

COMUNICACIÓN & COLABORACIÓN
TIEMPOS & ESPACIOS

KIMBERLY-CLARK NORTEAMÉRICA & KANE IS ABLE
EBRO NORTEAMÉRICA & JACOBSON COMPANIES
USG & TRANSPLACE
HUGO BOSS & DHL

3PL &

EXPERIENCIA &
TECNOLOGÍA

IDEAS & PRODUCTOS
TIEMPOS & ESPACIOS
COMUNICACIÓN &
COLABORACIÓN

MANUFACTURA &
DISTRIBUCIÓN
OPORTUNIDADES &
SOLUCIONES
CALIDAD & ACTITUD
IDEAS & PRODUCTOS

IDEAS & PRODUCTOS
TIEMPOS & ESPACIOS
COMUNICACIÓN & COLABORACIÓN
EXPERIENCIA & TECNOLOGÍA
PREGUNTAS & RESPUESTAS

MANUFACTURA & DISTRIBUCIÓN
OPORTUNIDADES & SOLUCIONES
CALIDAD & ACTITUD

MANUFACTURA & DISTRIBUCIÓN
OPORTUNIDADES & SOLUCIONES
CALIDAD & ACTITUD

PARTNERS

**Extraordinarias alianzas
de colaboración**

IDEAS & PRODUCTOS
TIEMPOS & ESPACIOS
COMUNICACIÓN & COLABORACIÓN
EXPERIENCIA & TECNOLOGÍA
PREGUNTAS & RESPUESTAS

Muchas empresas han cambiado el estilo antiguo de las relaciones transaccionales con los 3PL por alianzas de colaboración que resisten el paso del tiempo. ¿Quiere saber cómo lo hacen?

por Merrill Douglas

Si usted no tiene mano para la jardinería, puede contratar a alguien que corte el césped, pade los arbustos, riegue las flores y evite una plaga de escarabajos japoneses. O podría encontrar un experto que le ayude a elegir plantas lo suficientemente resistentes como para prosperar en un clima difícil, tanto como césped que resista el abuso de los niños y los perros. El experto le recomendaría flores que los ciervos no se comen y le enseñaría a atraer el tipo de aves que se alimentan de insectos que matan a los jitomates. El experto hace un buen trabajo y con el tiempo le toma menos horas hacerse cargo del mantenimiento diario. Eso podría afectarle en la cartera, salvo que ambos, él y usted, sigan pensando en poner en marcha proyectos nuevos para trabajar en conjunto.

Lo que es válido para su jardín, también se aplica a la cadena de abastecimiento. Al igual que el dueño de la casa y el servicio tradicional de jardinería y poda de césped, muchos consignadores y sus proveedores de logística terceros (3PL) entablan relaciones meramente transaccionales: el consignador compra un servicio, el 3PL lo proporciona y el dinero cambia de manos.

Pero un número cada vez mayor de consignadores y proveedores están formando más sociedades de colaboración, centradas no sólo en el servicio de entrega por una cuota, sino en determinar el éxito del consignador a largo plazo.

“En algún punto, usted dice a su proveedor de servicios: ‘Estas son mis necesidades. ¿Cuál es la mejor manera de...?’; en vez de: ‘Déme un precio por este servicio’,” comenta Craig Boroughf, director senior de contratación indirecta y transporte de USG Corporation con sede en Chicago.

Mike Marlowe, vicepresidente de operaciones de Kane is Able, un 3PL de Scranton, Pensilvania, cita un concepto llamado subcontratación de participación, desarrollado en la Universidad de Tennessee por un equipo de investigadores dirigido por Kate Vitasek. “La subcontratación de participación trata de derribar los muros de la relación física entre un 3PL y un comprador, alejándose del enfoque transaccional para mirar el panorama general, luego determina la forma de trabajar en conjunto para sacar el costo de la red”, explica.

Llámelo como quiera, algunos consignadores y 3PL están trabajando juntos para crear un paisaje más exuberante para todos los interesados. He aquí un vistazo de tres de estas sociedades.

