



Informe

# Las Claves para una Transformación Exitosa de Cadenas de Suministro Capeando la Tormenta Perfecta

[www.Fortna.com](http://www.Fortna.com)

This report is provided to you courtesy of Fortna Inc., a leader in designing, implementing and supporting complete supply chain solutions. For additional information about how Fortna can assist your company achieve business goals, please call us at (800) Fortna-1 or visit our Web site: [www.fortna.com](http://www.fortna.com)

## Resumen Ejecutivo

Para permitir el crecimiento, mejorar la rentabilidad, mejorar el servicio a clientes y acumular ventajas competitivas características, las organizaciones deben cambiar y evolucionar en el tiempo. A menudo, los líderes de la Cadena de Suministros son responsables de cumplir el **caso de negocios** en las transformaciones organizacionales. Lamentablemente, **las principales transformaciones de negocios son famosas por no cumplir de acuerdo al propósito original del cambio, y los programas de Cadena de Suministros no son inmunes a estos desafíos**. Los proyectos críticos, plagados por excesos en costos y plazos, a menudo no cumplen con los resultados esperados, afectan el servicio en forma negativa y tienen un impacto directo en la rentabilidad. Este white paper profundiza en los enfoques, problemas y desafíos específicos de tres empresas (**los nombres no se revelan para proteger a los damnificados**) que implementaron programas a gran escala de transformación de negocios.

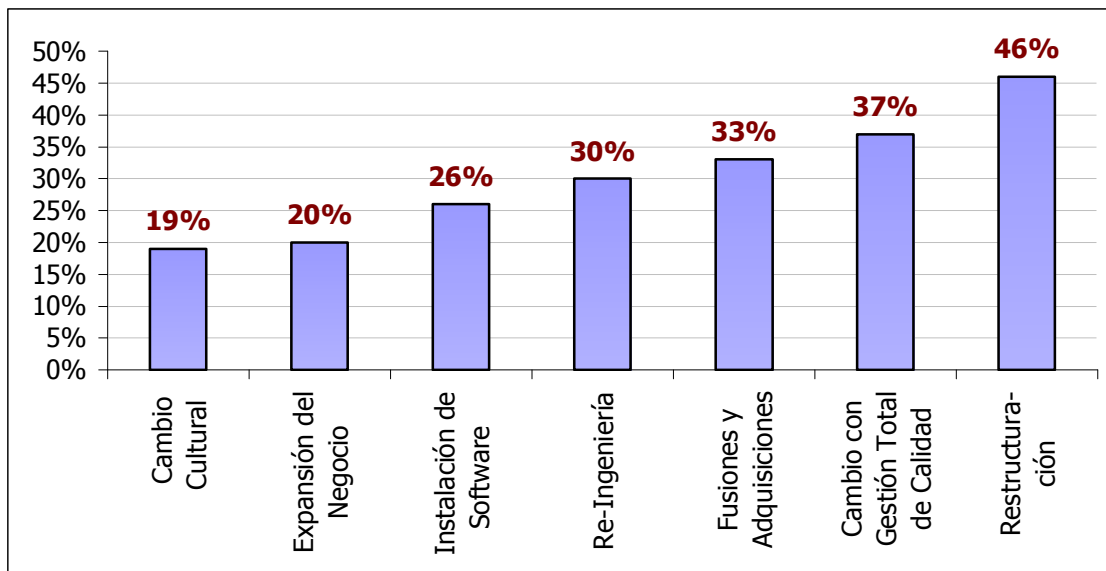
A pesar de sus mejores intenciones, estas empresas fallaron en la entrega de los resultados prometidos. Como resultado, el servicio a clientes sufrió, los precios de las acciones declinaron, las reputaciones organizacionales y personales quedaron dañadas y muchas carreras se vieron afectadas negativamente. Estas empresas e individuos no "capearon la tormenta en forma exitosa".

