



VESTED For Success Case Study

Intel and DHLSC's European Expansion of Vested

Authors: Kate Vitasek and Jeanne Kling with John J. Hayes and Ruud de Groot



Expansión Europea de VESTED con Intel y DHLSC

Autores: Kate Vitasek y Jeanne Kling con John J. Hayes y Ruud de Groot



ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
ANTECEDENTES	3
¿Por qué Intel y DHLSC en Holanda?	3
PARTE 1: COMIENZA EL VIAJE	7
PARTE 2: APLICACIÓN DE LAS CINCO REGLAS VESTED	10
LAS CINCO REGLAS VESTED.....	11
Regla 1: Modelo de Negocio Basado en Resultados vs. Modelo de Negocio Basado en Transacciones.....	12
Regla 2: Enfóquese en el Qué, no en el Cómo.....	15
Regla 3: Resultados Deseados Claramente Definidos y Mensurables.....	16
Regla 4: Modelo de Precios con Incentivos para Optimizar el Negocio	20
Estableciendo los Principios.....	21
<i>Desarrollando la mecánica del modelo de precios</i>	22
<i>Precio de la prestación de servicios básicos</i>	23
<i>Incentivos de transformación</i>	23
Regla 5: Gobernanza: Inspección versus Supervisión	28
<i>Gestión de relaciones en curso</i>	28
<i>Gestión de transformación</i>	30
<i>Gestión de salida</i>	31
<i>Cumplimiento y consideraciones especiales</i>	31
PARTE 3: DISEÑO PARA EL ÉXITO: LOS RESULTADOS SON REALES.....	32
LECCIONES APRENDIDAS.....	35
¿QUÉ SIGUE?.....	38
CONCLUSIÓN.....	39
ACERCA DE LOS AUTORES.....	41
AGRADECIMIENTOS	42
PARA MÁS INFORMACIÓN	42



RESUMEN EJECUTIVO

Intel tiene una nueva perspectiva sobre el futuro. En una campaña publicitaria simplemente afirma: "Lo estamos construyendo".¹

Una consecuencia natural de construir el futuro es cambiar las prioridades y dejar atrás el pasado. En 2012, esto significó que Intel saliera de su negocio de placas madres (*motherboards* en inglés) de PC para centrarse en la inteligencia artificial, la computación en la nube y otras tecnologías transformadoras. Si bien es una gran estrategia para Intel, la salida del negocio significaría una reducción de más del 50% en el gasto de los clientes para DHL Supply Chain, el suministrador preferido de Intel para sus operaciones de logística inversa en Europa, Medio Oriente y África. La disminución de la demanda supuso un grave desafío para la viabilidad y sostenibilidad de sus operaciones de logística inversa que se gestionaban desde Holanda.

John Hayes y Ruud de Groot eran los líderes dentro de Intel y DHL Supply Chain, respectivamente, a quienes se les asignó la tarea de idear una nueva solución. Ambos deseaban llevar su ya buena relación a un nivel superior que ofreciera innovación y resultados transformadores para abordar los difíciles desafíos que tenían por delante. Para lograr esto, necesitaban hacer las cosas de *manera diferente*.

Hayes y de Groot buscaron un proyecto piloto en Costa Rica que tuvo resultados transformadores utilizando el modelo comercial de aprovisionamiento (Sourcing Business Model) de la Universidad de Tennessee llamado Vested. John Hayes creía que Vested proporcionaba una nueva forma de alcanzar los objetivos de Intel y estaba entusiasmado de intentarlo. Ruud de Groot creía que el proyecto podría ser un modelo de cómo crear una verdadera relación de beneficio mutuo o ganar-ganar con un cliente estratégico.

Por supuesto, hubo escépticos. Mucha gente que creía que el proyecto piloto de Vested en Costa Rica sólo fue exitoso porque dirigió una "fruta madura", expresión utilizada para describir negocios que pueden llegar a ser exitosos con un mínimo esfuerzo. Todd Shire y Doug Whaley (líderes del proyecto piloto de Costa Rica) sintieron firmemente que Vested podría funcionar en cualquier circunstancia. En Holanda, la situación se trataba de una relación sana que estaba obteniendo grandes resultados. La pregunta fue: "¿Podría Vested lograr ascender la relación de Intel DHL Supply Chain EMEA de **excelente a transformadora**?".

Tres años después, Hayes y de Groot han respondido a la pregunta con un rotundo "Sí". La principal preocupación de Intel de tener un impacto cero en los clientes se ha cumplido con una puntuación de satisfacción del 100%. El puntaje de excelencia del cliente pasó del 93% al 99%; y aunque DHL Supply Chain experimentó un recorte del 45% en los ingresos asociados a la caída en el volumen, la innovación aumentó, y a medida que las

Expansión Europea de VESTED con Intel y DHLSC



soluciones innovadoras fluían de manera constante, las partes avanzaron hacia objetivos más transformadores.

De hecho, lo que comenzó como un piloto experimental se ha convertido en una mejor práctica. El resto de este caso de estudio comparte el viaje de Intel DHLSC hacia Vested cuando intentaron y tuvieron éxito en hacer las cosas de *manera diferente*.



ANTECEDENTES

Todd Shire (entonces Gerente de Estrategia de Abastecimiento Logístico en Intel) y Doug Whaley (entonces Gerente Global de Cuentas Clave de DHL Supply Chain para Intel) estaban radiantes de orgullo por los resultados de la primera implementación de la metodología "Vested" de la Universidad de Tennessee en Costa Rica. Desafortunadamente, aunque todos estaban entusiasmados con los resultados, no todos los líderes de Intel y DHL confiaban en que la metodología Vested fuera replicable en otras líneas de negocios y geografías. De hecho, algunos eran francamente escépticos.

Shire y Whaley hicieron lo que era el siguiente paso lógico, reclutar campeones para un segundo piloto para ayudar a construir aún más el caso para usar el modelo Vested. Las discusiones sobre dónde probar el próximo piloto de Vested fueron fáciles en principio. El contrato de logística inversa entre Intel Global Reverse Logistics (GRL) y DHL Supply Chain (DHLSC) surgió como el siguiente paso lógico por varias razones.

En ese momento, Dale Dean era un Gerente de Productos Básicos de Intel que administraba servicios de contratos 3PL. Trabajó junto a Todd para desarrollar el acuerdo Vested con DHL Global Forwarding en Costa Rica. Dean dio la bienvenida al modelo Vested como una nueva forma de hacer las cosas con DHLSC en Holanda. Le apasiona el cambio y dice: "La mecánica del cambio no es difícil; simplemente adoptan un enfoque abierto y honesto para trabajar juntos. Lo difícil es cambiar la cultura. Si pone a un proveedor en una caja durante muchos años y le dice qué hacer, el costo se convierte en el factor principal. No tiene ningún valor para ellos hacer otra cosa. Vested comparte el riesgo y la recompensa y cultiva nuevas ideas".ⁱⁱ

¿Por qué Intel y DHLSC en Holanda?

La Logística Inversa Global (GRL por sus siglas en inglés) es un departamento dentro de Intel (Irlanda), cuya función es proporcionar servicios de garantía a los clientes directos e indirectos de Intel en Europa, Oriente Medio y África (EMEA). Los productos devueltos se recuperan cuando es posible y los datos de fallas se proporcionan a Intel para respaldar las mejoras del producto.

GRL utiliza DHLSC como su proveedor de servicios, para administrar una red integrada de logística inversa que comprende un depósito central, cuatro depósitos satélites, control técnico y múltiples redes de carga que respaldan el transporte de entrada / salida al cliente, reparaciones y envíos de reabastecimiento internacional a Asia y Estados Unidos. El inventario de GRL se caracteriza por una gran cantidad de unidades de almacenamiento (SKU), una gama de productos diversa y una combinación de productos de lento y rápido movimiento.



DHL Supply Chain Holanda es parte de Deutsche Post DHLSC Group. Como líder mundial en Logística Integral (Contract Logistics) ofrece almacenamiento, gestión de transporte y servicios de valor añadido.

Las operaciones de DHLSC en Beringe, Holanda, se hicieron cargo del negocio de logística inversa de Intel EMEA en 2011, en sustitución de un proveedor que había tenido un desempeño deficiente. Ruud de Groot, el actual gerente del sitio de DHLSC en Holanda, trabajó incansablemente para ganarse la confianza de Intel después de hacerse cargo del contrato. A mediados de 2012, DHLSC se desempeñaba muy por encima de los requisitos. Y para el cuarto trimestre de 2012, Intel honró a DHLSC por sus buenos resultados continuos con su codiciado "Premio de Reconocimiento de Intel". John Hayes, Gerente de Desarrollo de Procesos de Negocios de Intel, informa: "Queríamos reconocer el trabajo que DHLSC había realizado, pasando de formas antiguas a nuevas. El premio reconoció lo lejos que habíamos llegado"ⁱⁱⁱ. El premio también motivó a todo el equipo de DHLSC y el jarrón de cristal recibido como trofeo ocupa un lugar destacado en la sede.

Las partes habían construido una relación sólida y la relación entre Intel y DHLSC era un buen candidato para probar la metodología Vested. Como dice Hayes, "No había fruta madura para recoger. Obtener resultados transformadores similares a los de Costa Rica necesitaría innovación. **En resumen, hacer las cosas de manera diferente**".^{iv}

Sin embargo, una razón mucho más estratégica llevó a la decisión de renovar la relación. En 2012, Intel decidió abandonar su negocio de motherboards de PC a favor de invertir en otras tecnologías transformadoras como la inteligencia artificial y la computación en la nube. Si bien Intel estaría fuera del negocio, todavía estaría pendiente de cualquier reparación e intercambio como parte de su programa de garantía. Este cambio en la dirección comercial significó que los volúmenes de devoluciones disminuirían en un 40% o más dentro de la red de logística inversa durante los próximos tres años durante el período de garantía.

Intel sabía que una reducción en el volumen ciertamente desafiaría la capacidad de DHLSC para sostener el negocio en el espacio actual. Intel informó a DHLSC y trató de renegociar los precios en función de las nuevas proyecciones de demanda. Por supuesto, esta no fue una buena noticia para DHLSC, ya que el gasto en adquisiciones de Intel es el ingreso de DHLSC. La disminución de la demanda supuso un grave desafío para la sostenibilidad del modelo de negocio de DHLSC y la viabilidad de sus operaciones que se gestionaban desde Holanda.

DHLSC desarrolló una propuesta que describe un enfoque escalonado para la facturación. Un precio mayor por unidad si se reduce la demanda y un precio menor por unidad si la demanda aumenta. El aumento de la demanda beneficiaría a Intel con un menor costo por unidad, sin embargo, en caso de una disminución de la demanda, DHLSC estaría protegido contra la "erosión" de su costo fijo. Intel rechazó la propuesta por varias razones:



- El modelo de precios sería inconsistente de un mes a otro o de un año a otro, porque Intel no puede controlar las devoluciones por parte del cliente, lo que dificulta la gestión financiera.
- A medida que disminuyen los retornos, Intel quería ver una reducción proporcional en los costos.
- El enfoque escalonado era complejo de implementar debido a una combinación de servicios diversa.

El rechazo de este enfoque y la gravedad de los desafíos en curso ponían a las partes en una encrucijada. Para Mart Verstraaten, Site Manager de DHLSC, el asunto se reducía a un simple hecho de la vida. “Sabíamos que el volumen no iba a aumentar significativamente. Intel también lo sabía. Si solo redujéramos los precios, llegaríamos a un final inevitable de la viabilidad. No tenemos que obtener márgenes excesivos, pero un margen demasiado pequeño tampoco es sostenible”.

Además de abordar con éxito la reducción de la demanda, existía otro desafío difícil. Intel todavía estaba invirtiendo en nuevas áreas de productos. Deseaba soluciones transformadoras que respaldaran nuevos negocios y nuevos productos en nuevos mercados. DHLSC enfrentó el desafío de responder a la necesidad de Intel de aumentar las capacidades sin hacer que su modelo de negocio sea insostenible. En otras palabras, equilibrar las demandas de los clientes y el costo de brindar el servicio.