El equipo de la cadena de abastecimiento de Kimberly-Clark ha determinado que la colaboración con los proveedores de servicios ayuda a la compañía a lograr un mejor servicio y una mayor calidad, soluciones de costo más bajo para toda la cadena de abastecimiento. “Si no aprovechamos las capacidades y el entendimiento de nuestros socios, seguiremos optimizando la cadena de abastecimiento por debajo de lo reque-

KIMBERLY-CLARK
NORTEAMÉRICA

KANE
IS ABLE

LA COLABORACIÓN NO ES NADA DESPRECIABLE

Kimberly-Clark Norteamérica, el productor de marcas de bienes de consumo populares empacados (CPG) como Kleenex, Scott y Huggies, ha comenzado a explorar la estrategia de colaboración con Kane is Able. Kane ofrece servicios de distribución y embalaje por contrato para las divisiones Consumer Products y KC Professional de Kimberly-Clark, procedentes de tres centros regionales. También ofrece apoyo de transporte regional.

“El problema es que cada individuo se centra sólo en su interés personal”, asegura Todd Armstrong, director de operaciones de distribución de Kimberly-Clark Norteamérica.

Kane y Kimberly-Clark siguen elaborando los detalles de su sociedad en ciernes. Pero ya han trabajado juntos para cambiar el proceso de diseño del empaque que Kane ensambla.

Un acuerdo de embalaje

Por tradición, los fabricantes de CPG han creado un embalaje por etapas, en que cada etapa se realiza en su silo de organización propio. El departamento de marketing determinó la apariencia y la sensación que debe tener y dar el empaque. El grupo de embalaje contrató entonces los materiales, eligió productos que permitieron hacer el trabajo al mejor precio posible. Luego, un empaquetador por contrato, como Kane, ensamblaba las unidades y las almacenaba en el centro de distribución (CD).

Kane, que intervenía al final del proceso, a menudo tenía problemas que se habían originado al principio de la línea de producción. “A veces el empaque no había sido diseñado para optimizar el espacio de almacenamiento, por lo que en el CD nos veíamos más afectados y teníamos

una mala utilización del espacio cúbico”, comenta Marlowe.

Eso ya era lo suficientemente malo, pero el impacto empeoraba aún más cuando se llegaba al proceso de embalaje. “El diseño de los contenedores tal vez era muy atractivo y barato, pero el costo de ensamblarlo en la operación de embalaje por contrato era excesivo”, añade.

Kimberly-Clark gastaba demasiado en el ensamblaje del empaque porque no siguió el consejo de Kane sobre el diseño. La colaboración cambió todo eso. “Una vez que involucramos a Kane, y le pedimos que

volviera con una solución de extremo a extremo, encontramos maneras de diseñar y administrar el suministro de base para que pudieran ensamblarlo de una manera más eficiente,” explica Armstrong. Los materiales de embalaje podrían costar un poco más, pero los ahorros en el ensamblaje compensaban ese gasto.

Una táctica que ayudó en el esfuerzo por reducir el costo del ensamblaje del empaque fue un taller que Kimberly-Clark convocó, centrado en tres muestras de productos. Los integrantes de los equipos de ventas, diseño de empaque y distribución del fabricante se reunieron con el vendedor que construye los exhibidores para las tiendas de la compañía y con Kane, el empaquetador por contrato. Luego, todo el equipo empezó a rediseñar cada exhibidor.

“Pudieron retirar todos los materiales innecesarios del exhibidor”, asegura Armstrong. El vendedor de exhibidores creaba algunos prototipos en un taller móvil que estacionaba afuera cuando llevaba los nuevos diseños para su presentación. Al probarlos, el equipo encontró que las nuevas unidades eran en realidad más fáciles de montar que las versiones originales.

“Durante el evento de un solo día,



Kimberly-Clark y Kane is Able colaboraron en un nuevo diseño de ensamblaje de empaques para agilizar el proceso de extremo a extremo.



GRUPO
LOGISTICS[®]

25 años diseñando y operando soluciones
logísticas **a la medida de las necesidades**
de nuestros clientes.



www.grupo-logistics.com

COMUNICACIÓN TEMPRANA Y FRECUENTE

el equipo podía modificar los exhibidores para lograr reducciones de dos dígitos en los costos, sin dejar de cumplir con las expectativas de marketing y ventas”, concluye Armstrong.

Avanzando juntos

Mientras Kimberly-Clark toma decisiones acerca del futuro diseño del empaque, Kane espera que uno de sus propios ingenieros participe. A Marlowe también le gustaría que un ejecutivo de Kane participara en las discusiones clave sobre los problemas estratégicos que afectan a la cadena de abastecimiento en Kimberly-Clark.

