

## Limited Brands consolida la administración de su cadena de suministro

### CASO DE ESTUDIO

**L**imited Brands, Inc., es un negocio especializado en ventas al detalle con oficinas centrales en Columbus, Ohio. Hasta el año 2006, la familia Limited Brands incluía 3,500 tiendas divididas entre siete marcas detallistas. La mayoría de las marcas son conocidas: Victoria's Secret, Express, Bath & Body Works, C.O. Bigelow, The Limited, White Barn Candle Co. y Henri Bendel.

Desde que se abrió la primera tienda Limited en 1963, el negocio creció de manera importante, inaugurando nuevas tiendas y adquiriendo otras empresas para conformar su imperio detallista. En 2002, The Limited Inc. e Intimate Brands Inc., la cual se había establecido como una empresa totalmente independiente en 1995, se fusionaron bajo el nombre de The Limited Inc., e Intimate Brands pasó a ser una subsidiaria de la primera. Posteriormente, Limited se renombró como Limited Brands.

*Fortune Magazine* nombró a Limited Brands como la número uno en la categoría de ventas al detalle especializadas de su encuesta "World's Most Admired Companies" (Las empresas más admiradas del mundo) de 2002. Sin embargo, en la realidad las operaciones no siempre funcionaban libres de problemas. Específicamente, los problemas con la cadena de suministro de la empresa ese año condujeron a lo que el vicepresidente de transformación de la cadena de suministro, Paul Matthews, llamó "una linda catástrofe muy significativa". Una combinación de circunstancias se conjugaron para ocasionar un congestionamiento de tráfico de 400 tráileres en el estacionamiento de un centro de distribución diseñado para dar cabida a 150 tráileres. El desastre de logística obstruyó una autopista principal. Aparte de la pesadilla de relaciones públicas, el incidente ocurrió al principio de un periodo de ventas.

Matthews describió el entorno que rodeó a la catástrofe como uno en el cual los sistemas de planeación se colapsaron, los ejecutivos de la corporación especularon sobre el asunto y los diferentes segmentos de la empresa no mantuvieron una comunicación adecuada entre sí. Nadie sabía nada acerca del origen del inventario o a dónde estaba dirigido. Matthews admitió que la empresa nunca averiguó cómo había ocurrido esto. Era evidente que el colapso era síntoma de un problema mayor.

Preparando el terreno para lo que ocurriría en 2002, el índice de crecimiento de Limited Brands desde su concepción fue muy rápido. No obstante, las adquisiciones, más que el crecimiento orgánico, fueron las responsables de gran parte de este porcen-

taje de crecimiento. En consecuencia, la infraestructura de tecnología de información de Limited Brands incluía un revoltijo de sistemas y software procedente de los diversos detallistas que Limited Brands había incorporado al equipo.

Había sesenta sistemas principales con cientos de aplicaciones que se ejecutaban en una variedad de plataformas, incluyendo computadoras y servidores de IBM, Hewlett-Packard, Sun Microsystems y Tandem. Las redundancias eran comunes. Dada la composición de la infraestructura, era sumamente complicado lograr que la información de la cadena de suministro fluyera entre las aplicaciones para coordinar la cadena de suministro de Limited. El establecimiento de un mejor control sobre la cadena de suministro para que los incidentes no se repitieran constituía un reto mayúsculo.

Limited Brands había comenzado a considerar las necesidades de su cadena de suministro un año antes, cuando los grandes almacenes de descuento estaban ganando terreno a las tiendas de Limited. La empresa reaccionó a la amenaza enfocándose en productos de alta calidad, que conllevaban el potencial de márgenes de utilidad más altos. Con el fin de aprovechar al máximo esta estrategia, la empresa necesitaba incrementar la velocidad de comercialización de estos productos. Se requerían tecnologías mejoradas para la cadena de suministro que la integraran y reforzaran junto con la logística para el beneficio general de la marca. Leonard A. Schlesinger, vicepresidente de la empresa y director de operaciones, se refirió a la solución como una "entrega integrada de la marca".