La utilización de enfoques estándar para hacer frente a estos desafíos había producido pocas mejoras. Intel (Irlanda) y DHLSC decidieron poner a prueba un enfoque Vested para abordar los desafíos de manera integral. El modelo Vested no cambia los elementos básicos de la prestación de servicios, pero sí cambia la forma en que Intel compra y gestiona los servicios subcontratados.

El modelo de negocio Vested parecía ser una opción viable para avanzar y abordar los desafíos que se enfrentaban a las partes.

- *Ajustándose a un volumen reducido:* ¿Cómo puede Intel obtener el beneficio de una caída significativa en el volumen de devoluciones y DHLSC reducir su base de costos, pero aun así cumplir con los requisitos cambiantes de sus clientes de una manera comercialmente viable y sostenible?
- *Excelencia operativa:* ¿Cómo garantiza Intel que el servicio al cliente no se vea afectado durante la salida del negocio de las placas de computadoras de escritorio (PC)?
- *Gestión de cambios:* ¿Cómo gestionan Intel y DHLSC los cambios de forma proactiva y se aseguran de controlar los eventos en lugar de al revés?
- *Transformación:* ¿Cómo desarrollan Intel y DHLSC capacidades para abordar los desafíos técnicos, de cumplimiento y logísticos creados por el nuevo plan de negocios de Intel?



Si bien muchas empresas temen un futuro lleno de grandes problemas, Intel no comparte la angustia.^{vi}

John Hayes, Gerente de Desarrollo de Procesos de Negocios de Intel, y Ruud de Groot, site manager de DHLSC, fueron los primeros campeones del piloto Vested en EMEA para las operaciones de logística inversa de Intel. Hayes describe la situación que enfrentó Intel. "Tenemos una cadena de suministro muy compleja. Quería establecer algunas direcciones e iniciativas para lograr objetivos a más largo plazo, en un horizonte de 3 a 5 años. Cuando conocí Vested, todo estaba claro. Vested, aunque algo arriesgado, parecía ser una buena oportunidad para aplicar los aprendizajes de nuestra experiencia de gestión de proveedores y canalizarlos a la acción. Para estar preparados a la manera Vested necesitábamos generar confianza y madurez organizativa".^{vii}

De Groot también fue uno de los primeros defensores. "Vested se adaptaba a nuestras percepciones personales sobre cómo hacer negocios. La colaboración es clave y la apertura y la transparencia crean confianza dentro de una relación. Rechazo la tendencia por parte de los proveedores a jugar a las escondidas como parte del enfoque de gestión. Solo con transparencia se puede obtener la cooperación del cliente. Para mí, cuando Vested entró en mi visión, fue un reconocimiento inmediato de la importancia de la confianza".^{viii}

Para Hayes y de Groot, la pregunta era: "¿Puede Vested ayudar a que nuestra relación pase de excelente a transformadora?" Fue con estos antecedentes que Intel y DHLSC comenzaron a discutir la puesta a prueba de Vested en la región EMEA para las operaciones de logística inversa de Intel.



PARTE 1: COMIENZA EL VIAJE

Shire y Whaley ahora tenían campeones locales para un piloto Vested con Hayes y de Groot. Si bien Shire ha cambiado de roles, mantiene su interés en el progreso de Intel con el modelo Vested. "Es un enfoque en el que realmente creo. El piloto de Costa Rica cambió mi forma de pensar sobre las actitudes generales en las relaciones y muchas otras cosas: incentivos y comportamientos que no conocía antes de Vested".^{ix}

De Groot creía que el modelo Vested no solo los ayudaría a resolver los difíciles problemas que enfrentan en Beringe, sino que también podría atraer la atención positiva de la organización corporativa de Intel, mostrando las capacidades de DHLSC. Los resultados continuos deberían conducir a mayores oportunidades de crecimiento empresarial.

A principios de 2013, Hayes y de Groot comenzaron a socializar la idea de un piloto Vested con las partes interesadas fundamentales que tendrían que dar un "sí" formal para seguir adelante. Había tres preocupaciones principales que Intel y DHLSC querían priorizar. En primer lugar, ¿cuál sería el efecto en el negocio de la reducción del gasto provocado por la transición de las placas de PC? En segundo lugar, ¿tenían ambas empresas la capacidad, las habilidades, los recursos y la confianza para gestionar la transición de las placas? Y finalmente, ¿podrían las partes "co-crear" los requisitos como parte de la metodología Vested?

En una carta a las partes interesadas, de Groot resumió la situación: "Intel Global explora nuevas rutas para optimizar las relaciones comerciales tanto para Intel como para el proveedor. La ruta seleccionada se llama Vested Outsourcing. La base de Vested Outsourcing es una asociación madura destinada a obtener resultados basados en resultados, incluido un modelo de precios con incentivos (a diferencia de las meras tarifas transaccionales). El objetivo final es establecer un acuerdo continuo con un menor costo para Intel, mayores márgenes para DHLSC y un rendimiento mejorado. Esto parece coincidir muy bien con las estrategias actuales de DHLSC "Cliente de por Vida (Customer4Life) y primera elección (First Choice)". La atención se centra en la longevidad, la innovación, la retención de clientes y las expectativas de mejorar los márgenes."^x

De Groot, conocido por su estilo de gestión participativa, invitó a una amplia gama de partes interesadas a conocer la base de conocimientos de Vested. "La gente necesitaba saber en qué nos estábamos metiendo. Mi interpretación mostró que Vested solo podía mejorar las cosas para nosotros. Si las cosas no cambiaran, sería muy difícil mantener la relación. Si no aprovechamos esta oportunidad, no tendríamos ningún negocio sostenible. Además de eso, ¿quién no querría hacer relación Vested con Intel? Así que, por supuesto, aproveché esa oportunidad".^{xi}



Shire cree que la inclusión temprana de las partes interesadas es una de las claves del éxito. Los gerentes financieros, legales y de contratos deben aceptar el concepto de Vested para que las realidades operativas acepten los principios. Una cosa que generó confianza entre las partes interesadas tanto de Intel como de DHLSC fue el hecho de que las empresas habían probado con éxito la metodología Vested en Costa Rica con resultados impresionantes.

Andrew Allan era el Gerente General de DHLSC en Beringe en ese momento y el primero en aprobar formalmente el piloto de DHLSC. “Tenía mucho en qué pensar. Estábamos atrapados en una especie de estancamiento con Intel; deseas extender el contrato, pero la otra cara de la moneda es el riesgo. Si el contrato fracasa, te pillan sosteniendo al bebé. Tenía la sensación de que la intención era muy buena, pero nos quedamos mirándonos y preguntándonos quién iba a parpadear primero.”

“Vested nos ofreció una relación de colaboración. Los ingresos con el cliente no fueron masivos, por lo que, hasta cierto punto, fue un riesgo relativamente pequeño. Además, parecía ser otra forma de innovación, algo que siempre buscamos. Fue un experimento que valió la pena realizar.”

“Al final, no fue tanto una decisión de mi parte; era mi fe en Ruud de Groot y su testaruda determinación de que era lo correcto ”. ^{xii}

Triunfó la voluntad de desafiar el status quo. A finales de 2012, Hayes y de Groot recibieron el visto bueno formal de aprobación del piloto con una salvedad. Intel requirió que las partes "autofinanciaran" el piloto. Esto significaba que no tenían presupuesto. La buena noticia es que las partes podrían confiar en la licencia de capacitación de Intel con la Universidad de Tennessee, así como en los recursos existentes del piloto anterior en Costa Rica. ^{xiii}

Para Intel, la lógica para hacer el cambio a Vested fue que era de naturaleza transformadora y no antagónica. Esto reflejó el deseo de Intel de transformar su enfoque comercial y alejarse del juego de suma cero empleado en su relación con los proveedores. La forma formalizada y sistemática de Vested también se alineó bien con la cultura interna de Intel que exige rigor en los procesos.

Para DHLSC, la oportunidad fue desempeñar un papel igual en el liderazgo y demostrar un enfoque innovador para la gestión de toda la cadena de suministro. De Groot habla de la confluencia de sus valores con los de Vested. “El marco y las reglas proporcionan un entorno más predecible y transparente. La colaboración con John Hayes ofreció una combinación muy clara de lo que queríamos lograr dentro de una asociación equitativa. Yo, como proveedor, estaba convencido de que no solo debía proporcionar un servicio, sino también ser rentable y estar dispuesto a reducir los costos. La llegada de Vested mejoró mi idea de lo que es posible ”. ^{xiv}

La parte 2 explora cómo Intel y DHLSC aplicaron las cinco reglas Vested, culminando en última instancia con la firma de un "Acuerdo de Colaboración" que se convirtió en un

Expansión Europea de VESTED con Intel y DHLSC



anexo a su contrato existente. El contrato, firmado a fines de 2013, entró en vigencia el 1 de enero de 2014 y se renovaría automáticamente en espera de que las partes logren los Resultados Deseados mutuamente definidos.



PARTE 2: APLICACIÓN DE LAS CINCO REGLAS VESTED

Al igual que el piloto de Costa Rica, las partes emprendieron su viaje Vested con un taller de una semana para sentar las bases de una asociación de colaboración basada en las Cinco Reglas de Vested Outsourcing. Hubo algunos escépticos. Pero también, como en Costa Rica, había un núcleo fuerte de personas dispuestas a intentarlo y confiar unos en otros.

Todd Shire jugó un papel fundamental para ayudar a los escépticos a ver el valor de cambiar a un modelo Vested. Hayes señala: “Nos sentimos afortunados de contar con la participación de Todd. Era el líder reconocido de los esfuerzos Vested de Intel y tenía experiencia práctica en el uso de esta metodología. Tenía sentido acercarnos a él, no tiene sentido reinventar la rueda”.^{xv}

Shire comenzó los talleres compartiendo su experiencia en Costa Rica. Luego, llevó a cabo una serie de discusiones y evaluaciones de alto nivel que fueron diseñadas no solo para educar al equipo, sino también para proporcionar la valoración base de la calidad del negocio. “Actué como un facilitador imparcial para la puesta en marcha de Vested entre Intel (Irlanda) y DHLSC. Comenzamos con una semana de reuniones en las instalaciones de DHLSC. Traje el trabajo del curso Vested e hicimos ejercicios utilizando módulos de entrenamiento Vested. Intel y DHLSC aprendieron juntos la necesidad de cambiar el pensamiento para cosechar los logros que traería Vested. También compartimos la experiencia de Costa Rica”.^{xvi}

Las partes comenzaron desarrollando una línea base sobre la relación y el negocio que ya tenían juntos. Para Intel y DHLSC, esta línea de base permitió una visión holística del negocio de una manera objetiva. Esto también permitió a las partes discutir abiertamente la presencia y magnitud de las "10 dolencias de la subcontratación". En resumen, los talleres ayudaron a:

- Determinar los principales impulsores operativos, financieros y de servicio.
- Comprender el nivel actual de desempeño.
- Comprender quiénes son las partes interesadas y sus expectativas.
- Comprender la relación del socio en el contexto de las 10 dolencias de la subcontratación.
- Determinar los puntos fuertes y débiles de la relación.
- Confirmar el nivel de madurez.

Como parte del esfuerzo desarrollando las bases, las partes identificaron más de 40 propuestas posibles. Las empresas finalmente desarrollaron dieciséis oportunidades. Estas oportunidades se conocieron como los “Ponis” que finalmente ayudarían a Intel y DHLSC a definir sus Resultados Deseados para el acuerdo Vested.



