



El nuevo ciclo de planificación

En el contexto argentino
y más allá

Índice

4 introducción

4 Contexto global

5 Planificación

7 nuevo ciclo

7 El nuevo ciclo de la planificación

7 Capacidad y flexibilidad

12 Equipos

13 Torre de control

20 conclusiones

21 quiénes somos

21 Nuestros experts

22 Sobre Integration

Contexto global

Durante muchos años, perfeccionar las capacidades de planificación ha sido fundamental para las empresas de bienes de consumo de rápida rotación (FMCG). Ahora, en el nuevo contexto el resto de las industrias tienen que hacer un *catch-up* (ponerse al día) y adaptarse a la nueva realidad, incluso el sector FMCG ha tenido que adaptarse.

Uno de los efectos permanentes de la COVID-19, las guerras regionales con repercusiones mundiales y los cambios políticos es que las reglas del juego han cambiado. Las capacidades de planificación, que antes parecían suficientes, ahora pueden tener que reevaluarse. Ambos lados de la ecuación, tanto la oferta como la demanda, han cambiado.

Lado de la demanda: Los profesionales de la cadena de suministro siempre han tenido que lidiar

con la incertidumbre, pero el grado ha cambiado drásticamente. La palabra «imprevisible» se ha incorporado al vocabulario de nuestros clientes de la cadena de suministro con una frecuencia que nunca habíamos visto antes.

Lado de la oferta: Las empresas también están experimentando alteraciones en la oferta, ya sea en la disponibilidad, los plazos de entrega debido a cambios en las rutas comerciales o los costos adicionales generados por las guerras comerciales. Estas dinámicas han desbaratado creencias y prácticas firmemente arraigadas.

La combinación de retos en ambos lados de esta ecuación nos presenta un nuevo ciclo de planificación que debemos dominar. Y como parece que esta realidad ha llegado para quedarse, los directivos de la cadena de suministro tienen que dominarla con rapidez.



Planificación

A escala mundial, la eficiencia ha sido el objetivo de la planificación de la cadena de suministro durante décadas, con iniciativas enfocadas en la reducción de costos y la minimización de desperdicios, mientras se asegura el nivel de servicio esperado. La esencia para dominar el nuevo Ciclo de Planificación inclina la balanza de la Eficiencia a la Velocidad, lo que significa

un giro significativo respecto a décadas de buenas prácticas.

El ciclo de planificación de 3 niveles – estratégico, táctico y operativo – sigue siendo relevante. Sin embargo, en los contextos de alta variabilidad actuales, el enfoque debe centrarse a muy corto plazo:

Nuevo enfoque de la planificación

- El ciclo de planificación tradicional **necesita ajustarse para ser más ágil**
- **Rapidez de reacción es un factor clave** en estos momentos de imprevisibilidad
- **El S&OP mensual se vuelve poco responsivo** dada la realidad cambiante
- El nuevo ciclo de planificación tiene **enfoque a corto plazo – semanal y diario**



El nuevo ciclo de la planificación

En nuestra experiencia ejecutando múltiples proyectos en distintas industrias, hemos identificado tres acciones clave para implementar con éxito el nuevo ciclo de planificación en los negocios:



1. Aumentar la capacidad de respuesta de la cadena de suministro

Cuando uno no puede predecir las cosas con precisión, una buena estrategia es asegurarse de estar preparado para reaccionar rápidamente. Pero ¿Cómo lograr esto en su cadena de suministro? **Aumentar la capacidad de respuesta dependerá de 3 factores:**

A. CAPACIDAD Y FLEXIBILIDAD PRODUCTIVA

Ninguna inteligencia artificial ni análisis de datos podría haber previsto los problemas y los retos específicos que han enfrentado recientemente las cadenas de suministro.

Los datos y la analítica juegan un rol importante en la gestión del nuevo ciclo de planificación, sin embargo, cuando los recursos financieros sean limitados, priorice la creación de flexibilidad y capacidad en su cadena de producción:

- A** Aumentar capacidad y flexibilidad productiva
- B** Cambiar las dinámicas de planificación
- C** Colaboración E2E

- Desarrolle equipos de reserva
- Implemente líneas de producción adicionales
- Diseñe una diversidad de suministros para disponer de una combinación de proveedores locales y globales
- Reevalúe los inventarios de seguridad

Los profesionales de la cadena de suministro han evitado antes este tipo de medidas por no ser las más eficientes. Sin embargo, la ecuación de valor se ha invertido ahora, ya que nos vemos obligados a considerar factores tales como:

- Ausentismo importante
- Planificación integrada con el flujo de caja
- Dependencia de largas distancias y prolongados tiempos de tránsito
- Fluctuaciones monetarias
- Cambios normativos

La capacidad de satisfacer la demanda y cumplir los compromisos adquiridos a través de las ventas supera ahora las ganancias tradicionales que se buscaban mejorando la eficiencia.