Para ayudar a evitar algunas de las trampas comunes, Fortna presenta este white paper **para ofrecer un enfoque alternativo, probado y recomendado para ayudar al éxito de las implementaciones a gran escala**. Además, este documento entrega una visión general breve de las herramientas requeridas para apoyar nuestro enfoque recomendado.

Muchas empresas han usado (y continúan usando) lo que definimos como "El Enfoque Tradicional" para implementar programas a gran escala. Históricamente, el enfoque tradicional sólo ha tenido éxito marginalmente y la investigación muestra que el fracaso es más común que el éxito.

Por ejemplo, la experiencia de Conner Partners' ([www.connerpartners.com](http://www.connerpartners.com)), basada en treinta y cinco años de experiencia y experticia liderando esfuerzos de cambios y transformación indica que la tasa de éxito para imperativos de transformación de negocios es aproximadamente 30%. **El 70% falló en el cumplimiento de su caso de negocios completo.**

Apoyando aún más los resultados basados en la experiencia de Conner Partners', Martin E. Smith, PhD informó que la "Tasa de Éxito" de iniciativas específicas varía entre 19% y 46% como se muestra abajo en la Figura 1; esto significa que en ciertas situaciones, tanto como 81% de las iniciativas fallan.



Datos entregados por M.E. Smith "Success rates for different types of organizational change"; Gráfico representativo creado por Fortna

**Figura 1. Tasas de Éxito de Iniciativas Específicas**

## Resumen Ejecutivo

Finalmente, basado en investigaciones efectuadas por Jennifer A. LaClair y Ravi P. Rao, las organizaciones **más calificadas en la implementación obtuvieron 143% del valor esperado de sus iniciativas**. A la inversa, las organizaciones **menos diestras sólo obtuvieron 35%** del retorno esperado.

### ¿Porqué Falla el Enfoque Tradicional a los Proyectos de Cadena de Suministros?

El **enfoque tradicional** de las implementaciones a gran escala **continúa usándose hoy** y consiste en:

- Implementación de múltiples soluciones y/o sistemas puntuales y distintos (a veces con metas contradictorias) **sin una estrategia, enfoque y plan de recursos completos e integrados**
- No inversión en la clarificación y **construcción de suficiente alineamiento de liderazgo** alrededor de un esfuerzo unificado para la implementación
- No incluir el debido proceso de evaluación de recursos humanos para determinar si la organización está preparada para la implementación (**abordando aspectos tales como la resistencia al cambio, compromiso, impacto cultural, etc.**)
- **No conectar las metas de estrategia de negocios con esfuerzos de implementación;** incapacidad de llevar a cabo el caso de negocios tal como se esbozó y como era la intención
- **Limitación de la aceptación** en todos los flujos de trabajo que contribuyen al programa; falta de alineación en los recursos, originándose conflictos de interés (**¿qué gana yo?**)
- Dependencia excesiva de los consultores y/o terceros para lograr el éxito

Lamentablemente, **este enfoque entrega resultados no satisfactorios** incluyendo:

- Incumplimiento de los componentes clave del caso de negocios
  - o No se logra el propósito verdadero de la iniciativa
  - o Niveles de servicio reducidos
  - o Mayores costos de operación
  - o Limitaciones al crecimiento del negocio
- Expectativas no cumplidas
  - o Pérdida de la buena voluntad de los clientes
  - o Mala reputación y efecto sobre las carreras
  - o BaCaida del valor de acciones de la empresa en la bolsa
  - o Problemas de estado de ánimo / baja moral
- Demoras en los cronogramas de implementación
- Excesos en presupuestos de Capital
- Largos períodos de estabilización
  - o Excesiva mano de obra
  - o Bajos niveles de servicio
  - o Enfoque reactivo vs. proactivo en el apoyo al negocio

## Casos de Estudio

Si bien todavía hay muchos inicios exitosos, los fracasos reciben la mayor notoriedad. Aunque las tres empresas que siguen (Tabla 1) difieren en muchos aspectos (tamaño, escala, canales de mercado, sector, etc.), son similares porque todas se embarcaron en una transformación de negocios que no tuvo éxito.

