



VESTED For Success Case Study

How Dell and FedEx Supply Chain Reinvented their Relationship to Achieve Record-setting Results

A Case Study By:

Kate Vitasek, Karl Manrodt, Jeanne Kling and William DiBenedetto



Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	2
ANTECEDENTES	4
SENTANDO LAS BASES	8
SIGUIENDO LAS CINCO REGLAS VESTED.....	11
REGLA 1: ENFOCARSE EN LOS RESULTADOS, NO EN LAS TRANSACCIONES..	11
REGLA 2: ENFOCARSE EN EL QUÉ, NO EN EL CÓMO	13
REGLA 3: RESULTADOS DESEADOS CLARAMENTE DEFINIDOS Y MEDIBLES...	14
REGLA 4: MODELO DE PRECIOS CON INCENTIVOS	15
REGLA 5: GOBERNANZA: INSPECCIÓN VERSUS SUPERVISIÓN	16
VESTED DISEÑADO PARA EL ÉXITO: LOS RESULTADOS SON REALES.....	17
¿DE DÓNDE PROCEDEN LOS RESULTADOS?	18
LOS BENEFICIOS INTANGIBLES DE VESTED	20
SEIS AÑOS DESPUÉS: LAS LECCIONES APRENDIDAS LLEVAN A ACTUALIZAR	20
ACTUALIZAR LOS RESULTADOS DESEADOS.....	21
ACTUALIZANDO EL MODELO DE PRECIOS.....	22
ACTUALIZANDO LA GESTIÓN.....	23
REFLEXIONANDO SOBRE EL VIAJE CON VESTED	25



RESUMEN EJECUTIVO

Durante más de 28 años, Dell ha empoderado a países, comunidades, empresas y personas de todo el mundo para hacer realidad sus sueños mediante el uso de tecnología de la información. El éxito también conlleva grandes desafíos, especialmente en áreas de competencias no básicas como la logística inversa.

Dell ha trabajado con GENCO desde 2005 (GENCO fue adquirida por FedEx en 2015 y rehace su marca como FedEx Supply Chain® en 2017). Como es habitual en la acelerada industria de alta tecnología, Dell operaba bajo una estrategia de adquisiciones de “cada dólar, cada año”, lo que significa que utilizaba frecuentes procesos de licitación competitiva para reducir los precios. Para 2011, la luna de miel terminó en la relación.

Dell buscaba el costo más bajo, pero FedEx Supply Chain creía que el pensamiento a corto plazo de Dell estaba poniendo en riesgo sus capacidades. Un punto de tensión importante fue que Dell quería que FedEx Supply Chain impulsara innovaciones proactivas y asumiera el costo de las inversiones. FedEx Supply Chain resistió porque no tenía garantía de retorno de la inversión dentro de la estructura de contrato existente y constantemente enfrentaba duras reducciones de costos.

Una cosa estaba muy clara: ninguna de las partes estaba satisfecha con el contrato actual. La estructura del contrato existente y la dinámica de las relaciones crearon una brecha en el nivel de confianza entre las dos empresas. Se necesitaba una forma mejor.

Dell, considerado como un líder progresivo en las operaciones de la cadena de suministro, se ha clasificado constantemente en la lista de las 10 principales empresas de Gartner que sobresalen en la gestión de la cadena de suministro. Para mantenerse en la cima, los líderes de Dell buscan constantemente soluciones pioneras para administrar sus operaciones. Bill Hutchinson, un ejecutivo de Dell y graduado de MBA de la Universidad de Tennessee (UT), estaba familiarizado con el trabajo de la UT en Vested outsourcing. Hutchinson estaba intrigado con los conceptos de beneficio mutuo o ganar-ganar (win-win) promovidos bajo el modelo Vested y decidió enviar a dos miembros del equipo de Dell a la clase inaugural de Educación Ejecutiva Vested Outsourcing de 3 días de UT en Knoxville para obtener más información.

Después de muchas discusiones internas y posteriores discusiones con FedEx Supply Chain, las partes decidieron que la relación era el terreno de prueba perfecto para probar la metodología Vested. El resto, como ellos dicen, es historia. Dell y FedEx Supply Chain han estado operando con éxito bajo un modelo Vested desde 2012 cuando entró en vigor su nuevo acuerdo Vested. Seis años después, las partes pasaron por una "actualización" para actualizar su acuerdo para abordar las "lecciones aprendidas" y el entorno empresarial cambiante.

¿Cómo Dell y FedEx Supply Chain reinventaron su relación para lograr resultados récord?



Por supuesto, muchos pensaron que Vested sería una moda. O que los resultados no serían sostenibles. Pero debido a que el modelo Vested está anclado en un marco de contratación flexible, permite a las partes alinear continuamente sus intereses. La relación ha conducido con éxito tanto a Dell como a FedEx Supply Chain no solo a transformar su forma de trabajo, sino también a navegar por los cambios necesarios para impulsar la transformación en sus operaciones de logística inversa.

Este caso de estudio describe el viaje de Dell-FedEx Supply Chain Vested de 2011 a 2017.



ANTECEDENTES

En 2005, Dell seleccionó a GENCO (ahora parte de FedEx y operando como FedEx Supply Chain) ¹ para ayudar a acelerar el proceso de devolución y reparación de Dell. FedEx Supply Chain tuvo un buen desempeño y se ganó el respeto de Dell. Si bien los niveles de servicio eran altos, Dell no pudo escapar de las presiones de costos altamente competitivas y decidió adoptar un enfoque más estratégico para la subcontratación. Dell deseaba consolidar los sitios existentes y crear un único centro de restauración, que incluyera pruebas, remanufactura, reparación y restauración de sistemas de escritorio, portátiles, servidores y sistemas de almacenamiento en sus instalaciones de Líbano, Tennessee. Finalmente, Dell decidió vender su instalación de 298,000 pies cuadrados en Líbano, junto con la transferencia de empleados de Dell, a un proveedor de servicios que administraría la instalación bajo un acuerdo de subcontratación estratégica. FedEx Supply Chain estaba en la lista corta de posibles postores.

En julio de 2009, FedEx Supply Chain volvió a prevalecer como el proveedor preferido de Dell. Según el acuerdo, FedEx Supply Chain acordó adquirir los edificios, los activos y las personas de Dell en virtud de un contrato de subcontratación de tres años. En ese momento, Dell consideró un contrato de tres años como un trato a largo plazo.

En la industria de alta tecnología, el cambio es rápido y Dell operaba bajo una estrategia de adquisiciones de “cada dólar, cada año”, lo que significa que utilizó frecuentes procesos de licitación competitiva para reducir los precios. Darrin Browder, en ese momento el estratega de Dell y gerente de relaciones con proveedores para la relación de la cadena de suministro de FedEx, explicó: “Esto nos ha funcionado bien a lo largo de los años y nos ha ayudado constantemente a mantener nuestros precios bajo control. Pero con la venta del edificio y la transferencia de las personas, sabíamos que necesitábamos un contrato a más largo plazo para que FedEx Supply Chain amortizara los altos costos iniciales”. ²

El contrato Dell-FedEx Supply Chain -conocido como Nighthawk- era un acuerdo de subcontratación típico basado en transacciones que desafiaba a FedEx Supply Chain a asumir el riesgo de alcanzar el precio por actividad mientras se mantenían los niveles de servicio. El contrato tenía diecinueve elementos de línea facturables diferentes y más de cien acuerdos de nivel de servicio (SLA).

El arreglo funcionó razonablemente bien durante un tiempo, pero finalmente desarrolló problemas importantes. Lo que fue un buen "trato" en 2009 cuando las partes firmaron el contrato ya no era sostenible. La explicación fue complicada. Surgió de desafíos estructurales en la naturaleza del acuerdo en sí. Dell había vendido sus operaciones a FedEx Supply Chain con estipulaciones sobre la retención y los salarios de los empleados transferidos. FedEx Supply Chain asumió riesgos de eficiencia y se comprometió a reducir los costos, lo que estaba cumpliendo.



Desde la perspectiva de Dell, los compromisos de reducción de costos de FedEx Supply Chain, aunque cumplieron con sus compromisos, ya no eran lo suficientemente buenos para proporcionar a Dell una ventaja competitiva en el mercado. Raj Subramonian, que en ese entonces era el gerente general de Global Dell Outlet de Dell, estaba bajo una presión constante para reducir costos. “Cuando miro hacia atrás, no recuerdo el cariño. Fue muy obvio en el primer trimestre de mi trabajo: apenas estábamos cerca del estándar de la industria por el lado de los costos. La métrica clave fue el costo por caja (cost per box - CPB), y lo perdimos cada trimestre. Durante dieciocho meses seguidos, tuve que pararme frente a las reuniones ejecutivas para explicar por qué nuestros costos eran tan altos”.³

El equipo de adquisiciones de Dell continuó presionando a FedEx Supply Chain sobre las reducciones de costos bajo el mantra de "cada dólar, cada año", a pesar de que Dell y FedEx Supply Chain habían establecido un contrato en el que FedEx Supply Chain asumía gran parte del riesgo a un precio fijo. FedEx Supply Chain se sintió frustrada cuando Dell trató de renegociar el acuerdo de tres años cada seis meses. Un punto de tensión importante fue que Dell quería que FedEx Supply Chain invirtiera de manera proactiva en innovaciones para mantenerse al día con el acelerado mercado de alta tecnología. FedEx Supply Chain se resistió porque no tenía garantía de retorno de la inversión dentro del plazo del contrato de tres años y constantemente enfrentaba duras reducciones de costos.