De Groot recuerda el taller con claridad. “El taller nos permitió validar nuestra relación y el progreso de madurez hasta el momento. Ambos socios querían seguir desarrollando la relación y buscaban al Poni. Los talleres y la colaboración que siguieron fueron fundamentales. Perder el negocio de las placas base fue el 50% de nuestro negocio.^{xvii} Vested se convirtió en la clave, ya que nos permitió hablar como un socio igualitario. El taller Vested, de una semana de duración, brindó la oportunidad de un debate fluido y finalmente mejoró drásticamente las percepciones. Al final de la semana, incluso los límites de cada parte eran conocidos y respetados”.^{xviii}

El taller de una semana también demostró que Whaley y Shire tenían razón en su creencia de que Vested podría agregar valor a una operación que ya era excelente. Antes del taller, Intel y DHLSC, acordaron rotundamente que no habría más "fruta madura". Sin embargo, durante las sesiones, el equipo identificó casi cuarenta iniciativas que, si se implementan, podrían ayudarlos a impulsar un cambio transformador en su forma de trabajar. En resumen, estaban diseñando el futuro.^{xix}

LAS CINCO REGLAS VESTED

Las Cinco Reglas se basan en una investigación galardonada de la Universidad de Tennessee y son esenciales para el éxito de la creación de una relación de gran colaboración en la que todos ganen. Un acuerdo verdaderamente Vested incluye las cinco reglas, que son interdependientes y funcionan juntas. Las reglas construyen un sistema de asociación diseñado para crear una estructura de convenio en la que tanto el comprador como el proveedor "ganan" mientras trabajan en colaboración para lograr los Resultados Deseados mutuamente definidos.

Frans-van Roosmalen, Director Senior de Cuentas de la Unidad de Negocios de DHLSC DCO Technology E&M Benelux, encontró un gran valor en la metodología Vested. “Hace años, DHLSC estableció un programa llamado 'Cliente de por Vida', que seguimos utilizando. Si bien Cliente de por Vida es un gran programa, Vested va más allá, profundizando y ampliando con una hoja de ruta que nos ayuda a alcanzar una visión común y los Resultados Deseados definidos mutuamente.”^{xx}

Juntos, Intel y DHLSC diseñaron la naturaleza de la relación para seguir las Cinco Reglas Vested. Un desafío clave fue cómo incorporar las reglas Vested en el contrato existente. Para solucionar esto, las partes acordaron crear un “Acuerdo de Colaboración” que sería un anexo al contrato existente. El resto de la Parte 2 está dedicado a explicar cómo Intel y DHLSC siguen cada una de las Cinco Reglas, incluida la incorporación formal de las Reglas Vested en el Acuerdo de Colaboración de su contrato actual.



Regla 1: Modelo de Negocio Basado en Resultados vs. Modelo de Negocio Basado en Transacciones

Para Intel y DHLSC, la Regla #1 se trata de un realineamiento radical en torno a los grandes objetivos. Una característica clave del modelo de negocio Vested es que cambia la forma en que se compran y administran los servicios. La empresa aún necesita recursos para realizar tareas, el gasto debe administrarse para lograr planificar, las métricas deben cumplirse, etc. Sin embargo, lo que cambia bajo Vested es la forma en que el comprador (Intel) compra y administra el servicio subcontratado, esencialmente impulsando la alineación en torno a unos pocos grandes objetivos (conocidos como Resultados Deseados) en lugar de una larga lista de actividades.

Ambas partes dieron inicio a la Regla #1 al crear conjuntamente una Visión Compartida y una Declaración de Intención (Statement of Intent - SOI). Este documento único identificó una visión compartida conjunta que trasciende los intereses personales de ambas partes y respalda el enfoque en un puñado de grandes objetivos. Lo que hace que la visión conjunta sea poderosa es que está integrada en el contrato y, por lo tanto, impulsa formalmente un comportamiento que promueve un entorno cooperativo y colaborativo.

La Visión Compartida: escrita directamente en el apéndice del Acuerdo de Colaboración del contrato, claramente compromete a las partes a desarrollar una cultura de confianza y beneficio mutuo para impulsar la innovación y el desempeño excepcional. Las declaraciones 4 a 7 del "propósito y alcance" del Acuerdo de Colaboración de las partes establecen: "Es nuestra intención querer cultivar una cultura de confianza y beneficio mutuo que impulse la innovación continua y el desempeño excepcional para hacer que la operación logística de Beringe sea la mejor en Intel".

FIGURA 1: Sección de Objeto y Alcance del Acuerdo de Colaboración.

Declaraciones 4 a 7 del objeto y alcance del acuerdo

4. El Comprador y el Proveedor han acordado entablar una relación de colaboración para abordar de manera más efectiva los desafíos ambientales futuros dentro del negocio, lograr mayores ahorros de costos y desarrollar soluciones comerciales en beneficio de ambas Partes. Este Acuerdo de Colaboración tiene como objetivo abordar estos desafíos de manera integral e incluye todos los servicios de transporte y logística proporcionados al Comprador por las organizaciones DHLSC Supply Chain Netherland B.V., DHLSC Global Forwarding y DHLSC Express.

5. Las Partes trabajarán juntas de buena fe mientras dure esta relación para lograr soluciones comerciales transformadoras que sean mutuamente beneficiosas para las Partes.

6. Es nuestra intención mutua deseada, continuar desarrollando la cultura de confianza y beneficio mutuo, que ha caracterizado y continúa caracterizando la relación entre las dos empresas y proporciona una plataforma para la innovación y el desarrollo.



7. Las Partes acuerdan que esta Visión Compartida se logrará únicamente mediante la cooperación, la confianza y el compromiso continuos. Para lograr la visión y fomentar las buenas relaciones, las Partes reconocen la importancia de adherirse a los principios establecidos en el Acuerdo de Colaboración.

Declaración de intención: una característica clave del Acuerdo de Colaboración es la inclusión de siete declaraciones de intención sobre cómo las partes trabajarán juntas para fomentar la cultura de confianza y beneficio mutuo. Por ejemplo, una de las declaraciones de intención habla directamente de cómo las partes aplicarán la "perspectiva" y establece:

- Durante el Plazo, las Partes buscarán desarrollarse sobre la buena relación y a través de la valoración cuidadosa y apreciación conjunta de la perspectiva de la otra Parte sobre todos los asuntos y preguntas que surjan durante la vigencia del Acuerdo de Colaboración.
- Las Partes comprenden que puede haber ocasiones en las que tengan diferentes puntos de vista y perspectivas.
- A pesar de los términos del Acuerdo de Colaboración, las Partes desean tener una relación de trabajo conjunta armoniosa y aconsejarán a todos los contribuyentes en la ejecución de este Acuerdo que sean corteses y respetuosos en todo momento.

Resultados Deseados de alto nivel: para determinar los Resultados Deseados, las partes se basaron en la evaluación de referencia desarrollada durante el taller. También consultaron con una amplia base de partes interesadas para identificar las preocupaciones principales que deberían abordarse. Por ejemplo, la gestión de relaciones con los clientes de Intel expresó claramente las preocupaciones de los clientes y la importancia de mantener los niveles de servicio. DHLSC Finance expresó su preocupación por la disminución del gasto y el margen.

FIGURA 2: Principales preocupaciones de Intel y DHLSC

Principales preocupaciones de Intel	Principales preocupaciones de DHLSC
1) Garantizar que no se produzcan impactos en la prestación de servicios como resultado de la transición del negocio de las placas de PC. 2) Asegurarse del seguimiento del gasto y preferiblemente asociarlo a la disminución del volumen, ejemplo. si el volumen disminuye un 20%, el gasto debería disminuir un 20%. 3) Implementar cambios en los procesos para adaptarse mejor al nuevo entorno empresarial. 4) Asegurarse de que haya una visión holística de la cadena de suministro.	1) Proteger los resultados de DHLSC a medida que disminuya el gasto de Intel. 2) Asegurarse de que el negocio fuera sostenible en el tiempo y tuviera el compromiso de Intel. 3) Revisar el modelo de precios para cumplir con los requisitos locales.



Las partes finalmente acordaron cinco Resultados Deseados mutuamente como parte del taller inicial:

1. Una estructura de **Gestión de Calidad** de EMEA para garantizar que los resultados impacten en los SLA (Acuerdos de Niveles de Servicio).
2. Ofrecer **Excelencia Operativa** en toda la cadena de suministro.
3. **Ahorro en los Costos de la Cadena de Suministro.**
4. **Rendimiento Total del Proveedor.**
5. **Gestión del Cambio:** implementación de programas específicos dentro del plazo acordado y los objetivos de costos.

Un resultado clave del taller fue desarrollar una lista de iniciativas de transformación que ayudarían a las partes a lograr los Resultados Deseados al mismo tiempo que abordan las preocupaciones principales de cada uno.

Dean descubrió que el proceso trajo muchos beneficios porque las partes abordaron las cosas con ojos nuevos de una manera estructurada. “Necesitábamos dejar de lado las posturas y comenzar a recorrer el proceso, viendo realmente lo que estamos haciendo. Cuando investigamos eso, descubrimos que había mucha redundancia y trabajo extra. Mientras deshacíamos eso, las ideas comenzaron a fluir. Esta conversación abierta no permite modos de pensar preconcebidos. Se convierte en una zona segura; podemos decir cualquier cosa con respeto mutuo. Podemos mostrar dónde están nuestras verrugas y luego ellos pueden mostrar las suyas. Una vez que comienza, se forman bolas de nieve. Los primeros días nadie dice demasiado. Surgen una o dos ideas. Un par de días después hablamos un poco más ... ahora tenemos 60 ideas”.^{xxi}

Hayes también encontró el ejercicio refrescante y bastante sorprendente. “Intel consideró una serie de iniciativas para eliminar los costos de la cadena de suministro; no había ningún beneficio para DHLSC en ello porque las iniciativas estaban reduciendo su alcance de acción. Puede ser difícil conseguir que los proveedores eliminen los costos del sistema. Usualmente tienden a reaccionar con palos y zanahorias (expresión utilizada para describir un comportamiento caracterizado tanto por la oferta de recompensa como por la amenaza del castigo), es decir, un juego de suma cero como lo llama la metodología Vested. Esperaba que DHLSC eligiera cuidadosamente aquellas iniciativas que les ofrecieran la mayor ganancia, pero no lo hicieron. DHLSC analizó el panorama general. Me sorprendía que a medida que sacábamos más gastos del sistema; la moral de nuestros proveedores creció significativamente. No sentimos la necesidad de aplicar el palo. DHLSC regresaba a nosotros con formas de mejorar. La respuesta de DHLSC presionó a Intel para que mirara realmente la forma en que hacemos las cosas”.^{xxii}

El grupo finalmente acordó 16 iniciativas, las cuales fueron clasificadas de acuerdo con la línea de base o referencial para hacer sólida la propuesta. Luego se convertirían en la Declaración de Objetivos anexada al contrato.



Regla 2: Enfóquese en el Qué, no en el Cómo.

Con los Resultados Deseados y las iniciativas de transformación identificadas, había llegado el momento de incorporar la Regla 2. La Regla 2 consiste en definir lo que quiere el comprador y permitir que el proveedor aplique su experiencia para encontrar la mejor solución. Es en esta regla donde las partes acuerdan mutuamente la Declaración de Trabajo y el nivel de detalle que las partes utilizarán para definir el alcance de trabajo en el contrato.

Roosmalen explica la clara ventaja de seguir la Regla 2. "Cuando nuestros clientes dictan claramente lo que tenemos que hacer **y** cómo tenemos que hacerlo, el espacio para la innovación es limitado. DHLSC es el experto en logística, permítanos utilizar nuestro conocimiento y nuestras herramientas para encontrar la mejor manera de alcanzar los Resultados Deseados ".^{xxiii}

Las partes pasaron por una "evaluación del mejor valor" y se preguntaron quién era el más adecuado para realizar el trabajo a fin de garantizar una eficacia óptima de principio a fin. Un objetivo clave fue eliminar el trabajo duplicado. Hacer el ejercicio permitió a las empresas garantizar el uso más eficaz de los recursos combinados y aprovechar las fortalezas relativas de cada empresa. Por ejemplo, Intel permitió que DHLSC ejecutara la planificación regional mientras retuvo la planificación global con el resultado de que los meses de inventario generales en la región disminuyeron.