Nuevas Consideraciones

- Planificación integrada del **flujo de caja**
- Limitaciones en las **jornadas laborales**
- Dependencia de **fletes de larga distancia**
- Cambios **regulatorios/sanitarios**
- **Abasto limitado** de materias primas

Flexibilidad y Capacidad Productiva

- Diversificar **portafolio de proveedores**
- Crear **equipos de apoyo** en *stand-by*
- Aumentar **capacidad actual**
- Desarrollar **líneas multi-producto**
- Reevaluar el **inventario de seguridad**

B. DINÁMICAS DE PLANIFICACIÓN

La clave está en el cambio de intensidad. Esa intensidad adopta tres formas: la intensidad de la ventana de planificación, una mayor atención a la visibilidad a lo largo de la cadena de valor (*End-to-End*) y la naturaleza ahora indispensable de sus cooperaciones.

Ventana de planificación: El plan anual parece ahora una realidad lejana y un ciclo mensual de S&OP suena obsoleto.

La planificación semanal y el seguimiento diario se han convertido en las nuevas ventanas del ciclo de planificación, que permiten satisfacer con mayor eficacia las demandas cambiantes del ciclo financiero trimestral.

Lo que antes era semanal debe ser casi en tiempo real, lo que antes era resumido debe ser detallado orden por orden.

Visibilidad E2E de la cadena de valor: Siempre ha sido importante en la cadena de suministro, pero antes principalmente se centraba en la reducción de costos. Ahora el objetivo es otro, se trata de resiliencia y capacidad de respuesta.

La visibilidad hacia atrás y hacia adelante de la cadena, con niveles y límites claros, le garantizará:

- Ver los pedidos a medida que se incorporan a la planificación y el control semanales.
- Anticipar los pedidos de artículos de inventario críticos a medida que estén disponibles en la cadena de suministro.
- Conocer el inventario comercial y comprender sus fechas de agotamiento para mejorar la previsión.

C. COLABORACIÓN E2E

La clave para que esta nueva ventana de planificación y visibilidad sea efectiva es una mayor integración de su cadena de suministro, tanto interna como externa.

Los eslabones de la cadena dependen como nunca antes unos de otros, de hecho, su supervivencia como empresa podría llegar a depender de ello. Por lo tanto, la naturaleza de estas conversaciones debe cambiar.

En primer lugar, la frecuencia debe cambiar para que sean más frecuentes y no se limiten a un intercambio de datos, ya que así se pierden las sutilezas y los matices de los problemas que se experimentan y no se aprovechan las oportunidades de innovar juntos.

En segundo lugar, los debates a largo plazo y de alto nivel deben centrarse mucho más en el

nuevo horizonte temporal de planificación y en la mentalidad de una verdadera cooperación.

Tanto si habla con sus clientes como con sus equipos internos o con sus proveedores, debería estar acostumbrado a mantener conversaciones mucho más profundas dentro de su empresa. Esto incluye temas como: niveles de capacidad y plazos de entrega, flujos de caja y solidez financiera, y condiciones de pago y de crédito.

- **¿Cuál es el escenario beneficioso para usted,** sus clientes y proveedores en esta nueva ecuación?
- **¿De qué manera pueden apoyarse mutuamente** durante estos picos y valles?
- **¿Cómo se fortalecen mutuamente** al aumentar la empatía, la comprensión y la familiaridad con los conocimientos?



Dinámicas de Planificación: cambio de intensidad en 3 dimensiones**Ventana de planificación**

- **Planificación semanal y seguimiento diario** son las nuevas ventanas
- **Monitoreo casi en tiempo real** de planes y los KPI
- Estos ajustes **permiten cubrir demandas variables** del ciclo financiero trimestral

**Visibilidad E2E**

- Búsqueda de **resiliencia y velocidad de respuesta**
- **Intensificar la visibilidad E2E** con niveles y límites claros para:
 - **Visualizar órdenes** anticipadamente y **asignar inventario crítico** en cuanto esté disponible
 - **Conocer el inventario** en PDV/sell-out

**Colaboración E2E**

- **La dependencia es aún más crítica** y la naturaleza de colaboración debe ajustarse
- **La frecuencia debe aumentar** e ir más allá del intercambio de información
- **La mentalidad es verdadera sociedad** para resolver problemas e innovar
 - Capacidad y tiempos de entrega
 - Flujo de caja, solidez financiera y términos de crédito/pago

Al adaptarse a estos tres cambios clave, estará preparado para invertir tiempo en desarrollar la amplitud necesaria de escenarios «qué pasaría si...». Y al ser capaz de construir múltiples simulaciones desde la base le será de gran ayuda:

- **Estar más cerca** de sus socios, proveedores y minoristas
- **Estar más integrado** con los equipos internos
- **Tener una mejor visibilidad** de los niveles de inventario y los flujos financieros

El reto ha cambiado de trabajar con previsiones de casos de base con restricciones a simulaciones iterativas que abarcan una mayor amplitud de factores, y alcanzar un alto grado de precisión es ahora menos posible. No escatime esfuerzos al momento de desarrollar sus escenarios «y si...» y sus simulaciones, elija el camino que refleje su realidad actual y utilice las nuevas dinámicas y simulaciones para realizar los ajustes necesarios.