Negocio	Caso de Estudio 1: Minorista Especializado	Caso de Estudio 2: Mayorista de Repuestos	Caso de Estudio 3: Gran Unidad de Negocios de Conglomerado
<b>Imperativo Deseado de Negocios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitar Crecimiento – necesidad de nuevo CD (sitio actual a capacidad plena); <b>Deseo de impulsar ventas</b> mediante Servicios de Valor Agregado (VAS) (ej.: personalización)</li> <li><b>Mejorar niveles de servicio</b> optimizando la productividad y el throughput; reducir tiempo de ciclo de pedido en 45%</li> <li>Implementar estrategia IT para mejorar apoyo y reducir costo requerido para moverse de desarrollos propios a sistemas de Nivel 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitar Crecimiento – <b>expansión</b> geográfica para aprovechar oportunidades competitivas</li> <li>Reducir costos de transporte en redes dedicadas (más cerca del cliente, menos millas)</li> <li>Mejorar niveles de servicio y tiempo de respuesta a clientes</li> <li>Continuidad de Negocios – operaciones redundantes para paliar problemas debido al clima que había afectado a las operaciones y compromisos de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitar Crecimiento – capacidad para apoyar estrategia de e-commerce (ya no sólo canal mayorista)</li> <li>Reubicar instalación en el Sur para reducir costos de mano de obra en <b>20%</b></li> <li>Mejorar servicio al cliente y tiempos de respuesta para base de clientes mayoristas (la parte más grande de su negocio)</li> </ul>
<b>Personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Múltiples empresas consultoras</b> participantes (empresas diferentes para el Diseño Conceptual, Diseño Detallado, Equipamiento Logístico, Sistemas, etc.)</li> <li>Todo el entrenamiento efectuado en sala de clases (sin entrenamiento en la fábrica) inhibió la adopción</li> <li>La mayoría de los usuarios vio el nuevo CD por primera vez al entrar en producción; sólo se permitió a “personas clave” acceder al edificio antes de ello</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La administración superior apoyó verbalmente el programa <b>pero no les delegó autoridad</b> a los jefes de los equipos de trabajo ni los <b>responsabilizó por los resultados</b>. A los líderes les faltó coraje y disciplina - “decisiones por consenso”</li> <li>Los recursos del programa eran insuficientes y les faltaba experiencia y dedicación</li> <li>Resistencia a adoptar mejores prácticas; mantener status quo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los ejecutivos apoyaban los objetivos del programa, pero <b>no consideraron aspectos clave</b> relativos a gestión de pedidos, adquisiciones, gestión de inventario, procesos, tecnología</li> <li>El proyecto era “muy estratégico”; faltaban personas que hicieran el trabajo</li> <li>Fuerte inversión en consultores para evitar que el personal local supiese lo que estaba ocurriendo</li> </ul>
<b>Procesos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se agregaron nuevos procesos para la personalización (VAS), como también auditorías de calidad</li> <li>Limitación de procedimientos operativos estandarizados (Operaciones, Finanzas, RR.HH, IT)</li> <li><b>Carencia de estructura de gestión del programa</b> (documentación, disciplina, responsabilidades)</li> <li><b>Carencia de comprensión de la gestión de transición</b> y de los efectos del cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se utilizaron procesos de diseño funcional cruzado</li> <li>Limitación de procedimientos operativos estandarizados existentes (Operaciones, Finanzas, RR.HH, IT)</li> <li><b>Carencia de estructura de gestión del programa</b> (documentación, disciplina, responsabilidades)</li> <li><b>Carencia de comprensión de gestión de la transición</b> y de los efectos del cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los trabajadores más experimentados en la instalación existente tenían conocimiento único de los procesos, los cuales no estaban documentados; se les excluyó del proceso de desarrollo de la nueva instalación</li> <li><b>Carencia de estructura de gestión del programa</b> (documentación, disciplina, responsabilidades)</li> <li><b>Carencia de comprensión de gestión de la transición</b> y de los efectos del cambio</li> </ul>

