó rigor al proceso y nos brindó algunas herramientas estándar para visualizar nuestros pronósticos; realmente nos motivó.”

Keith Roberson

Aviation and Missile Command



© U.S. Army Materiel Command

Frey dice que el gran avance se produjo con la decisión de planificar el inventario a nivel de sistema de armas en lugar de por ítem, lo que redujo drásticamente el riesgo de realizar pronósticos insuficientes o excesivos. “Anteriormente, planeábamos, por ejemplo, una rueda de aterrizaje o una pala de rotor, sin entender el requisito total para el helicóptero. Si solo tuviera \$100 y los gastara todos en el tren de aterrizaje en lugar de dividirlo entre todos los requerimientos del helicóptero, podría terminar con todos los helicópteros con un tren de aterrizaje en funcionamiento, pero ninguno operativo porque no podría entregar alguno de los otros componentes críticos.

Samantha Smith reconoce de primera mano los beneficios del proceso IBP. Smith es la coordinadora de IBP para AMC, pero también es responsable de la segmentación del presupuesto: analiza y asigna el presupuesto de AMC. “Antes, los analistas como yo podían verlo todo, pero no tenían autoridad para tomar decisiones. Si encontrábamos algún problema, lo escribíamos al mando, que lo transmitía a los mandos inferiores; entonces uno tenía que aceptar cualquier respuesta porque desafiar a los superiores en el ejército no es un gran paso profesional.

Con IBP, los equipos de revisión de la gestión de los procesos son siempre cross-funcionales para garantizar un foro eficaz para la toma de decisiones, al nivel más bajo posible; dejando sólo aquellas decisiones que requieren una solución al nivel ejecutivo, en el MBR.

“Ahora todos los asuntos presupuestales se ventilan en el MBR2 y se resuelven en ese nivel. No hay idas y venidas con correos electrónicos y llamadas telefónicas; las decisiones se toman allí mismo”, dice Smith.

Cambio cultural

Frey dice que la organización necesitaba un gran cambio cultural.

“Entre el 80 y el 90 por ciento del desafío, son las personas. Uno de los problemas clave es la tendencia de las personas a no querer deshacerse de nada”. “Piensan, ‘ya pagamos por ello, así que bien podemos conservarlo; podría ser útil algún día’. Pero si haces eso durante diez años, obtienes una montaña de inventario que casi con certeza nunca se usará”, dice.

“Tenemos que tomar mejores decisiones y estamos muy seguros de que IBP nos ayudará con eso, así como también a mejorar nuestra planificación”.



© U.S. Army Materiel Command

Keith Roberson es el Director Ejecutivo del Comando del Centro de Logística de Aviación y Misiles (AMCOM ALC); había iniciado su propio proceso de S&OP unos meses antes, para gestionar los cambios esperados a partir de la reducción. “El problema con nuestro propio proceso era que mirábamos continuamente por el espejo retrovisor y solo analizábamos entre el 5% y el 10% de nuestro inventario”, dice Roberson. “El nuevo programa IBP le dio rigor al proceso y nos aportó algunas herramientas estándar para visualizar nuestros pronósticos; realmente esto nos animó”.

AMCOM ahora ha avanzado hacia la modelización de proyecciones de demanda e inventario para ítems individuales de línea, o NIIN (National Item Identification Number), el equivalente a los SKU's.

“La demanda de cada NIIN está direccionada por diferentes factores, desde el ritmo del combate hasta la fatiga tierra-aire-tierra; ahora tenemos una mucho mejor entendimiento de ellos. Sin IBP no tendríamos una imagen futura estándar de nuestros mercados o de los drivers clave que influyen en el plan de demanda a futuro”, explica Roberson.

El cambio del enfoque en el inventario al enfoque en la demanda, representa un enorme cambio cultural para la organización; Roberson cree que el desafío ahora es que el plan de demanda impulse el presupuesto y no al contrario. Sin embargo, hay un problema residual de credibilidad con el pronóstico de AMCOM: como la seguridad y el apoyo de los soldados en el terreno eran primordiales durante los años de guerra, teníamos una cultura de garantizar la disponibilidad de existencias a toda costa. Esto llevó a “cubrir” el inventario y aumentar las cifras de demanda en el sistema ERP para evitar reportes de exceso de stock.

