

# Stonyfield

Una cadena de abastecimiento más ecológica y esbelta incrementa las ganancias y reduce la huella de carbono. Stonyfield tuvo sus inicios en 1983, cuando Gary Hirschberg y su socio agricultor orgánico y defensor del medio ambiente Samuel Kaymen comenzaron a vender pequeñas cantidades de yogur sin sabor y sin azúcar, totalmente natural, a partir de la leche de siete vacas Jersey. ¿Quién podría haber imaginado entonces que Stonyfield Farm se convertiría en la empresa de yogur orgánico más grande y de mayor crecimiento de Estados Unidos, y la tercera más grande en general? Una clave para el éxito de la empresa es su cadena de abastecimiento cada vez más ecológica y ultra-eficiente.





Hoy en día, la misión de la empresa es ofrecer los productos orgánicos totalmente naturales y certificados de más alta calidad y mejor sabor. Al mantenerse fiel a sus raíces ambientales, el negocio orgánico de la empresa apoya a cientos de granjas familiares, manteniendo 180,000 hectáreas agrícolas libres de fertilizantes sintéticos, pesticidas y productos químicos. ¿La filosofía que impulsa a Stonyfield? Volverse ecológico no sólo es lo correcto, también es una gran manera de construir un negocio exitoso.

Dado el uso de Stonyfield de la contratación orgánica, la energía solar y el reciclaje, no es de extrañar que este apasionado compromiso con el cuidado del medio ambiente haya llevado a importantes mejoras en la cadena de abastecimiento de la empresa que no sólo han reducido su huella de carbono, sino que han bajado los costos e impulsado la eficiencia.

#### **Destino: una cadena de abastecimiento más ecológica**

"A pesar de que fuimos el primer fabricante en Estados Unidos en compensar el 100 por ciento de las emisiones de CO<sub>2</sub> de nuestras plantas de manufactura, estas compensaciones increíbles ascendieron a un error de redondeo en términos de nuestra huella de carbono total." Estas son las palabras de Gary Hirshberg, presidente y CEO de Stonyfield. "Nos dimos cuenta de que nuestra cadena de abastecimiento, es decir, lo que entra y sale de nuestra planta, representa del 80 al 90 por ciento de nuestra huella de carbono total. Así que, a pesar de las grandes cosas que hacíamos en la planta, a menos que enfrentáramos la huella de carbono de nuestra cadena de abastecimiento, no íbamos a ninguna parte."

#### **Automatización del procesamiento de facturas: de un mar de papel a un modelo de simplicidad digital**

En 2006, Stonyfield se asoció con la división Supply Chain de Ryder para hacer precisamente eso. El primer paso consistió en



### **DE UN VISTAZO**

#### **Reto**

*Simplificar una red compleja de transporte de entrada-salida, reducir los costos y aumentar la eficiencia, y al mismo tiempo disminuir aún más la huella de carbono de la cadena de abastecimiento de la empresa.*

#### **Soluciones**

*Un modelo ecológico de administración de flotas dedicadas, una solución de administración de transporte integrada y la expansión a un nuevo almacén, que incluye la administración automatizada de patios y la implementación de metodologías esbeltas.*