Negocio	Caso de Estudio 1: Minorista Especializado	Caso de Estudio 2: Mayorista de Repuestos	Caso de Estudio 3: Gran Unidad de Negocios de Conglomerado
<b>Activos (Inventario, Equipos, Instalaciones)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernización de edificio que no se había usado en años</li> <li>• Nuevo clasificador de unidades y despachos, Almacén Automático (AS/RS), transportador de devoluciones</li> <li>• Diseño de Operaciones basado en demasiadas suposiciones; <b>cada parte usó diferentes suposiciones</b>. El diseño fue demasiado complejo y poco flexible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de red con 1 CD a 2 CD's (<b>la mayor transformación en la historia de la empresa</b>)</li> <li>• Numerosas <b>inversiones de capital</b> requeridas para MHE, ERP, WMS, inventario, transporte fueron <b>subestimadas</b></li> <li>• Fondos limitados destinados al Program Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación nueva</li> <li>• Requerían equipos especializados para manejar el cambio a e-commerce (la <b>empresa no tenía experiencia</b> con este tipo de equipamiento)</li> <li>• Problemas con estrategia de inventario (asignación de SKUs para venta por mayor y e-commerce a menudo se contraponían)</li> </ul>
<b>Sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementaron WMS líder del sector</li> <li>• <b>Múltiples soluciones puntuales</b>, sin integración entre ellas</li> <li>• <b>Sin pruebas in-situ</b>; no existió la puesta en marcha del WMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuevo ERP</b> con funcionalidad WMS, requerido para apoyar red de múltiples instalaciones</li> <li>• Nuevo WCS requerido</li> <li>• Actualización de software de planeamiento de demanda y proyecciones</li> <li>• Actualizaciones generales relativas a aplicaciones auxiliares (&gt; 20)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuevo OMS</b> para apoyar e-Commerce</li> <li>• <b>Subestimaron impactos</b> en los Sistemas de Gestión de Transportes (TMS)</li> <li>• Problemas WMS relativos a asignación y priorización de pedidos, y lógica WCS</li> <li>• <b>Sin pruebas cohesionadas (extremos a extremo, integradas, alistamiento operacional)</b></li> </ul>
<b>Impactos en el Negocio y Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencia total de Alistamiento Operacional; instalación no funcionaba según lo planeado; considerado como falla generalizada. Efecto acumulado de: demasiadas suposiciones, falta de integración, incapacidad de manejo y adaptación a cambios en requerimientos del negocio.</li> <li>• Terceros proveedores y vendedores se lavaron las manos postulando que su solución puntual 'funcionaba' (la suma de las partes no era mayor que el conjunto)</li> <li>• Precio de la acción se desplomó 58%</li> <li>• La empresa tuvo que ajustar pedidos y rechazar negocios; la pérdida en ventas en un trimestre excedió los \$100M</li> <li>• Para recuperar negocios, ofrecieron fuertes descuentos sobre volúmenes futuros</li> <li>• Muchos líderes/partes interesadas fueron despedidos o renunciaron</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Producción atrasada 3 meses (no se alcanzó Alistamiento Operacional) llevó a costos de transporte no planeados, compromisos de servicio no cumplidos con clientes nuevos; infraestructura plataforma IT para apoyar necesidades del negocio.</b></li> <li>• <b>Se redujo la precisión del inventario, lo que originó menores tasas de cumplimiento, costos excesivos para recuperar ventas perdidas, aumentos en costos unitarios, etc.</b></li> <li>• <b>La implementación fallida causó el despido de miembros clave del equipo de gerencia</b></li> <li>• <b>Mala estrategia de inventario (20% mayor que el plan ~ \$20M) causó transferencias entre plantas, aumentando los costos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mayor personal y horas extras a los planeados llevaron el costo unitario a ser 20% más alto que el inicial</b></li> <li>• <b>La disminución de márgenes causó que la empresa pasara de tener 15% a favor a 5% de pérdidas al año</b></li> <li>• <b>Debido a problemas en estado de ánimo y estrés, las tasas de bajas llevaron a que la rotación de personal excediese del 50%, causando problemas de calidad, mayores costos de entrenamiento, alta contratación, etc.</b></li> <li>• <b>La unidad de negocios se vendió a otra empresa con un fuerte descuento</b></li> <li>• <b>Mucho miembros líderes del equipo existente fueron reemplazados por el comprador</b></li> </ul>