La regla 2 resultaría ser una de las más desafiantes para Intel. Históricamente, Intel tiende a ser bastante autoritario en relación con la forma en que los proveedores implementan el alcance de trabajo en sus contratos. El enfoque Vested requería que Intel articulara claramente lo *que* era importante sin decirle a DHLSC *cómo* debía hacerse.

Hayes explica: "Intel tradicionalmente tiende a microgestionar. Alejarse de eso fue difícil. El cambio a Vested requirió que Intel se alejara de los comportamientos dogmáticos y articulara los objetivos más importantes, sin decirle a DHLSC cómo se debe hacer el trabajo. El taller Vested y las discusiones con DHLSC ayudaron a elevar nuestro nivel de comodidad para aceptar nuevas ideas"^{xxiv}. Seguir la Regla 2 significaba que Intel necesitaba pasar de decirle a DHLSC "cómo" hacer las cosas, a favor de un entorno en el que Intel presenta sus inquietudes y problemas a DHLSC. Luego, depende de DHLSC encontrar la mejor manera de resolver el problema y aplicar las mejores prácticas.

Por ejemplo, una de las preocupaciones de Intel fue la coherencia del servicio. DHLSC de Holanda puede ofrecer el mejor servicio posible, pero ¿recibe el consumidor la misma respuesta de DHLSC en un depósito de Rusia o Sudáfrica? La respuesta es fundamental porque la propia naturaleza de la logística inversa significa que DHLSC está sirviendo a un cliente que ya no está satisfecho. Hayes afirma: "No es bueno que el servicio varíe de un lugar a otro".^{xxv}



Para responder a este enigma, el equipo de gestión de DHLSC asumió la responsabilidad y auditó todos los depósitos. De Groot informa: “Cuando empezamos, los procesos eran diferentes en las distintas ubicaciones. Después de obtener la información del terreno, la administración estableció estándares que se aplicaron uniformemente a todos los depósitos. Ahora podemos garantizar la coherencia en una excelente respuesta al cliente, sin importar dónde se encuentre”.^{xxvi}

Una de las cosas que Intel y DHLSC hicieron para ayudar a Intel a sentirse cómodo delegando el trabajo fue institucionalizar un enfoque de “prueba de concepto” para probar nuevas ideas. Esto ayudó a los miembros del equipo de Intel a sentirse cómodos, ya que DHLSC demostró que podía comprender y gestionar los riesgos asociados con los diversos cambios que se estaban proponiendo.

Hayes agrega: “Comenzamos a tener fe el uno en el otro y en nuestros mutuos Resultados Deseados. Cuando DHLSC vio que eran libres de operar, aplicando nuestro mejor conocimiento y experiencia, pudimos avanzar juntos. DHLSC comenzó a sentirse cómodo de que no íbamos a tenderles una emboscada en el futuro. Creo que se redujo a algunas de las habilidades sociales (soft skills) y la confianza. Comenzamos a actuar como socios, lo que alentó a ambas partes a tomar riesgos”.^{xxvii}

Regla 3: Resultados Deseados Claramente Definidos y Mensurables

Es importante identificar los Resultados Deseados (Regla 1) y la Declaración de Trabajo (Regla 2), pero es igualmente importante identificar cómo medir el éxito una vez alcanzados estos resultados. La metodología Vested enseña “menos es más” cuando se trata de desarrollar métricas. Además, todas las métricas deben alinearse con los Resultados Deseados. Para Intel y DHLSC, el objetivo era tener una pequeña cantidad de medidas que brinden una muy buena imagen de cómo se estaba desempeñando la cadena de suministro frente a los Resultados Deseados.

A medida que Intel y DHLSC abordaron la Regla 3, necesitaban determinar cómo definirían y medirían claramente cada uno de sus Resultados Deseados. Las empresas utilizaron la Hoja de Ruta de Vested (Vested Requirements Roadmap[®]) para alinear las métricas con cada uno de los Resultados Deseados (**Figura 3**).



FIGURA 3: Hoja de Ruta de Requisitos que vincula los Resultados Deseados de Intel DHLSC con las métricas

	Declaración de Objetivo	Estándar	Tolerancia/AQL	Quién	Fuente de Datos	Cálculo	Con qué frecuencia recolectar
Una estructura de Gestión de Calidad de EMEA para garantizar que los resultados impacten en los SLA (Acuerdos de Niveles de Servicio)	Lograr el objetivo de calidad (QOS) acordado en toda la cadena de suministro de EMEA	QOS general $\geq 95\%$	Alrededor de 12 meses como promedio	DHL proporciona informes en toda EMEA sobre la calidad de la cadena de suministro a las partes interesadas	-Informe de quejas del cliente, informe de rendimiento de entrega de carga y reporte semanal de operaciones -Informes de escalamiento de clientes y depósitos	Jerarquía ponderada de indicadores	Recolección semanal Discusión semanal
Ofrecer Excelencia Operativa en toda la cadena de suministro	Lograr el rendimiento operativo acordado en toda la cadena de suministro de EMEA	95% en tiempo de servicio	Alrededor de 12 meses como promedio	DHLSC proporciona el panel (dashboard) de OPEX	- Informe de rendimiento de entrega de carga, informe de inventario e informe de planta -Informe de planificación de tasas de aciertos y MO	Según el formato actual del panel, pero actualizado para reflejar la cadena de suministro de un extremo a otro	Recolección semanal Discusión semanal
Ahorro en los costos de la cadena de suministro	Optimizar el gasto de Intel en respuesta a	Más de \$121K en ahorros con una meta	+ / - 2%	Intel proporciona actualización	-Finanza de Intel	Modelo acordado con finanzas y DHLSC	Recolección mensual

Expansión Europea de VESTED con Intel y DHLSC



	la disminución del volumen	amplia de \$225K		sobre reducción de gastos			Discusión semanal Revisión financiera trimestral
Rendimiento Total del Proveedor	Gestionar el rendimiento para garantizar que la prestación de servicio sea coherente y sencilla	Cuadro de mando del proveedor >=90%	Alrededor de 12 meses como promedio	Intel	-Reporte interno de DHLSC -Revisión de las partes interesadas	Según el formato actual	Recolección mensual de datos Discusión mensual en la revisión del cuadro de mando
Gestión del Cambio: implementación de programas específicos dentro del plazo acordado y los objetivos de costos.	Implementar los cambios deseados dentro del presupuesto y de manera oportuna	90% de los cambios implementados a tiempo y sin impacto negativo para el cliente	Alrededor de 12 meses como promedio				



A medida que las partes desarrollaron la Hoja de Ruta de Requisitos, co-crearon cómo medirían finalmente su éxito. Esto incluyó responder cuatro preguntas clave para las métricas que usarían para definir el éxito:

- ¿Cómo se calcularía cada métrica?
- ¿Quién sería responsable de informar?
- ¿De dónde vendrían los datos y qué sistemas usarían para los componentes de datos?
- ¿Cuál sería la frecuencia de presentación de informes sobre cada métrica?

Responder a estas preguntas condujo a un nivel de claridad que finalmente permitió a las partes desarrollar un alto nivel de automatización de informes. La consolidación permitió a las partes centrarse en los objetivos genuinos y más importantes de una manera muy directa. “Antes de esto, analizamos un montón de métricas. Vested se centró en la información que necesitábamos recopilar. Era una imagen enfatizada muy clara. Teníamos métricas básicas que estaban vinculadas a objetivos para medir nuestro progreso. No más minucias de medición”, relata Hayes.^{xxviii}

Observado el lenguaje sencillo en la Hoja de Ruta de Requisitos. Un ejemplo de métrica es cómo medirían las partes las iniciativas de transformación. Hayes relata: "Nuestra preocupación era cómo reaccionarían los clientes a los cambios."^{xxix} Intel y DHLSC discutieron lo que era factible y acordaron un nivel de servicio del 90% de implementación a tiempo sin impacto en el cliente.

Otra de las métricas clave a las que se trasladaron las partes fue la "Calidad de servicio". Como cadena de suministro, el objetivo de Calidad de Servicio está destinado a incorporar los comentarios de los clientes, así como una variedad de medidas de desempeño. DHLSC ideó un enfoque creativo para medir la calidad del servicio. Utilizando siete métricas diferentes que van desde el rendimiento de TI, el rendimiento del transporte, el rendimiento del almacén, la auditoría interna y el rendimiento del cliente, crearon una única medida que proporcionó una muy buena medición holística de la calidad de toda la cadena de suministro. Para Intel, esta fue la primera vez que tuvieron una visión integral y holística de la calidad de la cadena de suministro.^{xxx}

Mart Verstraaten, DHLSC Site Manager, valoró el marco estructurado que ofrecía la Hoja de Ruta de Requisitos, así como el enfoque colaborativo para crear conjuntamente el tablero del futuro: “En el pasado, solíamos dedicar todo este tiempo a métricas que siempre eran verdes. Si el KPI siempre es verde, no está logrando ningún progreso. Las metas con Intel siempre fueron objetivos exagerados. Con Vested, fuimos más allá y establecimos estándares desafiantes alineados con nuestros Resultados Deseados. El cambio a Vested nos permitió medir el futuro, hacia dónde nos dirigíamos, no simplemente el desempeño pasado de las métricas operativas que siempre fueron verdes. Siempre habíamos analizado los KPI a diario. Con Vested, comenzamos a analizar los KPI dos veces al día. Luego pasamos a una vez al día, luego una vez a la



semana. La nueva metodología nos permite crear un marco sobre lo que ambos creemos que es importante medir: principalmente indicadores de ahorro de costos y la calidad ".^{xxx}

Finalmente, la Hoja de Ruta de Requisitos de Intel-DHLSC se redujo a seis medidas clave: una reducción de aproximadamente 150 métricas, y cada métrica se alineó completamente con los Resultados Deseados. La Figura 2 describió la "Hoja de Ruta de Requisitos" que las partes desarrollaron como parte de la metodología Vested.

Regla 4: Modelo de Precios con Incentivos para Optimizar el Negocio

La Regla 4 de Vested desarrolla un modelo de precios con incentivos que recompensan al proveedor cuando se logran los Resultados Deseados. Por supuesto, no es de extrañar que la parte más complicada de la redacción de un contrato comercial sea la fijación de precios.

Hasta este punto, el equipo conjunto de arquitectos de acuerdos Intel / DHLSC se había enfocado principalmente en los esfuerzos que estaban centrados en las operaciones: planificación, identificación de objetivos, determinación de cómo alcanzarlos y mejora de su relación de trabajo. Cuando el equipo comenzó a trabajar en la Regla 4, "Modelo de Precios", el equipo pasó a un enfoque comercial. Esto significó repensar cómo pensaban las partes sobre la economía de la relación.