“Debido a que solíamos manipular las cifras de demanda, ahora tenemos algo de trabajo que hacer para convencer a la oficina de presupuesto que confíe en nuestro pronóstico de demanda; de lo contrario, correremos el riesgo de tomar decisiones prematuras o erróneas para nuestro negocio, a nivel de la sede central”, dice Roberson. “El IBP funciona y ahora tenemos que confiar en los datos para direccionar nuestras finanzas. Los objetivos y metas deben desarrollarse “bottom-up”, a partir del plan de demanda, no de manera arbitraria desde el “top-down”.

“Con un inventario de partes más bajo, nuestros costos de almacenamiento también se reducirán en US \$ 60 Millones al año. También, en el futuro, necesitaremos la mitad de la cantidad de gerentes de ítems.”

Jim Dwyer
Army Materiel Command



© U.S. Army Materiel Command

Hay muchas pruebas que respaldan el caso de Roberson; AMCOM ya ha reducido el inventario en US \$ 2 Billones y los pedidos pendientes en un 50%; el IBP ahora también está aportando mejoras sustanciales en la eficiencia y en el flujo de caja. “IBP nos da la visibilidad para asegurarnos de que tenemos las partes correctas en el lugar correcto a la velocidad correcta. Nos estamos volviendo más eficientes al compartir los planes de demanda con nuestros socios contratistas, lo que significa que podemos reconstruir nuestros contratos; ahora pagamos en el momento de la entrega en lugar de por adelantado y por tanto liberamos una gran cantidad de efectivo”.

También señala que hay una mejora en el intercambio de datos y en la comunicación entre los comandos, especialmente en CECOM, cuyo propio inventario está impulsado por el plan de demanda de AMCOM: “Ahora podemos darles información precisa a medida que realizamos ajustes al plan de demanda y a los supuestos que lo direccionan”, dice Roberson.

Desarrollo de liderazgo

Al igual que AMCOM, CECOM ya tenía un programa embrionario de S&OP en marcha, que redujo US \$1.2 Billones de su inventario.

Pero para el director de logística, Lane Collie, el beneficio del IBP va mucho más allá de lo financiero: “Se trata de que la gente quiera hacer todo lo posible para apoyar a nuestros soldados. En CECOM, la gente se puso manos a la obra inmediatamente cuando vio lo que el IBP podía aportar a su kit de herramientas. Les proporciona capacidades analíticas increíbles para ayudar a nuestros soldados y para hacerlo de la forma más eficiente, en vista de la presión financiera a la baja. Las organizaciones suelen dedicar el 80% de su tiempo a recopilar datos y el 20% a analizarlos. Necesitan hacer exactamente lo contrario y el IBP facilita eso”.

También ha habido beneficios significativos en el desarrollo del personal en CECOM, permitiéndole a Collie identificar a los principales actores y futuros líderes de su organización. Seleccionó deliberadamente a uno de sus mayores escépticos para que liderara la implementación del proceso; lo vio transformarse en el practicante más entusiasta y exitoso. Otros han atraído su atención de manera similar.

“Tengo 2.000 empleados y, obviamente, no puedo conocerlos a todos, pero IBP me ha apoyado a identificar individuos con un talento increíble”.



“IBP nos brinda la visibilidad necesaria para garantizar que tengamos las partes correctas en el lugar correcto y a la velocidad correcta.”

Keith Roberson

Aviation and Missile Command

© U.S. Army Materiel Command

Desde una perspectiva financiera, Collie dice que el IBP le está permitiendo utilizar mejor su dinero. En un caso, ha habido un beneficio mutuo entre el Comando y uno de sus proveedores clave: “Mirando a 12 meses, pudimos cuantificar un excedente significativo, por lo que acordamos con nuestro proveedor pasar a un programa de producción estacional, lo que mejoró nuestro flujo de efectivo y al mismo tiempo liberó algo de capacidad para ellos”.

Collie comparte la opinión de Roberson de que el desafío ahora es utilizar los datos para direccionar las finanzas a nivel de la sede central; a largo plazo, el ve beneficios más amplios: “Siempre tengo expectativas bastante altas y este proceso ha estado bastante cerca de cumplir exactamente lo que esperaba. Es un objetivo ambicioso ver que llegará más allá en el ejército, que solo en AMC; este también es un objetivo loable”.

La Jornada a la excelencia

Para Frey, la prioridad ahora es integrar mejor el proceso con el personal de la planta: “El DoD se está tomando esto muy en serio; desde el principio, hemos tenido el apoyo del

Comandante General de AMC y de su equipo, sin los cuales nuestro éxito habría sido extremadamente limitado.