CASO REAL

Cliente del sector industrial secundario en México**DESAFÍO**

- **Nuevo entrante** en el mercado
- **Meta agresiva de EBITDA > USD\$100 M**
- **Alta variabilidad en pedidos**
- **Cientes probando** calidad de producto/servicio
- **Alta dependencia** de 1 proveedor local
- **Curva de arranque** de nueva planta integrada

ABORDAJE

- Flexibilidad de **tamaño de lotes y secuencia**
- Aumento de la **capacidad de almacenaje**
- Ajuste de la **política de inventario/safety stock**
- Aumento de la **capacidad de embarque/transporte**
- **planificación conjunta** con cuentas clave
- **Visibilidad de la demanda** de clientes de sus clientes

RESULTADOS**Cuantitativos:**

- **Meta de EBITDA**
- **Mezcla de productos/canales**
- **Inventario objetivo**

Cualitativos:

- **Capacidad de reacción** incremental
- **Colaboración y satisfacción** de los clientes
- **Visibilidad E2E** de la cadena



2. Empoderar a los equipos

Facultar a sus equipos para que tomen decisiones a nivel local no debe suponer una renuncia de responsabilidad por parte del centro. Los equipos locales estarán mejor posicionados para ver su realidad local y hacer los ajustes necesarios. Por su parte, el equipo central deberá proporcionar soporte, lineamientos y mejores prácticas a estos equipos. Deben hacerlo a un ritmo que no les preocupe el error ocasional. No tomar ninguna decisión o hacerlo con demasiada lentitud puede salir más caro que un error ocasional.

Ejemplo

Para asegurarse que sus equipos un cliente importante dedicado a la exportación de productos alimentarios se ha enfrentado a normativas sanitarias variables según el país de destino.

Además de los altibajos normales de los precios de los productos básicos y los problemas que plantea una demanda que no se ajusta a lo que la naturaleza ha suministrado.

Este cliente respondió estableciendo una línea de mando clara, fijando directrices sobre parámetros de precios y mercados con aportes multidisciplinarios de ejecutivos de ventas, suministro y producción. Sin embargo, la capacidad de respuesta se impulsó desde las fábricas y centros de distribución, a los cuales se les otorgó autonomía para cambiar las prioridades de producción (como los patrones y la composición de turnos, la programación de líneas, la priorización de pedidos, etc.) para navegar de forma rentable a través de la incertidumbre.

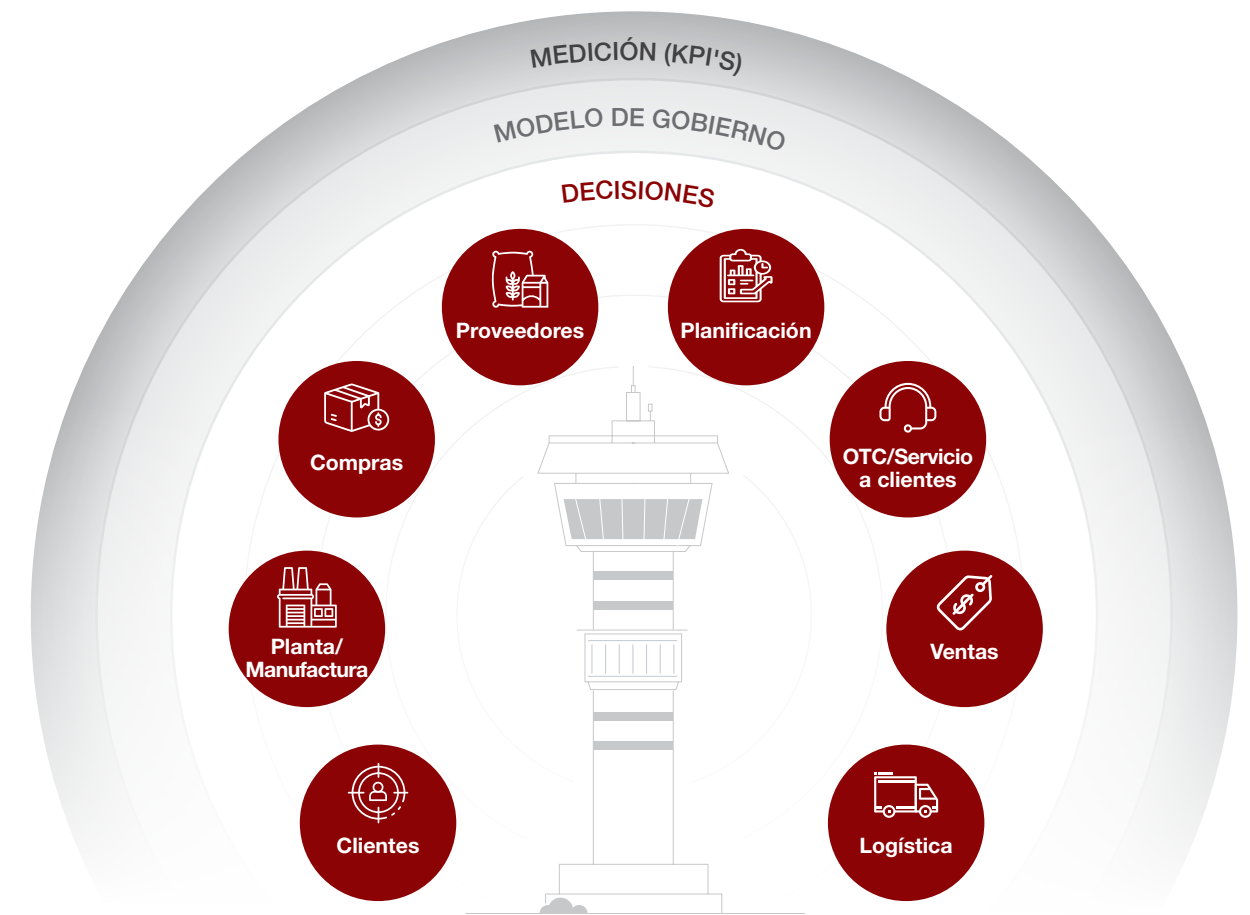
Para asegurarse de que sus equipos están facultados para tener esta capacidad de decisión mejorada y libertad para ejercerla, la gobernanza y la cultura que la acompañan deben:

