



Mondelez International

Mondelez
International

Demos un vistazo a los Beneficios

- ▶ En Australia/Nueva Zelanda, Malasia y Rusia, el servicio al cliente aumentó más del 98 por ciento.
- ▶ En Norte América, la precisión del plan de demanda ha mejorado entre 15% y 30%.
- ▶ En México, el inventario se redujo en un 15%.
- ▶ Siete asociados a Mondelez han sido certificados por Oliver Wight como Instructores, Instructores Líderes y "Coaches"; otros dieciocho, en el proceso de certificación de instructores.

Perfil del Cliente

La Planificación Empresarial Integrada: Lidera la transformación de la empresa de snacks más grande del mundo

En octubre de 2012, nació una nueva empresa de 34 Billones de dólares tras la separación de Mondelez International de Kraft Foods. Entre sus numerosas marcas reconocidas de esta líder mundial de snacks se encuentran Cadbury, Dentyne, Halls, Nabisco, Oreo, Ritz, Toblerone, Trident, Triscuits y Wheat Thins.



Fueron identificadas diversas oportunidades para Mondelēz, incluyendo cambios en la identidad de marca, el diseño organizacional, la cultura, las tecnologías de la información, las finanzas, los proveedores y los clientes. Naturalmente el negocio continuó planificando, abasteciendo, fabricando y entregando sus productos, para la garantizar la satisfacción de las expectativas de sus clientes, consumidores y accionistas.

El recién creado Equipo de Liderazgo Internacional (MLT) de Mondelēz se comprometió a crear una cultura basada en nuevas formas de trabajar y en vivir en la práctica valores consolidados que fueron debidamente comunicados (Fig.1). Esta nueva cultura sería necesaria para consolidar la nueva identidad corporativa, gestionar el negocio y afrontar los numerosos cambios que vendrían en los próximos meses y años. Basándose en la exitosa experiencia previa de un miembro del equipo ejecutivo, Daniel Myers, Vicepresidente Ejecutivo de Cadena de Suministro, el MLT se comprometió de inmediato a implementar la

Planificación Empresarial Integrada, IBP (Planificación Avanzada de Ventas y Operaciones, Adv. S&OP) como su nueva forma de gestionar el negocio.

La compañía contrató a Oliver Wight, los innovadores de Planificación Empresarial Integrada, para guiarlos en la implementación y para certificar los recursos de Mondelēz con el fin de desarrollar el dominio de las “best practices” y de las competencias en educación, coaching, diseño y evaluación de los niveles de madurez de los nuevos procesos.

“Muchos creíamos que ya utilizábamos S&OP para gestionar el negocio, pero participar en la formación sobre mejores prácticas nos puso al día con las últimas mejoras y reforzó nuestro compromiso de gestionar el negocio con este importante proceso estratégico de vanguardia en la industria. Aprendimos, por ejemplo, que el IBP es un proceso empresarial amplio y estratégico que nos ayudará a todos a afrontar los cambios organizacionales actuales y los retos del negocio que afrontaremos en el futuro.”

David Brearton
Executive Vice President
Strategic Initiatives

Our Values and Convictions



Fig. 1

Mary Adamy, de Oliver Wight, Account Manager para Mondelēz, afirmó: «Si bien el IBP suele denominarse como de "sentido común organizado", implementarlo implica un cambio cultural que no es necesariamente sencillo. El Equipo de Liderazgo (MLT) sabía que tendría que modelar los comportamientos requeridos por el IBP; convirtió, por tanto, su implementación en una de las prioridades estratégicas corporativas. Ellos la lideraron, con su propia formación y la de sus Equipos de Liderazgo Regional, para demostrar al resto de la compañía su compromiso personal con esta importante iniciativa de cambio».

El MLT comprendió la importancia de demostrar a toda la organización sus expectativas y su disposición a cambiar sus propios comportamientos para esta nueva forma de trabajar siguiendo las mejores prácticas de IBP. "Muchos creíamos que ya utilizábamos S&OP para gestionar el negocio, pero participar en la formación sobre mejores prácticas nos puso al día con las últimas mejoras y reforzó nuestro compromiso de gestionar el negocio con este importante proceso estratégico de vanguardia. Aprendimos, por ejemplo, que IBP es un proceso empresarial amplio y estratégico que nos ayudará a todos a afrontar los cambios organizacionales actuales y los retos del negocio que afrontaremos en el futuro", señaló David Brearton, Executive Vice President, Strategic Initiatives.

El modelo de IBP que el MLT se comprometió a implementar consta de cinco "Reviews" secuenciales que involucran y alinean todas las funciones para crear un plan operativo único, actualizado mensualmente (Fig. 2). El ciclo de cinco revisiones se completa mensualmente; comienza con la Revisión de Producto/Portafolio, que destaca los cambios planificados en el portafolio y los remite a los gerentes de demanda y oferta para incluirlos en su planificación.