Si bien Intel aceptó la necesidad de tener un modelo de precios con incentivos, uno de los mayores problemas para Intel fue comprender verdaderamente los incentivos. Intel se enorgullece de pagar un precio justo por el servicio prestado. Ni más ni menos. Por tanto, la idea de pagar incentivos a un proveedor era un concepto ajeno. Hayes explica: "Al principio, Intel no entendía completamente toda la agenda transformadora. El sentimiento común dentro de Intel es, ¿Por qué deberíamos pagar más, por lo que el proveedor debería hacer de todos modos? También existían temores prácticos de que, en una región de alto costo (EMEA), nos volveríamos globalmente poco competitivos."^{xxxii}

Una de las primeras cosas que hizo Intel fue pedirle a De Groot que desglosara lo que DHLSC consideraba problemas en el modelo de precios existente y lo que les gustaría ver. Dean comenta: "Es imperativo que le dé al proveedor un asiento en la mesa. No es un asiento pequeño. No hablamos de sillas de jardín de infantes. Un asiento de igual tamaño. Cuando el proveedor ve desde su punto de vista cuáles son los problemas y las limitaciones, podemos hablar sobre eso. Es una relación recíproca. Podemos hacer eso por ti, podríamos ayudar a desarrollar esta área. Nunca obtendrá lo mejor de los proveedores o los hará abrirse y le dirán las áreas que ven en las que podrían ayudar si no creen que realmente los está escuchando o si no hay nada que devolverles."^{xxxiii}

"El precio se refleja fácilmente a lo Que hay para mí en "eso" (What's In It for Me) de alguna manera", relata Dean. "Los proveedores necesitan obtener ganancias. Creo que parte de ello es asegurarnos de que comprendamos bien lo que habíamos hecho y esto



es el análisis del ROI. Construimos el caso de lo que es y lo que no es, vinculando a la gente de negocios y finanzas. Eso tiene que ver con generar confianza. Si tenemos un proveedor saludable, puede invertir, puede optimizar y reducir los costos. No pueden hacer eso si les pagamos muy poco y les hacemos tener una reserva."^{xxxiv}

Una vez que las partes entendieron la teoría y la lógica de la Regla 4, se propusieron crear su modelo de precios con incentivos. El resto de esta sección comparte cómo Intel y DHLSC trabajaron juntos para crear un modelo de precios con incentivos.

Estableciendo los Principios

Una parte clave del desarrollo del modelo de precios es el establecimiento de los principios que las empresas utilizarían para crear el modelo de precios real. Intel y DHLSC siguieron cuatro principios de diseño importantes:

- Cuando DHLSC logre los Resultados Deseados, obtiene la recompensa de una mayor rentabilidad.
- El modelo de precios es necesario para equilibrar el riesgo y la recompensa para las organizaciones. DHLSC solo se arriesga por las decisiones que están bajo su control.
- El acuerdo especifica que DHLSC entregará soluciones, no solo actividades. Inherente al modelo comercial es una recompensa para DHLSC realizar inversiones en procesos, servicios o productos asociados que generarán retornos que exceden los requisitos del contrato.
- Los incentivos debían autofinanciarse a partir del ahorro de costos.

El punto de partida para desarrollar el modelo de precios fueron los Resultados Deseados. La premisa básica del modelo de precios era doble. Para Intel, se trataba de disminuir su gasto en la línea con una disminución de los retornos de manera justa. Las partes acordaron establecer un incentivo de participación en las ganancias que recompensaría a DHLSC por reducir los costos de Intel.

Para DHLSC, se trataba de abordar la sostenibilidad a largo plazo del negocio. De Groot dice: "Al principio, Intel solo quería compartir ganancias. Necesitamos más seguridad porque si tuviéramos que reducir los costos de manera significativa, estaríamos vaciando nuestro negocio y disminuyendo nuestro futuro."^{xxxv}

A estas alturas, las empresas se sentían cómodas teniendo discusiones abiertas y sinceras como parte del seguimiento de la metodología Vested. El resultado fue un marco de modelo de precios creativo diseñado para motivar en gran medida a DHLSC a impulsar los objetivos de transformación tan deseados de Intel.



Desarrollando la mecánica del modelo de precios

Con los principios establecidos, las partes comenzaron a desarrollar la mecánica del modelo de precios actual. El modelo de precios básico se dividió en dos componentes clave: precios de prestación de servicios básicos e incentivos de transformación. La **Figura 4** a continuación proporciona un marco de modelo de precios en un alto nivel para guiarlos en su pensamiento. Además, las partes establecieron un proceso de ajuste de márgenes para garantizar la sostenibilidad del modelo de precios y acordaron cómo financiarían iniciativas que podrían no ser de naturaleza transformadora (por ejemplo, necesidades de cumplimiento básicas).

FIGURA 4: Incentivos de Transformación y Precios de Prestación de Servicios

	Entrega de Servicios Básicos			Transformación
	Costos Variables	Costos Fijos	Gobernanza	
Modelo Básico	<ul style="list-style-type: none"> Mano de obra Precio de transacción por (por recogida, por envío, etc.) Transporte Tarifa de flete de transacción basada en la factura de la vía aérea por kilogramo 	Tarifa de administración de costos fijos para cubrir la infraestructura de "cuatro paredes" y los gastos generales	Tarifa de gestión fija	<ul style="list-style-type: none"> DHLSC recibe una extensión de contrato automática de 1 año si se cumple > 2% de ahorros anuales y métricas vinculadas a los Resultados Deseados DHLSC comparte los ahorros de costos: <ul style="list-style-type: none"> 0-2% de ahorro: 15% Ahorro del 2-4%: 30% > 4% de ahorro: 45%
Topes (Caps)/ Ajustes	Sin topes: los cargos de DHLSC coincidirán con las necesidades de la empresa.	Las tarifas se ajustarán a los datos reales. Si los costos aumentan, el aumento se agrega a la meta de ahorro anual. Si los costos disminuyen, estos se reducirán de la meta de ahorro anual.		Sin topes
Pago	<ul style="list-style-type: none"> Flete pagado en cada factura de flete Mano de obra pagada cuando se factura 	Pagada cuando se factura	Pagada cuando se factura	Pagada semestralmente



Los principios claves del diseño del modelo de precios se describen con más detalle a continuación.

Precio de la prestación de servicios básicos

El precio de DHLSC para los servicios básicos comprende tres componentes. El primero son los costos variables. Los costos de mano de obra se cargan sobre una base de transacción para los gastos de mano de obra de DHLSC. Esto incluye un margen de beneficio para DHLSC por debajo del margen del mercado, lo que hace atractivo para Intel expandir el negocio a costos más bajos y generar nuevos negocios para DHLSC, una situación en la que todos ganan. DHLSC también cobra una tarifa de flete de transacción basada en la factura de la vía aérea por kilogramo.

El segundo es una tarifa de administración de costos fijos, que cubre los costos de DHLSC para cubrir la infraestructura de "cuatro paredes" ("four wall" en inglés) y los costos generales.

El tercer componente es la "gobernanza", que cubre el costo del equipo de DHLSC que se dedica a administrar (o gobernar) la cadena de suministro de un extremo a otro. La metodología Vested recomienda que los costos de gobernanza se paguen por separado para garantizar la asignación de recursos adecuada y evitar la tentación del proveedor de reducir el soporte de la cuenta como táctica para aumentar las ganancias. Para simplificar la facturación, la gobernanza se factura como un elemento de línea con los costos fijos.

Una parte clave de la creación del modelo de precios fue determinar el riesgo futuro y su efecto en este modelo. El mayor riesgo para DHLSC estaba en torno al volumen reducido de devoluciones. El efecto del volumen sobre los costos variables afectó la relación entre los costos fijos y los costos variables, que fue un determinante clave en la competitividad de Intel. Por esa razón, se establecieron condiciones límite sobre los costos fijos para garantizar que se revisaran y seguir siendo justos si las condiciones cambiaban.

Incentivos de transformación

Los incentivos a la transformación son el sello distintivo de un acuerdo Vested. Intel y DHLSC finalmente diseñaron un enfoque doble para recompensar a DHLSC por invertir en la transformación frente a los Resultados Deseados. Uno de ellos implicaba un incentivo monetario de "participación en las ganancias" vinculado directamente al éxito de DHLSC: la reducción de costos. El segundo involucró un incentivo no monetario donde DHLSC es recompensado con una extensión automática del contrato por lograr los Resultados Deseados mutuamente definidos, a la espera de que se logre un ahorro mínimo de costos del 2%. Cada uno se explora con más detalle más adelante.



Incentivo de transformación: participación en las ganancias

Como uno de los principales objetivos de Intel GRL era administrar los costos, tenía sentido crear un incentivo de participación en las ganancias en el que DHLSC recibiría una parte de los ahorros de costos que pudieran implementar. Pero la cuestión era cómo poner en práctica un enfoque de beneficio compartido en el que todos salieran ganando.

De Groot y Hayes analizaron el problema con ojos nuevos. Si la meta de ahorro es de \$200 000 e Intel tiene que entregar \$ 100 000 al proveedor, entonces Intel tiene que encontrar ahorros de \$ 300 000 para lograr la meta. Sabían que el pensamiento convencional de Intel era "Entonces, ¿por qué le daría dinero al proveedor para hacer su trabajo más difícil?" Para De Groot y Hayes, la respuesta fue bastante simple: "Si no aplica una mentalidad colaborativa al problema, ¡ni siquiera obtendrá los \$ 200,000!"^{xxxvi}

Fue una conversación bienvenida para Roosmalen: "Con demasiada frecuencia, tenemos clientes que ejercen una enorme presión sobre los costos y, la mayoría de las veces, somos capaces de cumplir. Sin embargo, el primer año somos recompensados a través de ganancias compartidas, pero los años posteriores, todas las reducciones de costos van al cliente y en realidad somos castigados. Como Vested ve la justicia es que una nueva forma de pensar en el reparto de las ganancias significa que parte de la erosión se compensará."^{xxxvii}

La solución final utilizó dos componentes. El primero fue la creación de incentivos de participación en las ganancias por niveles y el segundo implicó el uso de un concepto conocido como "coincidencia de márgenes" para evitar el "vacío" del negocio. La solución también aborda cómo las partes gestionarían el proceso de pago físico.

Incentivos por niveles de participación en las ganancias: a Intel y DHLSC les gustó la idea de utilizar un enfoque escalonado para los pagos de las ganancias compartidas mediante el cual DHLSC recibiría una participación cada vez mayor en los ahorros de costos a medida que alcanzaba los objetivos predefinidos. Esto se lograría clasificando por niveles el porcentaje de ahorros que se devolvería a DHLSC, creando un incentivo para identificar continuamente oportunidades de ahorro. Cuanto más ahorre DHLSC para Intel, mayor será su recompensa. También crea un desincentivo para retrasar los programas de ahorro en el próximo período si los objetivos ya se han cumplido. Del mismo modo, al compartir los ahorros de costos sobre el primer dólar ahorrado, DHLSC está incentivado a continuar generando ahorros incluso si cree que no logrará un objetivo.



Los objetivos e incentivos escalonados se describen a continuación en la **Figura 5: Objetivos e incentivos de Intel DHLSC EMEA:**

MÉTRICAS DE RENDIMIENTO E INCENTIVOS		
Objetivos de ahorro	Rendimiento	Ganancia porcentual (%)
0 -2.2 %	Mínimo	10 %
2.2 % - 4.1%	Objetivo	30 %
>4.1 %	Estiramiento	45 %

Coincidencia de márgenes: el siguiente componente fue la "coincidencia de márgenes". La igualdad de márgenes es un concepto que se utiliza en los acuerdos Vested para garantizar que el comprador y el proveedor estén "ganando" a tasas similares. Los objetivos de margen justo se establecen con el objetivo de mantener el margen del proveedor dentro de los objetivos. Por ejemplo, si "el negocio ocurre" y el margen de DHLSC cayera por debajo de un objetivo de margen predefinido, el modelo de precios se revisa automáticamente para que sea justo. Si la empresa ya no puede mantener un margen objetivo mínimo para el proveedor, las partes pueden activar una rampa de salida contractual en la que las partes acuerdan salir de la relación con un plan de gestión de salida preestablecido.

Intel y DHLSC acordaron que la equiparación de márgenes garantizaría la equidad dada la naturaleza dinámica e incierta del negocio de Intel. La pregunta se convirtió en cuál sería el porcentaje de margen apropiado para solicitar la igualación de márgenes. Este es un problema particular porque Intel y DHLSC no habían acordado la contabilidad de libro abierto. Después de mucho debate, se decidió utilizar el margen operativo de DHLSC como base y se acordó el margen objetivo final mediante evaluaciones comparativas.