Pusimos todo en marcha muy rápido, pero inevitablemente, cuanto más abajo en la organización se va, no encuentras necesariamente el mismo nivel de entendimiento, simplemente porque hay más gente con la que tratar. Además, IBP es un proceso de planificación de muy alto nivel, por lo que ahora estamos trabajando para integrarlo mejor con la planificación y el control a nivel de ejecución. Tenemos la estructura en su lugar, solo se trata de madurar el proceso”.

Dwyer se apresura a elogiar a su equipo: “La gestión del cambio no es fácil. La gestión del cambio cuando se está librando una guerra es aún más difícil. Fue un momento muy importante cuando dimos la orden a 65.000 personas acerca de que íbamos a cambiar la forma de hacer negocios. Estamos cambiando paradigmas y estoy muy orgulloso de lo que el equipo ha logrado y de la velocidad a la que nos hemos convertido, cerca a un equipo de clase mundial”.

“Tengo 2.000 empleados y, obviamente, no puedo conocerlos a todos, pero IBP me ha apoyado a identificar individuos con un talento increíble.”

Lane Collie
Communications-Electronics Command



© U.S. Army Materiel Command

Aunque el objetivo de las fuerzas armadas es la preparación para el combate en lugar de los ingresos, las ganancias y el valor para los accionistas, Dwyer cree que IBP ha demostrado que las fuerzas armadas pueden aprender de la industria y adaptar las mejores prácticas comerciales a su propio negocio. “No somos Walmart ni P&G y no entendí completamente IBP hasta que asistí a un curso con gente de la industria civil. Pensé que éramos únicos, pero me quedó claro muy rápidamente que los paradigmas que funcionan en el mundo comercial también podrían funcionar para nosotros. Mi impresión entonces fue que realmente necesitábamos hacer esto”.

“Todavía tenemos un camino por recorrer”, dice Frey. “A medida que avancemos, la precisión de nuestros pronósticos mejorará aún más y nuestra relación inventario-demanda mejorará, por lo que nuestra cartera de pedidos pendientes se reducirá. Pero por ahora, lo más importante es que todos veremos lo mismo, al mismo tiempo, desde el nivel de planta hasta la sede central”.

¿Y la visión de Frey para el futuro? “Clase A” (el estándar de excelencia empresarial mundialmente reconocido), dice, sin perder el ritmo.

El reconocimiento de lo que las personas han logrado es importante, pero es más que eso: si eres Clase A, sabes que estás haciendo las cosas bien; tienes un proceso en marcha que permite a tu organización planificar mejor, responder mejor y ser más eficiente”.

Para Dwyer, el desafío es asegurar que el IBP siga arraigado en esta organización, para el futuro: “Lo necesitamos para asegurarnos de estar a la vanguardia de los recortes presupuestales del gobierno y del dimensionamiento adecuado del ejército.

También hay un panorama más amplio, concluye Frey. “La política del Departamento de Defensa, DoD, ahora requiere que todos los servicios implementen el IBP. Otras partes del ejército nos han estado observando, e incluso algunos de los mayores escépticos se están volviendo más receptivos. Estamos realmente orgullosos de lo que hemos hecho; queremos dar a conocer las buenas noticias”



© U.S. Army Materiel Command

En Oliver Wight, creemos que la mejora empresarial sostenible solo puede ser realizada por su propia gente. Por eso, a diferencia de otras empresas de consultoría, le transferimos nuestro conocimiento; conocimiento que proviene de más de 50 años de trabajo con algunas de las empresas más conocidas del mundo. Oliver Wight le ayudará a definir la visión de futuro para su empresa y a lograr desempeños y resultados financieros sostenibles.



Traducido por Alberto Fonseca, Oliver Wight, Associate Consultant
<https://www.oliverwight-americas.com/team/alberto-fonseca-diaz/>

Oliver Wight Americas, Inc.

PO Box 368, 292 Main Street
New London, NH 03257, USA
T: +1 (603)-526-5800

www.oliverwight-americas.com

Oliver Wight EAME

The Willows, The Steadings Business Centre
Maisemore, Gloucester, GL2 8EY, UK
T: +44 (0)1452 397200

Oliver Wight Asia/Pacific

131 Martin Street, Brighton
Victoria 3186, AU
T: +61 (0)3 9596-5830

Inspiring
Business
Excellence