El tema común para los casos de estudio mostrados en la Tabla 1 es que cada uno de ellos falló porque no comprendió y/o subestimó lo que implicaba el cambio en su organización. Además, también les faltó visión y capacidad para implementar eficazmente una estrategia, estructura, enfoque y disciplina de Gestión de Programas. Si las empresas hubiesen empleado la Gestión de Programas y Transición como el centro de su enfoque, **podrían haber tenido un mayor éxito** y evitado la "tormenta perfecta".

## Casos de Estudio

Mientras la Gestión de Programas incluye liderar en forma eficaz y eficiente un grupo de proyectos interdependientes que en conjunto alcancen uno o más objetivos clave del negocio, la Gestión de Transición adopta una definición más amplia. La Gestión de Transición es un enfoque premeditado para llevar a cabo la intención original del programa **ayudando** a individuos, equipos y organizaciones a moverse desde el estado actual a un estado futuro deseado. El enfoque está en **llevar a cabo** la intención original, alcanzando plenamente los resultados de negocios que justifiquen el esfuerzo de implementación.

Búsquedas en Internet de "porqué fallan los proyectos" entregarán muchos enlaces y documentación de apoyo. La Tabla 2 que sigue compara las "10 razones principales por las que fallan los proyectos" con los Casos de Estudio mostrados arriba. Los resultados son asombrosos, ya que cada empresa coincidió en un mínimo de 8 razones por las que fallan los proyectos. Por favor tomar nota de lo siguiente:

Las principales 10 razones por las que fallan los proyectos (sin un orden específico)	Caso de Estudio 1	Caso de Estudio 2	Caso de Estudio 3
1. Falta de Apoyo de la Alta Gerencia.	Sí	Sí	Sí
2. Demasiado trabajo, pocos recursos, tiempo no suficiente, y restricciones de presupuesto.	No	Sí	No
3. Falta de miembros del equipo del proyecto, dedicados y con conocimientos, con responsabilidades, facultades y toma de posesión claros.	No	Sí	No
4. Falta de una metodología probada, documentación, informes de avance y planes de comunicación.	Sí	Sí	Sí
5. Se usa un enfoque de "Silos" y no se considera efectos transversales sobre personas, procesos, sistemas y equipos.	Sí	Sí	Sí
6. Falta de participación funcional cruzada y de participación del usuario final (participación de las partes interesadas), que tenga la voz y la visión adecuada (Lentes) a través del programa y para la gestión de expectativas.	Sí	Sí	Sí
7. Plazos y alcances del proyecto mal definidos o administrados (es decir, sin Gestión del Programa).	Sí	Sí	Sí
8. Falta de programas de transición.	Sí	Sí	Sí
9. Expectativas no alineadas acerca de las aplicaciones (ERP, WM, WCS, otros).	Sí	Sí	Sí
10. Falta de voluntad y/o capacidad de cambiar el status quo.	Sí	Sí	Sí
# de razones aplicables del fracaso	8	10	8