A continuación, la Revisión de Demanda tiene como objetivo preparar un plan de demanda agregado y sin restricciones, por familia de productos, que abarque al menos un horizonte de 24 meses. Posteriormente, la Revisión de Suministro evalúa el plan de demanda sin restricciones y lo confirma tal como se presenta, o presenta alternativas si se identifica una restricción de capacidad.

A lo largo de estas revisiones, los analistas financieros participan para determinar, de forma continua, los posibles impactos financieros derivados de los resultados actuales y de los cambios en el plan que se están discutiendo. De igual forma, el proceso de Reconciliación Integrada, que es continuo, aborda y resuelve, si es posible, cualquier problema que surja durante las revisiones, tales como retrasos en el lanzamiento de productos, o un impacto inesperado en la demanda derivado de la actividad competitiva o un aumento significativo de los costos. "Queremos que las decisiones se tomen al nivel organizacional adecuado, pero si estos cambios son significativos y quedan fuera del ámbito de decisión de los equipos de revisión, elevamos los problemas resultantes a la Revisión de Reconciliación Integrada (IRR), que se realiza justo antes de la Revisión de Gestión del Negocio (MBR). Llevamos a la IRR un resumen del



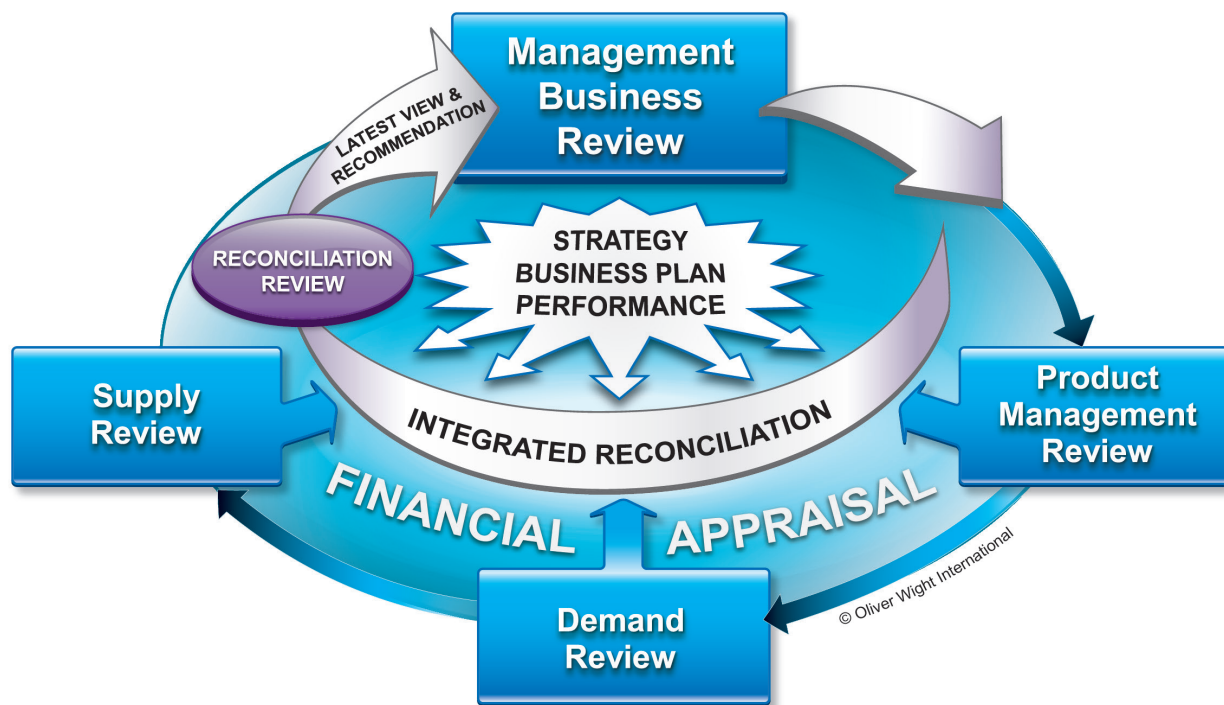


Fig. 2

problema y de los antecedentes de su evolución, un resumen de todas las acciones y alternativas consideradas para cerrar la brecha, un plan de acción recomendado y la justificación de dichas recomendaciones", afirma Craig McLaughlin, Global IBP Process Leader.

En el IRR, los planes agregados de ventas, producción, inventario y finanzas se revisan con respecto a la estrategia del negocio y al presupuesto anual para garantizar su alineación. Si existen brechas en el plan, el Equipo del IRR revisa la validez de las acciones recomendadas para cerrarlas. Estos planes y los problemas documentados se elevan al Equipo de Liderazgo de la Unidad de Negocio para su revisión y decisión. El MBR es la culminación del ciclo mensual del IBP y alinea a toda la unidad de negocio con un único plan operativo agregado que abarca los próximos 24 meses. "Esto es más bien como un proceso de replanificación", afirma Mark Clouse, Chief Growth Officer. "Cada mes revisamos nuestro progreso con respecto a nuestra estrategia de negocio y a

los compromisos del presupuesto, y realizamos los cambios necesarios para garantizar su cumplimiento. Los miembros del Equipo de Liderazgo, el gerente general de la Unidad de Negocio y sus subordinados directos no son solo observadores del proceso; son participantes visibles y activos", añade Clouse.