- Reforzar firmemente los **valores y objetivos de la empresa**
- Proporcionar **principios claros que sirvan de guía** para todas las decisiones y ajustes locales a los que haya que atenerse.
- Perdonar absolutamente los errores cometidos en la **consecución de estos objetivos y principios.**
- **Ayudar activamente y eliminar los obstáculos** del centro que limitan a los equipos locales.
- Promover la importancia de la **colaboración y la unidad del equipo** de diferentes disciplinas dentro de la operación local.



3. Establecer una torre de control

La Torre de Control es donde el nuevo ciclo de planificación se vuelve una realidad. Su principal **objetivo es garantizar la capacidad de reacción** a través de la alineación, monitoreo y reacción a cambios para la **toma de decisiones integrada.**



¿QUÉ ES UNA TORRE DE CONTROL?

- Garantiza **capacidad de reacción**
- **Evalúa diferentes escenarios** de reacción
- Genera nuevos **planes a corto plazo**
- Conformada por **diferentes áreas**
- **Liderada por planificación**
- Frecuencia **diaria o semanal**
- Apoyada por **herramientas tecnológicas**

OBJETIVOS DE LA TORRE DE CONTROL

- **Dar visibilidad, alineamiento y unidad**
- **Monitorear el desempeño** a través de los **KPI críticos**
- **Reaccionar** a «variaciones inesperadas»
- **Identificar y evaluar los Trade-off's**
- Generar **inputs para SO&P** y decisiones estratégicas
- **Llegar a un consenso** entre áreas



Para establecer una torre de control efectiva en el nuevo ciclo de planificación, es fundamental incorporar cinco elementos clave. Los líderes empresariales pueden orientarse mediante un conjunto de preguntas prácticas que serán de ayuda para evaluar el nivel de preparación de la empresa.

El primer elemento es la **simplicidad del proceso**. Es importante contar con un proceso ágil que combine rapidez y diligencia. ¿La empresa ha reducido sus ventanas y horizontes temporales para reaccionar con mayor velocidad ante los cambios y fluctuaciones tanto de la demanda como de la oferta? ¿Ha generado flexibilidad en sus capacidades críticas y adoptado un enfoque de múltiples escenarios para adaptarse mejor, en lugar de depender de la precisión de un único escenario?






El segundo elemento es la **integración de la cadena de valor**, tanto interna como externa. Esto implica establecer metas comunes, objetivos funcionales y un lenguaje compartido con todas las partes de la cadena de valor. ¿La empresa aprovecha los datos de existencias y ventas de manera efectiva? Además, ¿Trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para ganar su confianza en su capacidad de ofrecer resultados consistentes y ayudarlos en la toma de decisiones de planificación?

El tercer elemento se centra en la **capacitación de los equipos**. Se recomienda trasladar el enfoque de la toma de decisiones hacia el lugar de la actividad, reducir los niveles jerárquicos para fomentar la agilidad y cambiar la mentalidad del equipo del análisis a la acción. ¿Los equipos sienten que tienen libertad para experimentar y aprender? Finalmente, es crucial contar con una gobernanza clara, así como funciones y responsabilidades definidas, para asegurar mecanismos de apoyo alineados con las nuevas formas de trabajo.

El cuarto elemento es la **digitalización y el uso de herramientas**. Es esencial lograr un equilibrio adecuado entre tecnología y compromiso humano, acorde con la madurez y complejidad de la empresa. ¿Cuenta la empresa con las herramientas necesarias para desarrollar la amplitud de generación de escenarios requerida?