Esas decisiones podrían incluir la manera de diseñar la red de distribución y qué tipo de tecnología implementar. La tecnología es un gran problema, debido a que muchas compañías grandes de CPG han estado trabajando para instalar la misma tecnología en todos sus sitios por razones de consistencia.

Pero intentar hacer lo mismo de la misma manera en todas las locaciones también puede plantear problemas. “Si se es demasiado consistente, no se permite que el 3PL proponga ideas, tecnología e innovación”, observa Marlowe.

Garantía de compromiso

Al elaborar los detalles adicionales de su sociedad, una cuestión importante que Kimberly-Clark y Kane deben resolver es cómo diseñar el tipo adecuado de incentivos para el 3PL. En una relación transaccional tradicional, entre más trabajo haga un 3PL para un consignador, más dinero gana. Pero, ¿qué ocurre cuando las buenas ideas de un 3PL simplifican un proceso de tal manera que el socio de servicio en realidad tiene menos trabajo que hacer?

“En una relación meramente transaccional, el 3PL recibe su pago cuando el trabajo específico termina”, añade Marlowe. “No hay mucho incentivo para ofrecer ahorros e innovaciones, o para hacer inversiones

Los experimentos de embalaje de Kimberly-Clark enseñan una lección vital sobre la subcontratación de colaboración: involucre a su socio en las primeras etapas. Al tomar parte en las decisiones sobre el diseño del empaque, Kane is Able ayudó a su cliente a obtener ahorros en el ensamblaje del paquete etapas más adelante.

en ingeniería y obtener recursos para tratar que las operaciones sean esbeltas.”

Una alternativa de toda la vida es la participación de utilidades, que premia a los contratistas al otorgarles una parte de los ahorros que los clientes logran con su ayuda. Otra opción podría ser dar al 3PL una participación en el negocio del cliente, de modo que cualquier éxito que el cliente logre también se convierte en un éxito para el proveedor de servicios.

Armstrong está de acuerdo en que los viejos modelos de compensación no funcionan en una relación de colaboración. “Si nos limitamos a seguir haciendo lo mismo, no vamos a incentivar al 3PL para que nos ayude a ser lo más eficientes y eficaces posible”, advierte. “Así que tenemos que idear algunos indicadores de rendimiento clave nuevos que se centren no sólo en si estamos pensando de manera innovadora, sino si estamos implementando y obteniendo los resultados que esperamos.”

Otro transportista, Ebro Norteamérica, también obtuvo ganancias mediante la participación de un socio de logística en las decisiones de la cadena de abastecimiento al inicio del proceso.

Una unidad de negocios de la empresa española Ebro, Ebro Norteamérica, fabrica pasta en Winchester, Virginia; Fresno, California; St. Louis y Montreal. También elabo-

ra productos de arroz en Memphis. Antes de 2007, Ebro distribuía sus productos en 16 almacenes públicos y un CD propiedad de la compañía, con la pasta y el arroz en instalaciones separadas.

Cuando Ebro decidió juntar el arroz y la pasta en un número pequeño de CD operados por 3PL, otorgó su primer contrato a The Jacobson Companies, un 3PL con sede en Des Moines, Iowa. La tarea inicial de Jacobson consistió en consolidar parte de la distribución de arroz y pasta de Ebro en un CD en Mechanicsburg, Pensilvania, cerca de las oficinas de Ebro en Harrisburg.

Hoy día, la red de distribución de Ebro Norteamérica comprende cinco CD, tres de ellos operados por Jacobson y dos por Saddle Creek Logistics Services.

La sociedad entre Ebro y Jacobson tiene éxito debido a una comunicación cercana y consistente. “Trabajamos juntos en términos de la comprensión de los objetivos de Ebro, su estrategia de adquisiciones y los retos que enfrenta”, afirma Stan Schrader, vicepresidente ejecutivo de Jacobson en el área de desarrollo de negocios para logística por contrato.

“Cuando tenemos un objetivo de adquisición, o entramos en un nuevo negocio, ponemos a Jacobson al tanto en una etapa temprana del proceso”, expone Joe Marelli, vice-

presidente de la cadena de abastecimiento de Ebro Norteamérica.