FedEx Supply Chain llegó a un punto en el que no creía que “se pudieran sacar más ahorros” y no estaba dispuesto a realizar inversiones sin algún tipo de compensación adicional que permitiera un retorno justo de las inversiones. Para empeorar las cosas, la charla sugirió que los problemas eran culpa de FedEx Supply Chain, y Dell necesitaba cambiar de proveedor de servicios.

Una cosa estaba muy clara: ninguna de las partes estaba feliz. La estructura del contrato existente y la dinámica de las relaciones durante el período de 2011 pusieron una brecha en el nivel de confianza entre las dos empresas. Al final del segundo año, las partes sabían que había una necesidad definitiva de renegociar los términos. Se necesitaba una forma mejor.

Los líderes de Dell lanzaron ideas para el cambio. Tal vez podrían acercar la operación a México, donde la mano de obra era más barata o, tal vez, incluso a Asia. ¿Podrían explorar una combinación de realizar procesos de toque ligero en los Estados Unidos y soluciones más complejas en otros lugares?

Un pequeño grupo dentro de Dell no estuvo de acuerdo en que cambiar el proveedor de servicios o deslocalizar a un país de bajo costo fuera una panacea. Subramonian explicó: “La relación Dell-FedEx Supply Chain tenía problemas heredados, con problemas en ambos lados. FedEx Supply Chain fue recompensada por mejorar su rentabilidad a través de sus servicios. Dell fue recompensada por obtener los costos más bajos. Los intereses de Dell y FedEx Supply Chain debían alinearse: si creáramos la misma estructura de contrato con un nuevo proveedor, tendríamos los mismos problemas. Sentí firmemente que teníamos que



desafiar conscientemente años de precedentes históricos y hacer cambios en las penalidades y los incentivos de los contratos".

Robert McIntosh, ahora vicepresidente senior de Dell Global Fulfillment, Logistics and Trade, estuvo de acuerdo: "Sabíamos que FedEx Supply Chain era el mejor proveedor de su clase. Cuando realizamos las licitaciones competitivas anteriores, FedEx Supply Chain siempre se destacó. Si nos cambiamos a otro proveedor, tendríamos costos de transacción exorbitantes y riesgos adicionales de un proveedor que podría no funcionar tan bien como FedEx Supply Chain".

Hutchinson estaba familiarizado con el trabajo de UT en Vested Outsourcing y sugirió que Dell enviara a dos miembros del equipo a la clase inaugural de Educación Ejecutiva de 3 días de Vested Outsourcing de UT en Knoxville para obtener más información. Los informes fueron positivos. Vested fue un enfoque innovador para crear acuerdos de subcontratación beneficiosos para todos.

Hutchinson estaba intrigado y decidió acoger a los profesores de UT para una sesión de educación ejecutiva de un día en la sede corporativa de Dell. El evento expuso a 30 líderes multifuncionales de Dell a los conceptos de Vested. "La sesión fue evocadora", dice Hutchinson. "Algunos se marcharon pensando que Vested cambiaría las reglas del juego para Dell. Pero muchos se mostraron reacios a adoptar un concepto que parecía ser "demasiado suave y difuso" para ser efectivo en el mundo real de la industria de alta tecnología".

Stephen McPherson, Gerente Senior de Cadena de Suministro Inversa de Operaciones Globales en Dell, agregó que Vested "parecía ser demasiado idealista, demasiado irreal. No quiero etiquetarme como pesimista. Pero, siendo más realista en operaciones, pensé que todo sonaba demasiado bueno para ser verdad".⁴ No estaba solo. El equipo de ingeniería de Dell se mostró especialmente escéptico.

Si bien Dell enfrentó su dilema y el vencimiento pendiente del contrato, algunos miembros del equipo que trabajaron directamente con FedEx Supply Chain sintieron que un enfoque Vested podría ser la solución radical necesaria. Darrin Browder, ahora Director de Operaciones, Transporte y Logística, América, en Dell, fue una de esas personas. "Me atrajo de inmediato la lógica detrás del enfoque de Vested. Había trabajado en el lado de las operaciones del negocio y conocía de primera mano los objetivos en conflicto entre las operaciones y las adquisiciones o compras". Browder podría haber identificado fácilmente la desalineación inherente en Dell y los objetivos de su proveedor. Él creía que la adopción de un enfoque Vested podría revitalizar la relación Dell-FedEx Supply Chain y generar resultados transformadores. Después de varias discusiones que invitaron a la reflexión, Browder convenció a McIntosh de que un enfoque Vested proporcionaría una alianza estratégica centrada en agregar valor, no simplemente en administrar transacciones.



McIntosh quería asegurarse de que la organización tuviera suficiente aceptación para que funcionara. Organizó un club de lectura para animar a su equipo a aprender más sobre el enfoque Vested. Durante un período de tres meses, se asignó a las personas como campeones del capítulo para leer y digerir la primera edición de Vested Outsourcing: cinco reglas que transformarán el outsourcing. Las discusiones revelaron que el contrato de Nighthawk era culpable de las 10 "Dolencias de la subcontratación".

Las reuniones del club de lectura fueron importantes, dijo McIntosh, porque "realmente nos ayudaron a darnos cuenta de que necesitábamos probar un enfoque diferente y que el enfoque Vested brindaba una opción sólida. La cultura innovadora de Dell nos permitió desafiar el status quo, y el equipo interno finalmente llegó a la conclusión de que tenía sentido acercarse a FedEx Supply Chain con la idea de convertir nuestro contrato en un acuerdo Vested".

El resto de este caso de estudio cuenta la historia de cómo Dell y FedEx Supply Chain implementaron el modelo de negocio Vested en 2012, y finalmente actualizaron y renovaron su acuerdo original cinco años después, en 2017.



SENTANDO LAS BASES

Dell nombró a Matt Snyder, quien en ese momento era el Director de Cadena de Suministro Inversa Global de la compañía, para liderar la iniciativa. Snyder inició conversaciones con FedEx Supply Chain para explorar si Vested sería una buena opción para ayudar a las partes a salir de su rutina. Snyder comenzó pidiendo al equipo de administración de FedEx Supply Chain que leyera un artículo sobre Vested Outsourcing. Como Dell, varios estaban intrigados.

Tal como lo hizo Dell al principio, algunos líderes de la cadena de suministro de FedEx sintieron que la idea de Vested podría ser demasiado buena para ser verdad. Su historial de relaciones sugirió que Dell se aferró a su "gran garrote". Los contratos de Dell fueron unilaterales: FedEx Supply Chain asumió el riesgo y recibió poca recompensa. FedEx Supply Chain cuestionó si Dell podría llegar a un verdadero contrato de beneficio mutuo adoptado bajo la metodología Vested. FedEx Supply Chain sabía muy bien que Dell compartiría el riesgo, pero ¿Dell seguiría adelante con una recompensa compartida? ¿Podrían caminar hacia la charla sobre la mentalidad de Vested "What's In It for We (WIIFWe) o Qué hay para Nosotros (WIIFWe)"?

Las empresas se reunieron en un lugar neutral fuera del sitio en junio de 2011 en Fort Worth, Texas, para tener discusiones francas sobre el compromiso de cada parte de convertir su contrato en un enfoque con derechos adquiridos.

Suena simple, pero las conversaciones que siguieron fueron desafiantes. La histórica falta de confianza entre FedEx Supply Chain y Dell fue evidente. Ambas partes entendieron que un acuerdo Vested no podría tener éxito sin confianza y transparencia, pero los viejos hábitos difícilmente mueren. Tom Perry, ex vicepresidente y director de tecnología de FedEx Supply Chain, reflexiona sobre la reunión: "Hubo falta de confianza. No porque la gente fuera mala, sino simplemente porque el enfoque convencional no fomentaba la confianza. El contrato de Nighthawk fue una propuesta de ganar-perder. Si uno de nosotros gana, el otro pierde automáticamente. Y, honestamente, ambos estábamos perdiendo".⁵

Las reuniones fueron tan tensas en ocasiones que los asistentes de Dell y FedEx Supply Chain fueron a salas separadas para refrescarse y pensar en los caminos deseados. Perry recordó: "Hubo un momento de la verdad en esa reunión de junio. No quería continuar porque no tenía suficiente confianza para seguir adelante". Pero fue durante esos momentos de separación cuando sus compañeros de FedEx Supply Chain convencieron a Perry de mantener el rumbo. Perry se alegra de haberlo hecho: "Tuve una epifanía. Si no puedes superar la falta de confianza, nunca podrás hacer que funcione. No puedo decir lo suficiente sobre cómo eso cambió todo".