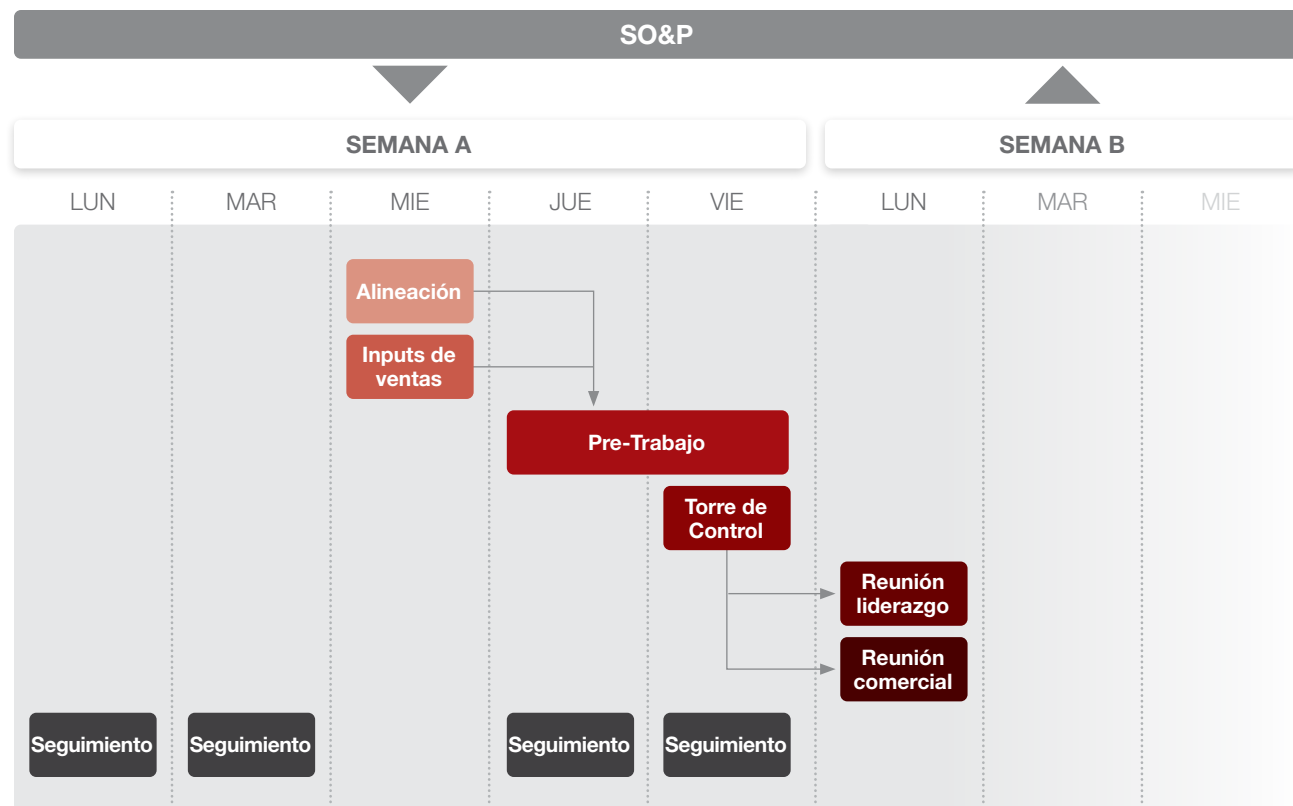
Por último, el quinto elemento es la **comprobación de la realidad**. Es vital disponer de las herramientas, comunicación, cultura y gobernanza adecuadas para reevaluar frecuentemente la situación y realizar los ajustes necesarios. ¿La empresa ha establecido redes de seguridad que le permitan reaccionar rápidamente y seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes?

Tipo de evaluaciones y decisiones a tomar en una Torre de Control

TEMA	✓ Qué decisiones TOMA	✗ Qué decisiones NO TOMA
 COMPRAS	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste al plan de compras Compra a proveedores alternativos aprobados 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos proveedores alternos Terminación o penalización de proveedores
 PRODUCCION	<ul style="list-style-type: none"> Ajuste al plan de producción Ampliar el calendario (Ej.: horas/turnos extras) 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones Configuración de líneas Tercerización de manufactura
 INVENTARIO	<ul style="list-style-type: none"> Inventario (Ej.: relocalización de inventario - DRP) Acciones para desbloquear inventario retenido 	<ul style="list-style-type: none"> Cambio a la política de inventarios
 VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> Trade-Offs de asignación de inventario Priorización de órdenes Acciones para venta de producto sustituto 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de precios Estrategia de GTM Desbloqueo de órdenes (crédito)
 LOGISTICA	<ul style="list-style-type: none"> Recursos adic. de transporte/ almacenaje Ampliar el calendario Priorización de embarques y entregas 	<ul style="list-style-type: none"> Inversiones o cambios a la red logística Desarrollo de nuevo proveedores Terminación o penalización de proveedores