Las Unidades de Negocio Internacionales de Mondelēz han asignado líderes ejecutivos para cada una de las revisiones y para el trabajo previo a dichas revisiones. También han asignado a gerentes intermedios clave como líderes de revisión, quienes reportan a sus respectivos líderes, para así garantizar que se recopile toda la información necesaria facilitando las diferentes revisiones. Estos son roles de desarrollo importantes, ya que los líderes de revisión trabajan en estrecha colaboración con los altos ejecutivos desarrollando comprensión acerca de cómo funciona el negocio y logrando un entendimiento integral que va mucho más allá de su conocimiento funcional. "IBP es una estrategia GANA/GANA:



“IBP es una estrategia GANA/GANA: genera resultados de negocio extraordinarios, al mismo tiempo que desarrolla la próxima generación de talentos de Mondelēz para impulsar el crecimiento y gestionar mejor los pilares de negocio a través de nuestro “Modelo de Negocio Integrado.”

*Karen May
Executive Vice President
Human Resources*

genera resultados extraordinarios para el negocio a la vez que desarrolla la próxima generación de talento de Mondelēz para impulsar el crecimiento y gestionar mejor los pilares del negocio por medio de nuestro Modelo de Negocio Integrado", señala Karen May, Vice President, Human Resources Resources.

Tan solo un año después de la implementación, los equipos de liderazgo de las unidades de negocio de país experimentaron una colaboración interfuncional innovadora, mejores decisiones, decisiones más oportunas y una expansión significativa del horizonte de planificación del negocio. Las políticas y procedimientos de IBP se han documentado para estandarizar el proceso, proporcionar un conjunto consistente de medidas para su seguimiento y un método objetivo para evaluar la madurez del proceso a nivel global.

Los equipos de liderazgo están proporcionando gobernanza y “ownership” del proceso, y los recursos necesarios para mantener el momentum.

A la fecha, se ha establecido un Centro de Experiencia de IBP global, siete asociados han sido certificados por Oliver Wight como instructores, instructores líderes y coaches, y otros dieciocho se encuentran en proceso de certificación. "Este enfoque de certificación interna garantiza que podamos mantener el proceso con nuestros propios recursos cualificados. Estos expertos internos brindan formación continua sobre el proceso y apoyo a la implementación en toda la organización", afirma Kevin Fitzgerald, Global IBP Lead, Mondelēz International.

Si bien el IBP es un proceso formal y disciplinado, su implementación no se limita a

implementarlo. Se trata de mejorar la satisfacción del cliente y los beneficios netos. Hasta la fecha, ambas cosas se han logrado en las unidades de negocio que adoptaron el IBP de forma temprana. En Australia/Nueva Zelanda, Indonesia y Rusia, el servicio al cliente aumentó más del 98 %. En Norteamérica, la precisión del plan de demanda ha mejorado entre un 15 % y un 30 %. En México, el inventario se redujo en un 15 %.

El IBP consiste en gestionar el negocio con un plan operativo único y alineado, y en abordar de forma más eficaz y eficiente los cambios en el mercado, en la economía e incluso los cambios organizacionales internos, como los que se producen durante fusiones, adquisiciones y reestructuraciones organizacionales. A poco más de un año de la implementación del IBP, la

la organización se está reestructurando hacia un modelo de categorías regional. El nuevo modelo operativo requirió que Mondelēz ajustara las Revisiones del IBP, asignara nuevos líderes y responsables de las revisiones, y desarrollara nuevos flujos de información para respaldar la estructura. El proceso del IBP apoya y facilita estos cambios sin modificar el proceso en sí, ni la secuencia de las revisiones, las medidas, ni el compromiso y la gobernanza del MLT global. "Esta reestructuración de nuestras unidades de negocio provocó un ligero retraso en la implementación global del IBP mientras definíamos quiénes ocuparían qué puestos, pero el IBP está facilitando la finalización de la reorganización del modelo de categorías", afirma McLaughlin. Hemos avanzado mucho en 18 meses. Aún nos queda mucho por recorrer para cumplir con los requisitos del Milestone de Clase A de Oliver Wight, pero sin duda lo lograremos."





En Oliver Wight, creemos que la mejora empresarial sostenible solo puede ser impulsada por su propia gente; por eso, a diferencia de otras empresas de consultoría, le transferimos nuestro conocimiento. Con un record de más de 40 años de experiencia ayudando a algunas de las organizaciones más reconocidas del mundo, Oliver Wight le apoyará a definir la visión de futuro de su empresa y a obtener resultados financieros y de rendimiento duraderos y sostenibles.



Traducido por Alberto Fonseca, Oliver Wight, Associate Consultant

<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

131 Martin Street, Brighton
Victoria 3186, Australia

Oliver Wight EAME LLP

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

Inspiring
Business
Excellence