De esta manera, Limited Brands inició el proceso de actualización de su cadena de suministro y de eliminación del revoltijo de sistemas heredados que hacían compleja la infraestructura. La empresa esperaba obtener numerosas recompensas de este esfuerzo, como: incremento en las ventas; mayor flexibilidad para responder a las tendencias del mercado y a las necesidades del cliente; y aliviar la carga a los empleados para que se concentraran en las ventas más que en tareas relacionadas con la cadena de suministro y la logística. Matthews explicó que con más de 1,000 proveedores en todo el mundo y múltiples canales de distribución era urgente para Limited Brands desarrollar una visión a nivel empresarial de la cadena de suministro.

Dicha visión requería visibilidad en las visiones de la cadena de suministro —con frecuencia descrita como si fuera una tubería de cristal— relacionadas

con el inventario y los patrones de compra de los clientes, el transporte de materias primas y, de manera más importante, la capacidad de analizar a todos estos componentes de forma simultánea.

El desarrollo de este tipo de cadena de suministro presentó numerosos retos. Limited Logistics Services (LLS), que proporciona administración de logística global y liderazgo para las cadenas de suministro que utilizan las marcas de Limited, enfrentó resistencia por parte de los ejecutivos de las marcas cuando intentó por primera vez integrar las operaciones de logística de la cadena de suministro de todas las empresas de Limited. Rick Jackson, vicepresidente ejecutivo de LLS, convenció a los ejecutivos de marcas al mostrarles a uno por uno la manera en que la transformación de la cadena de suministro produciría ahorros significativos y beneficios estratégicos. Jackson y su equipo también desarrollaron un acuerdo de servicio al cliente para cada marca y medidas para evaluar los resultados.

Jackson y su equipo iniciaron varios proyectos interfuncionales para reforzar su credibilidad. Construyeron centros de desembarque en las costas Este y Oeste para canalizar productos directamente a las tiendas, reduciendo costos y el tiempo que tardaban los productos para entrar al mercado a un máximo de 10 días. Esto ayudó a los gerentes de marca a tomar decisiones mucho más rápidas acerca de los productos que tenían que volver a pedir. Los ejecutivos de marca aceptaron la transformación después de que vieron estos resultados.

Limited Brands también enfrentó obstáculos en los procesos técnicos y de negocios, como lo ilustra su trabajo con Tibco Software, uno de los muchos fabricantes de software para la cadena de suministro con los cuales trabajaba la empresa. Tibco es uno de los principales fabricantes de software para la integración de aplicaciones empresariales (vea el capítulo 5) y fue contratado para desarrollar una plataforma de integración de aplicaciones global para Limited Brands. El propósito de la plataforma era mejorar la capacidad de la empresa para manejar y dar seguimiento al flujo de información a través de su cadena de suministro mundial. Tibco y Limited Brands comenzaron el proyecto realizando una evaluación de los procesos de negocios relevantes. Dean Hidalgo, gerente de marketing de productos de Tibco, dijo que una evaluación como esa era el primer paso típico para un proyecto grande porque su empresa necesitaba comprender por completo el funcionamiento de los procesos de negocios existentes.

La evaluación reveló que Limited Brands estaba batallando con problemas de calendarización y retrasos de procesamiento. Estos problemas eran atribuibles a interfaces punto a punto demasiado simples que enlazaban un sistema con otro, por ejemplo, un

centro de envíos con un centro de distribución. Las interfaces tenían propósitos muy específicos, como la transmisión de datos por lotes entre los dos sistemas. Hidalgo destacó las debilidades de este tipo de estructura, al cual denominó como “el clásico dilema de los espaguetis”. La infraestructura carecía de flexibilidad porque sus robustas aplicaciones de software estaban conectadas de manera directa, punto por punto, a diferentes interfaces de programación de aplicaciones (APIs). El cambio a una API originaba una reacción en cadena que requería cambios a todas las APIs que tuvieran comunicación con las aplicaciones conectadas.