#### **Beneficios**

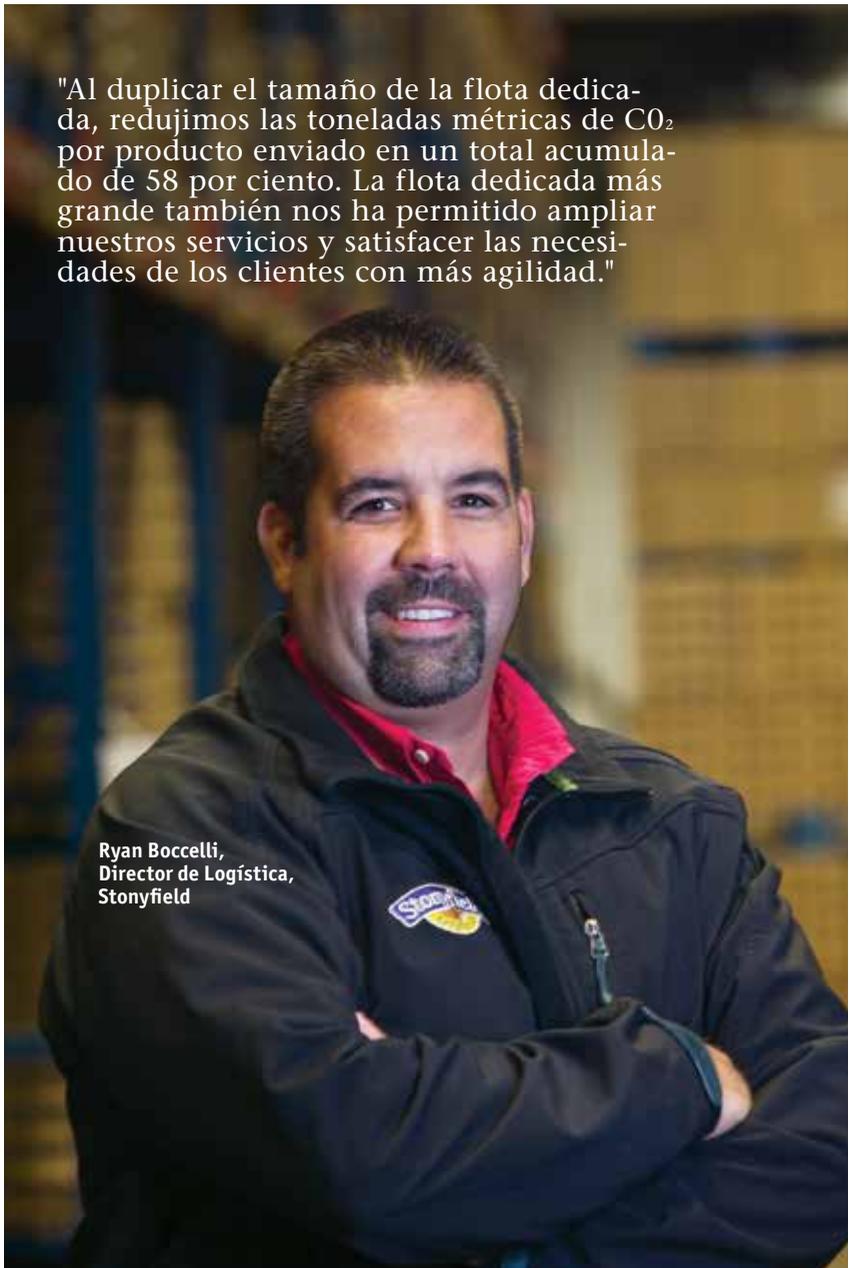
- Una reducción del 58 por ciento en la huella de carbono de la cadena de abastecimiento
- Un control de costos total anualizado de \$200,000 dólares derivado de la implementación de procesos esbeltas
- Un incremento de 10 por ciento en la productividad de los empleados
- Mejoras continuas en la calidad y reducciones en los desperdicios, la variación y las pérdidas
- Un mejor servicio al cliente
- Un alto grado de visibilidad de los materiales y el inventario

la automatización de un proceso de facturación y pago en papel difícil de manejar, con lo que se eliminaron horas-hombre y las resmas de papel que se consumían. Stonyfield implementó el servicio de auditoría de facturas de transporte, el pago y la administración de transportistas de Ryder para permitir la transmisión de facturas por intercambio de datos electrónicos (EDI). En un mes, la mayoría de los transportistas de Stonyfield habían reemplazado la facturación manual del transporte de carga con procesos electrónicos. Ryder también ayudó a Stonyfield a simplificar los pagos de fletes. Antes, Stonyfield recibía facturas en papel de los transportistas cada vez que se realizaba un cargamento por camión. Los miembros del personal pasaban horas codificando las facturas a mano, introduciendo datos, poniendo las facturas en los sistemas financieros y reducir los cheques. Con el sistema automatizado, Stonyfield recibe una factura semanal de Ryder en vez de miles de facturas en papel de múltiples transportistas.

### Una mirada más cercana a la red de transporte

Luego, Stonyfield reevaluó su red de transporte. Aprovechando los datos extraídos del sistema electrónico de procesamiento de facturas de transporte, Ryder realizó un análisis detallado de la red de Stonyfield. La idea era reducir el kilometraje y la huella de carbono de la empresa sin dejar de dar servicio a los centros de distribución e instalaciones que brindaban apoyo a los clientes de comestibles, alimentos naturales, tiendas de membresía y servicios de alimentos.