Fuente: Fortna Inc

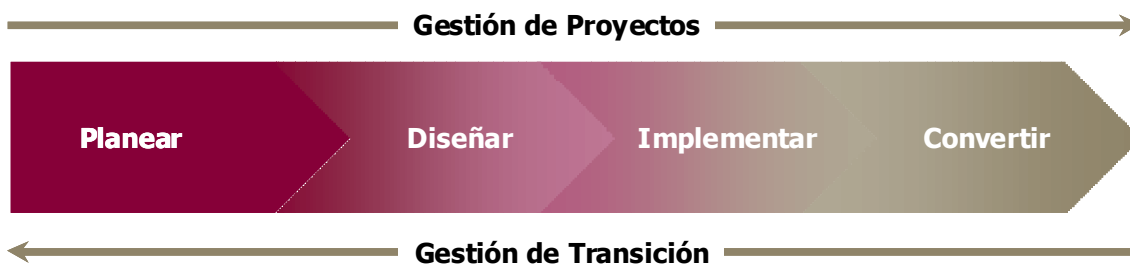
**Tabla 2. Porqué Fallan los Proyectos (Comparación y Contraste)**

## El Enfoque Recomendado

Los programas exitosos **comienzan definiendo el caso de negocios para la transformación de la Cadena de Suministros**. Es importante notar que la transformación no consiste en la instalación de un sistema o la implementación de nuevo software; se trata de transformar el negocio y de entregar un conjunto de resultados del negocio. Con un **enfoque "con el fin en mente"**, el caso de negocios debe ser desarrollado antes de comenzar el programa. Respondiendo la pregunta, "¿porqué nos estamos embarcando en esta transformación y qué beneficios obtendremos?" la organización puede definir claramente las métricas cualitativas y cuantitativas del éxito, las que el equipo que lidere la transformación será responsable de cumplir. Otro **beneficio clave es que el motivo de la transformación no se pierda** (esto es, que la meta que se ha establecido al comienzo se alcance al finalizar).

Luego, se generan programas exitosos usando eficazmente principios de gestión de programas y de transición e incorporándolos a la cultura de la organización. Las empresas y los equipos de programa están compuestos por múltiples grupos quienes deben comprender el motivo del programa y valorar los beneficios personales que se espera que el programa entregue. Junto a una estructura eficaz de gestión de programas, la gestión de transición provee una plataforma para el éxito. **¿Por qué?** Los programas implican más que la simple adición de activos, implementación de sistemas o cambio de procesos; – ise trata de las personas!

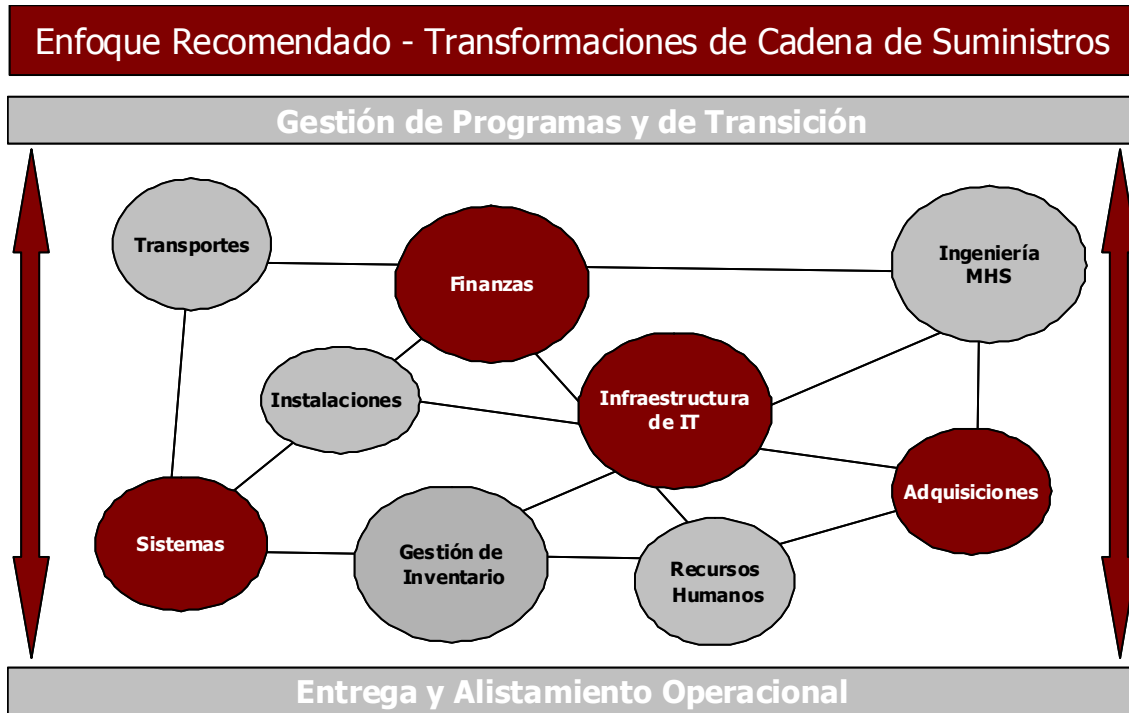
Como se muestra en la Figura 2 que sigue, la gestión de programas comienza con esfuerzos de planeamiento y avanza a través del proceso de conversión, mientras que las actividades de gestión de transición consideran el estado final como el punto de partida. Este enfoque combinado lleva a un resultado final superior.