Dell y FedEx Supply Chain acordaron seguir adelante con el objetivo de crear un nuevo acuerdo Vested con el compromiso de incluir una nueva actitud y enfoque hacia la distribución de riesgos y recompensas.



Dell y FedEx Supply Chain nombraron un pequeño "equipo central" que, en última instancia, transformaría la relación y la transición de un contrato basado en transacciones a un modelo comercial de beneficio mutuo. El equipo incluía líderes apasionados por la necesidad de pensar de manera diferente sobre la relación. Snyder, de Dell, fue nombrado gerente de proyecto y se le unieron Browder (adquisiciones), Kevin Meyers (operaciones) y Nimesh Porbandarwell (que entonces estaba en la unidad de negocios Global Dell Outlet). En el lado de la cadena de suministro de FedEx, los ex ejecutivos de ingeniería y logística inversa lideraron el esfuerzo de transformación, junto con John Coleman, entonces y actual gerente general que supervisaba una de las operaciones de Dell. Coleman era responsable de las operaciones diarias del negocio de Dell para FedEx Supply Chain, y su aceptación y apoyo fueron esenciales. En última instancia, él y su equipo tendrían que hacer grandes cambios operacionales bajo la naturaleza transformadora del nuevo acuerdo Vested.

Figura 1.

El equipo central conjunto de Dell y FedEx Supply Chain recurrió al curso en línea de Vested de la Universidad de Tennessee, "Creación de un acuerdo Vested", para ayudarlos a reestructurar su relación de subcontratación y su contrato para seguir las cinco reglas Vested. El curso consta de 17 módulos de capacitación en línea (Figura 1) y está diseñado para que un equipo de compradores y proveedores "aprenda y haga" utilizando el formato RealPlay® de la Universidad. Los miembros del equipo primero completan un módulo de capacitación en línea (aprender) y luego se reúnen para "hacer", donde co-crean los entregables que finalmente se convierten en elementos clave del contrato de las partes. Por ejemplo, crearon una visión compartida y definieron mutuamente los Resultados Deseados, incluidas las métricas clave, un modelo de precios con incentivos y una estructura de gestión, todo esencial para una subcontratación exitosa.

Part 1: Laying the Foundation	
Introduction	How To Use This Course & Toolkit
Module 1	Getting Ready
Module 2	Contracting By The Rules
Part 2: Contracting by the Elements	
Module 3	Business Model
Module 4	Shared Vision & Intent
Module 5	Statement Of Objectives
Module 6	Performance Metrics
Module 7	Performance Management
Module 8	Pricing Model - Part 1
Module 9	Pricing Model - Part 2
Module 10	Pricing Model - Part 3
Module 11	Pricing Model - Part 4
Module 12	Pricing Model - Part 5
Module 13	Relationship Management
Module 14	Transformation Management
Module 15	Exit Plan /Special Concerns
Part 3: Staying Vested	
Module 16	Finalizing Your Agreement
Module 17	Transitioning To Your New Agreement

Dell y FedEx Supply Chain finalmente decidieron contratar a Steven Symmes, un Vested Certified Deal Architect, para ayudarlos a reestructurar su acuerdo. El papel de Symmes era el de un facilitador externo neutral para ayudar a las empresas a comprender el negocio y hacer la transición de la relación existente a un acuerdo Vested.



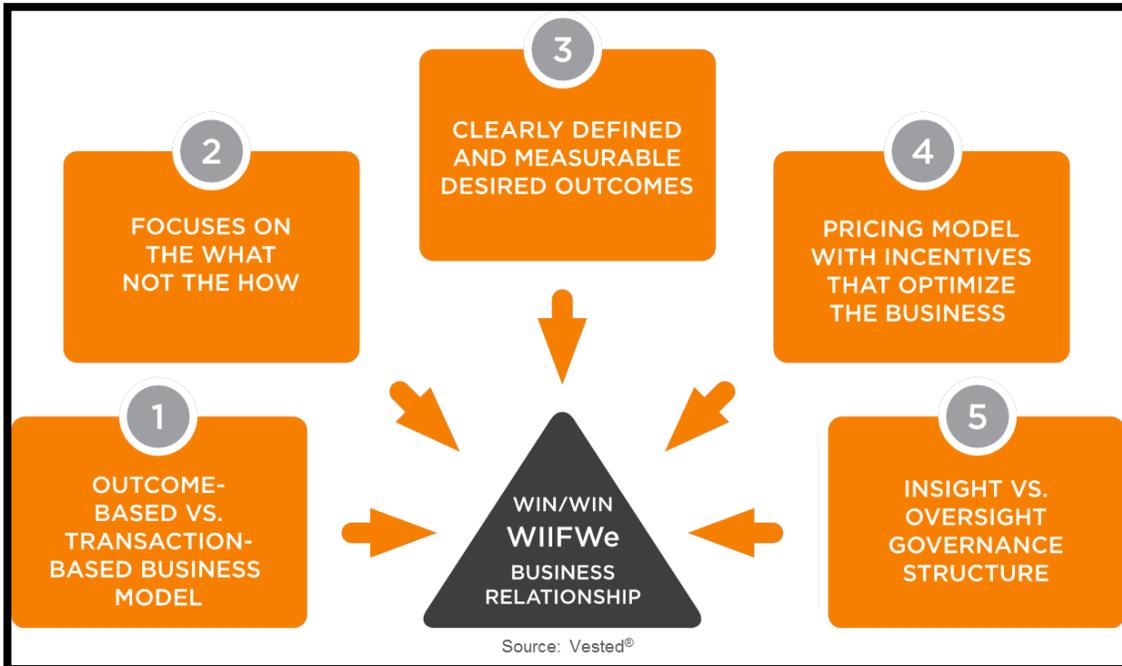
Browder apreció la estructura transformadora de utilizar el enfoque Vested paso a paso. “Trabajamos a través del curso en línea a un ritmo de un módulo por semana. Symmes revisó cada uno de los elementos de "tarea" completados con el equipo, lo que nos ayudó a hacer los ajustes necesarios. Completar los elementos de la tarea le dio al equipo los pilares de nuestro contrato y estructura de gestión”.



SIGUIENDO LAS CINCO REGLAS VESTED

La metodología Vested, cuando se sigue, crea un contrato relacional con la economía basada en resultados. El contrato es un marco flexible que permite la naturaleza dinámica del negocio. Como tal, las partes documentan las “reglas” que seguirán mientras buscan lograr los Resultados Deseados mutuamente definidos (Figura 2).

Figura 2



A continuación, se describe cómo Dell y FedEx Supply Chain siguieron las cinco reglas.

REGLA 1: ENFOCARSE EN LOS RESULTADOS, NO EN LAS TRANSACCIONES

Dell y FedEx Supply Chain iniciaron su viaje Vested con una Partnership Summit en agosto de 2011 en Round Rock, Texas. ¿El objetivo clave? Abordar la Regla #1 de Vested: Concéntrese en los resultados, no en las transacciones. El enfoque transaccional existente se encuentra en el centro del problema. Un ex miembro del equipo de la cadena de suministro de FedEx observó: “Que le paguen por cada actividad no debería ser el enfoque. ¿Qué quiere lograr realmente la empresa? Dell quería una transformación en su cadena de suministro, pero el contrato Nighthawk compró actividades, no creatividad, no innovación. Ambos sabíamos que teníamos que cambiar el enfoque hacia el valor”.

Symmes estuvo de acuerdo: “Dell cayó en la trampa típica de centrarse en las transacciones y los costos de transacción. Se trataba de reducir el "costo por caja", es decir, mantener el costo de procesamiento y restauración de cada artículo devuelto de FedEx Supply Chain lo



más bajo posible." ⁶ El grupo finalmente amplió su punto de vista a uno del costo total, tomando en consideración el costo total de una devolución o la "pérdida por caja", lo que cambió el enfoque hacia la rentabilidad y el margen.

"Una vez que nos pusimos a pensar claramente sobre cómo minimizar la pérdida de margen de Dell por una devolución, todo lo demás encajó", explicó Coleman. "Fue fácil pensar en una visión común compartida en la que ambos pudiéramos unirnos". Finalmente, las partes acordaron la siguiente visión formal compartida:

"Maximizar la recuperación y reducir la pérdida de margen en los productos devueltos de Dell a nivel mundial a través del liderazgo en el mercado secundario, la inteligencia de la cadena de suministro y la excelencia operativa".

Con una visión compartida en la mano, Dell y FedEx Supply Chain acudieron a sus mesas de dibujo individuales para proponer metas o, en terminología de Vested, "los Ponis". Los ponis son esas ideas iniciales que impulsarían un espíritu tanto emprendedor como Vested. En la terminología de Vested, un Poni se define como la diferencia entre la solución y los resultados existentes con los resultados futuros deseados. Las partes colaboraron, haciendo preguntas importantes, como: ¿Cuánto dinero podemos ahorrar trabajando juntos? ¿Cómo pueden las dos empresas ser más eficientes?