¿La solución? Una solución inteligente de administración del transporte, de extremo a extremo, y la consolidación de múltiples envíos individuales en rutas más eficientes con múltiples paradas. El impacto fue casi inmediato. Stonyfield aumentó el peso del producto transportado por camión, disminuyó las millas recorridas, alcanzó nuevos niveles de eficiencia operativa y redujo los costos y las emisiones de CO<sub>2</sub>.



"Al duplicar el tamaño de la flota dedicada, redujimos las toneladas métricas de CO<sub>2</sub> por producto enviado en un total acumulado de 58 por ciento. La flota dedicada más grande también nos ha permitido ampliar nuestros servicios y satisfacer las necesidades de los clientes con más agilidad."

Ryan Boccelli,  
Director de Logística,  
Stonyfield

*Con una visibilidad completa de su patio de camiones, Stonyfield conoce la ubicación y el estado de cada remolque en cualquier momento dado. La administración automatizada de patios permite a Stonyfield utilizar los recursos de manera más eficiente con un menor impacto ambiental.*



### **Ryder dedicado: vía rápida hacia una flota más ecológica**

Una clave para reducir la huella de carbono de la empresa fue la migración de gran parte de la flota privada de Stonyfield hacia una flota dedicada de Ryder. En la actualidad, los camiones de Ryder con la tecnología de motores ecológicos y los conductores entrenados para operar de manera eficiente acarrean las materias primas dentro de la planta con bajo consumo de combustible y dan servicio a los clientes en un radio de 250 millas.

Cada tractor de la flota dedicada cumple con las especificaciones señaladas por el programa Asociación Transportista SmartWay de la Agencia de Protección Ambiental (EPA) de Estados Unidos, una empresa conjunta centrada en el aumento de la eficiencia energética y la disminución de gases de efecto invernadero. Al consolidar los envíos y la migración a una flota dedicada de bajas emisiones, Stonyfield obtuvo aún más beneficios medioambientales y de ahorro en los costos.

"Mediante la automatización del proceso de facturación y de pago y la migración hacia una flota dedicada, Ryan Boccelli, director de logística de Stonyfield, pudo concentrarse en iniciativas de mayor impacto", observa Marcos Swenson, vicepresidente de desarrollo de negocios para Soluciones de la Cadena de Abastecimiento de Ryder.

### **Una flota más grande. Una huella de carbono más pequeña**

La primera de estas iniciativas fue un proyecto de optimización de flotas que migró de los camiones de transporte más comunes a un modelo de flota dedicada. "Duplicamos el tamaño de la flota dedicada", recuerda Boccelli. "Al hacerlo, y al combinarlo con la eliminación de LTL de nuestra red, redujimos las toneladas métricas de CO2 por producto enviado un total de 58 por ciento. La flota dedicada más grande también nos ha permitido ampliar nuestros servicios y satisfacer las necesidades de los clientes con más agilidad."

### **La administración automatizada de patios aumenta la productividad**

El siguiente paso: la automatización de la administración de patios. "En vez de invertir tiempo en mover los camiones, nuestros empleados pueden centrarse en sus tareas esenciales", asegura Boccelli. "Con una visibilidad completa de los patios, sabemos la ubicación y el estado de cada remolque, ya sea que entre, salga, esté en la puerta del muelle o esté listo para envío."

Dado que Stonyfield transporta productos orgánicos perecederos en camiones con temperatura controlada, la automatización de la administración de patios proporciona una ventaja crítica. "Las unidades refrigeradas de nuestros remolques queman un galón de combustible por hora. Con una mejor administración de los patios no tenemos que preocuparnos por los camiones que queman combustible mientras están inactivos", señala, Kevin Connors, gerente de logística senior de Stonyfield. "Estamos administrando el patio de camiones y usando nuestros recursos de manera más eficiente, con un menor impacto ambiental."

### **Un nuevo centro de distribución mejora el servicio al cliente**

Con la finalidad de mantenerse al día con el crecimiento y la mejora del servicio al cliente, Stonyfield contrató al equipo de Ryder para que identificara los sitios estratégicos para las instalaciones adicionales. El impacto de la huella de carbono era central en el análisis, junto con la reducción de kilometraje y de los costos. "Stonyfield se estaba quedando sin capacidad en Londonderry", recuerda Swenson. "Realizamos varios estudios de implementación de la red y el almacenaje del centro de distribución, considerando los volúmenes de productos en constante cambio, las mezclas de clientes, las zonas geográficas y los SKU. La ubicación que se nos ocurrió fue Allentown, Pennsylvania".