Ebro también lleva a cabo una revisión anual de negocios con cada uno de sus 3PL. Los temas principales de dichas reuniones son los resultados del año pasado y los objetivos del próximo año.

“Tratamos de planificar en torno a los ciclos presupuestarios de ambas compañías”, comenta Marelli. “Incorporamos iniciativas estratégicas en la visión a futuro, por lo que estamos preparados para ellas.”

Llenar los espacios vacíos

Cuando Ebro tiene una adquisición en proceso, le entrega a Jacobson información básica como el tamaño de la empresa y el volumen de producto que envía. Esa información ayuda al 3PL a idear estrategias para el manejo del nuevo volumen. Jacobson también determina si puede manejar la expansión con los recursos existentes o si se requiere añadir más capacidad.

Los proveedores de logística que sirven como socios ayudan a las compañías a obtener una mayor comprensión de sus propias cadenas de abastecimiento.

“Jacobson trae una lista de preguntas, que entrega a nuestra organización para que investiguemos esos puntos”, dice Marelli.

Estas conversaciones ayudan al fabricante a evitar errores costosos cuando expande sus operaciones. “Lo peor que puede hacer una empresa es emprender un negocio nuevo o lanzar un producto nuevo sin pensar en la ejecución de la logística”, añade. Este tipo de colaboración ayudó a ambos socios a finales de 2011 cuando Ebro reubicó su CD más grande e integró el negocio de dos empresas que había adquirido recientemente. Logró todo ese crecimiento sin interrupciones del servicio y mientras enviaba volúmenes sin precedentes.

“Fuimos capaces de lograr estos resultados, gracias a que ambas organizaciones compartían información

MANTENER PREGUNTAS ABIERTAS

USG Corporation ha tenido más de una década para transformar una relación tradicional con un 3PL en una asociación estratégica más profunda. Como el principal productor de América del Norte de paneles de yeso, un compuesto para juntas y otros productos de construcción, USG es reconocido por sus paneles de yeso de la marca Sheetrock y el tablacemento de la marca Durock. USG opera más de 75 plantas de producción en todo el mundo, y registra ingresos anuales de más de 3 mil millones de dólares.

y proporcionaban actualizaciones del proyecto diarias y semanales”, agrega Schrader.

Centrarse en la recopilación de datos

Los consignadores que forjan alianzas de colaboración con los 3PL deben reunir la mayor información posible sobre las operaciones, por ejemplo el tamaño de la empresa, la

métrica y los patrones de volumen. Tanto el consignador como el 3PL necesitan esos datos antes de poder crear una solución que ofrezca un servicio integral a los clientes. “Si alguno de los datos es incorrecto, habrá problemas, y eso causa fricciones en la relación”, señala Marelli.

Una manera de asegurarse de reunir todos los datos críticos es preguntarle a su socio 3PL qué informa-



Kimberly-Clark y Kane is Able colaboraron en un nuevo diseño de ensamblaje de empaques para agilizar el proceso de extremo a extremo.

ción necesita para hacer que la solución funcione.

Comunicarse de manera temprana y frecuente es esencial. “Si ambas partes comparten la información y son honestas acerca de las preocupaciones y capacidades, y cómo cada una puede aprovechar las fortalezas de la otra, la relación y la alineación pueden crecer, y los objetivos compartidos trabajan juntos para el éxito de ambas compañías”, añade Schrader.

Los consignadores también deberían recordar que el 3PL más barato no necesariamente es el mejor socio. “Un proveedor puede traer a la mesa habilidades, servicios y competencias básicas que requieren una inversión en sistemas o herramientas”, advierte Marelli. “Eso cuesta dinero y podría sumarse al costo total de la solución. Si usted elige que sus socios 3PL se basen en el precio, se sentirá decepcionado.”

USG primero firmó un contrato con Transplace para los servicios de logística en 2001. “Decidimos en conjunto que esta relación era importante para ambas partes cuando completamos nuestro primer periodo de tres años e íbamos a renovar el contrato maestro”, observa Matthew Menner, vicepresidente senior de Transplace, un 3PL con sede en Frisco, Texas.

Una vez que las dos compañías reconocieron el importante papel que jugaban en el negocio de la otra, los plazos de su compromiso empezaron a cambiar. Transplace dedicó más personal a la cuenta de USG y, durante varios años, ubicó un gerente general en las oficinas de USG.

