

CADENAS DE ABASTECIMIENTO
PERSONALIZABLES:

A la medida



El reto de adaptar una cadena de abastecimiento en la que no hay dos artículos iguales, y todo se toma en forma personal.

Por Merrill Douglas



A medida que los comerciantes se esfuerzan por ofrecer productos a los consumidores cada vez más rápido, algunas empresas están trabajando para satisfacer otro anhelo: el deseo de productos que estén cuidadosamente adaptados a nuestros gustos y necesidades.

La personalización puede significar agregar un adorno de la elección del cliente: un monograma, un grabado o un diseño pintado a mano o serigrafado. En otros casos, el producto se diseña desde cero para adaptarlo a las especificaciones o preferencias del cliente.

La cadena de abastecimiento de productos personalizados plantea algunos desafíos especiales. Por ejemplo, cuando cada producto es único, la administración de inventarios requiere diferentes estrategias. Además, los comerciantes deben recopilar información precisa y exacta sobre lo que quiere cada cliente. Deben manejar las relaciones con los proveedores para satisfacer la demanda impredecible y mantener la calidad, y equilibrar el control de calidad con el deseo de surtir los pedidos rápidamente. Y si los comerciantes aceptan devoluciones, deben administrar su logística inversa para acomodar productos únicos.

En seguida se presenta un breve resumen de algunas compañías que venden productos personalizados y las estrategias que emplean.

El colchón de sus sueños

Para obtener el descanso perfecto durante la noche, necesita un colchón perfecto. Esa es la teoría detrás de Helix Sleep, una empresa con sede en Nueva York que vende colchones personalizados y ofrece una "Prueba de sueño de 100 noches" con una garantía de devolución de su dinero.

Helix Sleep opera una sala de exposición en Manhattan donde los clientes pueden probar los colchones en persona. Pero la mayoría de los clientes compra en línea. Comienzan respondiendo un breve cuestionario que captura detalles sobre su tamaño y peso, preferencia de firmeza y posi-

ción preferida para dormir.

"Ejecutamos esa información a través de nuestros algoritmos y la combinamos con una construcción específica que maximiza la forma en que duermen nuestros clientes", comenta Jerry Lin, cofundador de la compañía. Helix puede fabricar un colchón siguiendo un conjunto de especificaciones o atender a una pareja que desea un colchón hecho de manera diferente en el lado derecho y el izquierdo.

Con base en las especificaciones, Helix genera instrucciones y las dirige a uno de sus socios de fabricación, ubicados en el Medio Oeste, en la Costa Oeste o en el sudeste de Estados Unidos. El pedido va al fabricante más cercano al cliente, acelerando la entrega lo más posible. La fabricación del colchón tarda aproximadamente 24 horas y luego se coloca en una caja del tamaño de un conjunto de palos de golf para su envío a través de UPS.

"El colchón se enrolla como un gran Tootsie Roll y se envuelve en plástico", comenta Lin. "En cuanto el embalaje se abre, el colchón se expande como una hogaza de pan".

Los planificadores de Helix nunca saben a qué necesidades de sueño tendrán que adaptarse después. Pero eso no es problema cuando se trata de administrar los inventarios de hule espuma que los proveedores utilizan para construir los colchones. La compañía usa una pequeña variedad de

láminas de espuma, superponiéndolas de distintas maneras para satisfacer diferentes necesidades.

Con el fin de garantizar la calidad, Helix trabaja estrechamente con sus socios de fabricación para obtener materias primas. "Le decimos a nuestros fabricantes qué tipo de espuma, resortes y telas comprar, y a qué proveedores", agrega Lin.

Otro conjunto de asociaciones ayuda a Helix a ejecutar su estrategia de logística inversa. Si un colchón no supera la Prueba de sueño de 100 noches y el cliente desea un reembolso, Helix consulta su base de datos de organizaciones benéficas locales que han acordado recoger los colchones.

Cuesta menos donar un colchón no deseado que tirarlo o reciclarlo, observa Lin. Si no hay una organización benéfica dispuesta lo suficientemente cerca para recogerlo, Helix hace los arreglos para que una empresa de mudanzas local lleve el colchón a un centro de reciclaje.

Ese proceso podría cambiar en el futuro. "A medida que crecemos, puede haber formas de desarrollar nuestra logística interna para recoger las devoluciones nosotros mismos", agrega Lin.

Si el zapato calza

En la temporada de bodas, los pedidos personalizados representan alrededor del 30 por ciento del negocio de Hourglass Footwear. Pero incluso los



Un estricto proceso de logística permite a Helix Sleep ofrecer colchones hechos a la medida directamente a los consumidores con envío gratis, devoluciones gratuitas y una Prueba de sueño de 100 noches.

productos no personalizados de la compañía son únicos.

Con sede en Seattle, Hourglass es un comerciante de comercio electrónico que vende zapatos pintados a mano para mujeres. El sitio web ofrece cinco estilos: plataforma, estilete, tacón medio, plano o zueco Dansko, en una variedad de diseños. Haga su elección, indique su talla y uno de los artistas de Hourglass pintará el diseño en un par de zapatos en blanco y agregará una capa triple de sellador.