**Figura 2. Relación entre la Gestión de Programas y la Gestión de Transición**

El enfoque tradicional puede involucrar múltiples proyectos, proveedores y recursos de la empresa, los que a menudo no están alineados. Por ejemplo, una organización puede contratar a un tercero para integrar ERP / WMS, a una empresa constructora para gestionar la selección de una ubicación y a un integrador de sistemas para la implementación MHE. Estos grupos frecuentemente trabajan en forma independiente y no se comunican y coordinan en forma eficaz, o no valoran en su justa medida el impacto que tienen entre sí y sobre otros grupos. Cada silo generalmente es competente y avanza hacia una meta, sin embargo la dirección de cada uno no está alineada o sincronizada hacia una meta común. El **enfoque de silos no considera la importancia de la integración y de la interdependencia** entre múltiples flujos de trabajo. Esto no conduce al éxito.

La Figura 3 que sigue ilustra el enfoque recomendado de Fortna para Transformaciones de la Cadena de Suministros. La base de la transformación es la Gestión de Programas y de Transición. Su acoplamiento con la Entrega y Alistamiento Operacional asegura que todos los flujos de trabajo (esto es, proyectos) apoyen y reciban apoyo de otros flujos de trabajo interdependientes. El propósito, dirección, integración, e interdependencia del Programa están totalmente alineados y se mueven hacia las mismas metas de negocios.



**Figura 3. Enfoque Recomendado para Proyectos a Gran Escala**

Para asegurar su adopción en toda la organización, la Gestión de Programas entrega un marco para liderar en forma eficaz los numerosos flujos de trabajo que componen el programa. Se identifican las interdependencias entre flujos de trabajo, se asignan los líderes y se les hace responsables por la entrega; se informa acerca del estatus del programa a las partes interesadas y el esfuerzo general del programa es **integrado y sincronizado**.

En el ejemplo esbozado más arriba, la gerencia de proyecto **se asegura** de que los terceros que proveen integración ERP / WMS, el gerente de construcción que supervisa la preparación de la instalación y el integrador de sistemas **comprendan sus roles, impactos e implicaciones que sus respectivos flujos de trabajo tienen en el programa general**.