Surgieron otros problemas y preguntas: ¿Quizás FedEx Supply Chain podría ayudar a descubrir mejor las tasas de falla? ¿Quizás tres horas de soporte telefónico son innecesarias para evitar las penalizaciones de "costo por caja"? ¿Quizás un técnico pueda arreglar la caja en el campo y reducir la cantidad de producto devuelto? ¿Quizás se puedan definir métricas de mayor nivel y más informativas para mejorar continuamente el proceso? Estas fueron solo algunas de las ideas sobre la mesa.

En total, Dell y FedEx Supply Chain identificaron 55 ponis. Los Ponis eran de amplio alcance, abarcando desde la expansión comercial y las oportunidades de marketing hasta la sostenibilidad y la creación de espacios en blanco (capacidad). El equipo finalmente acordó que trabajarían en 15 de los ponis de mayor potencial con el mejor retorno de la inversión potencial.

McIntosh, un veterano de Dell desde hace mucho tiempo, comprendió la importancia de los Ponis en el desarrollo de un caso comercial formal que pasaría la prueba de la alta dirección de Dell. El equipo necesitaba cifras concretas para obtener la aprobación formal si iban a compartir las recompensas con FedEx Supply Chain. Se contrató a Nimesh Porbandarwell, estratega principal de Global Dell Outlet y un genio de las hojas de cálculo de Excel, para crear un caso de negocios que reflejara los costos y ahorros generados a partir de las ideas que se estaban lanzando. Porbandarwell respondió: "Quería mostrar el impacto en la rentabilidad si nos enfocamos en el margen en lugar del ahorro de costos solamente. En Dell, siempre nos enfocamos en los costos, pero esta visión era miope. En realidad, Dell podría beneficiarse aún más si nos enfocamos en nuestro margen general de nuestro



negocio de reparación y reacondicionamiento ". El caso de negocio de Porbandarwell reveló que las iniciativas estratégicas que se identificaron de manera colaborativa podrían traer fácilmente a Dell millones de dólares en beneficios.

Ahora era el momento de alinear los intereses en un acuerdo formal Vested, estableciendo los mecanismos que las partes usarían para desbloquear el valor de los Ponis a través de las Cinco Reglas de Vested. Esto incluiría la creación conjunta de un modelo de precios con incentivos que permitirían a FedEx Supply Chain compartir el valor que se crearía.

REGLA 2: ENFOCARSE EN EL QUÉ, NO EN EL CÓMO

El propósito de la Regla 2— Centrarse en el qué, no en el cómo — es asegurarse de que el proveedor no esté limitado por mandatos previamente descritos. Si Dell quisiera desbloquear el potencial de Ponis, tendrían que aprender a "dejar ir" y permitir que FedEx Supply Chain realice cambios proactivos en las prácticas de los "cómo" existentes que estaban generando los resultados actuales. En pocas palabras, no seguir la Regla #2 dejaría a Dell en la paradoja de la subcontratación en la que estaban: subcontratar a un experto y luego decirle cómo hacer el trabajo.

Coleman, uno de los gerentes generales de FedEx Supply Chain para el negocio de Dell, señaló que el mayor desafío se produjo en las acciones cotidianas de cómo Dell vive la Regla #2 de Vested: Enfóquese en el qué, no en el cómo. "Durante el contrato de Nighthawk, Dell se mantuvo atento a todo", explicó. "Solíamos pensar que los miembros del equipo de Dell eran perros guardianes"

"La Regla #2 de Vested nos dio la libertad de ser creativos", dijo Coleman. El nuevo acuerdo Vested logró esto al cambiar el enfoque de dictar una declaración detallada del trabajo a responsabilizar a FedEx Supply Chain de un amplio alcance de trabajo para lograr los Resultados Deseados mutuamente definidos. Los ejecutivos de FedEx Supply Chain ahora sentían confianza en realizar inversiones en Dell.

Una cosa en la que prácticamente todos los miembros del equipo de Dell estuvieron de acuerdo es que es difícil ceder el control por parte de cualquier empresa o persona. McPherson, de Dell, que trabaja con el equipo de FedEx Supply Chain en Nashville, dijo: "Los líderes de Dell tenían que aprender a confiar en FedEx Supply Chain para descubrir los procedimientos de los Resultados Deseados. Teníamos que vigilarnos constantemente para asegurarnos de que no estábamos micro gestionando. Pero ha sido divertido ver la transformación. Una vez que comenzamos a ser más transparentes y buscamos soluciones en FedEx Supply Chain, en lugar de decirles qué hacer, la cultura realmente cambió". McPherson recordó que la cultura cambió "prácticamente de la noche a la mañana" y agregó: "Ahora somos más proactivos e innovadores".



Perry también destacó el progreso de Dell en la adopción de la Regla #2. “Esas palabras exactas [Centrarse en el qué, no en el cómo] fueron adoptadas en nuestras reuniones. La gente de Dell [se detendría] a mitad de la frase para corregirse. "No, te estoy diciendo el cómo: queremos centrarnos en el qué". Es divertido ver a la gente de la cadena de suministro de FedEx iluminarse y decir: "Tienes razón". Y es nuestro trabajo mantener a Dell responsables recordándoles cuando las personas adoptan comportamientos antiguos".

Al comentar sobre el poder de la Regla #2, Coleman afirmó: “Es como si hubiéramos abierto una nueva piñata de innovación. Los empleados de FedEx Supply Chain ahora saben que compartiremos la recompensa por las buenas ideas. Ahora, cada trimestre establecemos nuevas prioridades que se alinean con nuestros resultados mutuos definidos”.

REGLA 3: RESULTADOS DESEADOS CLARAMENTE DEFINIDOS Y MEDIBLES

Como dice el refrán, "obtienes lo que mides". La Regla #3 — Resultados Deseados claramente definidos y medibles — fue esencial para garantizar que el equipo seleccionara cuidadosamente las métricas que se alinearían con los Resultados Deseados mutuamente definidos. Si el equipo no desafiaba las métricas existentes, claramente obtendrían los mismos resultados que obtenían bajo el contrato de Nighthawk.

Symmes entrenó a las partes a través del proceso de preparación de una Hoja de ruta de requisitos (Requirements Roadmap[®]), un producto crítico en la metodología Vested, que vincularía la visión compartida y los Resultados Deseados de Dell y FedEx Supply Chain con métricas e incentivos. Una hoja de ruta de requisitos debidamente preparada es una herramienta fácil de usar que resume la esencia de la estructura del trato.

El contrato de Nighthawk tenía más de 100 acuerdos de nivel de servicio (SLA). Como parte del proceso, el equipo redujo drásticamente el número de métricas a menos de 20 indicadores clave de desempeño. Y lo más importante, todas las métricas se alinearon con uno de los seis Resultados Deseados definidos mutuamente. Al final, el equipo alineó las 20 métricas con los siguientes seis Resultados Deseados:

- Construir y operar una cadena de suministro líder en la industria
- Diseñar y operar procesos de remanufactura de clase mundial
- Reducir las tasas de devoluciones de los clientes de Dell
- Desarrollar y ejecutar una solución de abastecimiento para productos reacondicionados.
- Diseñar y construir un portal web para maximizar los montos recuperados.



- Expandir e implementar soluciones de cadena de suministro líderes en la industria fuera de los Estados Unidos.

Browder fue autorizado para convertir los resultados de Vested en un contrato formal basado en resultados. Browder reflexiona sobre el poder de la herramienta Hoja de ruta de requisitos (Requirements Roadmap). "Usar la Hoja de ruta de requisitos fue genial", dijo. "Después de completar esa herramienta, la usé más que cualquier otra cosa al redactar el contrato. Fue la herramienta más útil de todas las herramientas de Vested. No puedo decirles cuántas veces lo mencioné cuando estábamos escribiendo el contrato, porque realmente es el corazón del contrato".

REGLA 4: MODELO DE PRECIOS CON INCENTIVOS

En la subcontratación convencional, las empresas compran servicios por una tarifa transaccional (costo por envío, almacenamiento de paletas, etc.). En Vested, los compradores y proveedores de servicios desarrollan un modelo de precios con incentivos que recompensan al proveedor cuando se logran los Resultados Deseados mutuamente definidos. En resumen, el proveedor tiene derecho al éxito del comprador y viceversa. Crear un modelo de precios con incentivos resultaría ser el desafío más difícil de Dell y FedEx Supply Chain.