Tibco trabajó con Limited Brands para instalar reportes en tiempo real y comunicaciones con agentes de entrega. También integraron la aplicación de responsabilidad y elaboración de informes de la cadena de suministro externa (OSCAR) con las aplicaciones de logística. Tibco alabó el valor de su estructura de integración de negocios por la facilidad con la cual se podía duplicar cuando entraran a la red nuevos agentes de entrega. La instalación de Tibco introdujo comunicaciones en tiempo real entre Limited Brands y sus proveedores, y ofreció un entorno seguro para la transmisión de documentos. La tecnología también mejoró las capacidades de seguimiento de envíos y visibilidad de los pedidos de los socios de Limited Brands por medio de un módulo de registro de la información (BIM).

De acuerdo con Darrell S. Riekema, director de sistemas de logística de Limited Brands, Tibco cumplió las expectativas que la empresa tenía acerca del proyecto y la puso en condiciones de “soportar futuras iniciativas de negocios, así como de reducir el tiempo de desarrollo y el costo de las soluciones”. Limited Brands tuvo la capacidad para unificar todas las operaciones de tecnología de sus marcas bajo una entidad central, una subsidiaria denominada Limited Technology Services, a cargo del director de información Jon Ricker, con un presupuesto de 150 millones de dólares y 750 empleados.

Matthews dijo que aún había mucho por hacer antes de que la transformación de Limited Brands estuviera terminada. Entre las metas tecnológicas adicionales de la empresa estaba una estructura reutilizable para permitir la replicación de las soluciones de software y una implementación de planeación de recursos empresariales (ERP). En 2005, Limited Brands adoptó herramientas de administración de la cadena de suministro y de la demanda basadas en la Web de Manugistics (adquirida por JDA Software Group) para mejorar la administración de la logística colaborativa para las cadenas interna y externa.

Mientras tanto, Matthews aprovechó su experiencia con el proyecto para apoyar la estrategia de cadena de suministro que había estado promoviendo du-

rante 25 años: acercar la administración de la cadena de suministro (SCM) al consejo de directivos. Matthews siempre había creído que los directivos de muchas empresas tenían una actitud equivocadamente ambivalente hacia las cuestiones de administración de la cadena de suministro. Se había detectado que la SCM era uno de los principales consumidores de ingresos y estaba estrechamente conectada con otros factores de éxito como la fijación de precios, la calidad, los plazos de entrega y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, Matthews estaba muy complacido de que la SCM formara parte de la cultura corporativa en Limited Brands, donde contribuía de forma significativa a la estrategia corporativa general.

La meta principal de Matthews era crear una “cadena de suministro que empezara y terminara con el cliente”. También resaltó el impacto de la cadena de suministro en el valor para los accionistas. Con la cadena de suministro mejor alineada con las metas del consejo directivo, la empresa logro enfocarse en mejorar los ingresos más que en simplemente mantener bajos los costos.

**Fuentes:** Laton McCartney, “The Limited Designs Supply Chain to Begin and End with the Customer”, *Baseline Magazine*, 3 de abril de 2006; “Supply Chain Management Value: Time to Align the Supply Chain to the Boardroom, Says the Limited Brands’ Paul Matthews”, *scdigest.com*, 31 de marzo de 2006; Anne Field, “Ma-

king the Sale”, *Harvard Business Review*, marzo de 2005; “Manugistics Strategic Demand and Supply Chain Management Solutions Selected by Limited Brands”, *TMCnet.com*, 17 de enero de 2005; “Limited Brands Sees Tough Quarter Ahead”, *CNNMoney.com*, 17 de agosto de 2006; “Limited Sees Challenging Qtr; Keeps Aug Forecast”, *Reuters.com*, 17 de agosto de 2006; *LimitedBrands.com*, accedido el 25 de agosto de 2006, y Limited Brands, Inc., Reporte Anual del Formulario 10-K para el año fiscal que termina el 28 de enero de 2006.

## PREGUNTAS DEL CASO DE ESTUDIO

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