

CASO C11.1

1. Analice a Limited Brands con los modelos de fuerzas competitivas y de la cadena de valor. ¿De qué manera se relaciona la administración de la cadena de suministro con la estrategia de negocios de la empresa?

- **Modelo de fuerzas competitivas de Porter:**
 - **Amenaza de nuevos competidores:** Baja, debido a la fuerte marca y posicionamiento en el mercado de Limited Brands.
 - **Poder de negociación de los proveedores:** Alto, ya que la empresa trabajaba con más de 1,000 proveedores y tenía problemas de coordinación.
 - **Poder de negociación de los clientes:** Alto, porque los consumidores tenían muchas opciones de compra y la empresa debía enfocarse en mejorar la experiencia del cliente.
 - **Amenaza de productos sustitutos:** Moderada, ya que existían otras marcas competidoras con productos similares.
 - **Rivalidad entre competidores:** Alta, especialmente con el auge de grandes almacenes de descuento que obligaron a Limited Brands a diferenciarse con productos de alta calidad.
- **Modelo de la cadena de valor:**
 - **Actividades primarias:** La logística de entrada y salida, operaciones y servicio al cliente eran cruciales. El problema con la cadena de suministro afectaba estas áreas, generando ineficiencias y retrasos.
 - **Actividades de apoyo:** Infraestructura tecnológica deficiente y procesos desorganizados afectaban la integración y la eficiencia de la cadena.

Relación con la estrategia de negocios: Limited Brands buscó diferenciarse con productos de alta calidad y márgenes de utilidad más altos, pero para lograrlo necesitaba una cadena de suministro eficiente que soportara la rapidez en la comercialización.

2. Describa los problemas con la administración de la cadena de suministro que enfrentó Limited Brands en este caso. ¿Cuál fue su impacto en los negocios?

Limited Brands experimentó problemas severos en la administración de su cadena de suministro, que afectaron su eficiencia operativa y su capacidad para satisfacer la demanda de los clientes. La falta de integración entre los sistemas tecnológicos heredados de sus múltiples adquisiciones generó redundancias e inconsistencias en la gestión del inventario. Esta situación se acentuó en 2002, cuando una crisis logística provocó la acumulación de 400 tráileres en un centro de distribución diseñado para solo 150, obstruyendo incluso una autopista principal.

Estos problemas impactaron negativamente en la empresa al provocar retrasos en la entrega de productos a las tiendas, generar sobrecostos logísticos y afectar la disponibilidad de mercancía en momentos clave de venta. Además, la ineficiencia operativa redujo su capacidad para responder rápidamente a cambios en la demanda del mercado, lo que afectó su competitividad y su imagen ante los clientes.

3. ¿Qué factores de administración, organización y tecnología fueron los causantes de estos problemas?

Los problemas de Limited Brands fueron causados por deficiencias en la administración, organización y tecnología de la empresa:

- **Administración:**

La empresa carecía de una planificación estratégica integral para la integración de la cadena de suministro, lo que dificultaba la coordinación entre sus distintas marcas y operaciones. Además, la baja participación del consejo directivo en la gestión logística reducía la prioridad de estos problemas dentro de la estrategia corporativa, lo que retrasó la implementación de soluciones efectivas. Otro factor clave fue la falta de comunicación entre los distintos departamentos y marcas, lo que generaba desorganización y dificultaba la toma de decisiones basada en información actualizada y precisa.

- **Organización:**

Limited Brands enfrentaba una estructura fragmentada debido a múltiples adquisiciones sin una integración efectiva, lo que generaba inconsistencias en los procesos y dificultaba la estandarización de operaciones. La resistencia de los ejecutivos de cada marca a centralizar las operaciones logísticas y compartir información también representó un obstáculo, ya que cada división operaba con cierto grado de autonomía sin alinearse con una estrategia unificada. Además, la empresa dependía en gran medida de sistemas heredados y procesos manuales, lo que generaba ineficiencias en la gestión del inventario y en la distribución de productos, afectando la velocidad de respuesta a la demanda del mercado.

- Tecnología:

Limited Brands utilizaba múltiples plataformas y sistemas no compatibles entre sí, lo que dificultaba el flujo de información entre los distintos eslabones de la cadena de suministro y generaba redundancias en los procesos. La dependencia de interfaces punto a punto, conocidas como el modelo "espagueti", añadía rigidez a la infraestructura tecnológica, ya que cualquier modificación en un sistema requería cambios en múltiples conexiones, aumentando la complejidad y los costos de mantenimiento. Además, la empresa carecía de herramientas de análisis en tiempo real para la gestión del inventario y la toma de decisiones, lo que reducía su capacidad para prever y responder rápidamente a cambios en la demanda, afectando su competitividad en el mercado.

4. ¿Cómo resolvió estos problemas Limited Brands? ¿Qué aspectos de administración, organización y tecnología abordó la solución

Para resolver los problemas en su cadena de suministro, Limited Brands llevó a cabo una transformación integral enfocada en mejorar la administración, la organización y la tecnología, con el objetivo de optimizar la eficiencia operativa, reducir costos y fortalecer su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.

- Administración:

La empresa alineó la gestión de la cadena de suministro con la estrategia corporativa, asegurando que esta área tuviera un rol clave en la toma de decisiones del consejo directivo. Además, promovió una cultura de trabajo colaborativo entre sus distintas marcas, estableciendo métricas y acuerdos de servicio al cliente que permitieron mejorar la eficiencia y estandarizar los procesos logísticos. Como parte de su nueva visión estratégica, Limited Brands dejó de enfocarse únicamente en la reducción de costos y comenzó a priorizar la optimización de ingresos, permitiendo que la cadena de suministro se convirtiera en una ventaja competitiva para la empresa.

- Organización:

Limited Brands centralizó sus operaciones tecnológicas bajo la subsidiaria **Limited Technology Services**, dotándola de un presupuesto de 150 millones de dólares y 750 empleados para mejorar la gestión y control de los sistemas logísticos. Para optimizar la distribución de productos, construyó **centros de desembarque en las costas Este y Oeste**, lo que permitió agilizar el flujo de mercancía y reducir los tiempos de entrega a las tiendas. Además, se implementaron nuevos procesos de gestión logística para mejorar la coordinación entre los distintos actores de la cadena de suministro, eliminando redundancias y fortaleciendo la eficiencia operativa.

- Tecnología:

Limited Brands implementó una **plataforma de integración de aplicaciones global** desarrollada con Tibco, lo que permitió mejorar la visibilidad del inventario y el flujo de información en tiempo real. Para optimizar la planificación logística, se instalaron **reportes en tiempo real y herramientas de seguimiento de envíos**, facilitando un control más preciso sobre la distribución de productos. Además, se integró la aplicación de **responsabilidad y elaboración de informes de la cadena de suministro externa (OSCAR)** con los sistemas de logística, permitiendo una mejor trazabilidad y gestión de la información en toda la cadena de suministro. Como parte de esta modernización, la empresa adoptó **herramientas de administración de la demanda basadas en la web de Manugistics y sistemas ERP**, lo que fortaleció la planificación de recursos empresariales y mejoró la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda del mercado.

Gracias a estas iniciativas, Limited Brands logró transformar su cadena de suministro, reduciendo costos, mejorando la eficiencia operativa y optimizando la experiencia del cliente. La empresa pudo reaccionar con mayor rapidez a las tendencias del mercado, asegurando que los productos llegaran a las tiendas en el momento adecuado y consolidando su cadena de suministro como un pilar estratégico dentro de su modelo de negocio.