"El modelo de precios se convirtió en el lugar donde el ganar-ganar pasaría de la teoría a la economía", explicó Browder. "Después de todo, en el precio es donde el caucho se encuentra con el camino". Las partes acordaron varios principios rectores sobre cómo estructurar el modelo de precios:

- Pasarían de un precio por actividad a un modelo de precios que rastreara la rentabilidad general del negocio en función de los Resultados Deseados definidos mutuamente para reducir las pérdidas por caja y medir la rentabilidad general de Dell y FedEx Supply Chain.
- El equipo consideró que era injusto que FedEx Supply Chain asumiera riesgos en el negocio de Dell cuando ciertos componentes, como el volumen y la combinación, no estaban bajo su control. Por esta razón, el trabajo base o mínimo (base book of work) se reconfiguró para proporcionar a FedEx Supply Chain un margen base inferior al normal de la industria: FedEx Supply Chain no perdería dinero en el trabajo base, pero tampoco ganaría mucho. Una consideración fue: "¿Quién tiene el control de una actividad determinada?" FedEx Supply Chain controló los eventos dentro de sus instalaciones. Sin embargo, ciertos aspectos, como la cantidad de unidades devueltas, claramente no estaban bajo el control de FedEx Supply Chain. Porbandarwell diseñó cuidadosamente protocolos de precios que ni recompensaban ni penalizaban a ninguno de los socios por nada fuera de su control.
- FedEx Supply Chain obtendría márgenes superiores a los de la industria por lograr los Resultados Deseados mutuamente definidos. Cuanto mejor hiciera FedEx Supply Chain para lograr los Resultados Deseados, más compartirían los beneficios financieros.



- Las partes acordaron un índice de valor compartido que le daba a FedEx Supply Chain una mayor participación en los beneficios más temprano, pero disminuyendo la participación con el tiempo. Este plan permitió que FedEx Supply Chain recuperara las inversiones más rápidamente, pero permitió que Dell obtuviera una mayor parte de los beneficios después de que FedEx Supply Chain recuperara su retorno inicial de la inversión.

Las empresas también acordaron crear una referencia dinámica que se reajuste con el tiempo: el fundamento era que ambas partes necesitaban buscar innovaciones para continuar generando beneficios, no solo para continuar cosechando recompensas en los años posteriores a que las inversiones e innovaciones iniciales aportaron valor. Porbandarwell fue desafiado a diseñar un modelo de precios que literalmente rastreara todo el negocio y proyectara la rentabilidad para las partes. En esencia, el modelo de precios era un "P&L conjunto" (Profit and Loss - Ganancias y Pérdidas), donde cada mes se ingresaban los parámetros comerciales (volúmenes, mezcla) y luego se calculaban los resultados, incluidas las tarifas e incentivos que obtendría FedEx Supply Chain.

McIntosh dijo que una lección clave es presupuestar y planificar dólares al nivel de Costo Total para apoyar el programa. "Nunca habíamos hecho algo como esto en la historia de Dell. Se podría decir, bueno, compartir ganancias es bueno, pero Vested va más allá de compartir ganancias. Vested nos permitió seguir ese camino en el que esperamos reducciones de tarifas año tras año, pero la diferencia clave es que ahora pensamos en el costo total de propiedad (total cost of ownership) y no solo en el precio por caja. Realmente es una forma más holística y productiva de pensar en la economía de la subcontratación".

El equipo le da una gran cantidad de crédito a Porbandarwell por su habilidad financiera para crear un modelo de precios que convirtió la teoría de Vested en realidad. Si bien Porbandarwell lideró la creación real del modelo de precios, FedEx Supply Chain tuvo la libertad de probar y desafiar el modelo para asegurarse de que el modelo estaba logrando los objetivos acordados. Después de pruebas importantes, las partes confiaban en que el modelo de precios se basaba en la equidad y la economía de beneficio mutuo o ganar-ganar.

REGLA 5: GOBERNANZA: INSPECCIÓN VERSUS SUPERVISIÓN

McPherson recuerda claramente las antiguas estructuras de gestión: "El contrato de Nighthawk fue difícil de administrar. En ambos lados, había agendas ocultas. Y paranoia. La información se retenía. Además de eso, el término del contrato requería RFQ (del acrónimo inglés Request for Quotation) recurrentes. ¿Por qué FedEx Supply Chain debería invertir en innovaciones e infraestructura si alguna otra empresa va a conseguir el contrato? No había garantía de retorno de la inversión".

Coleman estuvo de acuerdo: "La gestión ad hoc no fue eficiente ni eficaz".

Como parte de la metodología de Vested, el Equipo Central estableció una estructura de gestión de Vested que en última instancia ayudaría a las partes a navegar su relación



mucho más allá de la firma del contrato. Desde los niveles ejecutivos hasta los niveles de trabajo de primera línea, la gente está alineada. La responsabilidad de los gerentes en áreas específicas está claramente definida para mantener informados a los gerentes de cuentas y programas de las empresas. La comunicación directa y continua mejora el flujo de información y empodera a los equipos de proveedores de servicios.

Se programan reuniones semanales, mensuales y trimestrales al comienzo de cada trimestre de acuerdo con las prioridades identificadas. Las reuniones trimestrales brindan a los líderes ejecutivos de Dell y FedEx Supply Chain informes de estado, así como una oportunidad para planificar el futuro. Los líderes clave de las empresas comparten la responsabilidad de planificar y facilitar las reuniones.

"En los viejos tiempos, la colaboración no era el foco", dice Coleman. "Ahora, revisamos el progreso y nos ponemos manos a la obra de pensar en el futuro. ¿Dónde están las oportunidades emergentes? ¿Cómo puede FedEx Supply Chain aportar valor real a los resultados de Dell? "

VESTED DISEÑADO PARA EL ÉXITO: LOS RESULTADOS SON REALES

Para personas como McPherson que no estaban seguras de Vested al principio, los resultados hablan por sí mismos. "Los resultados han ido más allá de mis sueños más locos", dice. "Ha sido simplemente asombroso ver cómo pudimos literalmente cambiar la cultura y ver resultados tan drásticos en un período de tiempo tan corto". Incluso los primeros "creyentes" como Browder se han sorprendido gratamente. "Sabía que un enfoque Vested funcionaría, pero hemos tenido mucho más éxito de lo que nadie imaginaba".

Entonces, ¿cómo se ve exactamente un ganar-ganar con Vested? Browder dijo que estaba realmente complacido cuando, durante la primera Revisión comercial trimestral oficial de Vested, presentó a FedEx Supply Chain y a la Unidad de negocios Global Dell Outlet cheques de más de \$ 1 millón que eran los beneficios directos de la nueva relación Vested. Un millón de dólares puede no parecer mucho, pero para FedEx Supply Chain, la diferencia es sustancial porque el cheque de incentivo trimestral va directo al resultado final. Coleman dijo: "Antes luchábamos con uñas y dientes y ni siquiera veíamos los promedios de la industria para los márgenes en la cuenta de Dell". Según el acuerdo conferido, FedEx Supply Chain triplicó sus márgenes sobre los promedios de la industria.

Las partes han estado operando bajo un acuerdo Vested desde 2012, y rápidamente comenzaron a lograr el éxito en sus Resultados Deseados. De hecho, todos menos uno de los seis Resultados Deseados iniciales se concretó en 2011. Si bien las partes no han publicado públicamente la cantidad oficial de incentivos pagados a FedEx Supply Chain en virtud del acuerdo Vested para ayudar a lograr los Resultados Deseados, ambas partes se prepararon para admitir que Vested funciona. Algunos de los resultados incluyen:



- Reducir la estructura de costos de Dell en un total de aproximadamente un 44 por ciento en los primeros tres años
- Se lograron niveles récord de objetivos de calidad DPPM (piezas defectuosas por millón), defectos en producción y envío (Missing, Wrong & Damaged - MWD) y devoluciones repetidas desde el momento del envío durante los 90 días anteriores (Repeat Returns since time of shipment over previous 90 days - RR90)
- Alcanzó los objetivos de dólares en repuestos, lo que permitió a Dell llevar un récord de dólares bajos en repuestos.

Pero ganar no es unilateral en un acuerdo Vested. FedEx Supply Chain también resultó ganadora. Una parte clave del contrato fue el incentivo para impulsar los resultados de la transformación. Recuerde que en el primer trimestre FedEx Supply Chain recibió un cheque de bonificación de \$1 millón como parte de su participación como resultado de la implementación exitosa de Ponis que redujo el costo total de Dell. Además, FedEx Supply Chain recibió extensiones de contrato automáticas.

¿DE DÓNDE PROCEDEN LOS RESULTADOS?

Los escépticos a menudo encuentran difíciles de creer los resultados de un acuerdo Vested. Algunos incluso hacen pasar los resultados como "la fruta colgando" o acusan al proveedor de "sacos de arena". Pero pregunte a cualquier persona involucrada en la relación Vested Dell-FedEx Supply Chain y le dirán que los resultados provienen de la naturaleza de beneficio mutuo de los esfuerzos de transformación. En un acuerdo Vested correctamente estructurado, el proveedor es recompensado por invertir en innovación y mejoras de procesos, porque obtendrá un retorno de su inversión si las iniciativas de transformación ayudan a las partes a lograr los Resultados Deseados. ¿Recuerdas a los ponis? En resumen, hay una recompensa por ganar Ponis.