Las partes acordaron que la igualación de márgenes se aplicaría durante un período de tres años por varias razones:

- Dar a DHLSC la oportunidad de abordar los problemas de sostenibilidad y respaldar el crecimiento en el margen (los incentivos de ahorro de costos reemplazarían el margen perdido por el volumen reducido de INTEL).
- Dar tiempo para desarrollar nuevas oportunidades para reemplazar el negocio perdido.
- Reforzar el enfoque de asociación y la intención de mantener una relación a largo plazo.

Las partes identificaron los desencadenantes de la coincidencia de márgenes que, cuando se activaran, señalarían a las partes que revisarían el modelo de precios por razones de equidad o que activarían una "rampa de salida" para permitir que cualquiera de las partes pusiera fin al acuerdo de colaboración en caso de que se produjeran determinados desencadenantes. Por ejemplo, si el volumen de envío de clientes de



EMEA saliente de Intel cayera por debajo de las 35.000 unidades, las partes volverían a examinar los costos fijos de DHLSC para ver qué, si es que hay algo, podría eliminarse debido a umbrales de volumen más bajos.

Incentivo de transformación: extensión del contrato

Con un plan de participación en las ganancias establecido, todavía existía la preocupación de que DHLSC tuviera suficientes incentivos para continuar invirtiendo en un negocio que, en última instancia, estaba “canibalizando” (cannibalizing en inglés). DHLSC compartió abiertamente su preocupación de que incluso con la participación de las ganancias, al final, el negocio pudiera volverse insostenible a medida que el gasto disminuía con el tiempo.

Intel y DHLSC finalmente idearon un enfoque beneficioso para todos para equilibrar el deseo de Intel de lograr los objetivos de rendimiento con el deseo de DHLSC de mantener el negocio. La solución fue crear un incentivo para DHLSC en el que obtendrían una extensión automática sin licitación para continuar haciendo el trabajo si cumplían los objetivos de rendimiento. Esta fue la primera vez para Intel, ya que la política de Intel era ofertar competitivamente todo el trabajo. En esencia, incorporar una extensión de contrato sin licitación como incentivo significaba que, en años futuros, el desempeño garantizaría la extensión del contrato de acuerdo con las expectativas cambiantes.

Este fue un cambio importante en el pensamiento de Intel y DHLSC, pero finalmente ayudó a las partes a alinear sus intereses con la esencia de Vested para crear una economía de beneficio mutuo o ganar-ganar. **La Figura 6** muestra cómo las partes alinearon los incentivos con los Resultados Deseados.

FIGURA 6: Incentivos y Resultados Deseados de Intel DHLSC EMEA

RESULTADO DESEADO	INCENTIVO
Una estructura de Gestión de Calidad de EMEA para garantizar que los resultados impacten en los SLA (Acuerdos de Niveles de Servicio)	Renovación automática del contrato una vez que se cumplan los objetivos
Ofrecer Excelencia Operativa en toda la cadena de suministro	Renovación automática del contrato una vez que se cumplen los objetivos



<p>Ahorro en los costos de la cadena de suministro</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reparto de ganancias en las disminuciones del gasto planificado, excluyendo la demanda 2. Coincidencia de márgenes para respaldar la sostenibilidad 3. Aumento de los ingresos de las actividades de valor añadido
<p>Rendimiento Total del Proveedor</p>	<p>Renovación automática del contrato una vez que se cumplen los objetivos</p>
<p>Gestión del Cambio: implementación de programas específicos dentro del plazo acordado y los objetivos de costos.</p>	<p>Renovación automática del contrato una vez que se cumplen los objetivos</p>

Mirando desde afuera, uno podría cuestionar la justicia de requerir que DHLSC logre cuatro de los cinco Resultados Deseados antes de que entre en funcionamiento la renovación automática. Pero Groot se sintió cómodo con el enfoque. Primero, confiaba en que DHLSC cumpliría con los requisitos. En segundo lugar, “La extensión del contrato por un año nos brindó la oportunidad de dirigir nuestro propio futuro y seguir siendo el proveedor preferido de Intel durante muchos años. Esto se siente bien ya que tomamos en gran medida el control de nuestro futuro con Intel: los objetivos son realistas y están al alcance de DHLSC, como ya se ha demostrado. En realidad, ganarnos nuestra propia renovación, al lograr los objetivos deseados, es una recompensa máxima por nuestro esfuerzo y desempeño continuos. Es un conductor muy gratificante ”. ^{xxxviii}

Otras Consideraciones

Con las partes centrales del modelo de precios implementadas, las empresas se propusieron resolver las últimas piezas del rompecabezas. Uno era cómo soportar los costos asociados con la inversión en tecnología. Por ejemplo, en una iniciativa, DHLSC tuvo que invertir en cambios de TI para respaldar los problemas de cumplimiento. Dado que no hay retorno de la inversión de esta actividad, se desarrolló un mecanismo para compartir los costos de implementación.

Otra pregunta fue cómo apoyar aún más a DHLSC a la luz del hecho de que estaría canibalizando activamente su negocio base a través de eficiencias transformacionales. Además del incentivo de participación en las ganancias y extensión del contrato, Intel también acordó ayudar a DHLSC a ampliar el negocio. La lógica tenía sentido. ¿Por qué no abogar por la inclusión de DHLSC en otras ofertas regionales para nuevos negocios incrementales? Esto serviría para hacer el pastel más grande para DHLSC frente a los ingresos reducidos asociados con los ingresos reducidos de Intel.



Por último, las partes también necesitaban diseñar los mecanismos reales sobre cómo gestionarían los pagos reales. Esto, como en Costa Rica, presentó un dilema para Intel GRL porque sus sistemas y procesos financieros no reconocieron los ahorros después de un año. Además, había preocupaciones válidas acerca de garantizar el margen para un proveedor, así como la complejidad de realizar un seguimiento de los ahorros durante un período de tiempo prolongado. Extender el período de "recuperación" introdujo complejidad, ya que corría el riesgo de contrarrestar otros incentivos. Por ejemplo, en un contrato extendido, ¿qué pasaría si el contrato de DHLSC no fuera renovado? ¿DHLSC también perdería el margen futuro? Finalmente, las partes trabajaron en un proceso sobre cómo gestionarían el programa de incentivos.

Regla 5: Gobernanza: Inspección versus Supervisión

La Regla 5 de Vested trata sobre la implementación de mecanismos de gobernanza que fomenten la comprensión de cómo se logran los objetivos. Este es un cambio intencionado de la supervisión convencional del proveedor de servicios.

Como empresa, Intel históricamente ha administrado proveedores con una gran supervisión. Esto ha sido especialmente cierto para Intel GRL porque es principalmente una organización de servicios y es muy sensible a la experiencia del cliente. La red logística de Intel dentro de EMEA es compleja e involucra a muchas partes interesadas. Cualquier paso en falso puede generar problemas con los clientes. La marcada sensibilidad al cliente, por la cultura orientada a resultados de Intel, llevó a una mentalidad de supervisión hacia los proveedores.

El cambio a un modelo Vested exigiría que las partes pasen de la supervisión a la percepción. Significaría crear una cultura de confianza y transparencia en la que las partes se llamen libremente entre sí cuando se enfrenten a afirmaciones de "¿Qué hay para Nosotros (WIIFWe)".

Como parte de la implementación de Vested, las empresas crearon mecanismos de gobernanza que utilizarían para gestionar conjuntamente el negocio. Esto comprendía cómo las partes abordarían la gestión general de las relaciones en curso, la gestión de la transformación, la gestión de salida y los requisitos de cumplimiento.

Gestión de relaciones en curso

Los mecanismos de gestión de relaciones permiten a los socios Vested gestionar de forma óptima las necesidades comerciales de la asociación que van desde las necesidades operativas diarias hasta abordar la alineación estratégica en la gestión de ambas partes. Un paso clave fue compartir conscientemente el panorama general, como las expectativas del cliente y los objetivos de las unidades comerciales internas de Intel con DHLSC. Por lo tanto, Intel marcó la pauta para actuar como socio de confianza.



El equipo de arquitectos del acuerdo (Deal Architect Team) también recurrió a los principios de diseño enseñados por la Universidad de Tennessee para ayudarlos a diseñar cómo manejarían la relación de manera más efectiva.

Estructura de gobernanza por niveles: el modelo Vested utiliza una estructura de gobernanza por niveles. Intel y DHLSC finalmente establecieron una estructura de gobernanza de tres niveles, con un grupo de gestión operativa, un comité de operaciones conjuntas y una junta de asesores.

Mapeo de pares: Las partes adoptaron una “estructura de pajarita inversa” (reverse bowtie structure), que trazó las líneas de comunicación entre Intel y DHLSC.

El mapeo de pares aseguró que las comunicaciones fluyeran libremente sin tener que pasar por los administradores de cuentas. Las estructuras de gestión de la pajarita inversa y las comunicaciones son muy eficaces, lo que genera una gran moral. El resultado final (en términos Vested) es la transformación de las mentalidades de "Qué hay para mí" (WIIFMe) en "¿Qué hay para Nosotros (WIIFWe)", una relación que es mutuamente dependiente para lograr el éxito.

Verstraaten, el Site Manager, señala: “Los trabajadores de primera línea sabían que Intel siempre es exigente. Con Vested, involucramos a todas las partes interesadas y explicamos cómo hacer las cosas mejor. Personas de todos los niveles pudieron compartir sus ideas y aportar valor al esfuerzo con sus homólogos de Intel. Realmente cambió la dinámica y ha permitido niveles de colaboración que nunca antes habíamos visto con ningún otro cliente”.^{xxxix}

Cadencia de Comunicación: los equipos prestaron especial atención a las comunicaciones, asegurando una cadencia de comunicación regular en todos los niveles. Las agendas de las reuniones se establecieron y publicaron con una participación más amplia por las partes interesadas. Se formalizaron y sistematizaron las mediciones y los informes, lo que hizo que el proceso fuera muy visible y transparente.

Continuidad de los Recursos: si bien las partes no adoptaron una “disposición de hombre clave” (*key man provision*), sí incorporaron a los empleados en ambos lados de la asociación, implementando capacitación sobre todos los aspectos de cómo funciona la asociación Vested.

De Groot comparte la diferencia en la cultura que ha surgido de los esfuerzos de mejora de la gestión de relaciones. “El equipo de Intel interactúa con el personal de primera línea y con la administración, adoptando un espíritu de colaboración versus microgestión. La gente de Intel simplemente se mezcla; van directamente a la gente del suelo. El personal de nuestra oficina se siente cómodo yendo directamente a ellos para abordar los problemas a través de una conversación en lugar de un flujo de notas. El enfoque abierto de Intel fortalece el esfuerzo de nuestro equipo”.^{xi}

Hayes agrega una nota de advertencia importante: “Si bien las relaciones son amistosas y colaborativas, los miembros del equipo están abiertos a los desafíos. Esto



es importante para evitar que se formen relaciones de "amigos" que en realidad pueden frenar un negocio. Este no es el caso aquí. Además, ambas empresas éticamente son bastante similares, lo que ayuda. De esta forma se mantienen la objetividad y la gobernanza".^{xli}

Gestión de transformación

La gestión de la prestación de servicios es solo la mitad de la ecuación en un acuerdo Vested. Es igualmente importante gestionar las necesidades de transformación de las empresas a medida que buscan alcanzar los Resultados Deseados mutuamente definidos.

Uno de los mecanismos clave que utilizaron las empresas para gestionar sus iniciativas de transformación fue lo que Intel y DHLSC denominaron un enfoque de prueba de conceptos (POC). El enfoque POC se utilizó para poner a prueba iniciativas de transformación, lo que les ayudó a evaluar el riesgo antes de la implementación. Hayes era un gran admirador del enfoque POC para probar iniciativas de transformación. Explica que una de las mayores preocupaciones de Intel era cómo reaccionarían los clientes a los cambios. El uso de una POC antes de la implementación proporcionó una forma segura de probar ideas y evaluar datos.