Pero si quiere sumergirse en algo único, llame o envíe un correo electrónico a Hourglass y dígame a la directora administrativa Lisa Ström lo que tiene en mente. También podría proporcionar una foto para referencia. Ström transmite esa información al artista que parece más adecuado para su trabajo.

“El artista hace un boceto a lápiz, por lo que el cliente puede sugerir cambios”, explica Ström. “Después de la aprobación, el artista pinta”.

El período pico para pedidos personalizados se extiende desde abril hasta julio o agosto. “El resto de los pedidos personalizados del año son aproximadamente el 15 por ciento de nuestro negocio”, dice Ström.

Debido a que Hourglass hace cada par de zapatos bajo pedido, incluidos los que se basan en diseños estándar, mantiene un pequeño inventario listo para su envío. Ström acumula pedidos y los distribuye a sus artistas, junto con zapatos en blanco, en una reunión semanal en Seattle. Los artistas también le dan los zapatos terminados para enviar a los clientes a través del Servicio Postal de Estados Unidos.

Algunos artistas de Hourglass viven fuera del área de Seattle. “Les envío los zapatos en blanco, los pintan y sellan, y luego los envían directamente al cliente”, dice Ström.

Ström mantiene un inventario pequeño de zapatos en blanco en existencia, con los tamaños más populares para cada estilo. Ella hace pedidos de otros tamaños a los proveedores según sea necesario.



En Hourglass Footwear, cada par de zapatos pintados a mano está hecho bajo pedido, lo que significa que hay pocos inventarios listos para enviar.

Más trucos del comercio personalizado

Un gran desafío que surge con la personalización es la necesidad de adquirir sistemas de administración de inventario sofisticados, dice Paul D'Arrigo, vicepresidente de tecnología de la información de Spend Management Experts, en Atlanta.

Considere un comerciante de bicicletas de comercio electrónico que usa el mismo asiento en 10 modelos configurables diferentes. Supongamos que la empresa tiene cinco asientos en existencia, y el sistema de administración de inventario muestra que hay cinco unidades disponibles de cada bicicleta para la venta en el sitio web. Pero cuando una bicicleta se vende, el sistema no puede sacar esa unidad del inventario. “Tienen que actualizar de inmediato las 10 bicicletas a la cantidad de cuatro, porque solo les quedan cuatro asientos”, señala D'Arrigo.

Cuando la personalización implica el ensamblaje de componentes para satisfacer la demanda de cada cliente, las empresas también deben decidir dónde se llevará a cabo dicho ensamblaje.

D'Arrigo ha visto que algunas empresas nuevas subcontratan todo su ensamblaje a empresas de logística de terceros o, si los productos son grandes y pesados, a empresas de mensajería exclusivas. Pero después de un tiempo, el comerciante puede notar que unas cuantas configuraciones representan la mitad de las ventas. “Pueden prefabricarlas y manejar ellos mismos la entrega, y solo crear a medida aquellas que se ordenan con menos frecuencia”, añade.

Saddle Creek Logistics Services hace de la personalización una especialidad. Por ejemplo, para un cliente, la empresa borda nombres en ropa quirúrgica, batas de laboratorio y otros uniformes médicos. Para los empleados que hacen esta personalización, la precisión y la garantía de calidad son parte importante del trabajo. “Podríamos trabajar con nuestro cliente para asegurarnos de que las especificaciones de las fuentes y las combinaciones de colores sean precisas en su sitio web”, señala Bobby Hays, gerente general de operaciones de almacenamiento y despacho de Saddle Creek, en Fort Worth, Texas.

“A veces, nuestro personal se comunicará directamente con un consumidor para asegurarse de que lo que ellos piensan que ordenaron es lo que realmente ordenaron”, dice. Un socio podría notar, por ejemplo, que el consumidor pidió un bordado negro en una prenda negra, o que el color del bordado no se ve bien sobre el fondo. El socio puede trabajar directamente con el consumidor para encontrar una mejor solución.

Si bien la mayoría de los consumidores entienden que la personalización puede requerir tiempo adicional, Saddle Creek diseña sus procesos para surtir los pedidos personalizados de forma rápida. “Si podemos entregar el pedido el mismo día o incluso al día siguiente, enviamos un mensaje positivo al consumidor de que está haciendo negocios con una empresa de buena reputación”, asegura Hays.



Saddle Creek ofrece servicios de personalización que incluyen bordado de nombres en uniformes médicos.



Alton Lane personaliza ropa de hombre. La satisfacción de las solicitudes de casi cualquier tipo de tela hace que la administración del inventario sea un desafío especial.

Cámara lenta

Con un proceso como ese, Hourglass no puede ofrecer un cambio rápido. “Por lo general, podemos surtir pedidos en aproximadamente dos semanas, aunque pido a los clientes que nos permitan entre dos y cuatro semanas”, agrega Ström. Eso proporciona cierto margen de maniobra si llegamos a estar muy ocupados, o si se necesita un pedido de un tamaño especial.