Stonyfield seleccionó a Ryder para que instalara y operara el almacén de Allentown, contratara a un equipo de gestión, llevara a los empleados y los capacitara. "La adición del almacén en Allentown nos permitió reducir los tiempos de entrega", señala Boccelli. "Podemos rotar el producto más rápido y eso ha tenido un impacto positivo en el servicio al cliente."

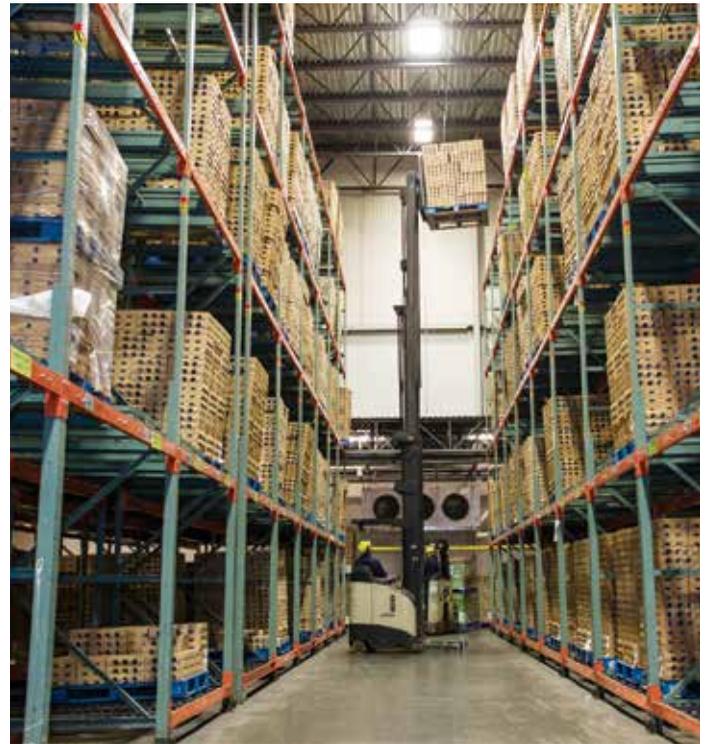
#### **Los relevos de conductores mantienen a los camiones rodando**

Una vez que entró en operación, Stonyfield tuvo que abastecer al almacén de Allentown con el inventario de Londonderry. Como los productos de yogurt y helado de Stonyfield son orgánicos y no contienen productos químicos ni conservadores, el movimiento de los productos de Londonderry a Allentown significó un reto. Para acelerar el tiempo de tránsito, Ryder estableció relevos para los conductores. "Estacionamos dos tractores y cuatro conductores en un domicilio remoto a mitad del camino entre Londonderry y Allentown", explica Swenson. "Un conductor llega al punto medio de Londonderry con un remolque cargado. El siguiente conductor sube a la cabina con una nueva serie de horas de manejo y se dirige hacia Allentown. Cerramos el ciclo al recoger la carga entrante con destino a Londonderry desde un coempacador cercano".

¿El resultado? No hay tiempo de inactividad, no hay millas vacías y los beneficios operacionales y ambientales son enormes. "Los relevos de los conductores extienden la vida útil de los productos como el yogurt y el helado", dice Boccelli. "Hay menos obsolescencia, deterioro y costos de acarreo de inventario, debido a que el tiempo de tránsito es más rápido."

#### **Ryder ayuda a Stonyfield a formalizar una cultura esbelta**

Con una huella de carbono mucho menor y una mayor eficiencia de la flota, Stonyfield estaba listo para llevar el rendimiento de la cadena de abastecimiento al siguiente nivel. La visión general de la compañía era convertirse en una organización de \$500 millones de dólares en 2015 y el liderazgo de Stonyfield sabía que el modelo esbelto era la ruta más directa.