La rutina semanal de Torre de Control debe ser simple y ágil



- 1** **SO&P** | Plan general a seguir en el mes, *input* para la evaluación semanal del avance del plan
- 2** **Alineación 1:1 con Compras, Plan, Producción y Logística** | *Inputs* operativos para el pre-trabajo
- 3** **Inputs de Ventas** | Estimativas de ajuste al pronóstico de ventas semanal, prioridades, cambio, etc.
- 4** **Pre-Trabajo** | Análisis de datos, KPI, escenarios, *trade-offs* y validaciones preliminares
- 5** **Reunión de Torre de Control** | Discusión de escenarios, toma de decisiones y documentación de acuerdos
- 6** **Reunión liderazgo** | Resumen ejecutivo de las decisiones de la Torre de Control para el liderazgo
- 7** **Reunión Comercial** | Comunicación al equipo de ventas de las decisiones tomadas en la Torre de Control
- 8** **Seguimiento** | Líder garantiza que las decisiones tomadas son ejecutadas por cada área

Empoderar al equipo de la Torre de Control es fundamental para asegurar su éxito. En nuestra experiencia, ciertas buenas prácticas han demostrado ser eficaces en este sentido.

En primer lugar, es clave **contar con profesionales locales para la toma de decisiones**. Esto implica definir, capacitar y comunicar claramente las responsabilidades junto con Recursos Humanos, ya que los equipos locales tienen una visión más cercana de su realidad específica y pueden hacer ajustes de manera oportuna.

En segundo lugar, **un ambiente de confianza y comunicación directa** es esencial. Esto requiere estar disponible para el equipo, fomentar una comunicación transparente cuando surgen problemas y estar dispuesto a participar en conversaciones y discusiones difíciles.

El tercer aspecto importante es **brindar libertad para que el equipo tome decisiones y cometa errores**. Es necesario que los profesionales designados asuman la toma de decisiones en la práctica, ya que ser «lento» en estas decisiones puede resultar más costoso que algunos errores ocasionales.

Finalmente, es importante **dedicar tiempo al desarrollo de los profesionales**. Esto significa reservar tiempo para ofrecer retroalimentación, reconocer los logros cuando las cosas se hacen bien y corregir de forma constructiva cuando ocurren errores.



Cliente del sector retail en Brasil



DESAFÍO

- Líder en el mercado
- Ventas > USD\$ 4 B
- Problemas críticos de inventarios
- Impactos financieros en 2020
- Muchos informes y KPI, poca decisión/reacción
- Decisiones centrales, bajo engagement local

ABORDAJE

- Diseño simple de Torre de Control
- Implementación de piloto ágil a las 2 semanas
- Enfoque simple en el bottom-line
 - Top 500 sku's no perecederos (30% de las ventas)
- 1 formato de tiendas (50 tiendas / 30% del canal)
- 1 estado representativo (20% de las ventas)
- Equipo local para la toma de decisiones de la Torre

RESULTADOS

- | | |
|--|--|
| <p>Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización de inventarios <ul style="list-style-type: none"> • 60% de reducción general • 40% de reducción de inventario en exceso | <p>Cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement del equipo local ▪ Agilidad de toma de decisiones ▪ Simplicidad de monitoreo – 4 KPI claves |
|--|--|



Cliente del sector industrial secundario en México



DESAFÍO

- Nuevo entrante en el mercado
- Meta agresiva de EBITDA > USD\$100 M
- Alta variabilidad en pedidos
- Clientes probando calidad de producto/servicio
- Alta dependencia de 1 proveedor local
- Curva de arranque de nueva planta integrada

ABORDAJE

- Diseño simple de Torre de Control
- Arranque ágil a las 3 semanas
- Equipo gerencial multifuncional capacitado
- Desarrollo de herramientas para evaluar escenarios
- Dashboard de resultados diarios y semanales
- Sponsorship del CEO local y Directores
- Flujo de «Red-Phone» para urgencias

RESULTADOS

- | | |
|---|--|
| <p>Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Meta de EBITDA ▪ Mezcla de productos/canales ▪ Inventario objetivo | <p>Cualitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de reacción incremental ▪ Colaboración y satisfacción de clientes ▪ Visibilidad E2E de la cadena |
|---|--|



Conclusiones

Los impactos de la pandemia sumados a la nueva realidad argentina han generado una **nueva realidad de variabilidad que creemos será permanente**. Es necesario un nuevo ciclo de planificación, enfocado en la capacidad de reacción.