Los clientes rara vez devuelven los zapatos por razones relacionadas con la calidad, prosigue Ström. Si a un cliente simplemente no le queda un par, puede devolverlo para obtener un reembolso. Los diseños populares en tamaños comunes por lo general se venden sin problemas. Otros pares van a la página Ready to Ship de Hourglass, donde se ofrecen con descuento.

Ya que es casi imposible revender zapatos adornados con la letra de la canción de baile nupcial de alguien, o la cara de un querido poodle de mascota, los zapatos diseñados bajo pedido vienen con una política de no devolución.

Adáptese a sí mismo

En Alton Lane, un proveedor de ropa de hombre personalizada, las oportunidades para que los hombres elijan su propio look son casi infinitas. Usted puede decidir la tela, los puños de la camisa, los cuellos, las solapas, los pliegues del pantalón, incluso el color de las costuras del botón.

Y, desde luego, el ajuste. Un hombre que visita una de las salas de exhibición de Alton Lane, ubicadas en ciudades de todo Estados Unidos,

entra en un escáner corporal en 3D, donde 32 sensores capturan sus medidas con detalle. Los compradores en línea proporcionan sus propias medidas o envían a Alton Lane una prenda favorita como referencia.

El escáner es solo una muestra de cómo Alton Lane lleva la ropa de hombre personalizada al siglo XXI. “Estamos combinando una filosofía y un conjunto de habilidades de la vieja escuela con la demanda actual de entregas rápidas”, señala Kyle Sjarif, vicepresidente de operaciones y análisis de Alton Lane en Richmond, Virginia.

“Rápido” en este caso significa de cuatro a seis semanas: un paso de tortuga cuando se mide en tiempos de Amazon, pero más rápido que el ciclo tradicional de ropa de hombre, y necesario para producir productos únicos con una cadena de abastecimiento que circunda el mundo.

Una vez que un cliente completa un pedido, el sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) de Alton Lane lo transmite a un socio de fabricación en Tailandia, Vietnam o Alemania. La empresa solicita la tela a proveedores de Europa, Sudamérica y Estados Unidos.

La mayoría de los clientes elige telas bastante estándar en colores como azul marino, negro y gris oscuro. “Pero sí tenemos clientes que quieren algo realmente único para ellos, ya sea una tela con chips de diamantes o un traje de cashmere púrpura”, comenta Sjarif.

El reto del cashmere púrpura

La necesidad de satisfacer las solicitudes de prácticamente cualquier tipo

de tela hace que la administración del inventario sea un desafío especial. La solución es comprar telas solo cuando se necesitan para pedidos específicos. “No vamos a tener cinco trajes de tela de cashmere púrpura a la mano”, aclara Sjarif.

Alton Lane utiliza el transporte de carga aérea para enviar la tela a sus tres fábricas, que producen las prendas y luego las envían, también por aire, al centro de distribución (CD) de un 3PL en Richmond. El CD luego envía los pedidos a los clientes.

Si bien Alton Lane aplica varias medidas de control de calidad en sus transacciones con sus socios proveedores, algunos errores humanos son inevitables, en particular cuando se trabaja con barreras de idioma, explica Sjarif. Hace algunos años, por ejemplo, la compañía transmitió un pedido de un esmoquin negro a su fábrica en Tailandia.

“Nuestro mecanismo de traducción se había estado descompuesto por unos días, y nuestro proveedor envió una tela mal etiquetada, se suponía que esta tela color burdeos era para un esmoquin negro”. Los empleados de la fábrica no se dieron cuenta del error.

Obviamente, la tecnología juega un papel fundamental en el esfuerzo por modernizar la relación entre un hombre y su sastre. Cuando Alton Lane comenzó en 2009, dependía en gran medida del correo electrónico y documentos escaneados para comunicarse con sus fábricas. Desde entonces, ha trabajado con esos socios para desarrollar procesos más automatizados, con integración de sistema a sistema.

“Incluso implica averiguar si tienen un sistema”, dice Sjarif. “Y si no lo tienen, ¿qué tipo de sistema podemos implementar para permitirnos hablar entre nosotros de manera rápida y eficiente?”

Según el modelo anterior, un hombre haría cuatro o cinco viajes a un sastre para ajustes sucesivos y consultas. “Estamos tratando de hacer ese proceso moderno y convencional para el mundo de hoy”, concluye Sjarif. ■



IOS OFFICES®

WHAT BETTER WAY TO EXPAND YOUR INSPIRATION THAN IN A *new location!*

Guadalajara

IOS OFFICES ANDARES CORPORATIVO PASEO

*Blvd. Puerta de Hierro 5153, Fracc. Plaza Andares,
Zapopan, Jalisco 45116*



Ciudad de México

IOS OFFICES ALTEZZA

*Av. Palmas #525 Piso 4 Corporativo
Col. Lomas de Chapultepec CP. 11000*

RENTAMOS OFICINAS QUE INSPIRAN 01 800 3000 467 | iosoffices.com

CIUDAD DE MÉXICO - ESTADO DE MÉXICO - MONTERREY - GUADALAJARA - TIJUANA - CANCÚN - PUEBLA - VILLAHERMOSA - MÉRIDA - QUERÉTARO