Una relación tradicional entre un consignador y un 3PL se centra en el cumplimiento de las obligaciones contractuales, y cada empresa busca ser el número uno. “Ambas partes pueden ser muy buenos socios, incluso excelentes”, comenta Boroughf de USG. “Pero ambas están trabajando en la maximización de su interés en la relación.”

En una asociación estratégica, el consignador y el 3PL se reúnen para

revisar sus metas. “Entonces, las partes trabajan para alinear esas metas con el fin de proporcionar el máximo beneficio para ambas”, prosigue Boroughf. Si trabajan bien juntos, cada uno obtiene beneficios mayores de lo que obtendría si buscara sólo sus intereses individuales.

La colaboración comienza cuando un consignador invita al 3PL a tener conversaciones más abiertas. En vez de pasar al 3PL una lista de los servicios que debe proporcionar, el consignador establece sus necesidades de mayor prioridad, lo que da al 3PL la oportunidad de idear soluciones creativas. “Los proveedores de servicios por lo general puede satisfacer las necesidades y ofrecer más valor cuando los consignadores no les dan la pregunta y la respuesta”, añade Boroughf.

Construir inteligencia de negocios

Un ejemplo de la colaboración estrecha entre USG y Transplace es el papel que USG jugó en el desarrollo de la oferta Business Intelligence (BI) de Transplace. Hace alrededor de cinco años, Transplace construyó un nuevo conjunto de soluciones de informes y analíticas, utilizando la suite Microsoft Business Intelligence como plataforma de desarrollo.

“USG fue uno de los primeros que adoptaron esta solución”, señala Menner. “Trabajó de manera estrecha con nuestro equipo de desarrollo para asegurar que estuviéramos completamente alineados con sus requisitos y proporcionó elementos para una comprensión analítica significativa de sus redes de transporte.”

La meta de USG era reunir más información en tiempo real acerca de sus envíos, para ayudar a mejorar las entregas a tiempo a los clientes, y administrar los costos al mismo tiempo, añade Boroughf. Los empleados de USG ayudaron a desarrollar el concepto y el diseño de Business Intelligence desde el principio.

En la actualidad, USG utiliza a

BI para crear informes personalizados que den a la compañía una comprensión profunda de sus operaciones de transporte. Como USG participó en dar forma a BI, obtuvo una herramienta que adaptada a sus necesidades particulares. “Vimos el valor inmediato y pudimos usarla de inmediato”, agrega Boroughf. “Al mismo tiempo, Transplace se aseguró de que la oferta funcionara para todos sus clientes.”

La adquisición anual de USG de transporte para carga terrestre también ilustra la naturaleza de la asociación que se ha desarrollado entre el fabricante y su 3PL. “USG y Transplace habían trabajado en estrecha colaboración con los años, en compromisos de contratación de servicios de transporte anuales, empleando un modelo de optimización desarrollado y soportado internamente que resolvió el problema de asignación”, observa Menner.

Pero de acuerdo con Boroughf, ese proceso no satisfacía del todo las necesidades de USG. En particular, quería que su equipo tuviera un conocimiento total sobre los transportistas que licitaban en el negocio de la compañía. El proceso de Transplace no permitía eso.

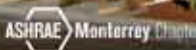
Hace unos cuatro años, Transplace formó una asociación estratégica con CombineNet, un vendedor de soluciones de adquisición en línea. Con el apoyo de su propia organización de servicios de ingeniería, Transplace comenzó a ofrecer CombineNet a su base de clientes, incluido USG. “El uso de CombineNet en los últimos tres compromisos de contratación fue una progresión lógica de nuestra asociación”; observa Menner.

La progresión se adecuó bastante bien a USG. “Transplace seguía proporcionando y dando soporte a las herramientas de tecnología”, agrega Boroughf. “Y seguíamos contratando sus servicios de consultoría. Pero mi equipo tenía el conocimiento de que era importante, y utilizaba mejor la tecnología.” ■

from Site Selection to Property Management



PROPERTY MANAGEMENT CERTIFIED BY:



NATIONAL FIRE
PROTECTION ASSN.

LOGISTIK I SPEC BUILDING (SAN LUIS POTOSI, MEXICO)



customized solutions

FULL SERVICE supported by local market knowledge and insight to facilitate your operation requirements in Mexico

grupogp.com.mx



1866-5404-520