Coleman, un defensor de Vested desde el principio, enfatizó que una de las claves del éxito es que el acuerdo de Vested canalizó a las partes para mirar el panorama general y alinear intereses: "Solíamos pensar que la única opción era la reducción continua del costo por caja. Con Vested tenemos un marco que dice que cuando ganamos o ahorramos, lo hacemos juntos. En FedEx Supply Chain, estamos todos adentro, y eso significa que todos los empleados están adentro, cada hora, todos los días, con un valor impulsor que cae tanto en Dell como en FedEx Supply Chain".

Entonces, ¿de dónde provienen exactamente los resultados? En pocas palabras, a partir del valor creado a partir de las iniciativas de transformación, o "Ponis".

Quizás una de las iniciativas de transformación más impresionantes giró en torno a la reducción de materiales de desecho. Las partes pudieron abordar este resultado deseado mucho más rápido de lo que nadie pensaba. En los primeros 18 meses después de hacer



el cambio a Vested, las empresas se dieron cuenta de una enorme disminución del 67 por ciento en el producto que se dirigía a la eliminación de chatarra.

Antes de Vested, el contrato Nighthawk pagaba a FedEx Supply Chain una tarifa fija por simplemente desechar el producto devuelto. El acuerdo conferido proporcionó incentivos para la reducción de desechos. Como explicó un ex ejecutivo de FedEx Supply Chain, “La métrica de oro es la pérdida por caja. Muchas de las iniciativas que hacemos (por ejemplo, el desecho) alimentan directamente ese objetivo. ¿Por qué tirar una computadora portátil si podemos salvar el 35 por ciento del costo? Sí, agrega un paso en el proceso y costos a la cadena de suministro de FedEx, pero ahora vale la pena el esfuerzo porque cuando ahorramos dinero a Dell y usamos menos piezas, también ganamos. Antes estábamos en una situación de ganar-perder. Tener una solución en la que todos salgan ganando cambia las reglas del juego a la hora de tomar decisiones comerciales acertadas ”.

Coleman ofreció un ejemplo de la rapidez con que un enfoque Vested cambió la cultura dentro de FedEx Supply Chain. “Antes del acuerdo Vested, Dell vendía todos los productos devueltos al por menor. Si el producto no cumplía con los estándares de venta minorista, se desechaba. Durante años, le había pedido a Dell que creara un sistema para usar al por mayor como una opción adicional. Fue una buena idea, pero Dell no pudo generar interés interno en invertir en un proyecto. FedEx Supply Chain no tenía ninguna razón para realizar inversiones además de contribuir con la idea. Bajo el acuerdo Vested, me lancé a la idea y creamos un proyecto llamado Compañía 37”. Como parte de la Compañía 37, FedEx Supply Chain creó una alternativa mayorista para la mercancía reacondicionada. Dell dio luz verde a FedEx Supply Chain y FedEx Supply Chain hizo las inversiones para llevar el concepto de la idea a la realidad. Coleman agregó: “En la decimotercera semana, vendimos nuestro primer palet. La Compañía 37 fue un éxito en el primer trimestre: fue un punto de inflexión para mí y una clara victoria, desde el principio ”.

Otra iniciativa de transformación se conoció como Sell as New (SAN – Vender como Nuevo). Bajo SAN, FedEx Supply Chain identifica los productos Dell en los que el sello electrónico nunca se ha roto, acredita al cliente, vuelve a empaquetarlos y los devuelve al nuevo canal de ventas de Dell. El beneficio de SAN para Dell es obvio. Como explica Coleman, "Esto permite a Dell lograr una recuperación del 100%".

FedEx Supply Chain también invirtió en una solución patentada de prueba / grabación. “Agregamos nuevas pruebas para actualizaciones tecnológicas: pruebas de pantalla táctil, pruebas más rígidas en tarjetas gráficas de alta gama, pruebas para altavoces integrados”, agregó Coleman. "Esto mejoró la calidad y le permite a Dell mantener precios de primer nivel para los productos de mejor calidad del mercado".



LOS BENEFICIOS INTANGIBLES DE VESTED

Los resultados son buenos. Y los incentivos por resultados son incluso mejores si eres un proveedor. Pero para las personas involucradas en la relación, la definición de beneficio mutuo va mucho más allá de la economía. Perry explicó que una de las mejores cosas que sucedieron fue el cambio cultural. "La atmósfera dentro de la habitación es 180 grados diferente a la del pasado. Se reconoce la importancia de las relaciones y, lo más importante, la confianza ". Al describir una reunión, agregó: "Tuvimos una sesión de tres días en Austin. Se orientó más hacia la comprensión que hacia la gestión, para discernir las cosas que son la próxima frontera para nosotros. Cosas como TI, expansión internacional y la plataforma web. Si asistía a las sesiones del taller y no conocía a los participantes, no sabría quién estaba en qué nómina ".

SEIS AÑOS DESPUÉS: LAS LECCIONES APRENDIDAS LLEVAN A ACTUALIZAR

No importa a quién le preguntes, todos estarán de acuerdo en que el éxito no se consigue sin trabajo duro y el coraje y la perseverancia para intentar algo diferente. Para Dell y FedEx Supply Chain, la diferencia fue pasar de "decir" aliado estratégico a convertirse verdaderamente en aliados estratégicos. Y esto estaba respaldado por un contrato que compartía riesgo y recompensa por la relación.

Por supuesto, hubo muchas lecciones aprendidas en el camino. Lecciones no solo de los primeros días, sino también lecciones igualmente importantes sobre cómo mantener un acuerdo Vested, especialmente dado el hecho de que las personas van y vienen y la naturaleza de cada negocio puede cambiar con el tiempo.

En última instancia, las partes decidieron tomar las lecciones aprendidas y "actualizar" su acuerdo Vested para no solo actualizarlo para reflejar la naturaleza del entorno empresarial cambiado, sino también para repensar las áreas que sentían que podrían mejorarse debido a las lecciones aprendidas. Surgieron tres áreas de enfoque clave:

- Un conjunto simplificado de Resultados Deseados
- Un modelo de precios renovado y más flexible
- Mejor atención a la gobernanza, incluido el proceso de incorporación y reunión, así como la aceptación de nuevos ejecutivos de alto nivel.

Cada uno se analiza con más detalle.



ACTUALIZAR LOS RESULTADOS DESEADOS

Una de las cosas que Dell y FedEx Supply Chain querían hacer como parte de la actualización era actualizar los Resultados Deseados. En el lado positivo, las partes habían logrado cinco de los seis Resultados Deseados que se propusieron lograr en 2011. Pero para 2017, el entorno empresarial había cambiado drásticamente.

McPherson reflexionó sobre la actualización de los Resultados Deseados. "Acabamos de publicar todo el contrato para ver dónde estaba todo el acuerdo y ver qué podíamos hacer mejor". Aquellos involucrados en la actualización "descartaron" cosas, como el enfoque en los sistemas de desechos, que ya no eran necesariamente aplicables. McPherson agregó: "Si bien la reducción de desechos fue un resultado deseado clave del acuerdo original, claramente habíamos cumplido esos objetivos y en 2017 ya no era un área de enfoque. En lugar de centrarse en el costo de los sistemas de chatarra, sentimos que ahora era más importante centrarse en la velocidad y recompensar a FedEx Supply Chain por trasladar el producto a productos terminados. Sabes que hay varias cosas que afectan la velocidad de procesamiento y, posteriormente, la frecuencia con la que el equipo de ventas tiene productos nuevos disponibles para los clientes potenciales".

Las partes finalmente llegaron a un acuerdo sobre tres Resultados Deseados que marcarían la dirección para el futuro de la relación Dell-FedEx Supply Chain. Los nuevos Resultados Deseados son:

- Haga que la experiencia de cada cliente sea excelente identificando y eliminando problemas de calidad. Esto incluye mantener aplicables los requisitos medioambientales y de seguridad de datos Dell y reducir los residuos en el proceso de remanufactura.
- Optimizar los niveles de inventario mientras maximiza la recuperación neta de los retornos del consumidor.
- Habilitar soluciones para aumentar los ingresos y el margen de Global Dell Outlet.

Jeff Spodnik, ingeniero industrial de FedEx Supply Chain, señala que los Resultados Deseados revisados "son mucho más simples y limpios". Uno de los Resultados Deseados clave es optimizar los niveles de inventario mientras se maximiza la recuperación neta de los retornos del consumidor. La lógica detrás de esto fue incentivar a FedEx Supply Chain por la eficiencia con la que administran el proceso de logística inversa de un extremo a otro y devuelven los productos a las tiendas de Dell cuando están disponibles para su reventa. Este enfoque en la velocidad permite a Dell maximizar su recuperación del costo original de la computadora durante el proceso de reventa.