Ejemplos específicos:

- El entrenamiento del personal no se puede llevar a cabo hasta que la funcionalidad WMS haya sido diseñada, probada e implementada
- Los sistemas de manejo de materiales (MHE) no se pueden montar hasta que la instalación sea capaz de recibir equipos (por ejemplo, que el techo esté listo)
- La entrega y recepción del inventario inicial no se puede llevar a cabo hasta que el WMS esté operacional, los medios de almacenamiento estén instalados y etiquetados y haya operarios disponibles y entrenados en los procesos de recepción

Todo esto se relaciona directamente con el **Alistamiento Operacional** del negocio. Este enfoque asegura que 1) se haya efectuado el planeamiento apropiado, 2) el "fin en mente" (¿cómo funcionará nuestro DC cuando comience a operar?) se considere al comienzo, 3) las interdependencias entre todos los flujos de trabajo estén definidas, entendidas y que se cumplan, y 4) que **la organización como un todo esté lista para operar exitosamente el primer día**.

## El Enfoque Recomendado

Además de este enfoque integrado, metodologías y herramientas probadas ayudan a facilitar el éxito del proyecto. En la lista que sigue hay una breve visión general de herramientas necesarias para apoyar el enfoque recomendado.

- Acta de Constitución del Programa y Compromisos de las Partes Interesadas
- Programa Maestro Integrado (enfocado en flujos de trabajo, es decir, proyectos)
- Plan de Recursos y Calendario Maestro (enfocado en disponibilidad de recursos)
- Informes Semanales o Diarios de Actualización de Estatus
- Evaluación de Riesgo, Seguimiento de Problemas y Bitácoras de Decisión
- Repositorio de Programas para toda la documentación (listas de contactos, calendarios, actas, bitácoras, etc.)
- Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para Aseguramiento de la Calidad y Gobierno

Un proceso continuo de Aseguramiento de la Calidad (QA) es una herramienta eficaz para ayudar a asegurar que se cumplan las metas del programa y que se materialice el propósito original y el caso de negocios. El QA generalmente se relaciona con la calidad asociada a la solución y no con el proceso. Fortna recomienda un proceso QA que se enfoque en 9 áreas clave para personas, procesos y solución de un programa importante de cambio.

1. Calidad del Trabajo
2. Destrezas y Experiencia del Equipo
3. Herramientas de Comunicación y Eficacia Comunicacional
4. Valor Entregado y Materializado
5. Confianza entre el Equipo y las Partes Interesadas
6. Relación y Sincronización entre Flujos de Trabajo
7. Compromiso con el Éxito
8. Administración de Proyectos
9. Gestión del Riesgo

## Resumen

Las grandes transformaciones en una organización son duros y, en realidad, muchas empresas no alcanzan el valor que se proponían en base a dichos programas. La alta dirección debe estar comprometida con el programa, entregando recursos, apoyo y liderazgo continuo, según sea necesario. Las empresas exitosas adoptan un enfoque y metodología probados. Se dan cuenta de que sus proyectos tratan tanto con "humanos en transición" como con sus empresas en transición. Comprenden que las áreas claves del negocio deben estar integradas y sincronizadas respecto al propósito original del programa. ¡No sea parte del 70%! Gestione la transición en forma eficaz y alcance mayores retornos que los planeados.

## Acerca de Fortna

Fortna diseña, implementa y apoya soluciones de negocios para optimizar su cadena de suministros. Con el enfoque de Fortna en los clientes, usted tiene un socio que actúa y piensa como usted lo hace. Nuestro enfoque en el caso de negocios y nuestra buena disposición para compartir vuestro riesgo asegura que usted esté cumpliendo sus objetivos de negocio. Vuestro éxito es nuestro éxito. Fortna entrega soluciones que son apropiadas, pueden implementarse, son sustentables y que se justifican desde un punto de vista financiero. Nos sentimos honrados de que los líderes de Cadena de Suministros estén adoptando nuestro modelo.

[www.fortna.com](http://www.fortna.com) 1-800-fortna1

Phoenix | Nashville | Cleveland | Atlanta | Reading | Bogota | Caracas | Panama City

**fortna**

© 2010 Fortna Inc. All rights reserved.