Acciones clave para establecer el nuevo ciclo:



- Aumentar la capacidad de respuesta
- Establecer una Torre de Control
- Empoderar a los equipos

Establezca una Torre de Control:



- Proceso simple con los KPI clave
- Escenarios alternativos
- Equipo multifuncional
- Proceso de comunicación simple y efectivo
- Flujos para situaciones urgentes

Aumente la capacidad de respuesta:



- Aumentar la capacidad de respuesta
- Establecer una Torre de Control
- Empoderar a los equipos

Empodere a sus equipos para la toma de decisiones



- Datos imperfectos pero suficientes
- Permita que cometan errores
- Ambiente de confianza y comunicación directa
- Liderazgo formando al equipo con guía y *feedback*

Nuestros especialistas



AGUSTÍN DE TRÁPAGA
Sr Manager
adetrapaga@integrationconsulting.com



GERARD SCHOOR
Partner
gschoor@integrationconsulting.com



JAMIE GALE
Partner
jgale@integrationconsulting.com



JONATHAN EZBAN
Sr Director
jezban@integrationconsulting.com



JULIAN LEMPP
Sr Director
jlempp@integrationconsulting.com



RAPHAEL PRADO
Sr Manager
rprado@integrationconsulting.com



RICARDO DE LA CUEVA
Sr Director
rdelacueva@integrationconsulting.com

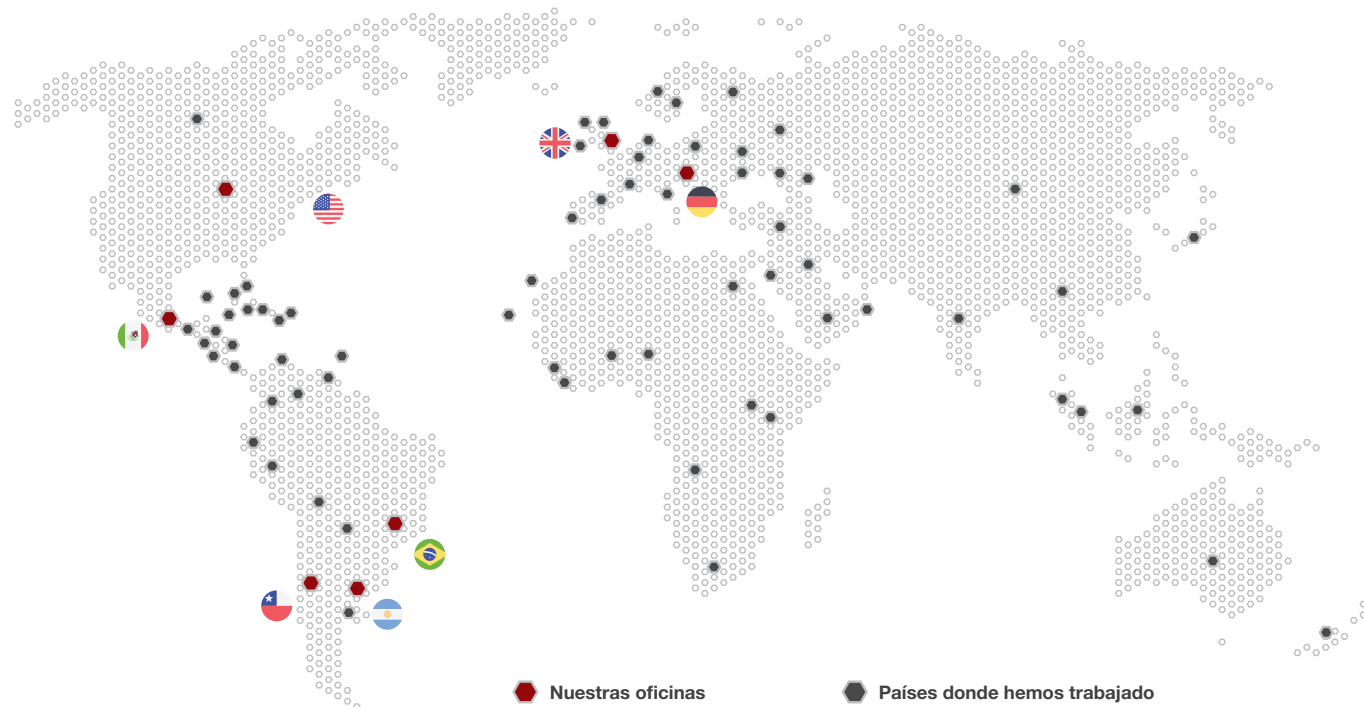


WANDERLEY SCATOLIN
Sr Manager
wscatolin@integrationconsulting.com

Sobre Integration

Integration es una **consultora global de estrategia y gestión** comprometida con hacer realidad el cambio que nuestros clientes necesitan. Fundada en 1995, Integration ha crecido rápidamente hasta convertirse en una consultora reconocida y premiada internacionalmente, operando con oficinas en **Buenos Aires, Chicago, Londres, Ciudad de México, Múnich, Santiago y São Paulo**. Hasta la fecha, nuestros equipos han entregado miles de proyectos para clientes de prácticamente todas las industrias en más de 85 países.

Trabajamos mano a mano con nuestros clientes para crear soluciones personalizadas que se ajusten a sus necesidades de transformación del negocio en todos los niveles de la organización, siempre integrando nuestra experiencia con la realidad del cliente. El resultado es un movilización transversal en toda la organización que crea un legado positivo de cambio tangible, siempre integrando personas y negocio.