Por último, las partes crearon un incentivo vinculado al tiempo del ciclo de rendimiento que recompensaba el acuerdo en función de velocidades más altas de traslado del producto al equipo de ventas. Dell identificó esta métrica única y simplificada como un factor clave para



determinar el costo de recuperación de la tecnología reacondicionada o renovada que se estaba reemplazando a un ritmo cada vez más rápido.

ACTUALIZANDO EL MODELO DE PRECIOS

Una segunda área de enfoque fue actualizar el modelo de precios. Era evidente que muchas de las suposiciones utilizadas para construir la estructura de precios original habían cambiado drásticamente desde su inicio en 2011. Por ejemplo, las computadoras y los periféricos se habían vuelto más pequeños y más complejos en 2017 con la llegada de la tableta y todo en uno como alternativas a la computadora portátil y de escritorio. Como tal, el modelo de precios original casi se había vuelto obsoleto. La introducción de cámaras web, pantallas táctiles y audio y video de alta definición también creó requisitos de prueba más complejos con estándares de calidad más altos que sus contrapartes del pasado.

Ambas partes acordaron que una actualización del modelo de precios era esencial para mantener el espíritu de Vested como un marco contractual flexible para reflejar la naturaleza dinámica de la industria de la tecnología.

Spodnik fue contratado para centrarse en los aspectos de precios de la actualización. “El antiguo modelo de precios funcionó bien cuando el negocio de Dell era menos complejo. Pero a medida que el negocio de Dell cambió, el antiguo modelo de precios no pudo adaptarse en el sector de la tecnología que cambia rápidamente. También hubo algunas dificultades reales para administrar el modelo de precios original. El modelo original tenía un concepto simple, pero la mecánica real del modelo de precios era bastante complicada. Si bien Porbandarwell había construido un modelo brillante que había funcionado fabulosamente durante los primeros años de la relación, era simplemente demasiado complicado de mantener, especialmente después de que Porbandarwell se retirara del equipo de gestión. Una de mis funciones clave como parte de la actualización fue ayudar a crear un modelo de precios que no solo se adaptara a las necesidades comerciales cambiantes e impulsara los comportamientos correctos, sino que también sería más simple de administrar”.

Un cambio clave para crear más flexibilidad fue que el segmento genérico de “PC” o “Computadora personal” se dividió en categorías de escritorio, portátil, tableta y todo en uno. Además, se hicieron importantes distinciones de costos y precios entre los sistemas que necesitaban reparaciones importantes en comparación con los que estaban "como nuevos" y solo podían requerir la reventa de envases nuevos.

Un principio clave en el desarrollo del nuevo modelo de precios fue mantener el espíritu de beneficio mutuo de la relación. Spodnik dice: “El nuevo modelo de precios tiene 54 opciones diferentes que están directamente relacionadas con la cantidad de inversión que se requiere para preparar los productos para la reventa, desmontarlos para piezas o procesarlos a granel para canales de venta alternativos. Si bien el nuevo modelo parece más complicado,



en realidad es más fácil de actualizar y mantener y, lo que es más importante, refleja mejor la naturaleza dinámica de la industria de la tecnología ".

ACTUALIZANDO LA GESTIÓN

El diseño original del acuerdo Vested tenía un objetivo clave para que las partes crearan mecanismos de gestión de la transformación y gestión de relaciones altamente colaborativos que les permitieran romper los silos, tanto a nivel interno como en las empresas. McPherson afirma: "El proceso conferido hizo más que simplemente alinear la cadena de suministro de Dell y FedEx, realmente ayudó a alinear a Dell. Nuestra estructura de gestión creó mecanismos en los que nos uniríamos y tomaríamos decisiones que respaldaran los Resultados Deseados. Funcionó muy, muy bien y nos permitió derribar muchos silos internos de Dell en nuestra búsqueda por impulsar la innovación en logística inversa con FedEx Supply Chain. De hecho, romper los silos y hacer que otras partes de Dell hablen juntas fue una de las mejores cosas que surgieron de la estructura de gestión de Vested".

McPherson admite que el éxito inicial probablemente también fue una maldición. "Si bien el liderazgo sénior de Dell fue diligente en mantener la gobernanza al principio, con el tiempo 'se salieron del camino' porque las cosas iban muy bien". Agrega: "Simplemente era demasiado fácil dejar de asistir a las reuniones de gestión porque la gente tenía problemas más urgentes que necesitaban su atención. El resultado fue que la gente de las trincheras se quedó para mantener las cosas en marcha. La mentalidad Vested "¿Qué hay para Nosotros (WIIFWe)?" podría haberse salido fácilmente de la pista ya que John y yo realmente nos quedamos en un estado de limbo de autogestión ".

McIntosh observó lo fácil que era perder la concentración. "Todo iba muy bien con el acuerdo de Vested, y fue fácil apartar la vista del balón. Pero esta es una buena lección aprendida. El hecho de que su automóvil funcione correctamente no significa que no necesite mantenimiento. Empezamos a darnos cuenta de la necesidad de actualizar; de lo contrario, podríamos empezar a tratar la relación FedEx Supply Chain de la misma forma que cualquier otra relación, y la magia desaparecería a medida que nos desalineáramos cada vez más con el tiempo ".

Para empeorar las cosas, a medida que pasaba el tiempo, tanto FedEx Supply Chain como Dell cambiaron los recursos clave que respaldaban el acuerdo Vested. McPherson comenta: "Parecía que cada vez que nos dábamos la vuelta, la gente familiarizada con el por qué y el cómo de nuestra relación con Vested empezaba a irse o cambiar de roles. A medida que llegaba gente nueva, nos olvidamos de volver y educarlos sobre lo que significaba Vested y por qué habíamos hecho el cambio a Vested. Esto fue especialmente cierto para cualquiera en los roles de gestión más altos ".



Mark Penniman fue uno de estos "novatos" en el equipo. Penniman pasó de ser un empleado de Dell a ser el vicepresidente de operaciones de la unidad de negocios de Soluciones Tecnológicas en FedEx Supply Chain. Si bien no era del todo un "extraño" a las empresas, era nuevo en la relación Vested Dell-FedEx Supply Chain. "Al principio, era escéptico con el modelo Vested. Dell ha tenido la reputación de ser duro con sus proveedores. Pero diría que después de tres años y medio, he visto la realidad de Vested en acción. Ha brindado beneficios tanto para Dell como para la cadena de suministro FedEx, y la relación con Vested me ha alentado desde que la conocí".

Coleman está de acuerdo en que las partes no hicieron un buen trabajo en la incorporación de personas como Penniman como deberían haberlo hecho. "Con Vested, es un poco más una receta para que las personas se aclimaten y mejoren el concepto y cómo funciona. Éramos buenos en esto en las trincheras, pero realmente extrañamos la incorporación en los niveles superiores. Para 2017, nos encontramos operando nuestro acuerdo Vested en un vacío en el que a varios de los líderes senior les gustó los resultados que habíamos logrado, pero realmente no entendían por qué hacíamos las cosas de una manera diferente con Vested".



REFLEXIONANDO SOBRE EL VIAJE CON VESTED

Coleman compartió una perspectiva que muchos en Dell y FedEx Supply Chain comparten cuando se trata de Vested: “Vested nos ha enseñado que para que ambas partes sobrevivan tenemos que ser realmente honestos entre sí. Todavía recuerdo los viejos tiempos en los que solíamos estar en reuniones y bailar. Hablaríamos sobre lo que va bien y lo que no. Pero ahora, en FedEx Supply Chain realmente tenemos un gran interés en el éxito de Dell, y viceversa. Nos sentimos cómodos diciéndole a Dell que, para sobrevivir, necesitamos que Dell mejore en X o Y, o que comparta información específica con nosotros. Y luego, a su vez, dicen "gracias FedEx Supply Chain". Si queremos sobrevivir, necesitamos que mejore en hacer A, B y C. 'Y luego nos arremangamos y nos ponemos manos a la obra, juntos".

Ambas empresas admiten que una de las mayores lecciones aprendidas es que esperaron demasiado para hacer una actualización. McPherson comenta: “Tomó mucho tiempo porque lo desafortunado es que tuvimos muchos cambios con nuevas personas, nuevos roles. Saldríamos de la puerta en la actualización y luego tendríamos que reiniciar. Esto realmente resaltó las debilidades de nuestra estructura de gestión porque si hubiéramos estado viviendo en el gobierno que habíamos diseñado, la actualización habría sido una parte natural de nuestra cadencia de gobierno".

Si bien tomó un tiempo para que ocurriera la actualización, Spodnik atribuye a la actualización un enfoque muy necesario para ayudar a las partes a llevar su relación a un lugar aún mejor. "La actualización realmente ha hecho algunos avances importantes, y definitivamente es una mejora con respecto al acuerdo original".