Por ejemplo, una de las iniciativas de transformación diseñadas para reducir costos se llamó el proyecto "Cuello de Botella", "Choke Point" en inglés. Se implementó un POC en el que DHLSC recogería el producto del cliente de Intel y lo entregaría en un sitio de desechos para reducir los costos de flete y los cargos por manejo de depósito. Esto permitió a las empresas comprender el nivel de pérdida en el sistema y comprender el impacto en los tiempos de entrega a los clientes.

El POC no entregó los resultados esperados y las empresas finalmente decidieron no continuar con el proyecto Choke Point. Sin embargo, la capacidad que desarrolló se utilizó en un programa posterior para contrarrestar el fraude de cuentas. Este es un gran ejemplo de cómo el cambio a Vested crea un entorno que le permitió a DHLSC el espacio para aprender e innovar.



Gestión de salida

Un elemento clave de un acuerdo Vested es tener una forma de gestión de salida. La gestión de salidas es fundamental porque establece cómo las partes se desenvolverán en caso de incumplimiento o si el acuerdo ya no es viable para cualquiera de las partes. Estas condiciones dentro de Vested se conocen como "rampas de salida" y reconocen que para ambas partes hay condiciones en las que tiene sentido revisar el acuerdo en función de las circunstancias cambiantes.

Si bien las partes no crearon formalmente un plan de Gestión de Salida como parte del Acuerdo de Colaboración, estaban pensando en términos de la viabilidad a largo plazo de la relación. Recuerde que las partes desarrollaron un incentivo de una extensión del contrato sin licitación para DHLSC si cumplían con los Resultados Deseados. En esencia, esto significaba que Intel había creado un contrato imperecedero. Las partes también revisarían los Resultados Deseados y la Hoja de Ruta de Requisitos asociados anualmente. En este sentido, ni Intel ni DHLSC estarían sujetos al acuerdo si las condiciones ya no fueran viables.

Cumplimiento y consideraciones especiales

El cumplimiento es siempre una consideración clave para cualquier contrato. Considera, por ejemplo, el requisito de que DHLSC se mantenga actualizado y cumpla con las regulaciones que afectan el transporte de mercancías, este requisito es esencial para todos los contratos Intel-DHLSC. Por esta razón, el cumplimiento y otras consideraciones especiales permanecen en el Contrato de Servicios Principal Intel-DHLSC.



PARTE 3: DISEÑO PARA EL ÉXITO: LOS RESULTADOS SON REALES

Todo negocio se reduce al resultado final. El cambio a una relación Vested ha tenido un efecto transformador en el negocio de Intel y DHLSC. En general, las empresas han logrado todos los Resultados Deseados desde que hicieron el cambio a Vested.

Roosmalen resume el éxito con una sonrisa en dos simples palabras: "Me gusta".^{xlii}

La siguiente sección resume los resultados de cada uno de los cinco Resultados Deseados definidos mutuamente.

Figura 7: Resumen del Resultado Deseado #1

RESULTADO DESEADO # 1	ESTÁNDAR	RESULTADOS
Una estructura de Gestión de Calidad de EMEA para garantizar que los resultados impacten en los SLA (Acuerdos de Niveles de Servicio)	La puntuación de Calidad General de Servicio (QOS) se mantiene en o por encima del 95%	99% promedio año tras año para la entrega a tiempo
<p><i>La base de un desempeño operativo consistente es un sistema de gestión de calidad bien estructurado y funcional. Las empresas colaboraron con una variedad de partes interesadas (clientes, proveedores de carga, administración de Intel y DHLSC, grupos operativos, etc.) para producir una única medida integrada de calidad, llamada calidad de servicio. También se definieron claramente las responsabilidades para cumplir con las expectativas dentro de esta medición. Hacer las cosas bien e incluso mejorar dio paso a una menor supervisión por parte de Intel y niveles reducidos de auditoría interna. Además, la transparencia aumentó los niveles de comodidad de Intel y, finalmente, redujo la participación del personal de calidad y seguridad de Intel, ya que DHLSC demostró que había logrado este Resultado Deseado.</i></p>		

FIGURA 8: Resumen del Resultado Deseado #2

RESULTADO DESEADO # 2	ESTÁNDAR	RESULTADOS
Ofrecer Excelencia Operativa en toda la cadena de suministro	95% de entrega a tiempo	99% promedio año tras año
<p><i>La métrica de "excelencia operativa" era una función de la disponibilidad de inventario, el tiempo de procesamiento del picking en el almacén y del envío, además del rendimiento de la entrega al cliente final. El rendimiento general pasó del 93% a un promedio constante del 99%. El rendimiento mejorado condujo a una reducción de los recursos utilizados tanto por Intel como por DHLSC. La consistencia en la entrega de excelencia operativa permitió al equipo enfocarse en la mejora continua.</i></p>		



FIGURA 9: Resumen del Resultado Deseado #3

RESULTADO DESEADO # 3	ESTÁNDAR	RESULTADOS
Ahorro en los costos de la cadena de suministro	Ahorros de más de \$121K con una meta ampliada de \$ 225K por año	Para este programa específico, el gasto de Intel disminuyó un 45% en 4 años. Ahorro total de \$806K durante el mismo período. Ahorro promedio por año \$ 201K.
<p><i>Con una caída del 35% en la demanda de negocios, el gasto de Intel disminuyó en un 45% a través de una combinación de iniciativas de reducción de volumen y ahorro de costos identificadas como parte del acuerdo Vested. Como resultado de las iniciativas de ahorro de costos, Intel recibió una reducción del 3% (año tras año) del gasto por encima de la caída de la demanda. Durante el mismo período, DHLSC pudo proteger y aumentar su margen en un 1% y utilizar los recursos liberados de las ganancias de eficiencia para atraer nuevos negocios al área (con una exención otorgada por Intel).</i></p>		

FIGURA 10: Resumen del Resultado Deseado #4

RESULTADO DESEADO # 4	ESTÁNDAR	RESULTADOS
Rendimiento Total del Proveedor	> 90% medido durante un período de 12 meses	Se movió del 87% al 98% de promedio anual.
<p><i>Intel espera que, a medida que un proveedor se esfuerza por cumplir sus objetivos comerciales operativos, lo haga de una manera que no deje un rastro de remanentes y relaciones dañadas a su paso. La satisfacción general de Intel con DHLSC mejoró como resultado de actividades de transformación como la inversión conjunta en la red, la mejora del cumplimiento, la mejora de la colaboración en toda la red global y la participación en otras áreas del negocio.</i></p>		

FIGURA 11: Resumen del Resultado Deseado #5

RESULTADO DESEADO # 5	ESTÁNDAR	RESULTADOS
Gestión del Cambio: implementación de programas específicos dentro del plazo acordado y los objetivos de costos.	90% de los cambios implementados a tiempo y sin impacto negativo para el cliente	100% de cambios implementados a tiempo y sin impacto negativo para el cliente
<p><i>Intel estaba originalmente muy preocupado por la capacidad de impulsar tanto cambio (las partes identificaron 16 iniciativas de transformación como parte del esfuerzo inicial). La innovación y la colaboración mejoradas dieron como resultado ahorros de costos (además de ahorros impulsados por la demanda y reducción en el alcance) en</i></p>		



aproximadamente 3% interanual y una red más ajustada, ya que se eliminó el alcance en respuesta a la caída en la demanda de servicios. DHLSC demostró que entendía el negocio y podía gestionar las complejidades del cliente. Con DHLSC contribuyendo aumentaron significativamente las puntuaciones del Programa Intel de Excelencia del Cliente del 85% al 91%.

Los resultados son buenos. Pero de Groot también dirá que el reconocimiento por un buen trabajo es tan importante como saber que ha alcanzado sus números. DHLSC está cosechando las recompensas de la expansión del negocio dentro de Intel. Si bien no hay garantías de más trabajo fuera de las extensiones de contrato específicas obtenidas como incentivo, los líderes de Intel han quedado tan impresionados que se han convertido en defensores de DHLSC Holanda. Esto dio como resultado que Intel incluyera a DHLSC en licitaciones regionales en otras partes del mundo, así como una mayor colaboración regional con DHLSC dentro de otras partes de la red global de Intel (como EE.UU. y Asia). Estos eran comportamientos impensables antes de Vested.

DHLSC también está siendo reconocido internamente. El equipo que opera el negocio Intel GRL recibió el "Premio del CEO" de DHLSC (categoría: Proveedor Preferido), que vino con un importante obsequio monetario. Verstraaten habla sobre cómo el reconocimiento anima a todos dentro de DHLSC: "Con Vested, toda nuestra gente estuvo involucrada. Pudieron compartir ideas y aportar valor al esfuerzo. Cuando ganamos el premio del CEO de DHLSC, invertimos en nuestro entorno laboral. Agregamos una cantina y un área de recreación al aire libre. Las personas en la primera línea sintieron que su trabajo fue reconocido y compartieron el crédito ".^{xliii}



LECCIONES APRENDIDAS

Hacer las cosas de manera diferente requiere coraje para desafiar el status quo, y creer que vale la pena los esfuerzos de cambio por el resultado final.

Hayes reflexiona sobre las lecciones aprendidas a lo largo del viaje. “Una de las lecciones fue que Vested tiene un valor económico real. No es solo una filosofía de "compartir el amor", sino una estructura muy pragmática y sistematizada para lograr objetivos de transformación ".^{xliv}

Una segunda lección aprendida fue cómo "dejar ir", es decir, delegar las operaciones. Un temor común que tienen la mayoría de las organizaciones cuando deciden hacer el cambio a Vested es la preocupación por una pérdida de control percibida, especialmente cuando los equipos de compras aprenden a seguir la Regla 2 (Centrarse en el Qué, No en el Cómo) y la Regla 5 (Gobernanza: Inspección versus Supervisión). Intel no fue diferente.

Roosmalen dice que una lección clave para él fue la importancia de establecer una base sólida de confianza. “Es difícil lograr el Vested si no hay confianza mutua. Hay barreras que debe superarse y la gente debe ver que funciona. No es fácil ceder mucho control al proveedor. Sin embargo, si el proveedor y el comprador comparten un nivel de madurez, pueden emprender un viaje juntos ".^{xlv}

A medida que las empresas hicieron el cambio para trabajar bajo un acuerdo Vested, DHLSC ganó confianza en que era el motor de "Cómo hacer las cosas". Esto los motivó a tomar más control sobre cómo se manejan las cosas, lo que llevó a altos niveles de moral y motivación dentro del equipo de DHLSC. Para Intel, esto significó tener un proveedor comprometido, listo para los desafíos futuros.

Andrew Allan, Gerente General de DHLSC en ese momento, lo expresa de manera muy simple: “Vested es muy colaborativo. La relación maestro / esclavo se ha ido. Te sientes como un socio igualitario"^{xlvi}. Sentirse como socios iguales brinda empoderamiento en todos los niveles de DHLSC. Los trabajadores de primera línea y el personal administrativo se sienten cómodos recordándose ellos mismos y a los gerentes de Intel, que los comportamientos respetuosos y justos son expectativas específicas del contrato. Intel establece el tono para esto al vivir las expectativas de la Declaración de Intenciones en sus interacciones con DHLSC y, por lo tanto, empoderando a la gente de DHLSC.