Visita nuestro sitio web



integrationconsulting.com

desde
1995

oficinas
internacionales
7

clientes atendidos
900+

proyectos entregados
3600+

países donde
hemos trabajado
85+

tasa de recompra
87%

Lo que hacemos



Cómo lo hacemos

Trabajar de forma integrada es nuestro diferencial: **una transformación solo ocurre a 4 manos**


Creemos en estrategias que se pueden implementar


SOMOS SOCIOS PARA TU TRANSFORMACIÓN

Nuestros clientes – todos dispuestos a dar referencias




Estamos orgullosos del reconocimiento recibido por nuestro trabajo







Mejor Proyecto de Change Management en el sector público




Proyecto del Año





Categoría de Proyecto Internacional





Categoría de Impacto Comercial










































Mejores Empleadores entre las empresas medianas de la revista Focus (2022 y 2023)





Premio a la Mejor Consultora en Supply Chain de Inbrasc – el Instituto Brasileño de Supply Chain (2016, 2017, 2018 y 2020-2021)



Síguenos en LinkedIn



 | go.to-int.com/linkedin

Aviso legal

"Integration" se refiere al Grupo Integration, actualmente compuesto por las siguientes empresas: Integration Consultoría Empresarial Argentina S.A.U.; Integration Consultoría Empresarial Ltda.; Integration Consultoría Empresarial – Chile S.P.A.; Integration Management Consulting GmbH; Integration Consultoría de Mexico, S. de R.L. de C.V.; Integration Management Consulting Ltd; e Integration Management Consulting Inc. Integration© es una marca registrada de Integration.

Este informe se basa en la información disponible, recopilada o proporcionada a Integration ("Información"). Este material desarrollado por Integration ("Conocimiento") es de su propiedad exclusiva. Integration no ha verificado de manera independiente, en ninguna medida ni por ningún medio, total o parcialmente, la veracidad, corrección o exactitud de esta Información y Conocimiento, y, por ello, no hace ninguna declaración ni otorga garantía con respecto a estos elementos.

El análisis y las conclusiones contenidas en este informe se basan en la Información y el Conocimiento de Integration, a través del trabajo de los profesionales de Integration y el juicio exclusivo de la empresa. Integration no asume ninguna responsabilidad u obligación por la Información (incluido el análisis y las conclusiones) derivada de fuentes o documentación no examinadas. Ninguna Información o Conocimiento será interpretada o considerada como previsión, promesa o garantía de desempeño o resultado futuro.

La Información, el Conocimiento y cualquier análisis contenidos en este documento no deben interpretarse como consejo, orientación o recomendación de ningún tipo o naturaleza. Cualquier opinión expresada por cualquiera de los profesionales de Integration respecto a cualquiera de los contenidos de este material representa únicamente la opinión personal de dicho profesional y no de Integration. Integration, sus socios, directores, gerentes y empleados, no serán responsables, ya sea en términos civiles o penales, por el uso o la confiabilidad de cualquier información, conocimiento o análisis aquí contenido.

Cualquier dato personal eventualmente tratado para la elaboración de este material cumple con las disposiciones de la legislación aplicable en materia de protección de datos y demás normas normativas pertinentes.

Este informe no es y no constituye (y no debe ser la base para constituir) una oferta, anuncio o cualquier otro tipo de publicidad para cualquier decisión de compra, venta o participación en cualquier forma de negocio o transacción, comercial o no, para la prestación de servicios de consultoría, en cualquier jurisdicción en la que se presente este material. Integration no es responsable acción tomada o decisión adoptada con base en este informe. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas personales o su empresa, consulte a un asesor profesional calificado.

Este material no debe publicarse, transmitirse, copiarse, reimprimirse, reproducirse ni redistribuirse, total o parcialmente, independientemente del motivo o circunstancia, sin la autorización previa de Integration. Si se autoriza, este material debe ir acompañado del debido crédito y reconocimiento de la autoría de Integration.

Integration se reserva el derecho de actualizar o modificar este Aviso Legal en cualquier momento, sin previo aviso.

Buenos Aires
olga cossetini 771
piso 3 puerto madero
buenos aires argentina c1107cda
tel 54 11 | 5352 3784

Chicago
311 south wacker drive
suite 6125
chicago IL 60606 USA
tel 1 872 | 250 9671

London
53-64 chancery house
chancery lane
london uk WC2A 1QS
tel 44 20 | 3606 0835

Mexico City
av paseo de la reforma 115 piso 16
col. lomas de chapultepec m. hidalgo
ciudad de méxico c.p. 11000
tel 52 55 | 5520 6300

Munich
design offices atlas
rosenheimerstraße 143C
81671 münchen germany
tel 49 89 | 5521 39690

Santiago
isidora goyenechea 3000
oficina 2408 las condes
santiago chile 6760215
tel 56 2 | 2405 3248

São Paulo
r jerônimo da veiga 45
5º, 11º e 15º andares itaim bibi
são paulo SP brasil 04536 000
tel 55 11 | 3078 1144



 | [integrationconsulting.com](https://www.integrationconsulting.com)



 | go.to-int.com/linkedin



Integration
Together, for the change you need