Las características de los procesos esbeltos incluyen ciclos de operación cortos, cambios rápidos, el flujo continuo de las células de trabajo, una menor variación y la mejora continua. La mejora continua esbelta se basa en el precepto de que los empleados conocen mejor su trabajo y, dadas las herramientas y la capacitación adecuadas, pueden desempeñar un papel clave en hacer mejoras.

"El modelo esbelto es algo más que la identificación del desperdicio", afirma Russell Hull, gerente de soluciones para la cadena de abastecimiento esbelta y Black Belt de Ryder. "Se trata de pensar de manera diferente y animar a los empleados a buscar formas de mejorar su vida laboral todos los días. Este enfoque fue algo natural para Stonyfield. Pasaron por dos días de entrenamiento de Black Belt, tomaron lo que aprendieron y comenzaron a integrarlo en su cultura desde el primer día."

"Los entrenamos en los fundamentos de los principios, las operaciones y las herramientas esbeltas y en la metodología de resolución de problemas Planificar, Hacer, Revisar y Actuar", añade Will Johnson, director de soluciones para la cadena de abastecimiento esbelta y Master Black Belt de Ryder. "Aprendieron cómo ir a la planta, identificar el origen de los problemas y aplicar las medidas para resolver los problemas y procesos a prueba de errores."

Entusiasmado con los éxitos iniciales resultantes del entrenamiento Red Belt y la asignación de flujos de valor, Stonyfield contrató a Ryder para que inculcara una cultura esbelta formal. "Nos pidieron ir a la planta y entrenar a ocho empleados para la certificación Green Belt", recuerda Hull. Cada empleado ha completado 80 horas de entrenamiento Green Belt y un año de tutoría bajo un Black Belt certificado. "La mayoría de los proyectos Green Belt



*Juntos, los equipos de la cadena de abastecimiento de Ryder y Stonyfield están implementando mejoras para agilizar los procesos, reducir al mínimo el tiempo de espera, optimizar el flujo de mercancías de un proceso a otro y eliminar los defectos o las deficiencias de calidad que puedan resultar en un reproceso o en desperdicios.*

tardan entre uno y tres meses en finalizar y ahorran de \$30,000 a \$ 80,000 dólares."

El objetivo de los proyectos Green Belt era reducir al mínimo el tiempo de espera, reducir el inventario innecesario, eliminar los defectos que puedan dar como resultado un reproceso o desechos, y minimizar la manipulación cuando las mercancías circulan entre los procesos.

Un paseo por la planta de Stonyfield es una prueba positiva de que los principios esbeltos están en plena marcha. "Tenemos televisores de pantalla plana y un tablero de control para explicar lo que estamos haciendo y por qué y cómo lo estamos haciendo, junto con el liderazgo, la sugerencia, la retroalimentación y las juntas de éxito", comenta Jim Olsen, gerente de proyecto de la cadena de abastecimiento de Stonyfield.

"Los procesos esbeltos nos ayudaron a crear una cultura vertical ascendente", agrega Boccelli. "El personal de la planta impulsa las mejoras esbeltas de Stonyfield. Es muy gratificante, ya que realmente están facultados para controlar los procesos."

### **Empleados facultados, procesos más ágiles y operación rentable**

Los ocho primeros proyectos Green Belt ya están dando resultados significativos. Stonyfield estima que los procesos esbeltos están ayudando a la empresa a evitar

\$200,000 dólares en gastos anuales. La moral está alta, el desperdicio de los ocho procesos afectados se ha eliminado y los productos se están moviendo de manera más eficiente.

"El secreto para un despliegue esbelto exitoso es el compromiso de liderazgo", asegura Johnson. "Stonyfield se comprometió 120 por ciento con el proceso desde el principio. Ryan y su equipo demostraron un gran liderazgo y verdaderamente se involucraron en el proceso. Estos proyectos son un éxito, en gran parte debido al compromiso de liderazgo para impulsar la mejora en toda la compañía."

Actualmente, Stonyfield está considerando la implementación de un entrenamiento en el modelo esbelto en otras áreas de la empresa. "Nuestro objetivo es incrementar los ingresos en un 35 por ciento en 2015", sostiene Boccelli. "Tenemos la intención de aprovechar las metodologías esbeltas de Ryder para crecer hacia nuestra meta en vez de añadir complejidad. Con un enfoque esbelto y fuerza de trabajo comprometida, estoy seguro de que podemos llegar."



1-888-887-9337

www.ryderscs.com