Coleman se alegra de que las partes mantuvieran el rumbo para completar la actualización para mantener el acuerdo Vested actualizado con las realidades del entorno comercial Dell-FedEx Supply Chain. “Es importante darse cuenta de que el negocio es dinámico y que la relación entre un comprador y un proveedor debe cambiar de forma dinámica con la naturaleza del negocio. El acuerdo original de Vested nos dio esa flexibilidad, pero con la caída de la gobernanza dejamos entrar lentamente la desalineación. La actualización nos ayudó a volver a la alineación al reevaluar cómo jugar según las Reglas era diferente en 2017 que en 2011. Las Reglas siguen siendo tan válidas como siempre, pero la actualización nos permitió ver que necesitábamos revisar cómo manifestamos las Reglas para mantenernos alineados y seguir permitiéndonos tener una relación de beneficio mutuo".

Coleman continúa: “Creo que lo bueno es que continuamos madurando cada año. En el acuerdo Vested original, se trataba de que Dell y FedEx Supply Chain se unieran como socios Vested. Estábamos aprendiendo a colaborar de verdad y los resultados han sido espectaculares. Pero ahora nos estamos difuminando aún más en esas líneas. Realmente estamos luchando en el mismo equipo. Por ejemplo, me invitaron a venir y ser parte de la



reunión anual de estrategia de ventas de Dell. Eso nunca hubiera sucedido antes de nuestro viaje Vested"⁷

CONCLUSIÓN Y PRÓXIMOS PASOS

Fue durante los días de un caluroso verano de agosto en Round Rock, Texas, que Dell y FedEx Supply Chain dejaron de pensar en "¿Qué hay para mí (WIIFMe)?" y adoptaron la mentalidad "¿Qué hay para nosotros (WIIFWe)?" de Vested. Las empresas sentaron las bases al desafiar el status quo de su modelo de negocio basado en transacciones. Se tomaron el tiempo para comprender el negocio, crear Resultados Deseados mutuamente definidos e identificar a los Ponis. Luego, alinearon el interés con un modelo de precios sólido que mejor asignaba riesgos y recompensas, asegurando que FedEx Supply Chain obtuviera su parte justa cuando impulsó la innovación y realizó inversiones inteligentes que generaron un retorno positivo de la inversión. A partir de ahí, fue fácil establecer el contrato que ambas partes sabían que impulsaría los comportamientos correctos. Y finalmente, siguieron el discurso de Vested, viviendo el acuerdo aplicando mecanismos de gestión sólidos.

El cambio a Vested ha transformado a las dos empresas en una alianza hiperproductiva. "Comenzamos en lados opuestos de la mesa en junio, desafiándonos unos a otros y finalmente comprometiéndonos en que un enfoque con Vested tenía sentido", dijo un ex ejecutivo de FedEx Supply Chain. "Una vez que decidimos seguir adelante, reestructuramos el acuerdo en aproximadamente cuatro meses y, al final de la primera revisión comercial trimestral de nuestra relación con Vested, habíamos logrado resultados impresionantes".

Pero lo que es igualmente impresionante es que las partes han podido mantener el impulso positivo de su relación después de seis años. "Nuestras cifras hablan por sí solas", dice McPherson. "Somos simplemente increíbles. Y eso es lo que hacemos, seguimos teniendo éxito. Vested nos ha proporcionado una alineación muy necesaria y una economía beneficiosa para todos para impulsar verdaderas iniciativas de transformación".

Y una parte clave para mantener viva la magia de su relación es reconocer que Vested no es un proceso de contratación "de una vez y hecho", sino más bien una metodología para buscar una alineación continua. Coleman explica: "El proceso de actualización fue un ejercicio necesario: nos permitió revisar los Resultados Deseados. Pero, lo que es más importante, nos permitió reflexionar sobre las áreas en las que nos habíamos distanciado y nos ayudó a reelaborar los mecanismos de gobernanza clave, como la incorporación, la rotación de ejecutivos y la aceptación".

McIntosh, que ha sido parte del viaje de Vested desde sus inicios, reflexiona sobre la relación después de seis años: "En 2012, nos propusimos repensar cómo trabajamos con FedEx Supply Chain para enfocarnos en el costo total de propiedad o adquisición e impulsar la innovación. Vested demostró ser un modelo sostenible tanto para Dell como para FedEx Supply Chain. Hacer la actualización nos permitió mantener la naturaleza de beneficio



mutuo de nuestra relación sostenible en el tiempo. Y nuestras lecciones aprendidas en torno a la gestión nos ayudarán a mantener la vista en la pelota para continuar llevando ideas innovadoras a la vanguardia ".

Penniman agrega: "La relación es más fuerte que nunca. Pasar por el proceso de actualización de Vested nos ha permitido continuar buscando la alineación y desarrollar Resultados Deseados mutuamente definidos que continuarán siendo mutuamente beneficiosos tanto para Dell como para FedEx Supply Chain".



AGRADECIMIENTOS

La Universidad de Tennessee y los autores desean agradecer a Dell y FedEx Supply Chain por sus invaluable contribuciones a este estudio de caso.

Nos gustaría agradecer especialmente a John Coleman, Stephen McPherson, Jeff Spodnik, Brad Tarr, Rob McIntosh y Mark Penniman por su apoyo y participación activa en el desarrollo de este estudio de caso.

Nos gustaría agradecer especialmente al Profesor Igor Lopes Martínez y la Universidad Tecnológica de La Habana - CUJAE por su apoyo en la traducción de este caso de estudio.

SOBRE LOS AUTORES

Kate Vitasek es una de las autoridades mundiales en relaciones de gran colaboración en las que todos ganan gracias a su galardonada investigación y su modelo de negocio Vested®. Autora de seis libros y miembro de la facultad de Postgrado y Educación Ejecutiva en la Facultad de Negocios Haslam de la Universidad de Tennessee, ha sido alabada por la revista World Trade como una de las personas más influyentes de los “Fabulosos 50 + 1” que impactan el comercio global. Vitasek es colaborador de la revista Forbes y ha aparecido en CNN International, Bloomberg, NPR y Fox Business News.

Karl Manrodt es profesor del Departamento de Gestión, Marketing y Logística de la Georgia Southern University. Autor de tres libros y más de 50 artículos académicos,

El Dr. Manrodt fue reconocido como “Rainmaker 2004” por DC Velocity Magazine y en 2005 recibió el premio Eugene Bishop por excelencia académica sostenida por la Facultad de Negocios de la Universidad del Sur de Georgia.

Jeanne Kling es investigadora asociada de la Universidad de Tennessee, se especializa en el modelo de abastecimiento de empresas con derechos adquiridos y se graduó del Certified Deal Architect Program de la Universidad de Tennessee. Ha sido coautora de varios estudios de caso, informes técnicos y dos libros, incluido Vested: How P&G, McDonald's y Microsoft están redefiniendo el éxito en las relaciones comerciales.

William DiBenedetto es investigador asociado de la Universidad de Tennessee. Es escritor independiente, ghostwriter y editor de una variedad de publicaciones y empresas en línea e impresas. Vive en Seattle, Washington.



PARA MÁS INFORMACIÓN

La Universidad de Tennessee es muy apreciada por sus programas de educación ejecutiva y de posgrado. Los investigadores, que ocupan el primer lugar en el mundo en investigación sobre gestión de la cadena de suministro, han escrito siete libros sobre el modelo de negocio Vested y su aplicación en el abastecimiento estratégico.



Le recomendamos que lea nuestros siete libros sobre Vested, que se pueden encontrar en la mayoría de los minoristas de libros en línea (por ejemplo, Amazon, Barnes and Noble) o en www.vestedway.com/books. Visite el sitio web de la Universidad de Tennessee dedicado a Vested en www.vestedway.com, donde puede descargar informes técnicos, ver videos, leer artículos y suscribirse a nuestro blog o registrarse en nuestros cursos en línea o presenciales.



* Prerequisites for *Creating a Vested Agreement* class are:

Five Rules, Is Vested Right?, Getting Ready, and the Vested 3-Day Executive Education Course



Be working with a Vested Center of Excellence



BIBLIOGRAFÍA

¹ “GENCO Is Being Rebranded to FedEx Supply Chain,” January 11, 2017, FedEx Supply Chain. Available at <https://supplychain.fedex.com/resources/genco-rebranded-fedex-supply-chain/>

² August 14, 2012 interview with Darrin Browder by Kate Vitasek and Jeanne Kling. Browder is now Director Operations Americas Transportation and Logistics | ISM-Austin

³ Interview with Raj Subramonian by Kate Vitasek, Alex Miller and Jeanne Kling, July 27, 2012. He is now Senior Vice President & General Manager of DJO Global.

⁴ Interview with Jeanne Kling, Alex Miller, and Kate Vitasek on July 19, 2012.

⁵ Interview with Tom Perry by Karl Manrodt and Jeanne Kling, August 8, 2012

⁶ Interview with Steve Symmes, Jeanne Kling, and Alex Miller; June 11, 2012

⁷ All of the quotes in this section are based on interviews conducted by Kate Vitasek and William DiBenedetto in July, August and September 2017.