El hecho de que Intel se dé cuenta de la importancia de administrar el negocio con el proveedor y administrar la relación en lugar de administrar (o microgestionar) al proveedor es un aprendizaje clave. Intel se enorgullece de su capacidad para administrar un proceso con métricas específicas para alcanzar el objetivo final. Si bien estas habilidades se utilizaron dentro de Vested, Intel y DHLSC obtuvieron una nueva



apreciación por las habilidades sociales (soft skills) que se encuentran en Vested, en particular:

- El poder de construir y mantener conscientemente una relación de confianza.
- Habilidades de comunicación efectivas, incluido el aprendizaje de cómo ser transparente y exigir honestidad e integridad (especialmente cuando las cosas salen mal).
- Asumir los riesgos como consecuencia de la confianza en las habilidades de los demás.
- Reconocimiento de que el compromiso y la participación de la dirección es esencial.
- Conciencia de la cultura y madurez de cada organización, incluidas las diferencias nacionales de cultura y entorno regulatorio.
- El reconocimiento de los logros es importante y permite una mejora continua; esto no tiene que ser necesariamente monetario.

Si bien las empresas han experimentado un gran éxito, Roosmalen se apresura a señalar que no es todo sobre ruedas. Al igual que el piloto de Costa Rica, los equipos tuvieron dificultades para institucionalizar la gobernanza. Si bien el grupo de gestión operativa funcionó bien, el comité de operaciones conjuntas no siguió las reglas de gobernanza Vested. En particular, el comité de operaciones conjuntas no se unió como un solo equipo. Intel involucró a personas de finanzas, calidad y controles y hubo reuniones dentro de DHLSC (Finanzas, Desarrollo de Negocios), pero no con ambos equipos juntos. Además, los equipos no lograron involucrar a los niveles superiores de administración en los comités. De hecho, uno de los efectos secundarios imprevistos del éxito de la relación es que se hizo más difícil involucrar al equipo de gestión en general (finanzas, controles, etc.). ¿Por qué? Porque, en ese momento, la gerencia sintió que tenía más sentido aplicar recursos en otras áreas.

En un esfuerzo por aprender más de su piloto Vested, las partes se inscribieron en el curso de Validación Vested de la Universidad de Tennessee para tener una revisión formal de su contrato en relación con las Cinco Reglas Vested / 10 Elementos Contractuales. El proceso señaló debilidades de diseño en el contrato real que, si se eliminaban, mejorarían aún más la naturaleza del beneficio mutuo o ganar-ganar de la relación. Ruud comenta su experiencia al realizar el curso: "El curso fue excelente porque realmente me obligó a reflexionar sobre la arquitectura de cómo diseñamos físicamente el contrato. Ahora puedo ver cómo podemos fortalecer aún más el contrato y la relación".

Hayes y de Groot son optimistas sobre el futuro. Sin embargo, también son realistas en cuanto a que todavía hay desafíos que deben superar, por ejemplo:

- ¿Cómo aprovechar los efectos positivos de Vested para aumentar el nivel de gasto de Intel? Esto incluye determinar cómo las partes aumentarán el volumen para DHLSC, ya que Intel busca activamente incluir a DHL Supply Chain en algunas de las licitaciones globales.



- ¿Cómo revitalizar y mejorar la participación de personas de niveles altos de gestión para garantizar que Vested continúe floreciendo y expandiéndose?
- ¿Cómo pueden las partes utilizar su asociación Vested en un enfoque más holístico para administrar el negocio de Intel a nivel mundial?
- ¿Cómo pueden aprender las partes de la Validación Vested formal en la que participaron las empresas?

De Groot transmite sus pensamientos sobre invertir en Vested: "Vested proporciona un campo de juego con reglas bien definidas que permitieron a ambas partes crecer el uno con el otro y reconocer y materializar que, de hecho, una asociación genuina crea más valor para todos. A medida que avanzamos en nuestra relación Vested, debemos recordarnos constantemente por qué las reglas son esenciales y desafiarnos a nosotros mismos y a los demás a seguir siempre las Cinco Reglas".



¿QUÉ SIGUE?

Shire y Whaley miran con admiración el arduo trabajo de Hayes y de Groot para hacer que el piloto Vested entre Intel Global Reverse Logistics y DHL Supply Chain sea un éxito. Están satisfechos de que sus homólogos europeos mantuvieran su fe en la metodología Vested. El programa piloto ha validado el enfoque Vested de una manera estructurada. La experiencia costarricense logró el éxito al convertir una situación subóptima en buena. La expansión Vested a Europa permitió a Intel tomar un sitio de buen desempeño frente a un entorno desafiante y convertirlo en uno excelente.

El desafío ahora es cómo hacer el cambio de piloto a práctica en otras áreas. Como gerente de productos básicos de Intel, Dean es responsable de establecer y administrar acuerdos de logística en todo el mundo: "Siempre se trata de la relación. Finalmente, tiene que haber apetito por el cambio y mirar hacia el futuro. El proveedor tiene que ver muchas oportunidades para mejorar las cosas y debe haber valor para ambas partes".

Tanto Hayes como de Groot informan que el éxito de su piloto Vested agregó credibilidad a lo que Shire y Whaley comenzaron en Costa Rica. Informan: "Tener dos acuerdos Vested en diferentes rincones del mundo que han traído resultados transformadores con éxito y un resultado final mucho mejor para ambas partes está creando interés en Vested".

Si bien a Hayes y de Groot les gusta el entusiasmo, advierten a sus colegas de Intel y DHLSC que sigan cuidadosamente la metodología Vested. En pocas palabras, elegir cuidadosamente cuál de las Cinco Reglas a seguir producirá resultados menos que deseables. Esto se debe a que las reglas funcionan juntas como un sistema. Ambos están de acuerdo rotundamente: "Las Reglas Vested funcionan juntas, o no funcionan en absoluto. El compromiso mutuo con el éxito de todos es lo que hace que el sistema funcione. Las Reglas están ahí por una razón. Debes seguirlos para tener éxito".^{xlvii}

Shire está de acuerdo y aprendió la misma lección en el piloto de Costa Rica: "Parecía haber un beneficio obvio en seguir las Cinco Reglas Vested, y realmente me gustó el proceso de implementación muy estructurado y bien investigado. Sin embargo, los viejos hábitos tardan en morir en Intel. Por ejemplo, al principio, tuvimos el desafío de seguir la Regla 2, que contraindica la microgestión. Con el paso del tiempo, todos nos dimos cuenta de que no seguir la Regla 2 de manera efectiva nos estaba frenando. Al final, lo que comenzó como un simple piloto se convirtió en una mentalidad radicalmente alterada que dio vida a la teoría de juegos".^{xlviii}

A Roosmalen le gusta el hecho de que la metodología Vested ayuda a las organizaciones a alejarse de un juego de suma cero empleado en las relaciones convencionales entre comprador y proveedor y espera que Intel y DHLSC amplíen aún más su asociación Vested. En pocas palabras, afirma: "Sí, creo en ello".^{xlix}



CONCLUSIÓN

En 2011, Shire y Whaley se propusieron poner a prueba la metodología Vested en Costa Rica. Después de lograr resultados transformadores, querían expandir el piloto Vested a Europa. En 2013, Hayes y de Groot aceptaron el desafío y defendieron un piloto Vested en Holanda.

Para Intel, Vested apeló al deseo de la empresa de obtener resultados transformadores. La estructura formalizada y sistemática de Vested también se alineó bien con la cultura de Intel que promueve el rigor del proceso. Para DHLSC, Vested representó la oportunidad de demostrar un enfoque innovador para administrar toda la cadena de suministro. DHLSC también agradeció la forma en que la metodología les permitió ser un socio igualitario en liderazgo y participación, lo que al final, mejoró el éxito de Intel.

Ambas empresas encontraron refrescante la naturaleza no antagónica de Vested, que les ayudó a alejarse de un juego de suma cero empleado en las relaciones convencionalmente comprador-proveedor. Hayes expresa: "El antiguo contrato promovía una cultura de nosotros contra ellos que podría haber llevado a objetivos perversos y oportunismo. Con Vested, nuestros intereses están realmente alineados a través de la economía y los Resultados Deseados mutuamente definidos que recompensan a DHLSC por lograr dichos resultados. Vested nos ayudó a pasar de intentar intercambiar el riesgo a uno en el que ganamos juntos. Una victoria para DHLSC es una victoria para Intel".ⁱ

En ambos casos, la metodología Vested ayudó a las empresas a lograr resultados transformadores más allá de lo que Intel y DHLSC habían visto en su relación anterior. Pero para Hayes y de Groot, el éxito es más que los resultados reales. Ambos atribuyen el cambio a Vested por haber salvado lo que probablemente habría sido una relación comercial fallida debido a la reducción de volúmenes y las inciertas y cambiantes circunstancias comerciales causados por la salida de Intel del negocio de las placas base de PC (motherboards). En lugar de negociar, las partes optaron por aplicar la confianza, la transparencia, la colaboración y la justicia, lo que finalmente creó un verdadero acuerdo de beneficio mutuo para ambas empresas.

Pero el cambio requiere coraje para hacer las cosas de manera diferente.

Afortunadamente, las personas involucradas en el piloto de Intel GRL y DHLSC no tenían miedo de hacer las cosas de manera diferente. Allan era una de esas personas: "Vested nos aleja de los comportamientos secretos y abraza el compromiso mutuo". Él resume su forma de pensar: "Si el piloto funcionó, fue una victoria para todos. Además, fue una oportunidad para investigar nuevos métodos. Incluso si fracasaba, ofrecía un gran aprendizaje. Haciendo lo mismo de siempre, nunca vas a avanzar, no vas a progresar".ⁱⁱ



La historia de Intel / DHLSC se suma a un simple hecho. El trabajo comenzó y continúa con la mente abierta, el espíritu dispuesto y la determinación de:

¡Haga las cosas de manera diferente!

Intel, the Intel logo, are trademarks of Intel Corporation in the U.S. and/or other countries. Other names and brands may be claimed as the property of others.

© Intel Corporation

This white paper does not in any way constitute an Intel endorsement of a product, system or supplier.



ACERCA DE LOS AUTORES



Kate Vitasek es una de las autoridades mundiales en relaciones de alta colaboración ganar-ganar por su galardonada investigación y modelo de negocio Vested®. Autora de seis libros y Graduate and Executive Education faculty member at the University of Tennessee Haslam College of Business, 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 colaboradora de la revista Forbes y ha aparecido en CNN International, Bloomberg, NPR y Fox Business News.



Jeanne Kling es investigadora asociada de la Universidad de Tennessee, se especializa en el Vested Business Sourcing Model y se graduó del Certified Deal Architect Program de la Universidad de Tennessee. Ha sido coautora de varios casos de estudio, informes técnicos y dos libros, incluido Vested: How P&G, McDonald’s and Microsoft are Redefining Winning in Business Relationships. Su pasión por la educación es profunda, habiendo sido elegida para un cargo público en tres ocasiones, incluida la Presidencia de la Junta de Educación del Estado de Minnesota y la Presidencia de la Asociación Nacional de Juntas de Educación del Estado. La Asociación de Mujeres Empresarias y Profesionales la nombró "Mujer de Negocios del Año de Minnesota".



Ruud de Groot es Site Manager en DHLSC. Formado como ingeniero en gestión de aguas y tierras tropicales con varios años de experiencia internacional. Ruud de Groot maduró en Logística y Gestión de la Cadena de Suministro con DHLSC con más de 20 años de exitosos puestos de liderazgo. Tiene varios años de experiencia con Vested Outsourcing y es coautor del estudio de caso de UT "Vested for Success". Ruud es un especialista certificado en Cliente de por Vida de DHLSC y graduado del Vested Outsourcing Certified Deal Architect Program de la Universidad de Tennessee.



John Hayes es un arquitecto de cadena de suministro para el grupo de logística inversa global de Intel, responsable de garantizar que la cadena de suministro global esté optimizada y sea lo suficientemente ágil para respaldar la provisión de garantías y devoluciones en una amplia gama de productos y segmentos de clientes. La carrera de John comenzó en Ingeniería y progresó a través de la gestión operativa, hasta una perspectiva empresarial más amplia, respaldada por una sólida experiencia en gestión operativa, técnica y en cadena de suministro. Como resultado, los principales intereses de John son la gestión de la cadena de suministro, la gestión de las relaciones con los proveedores, Vested Outsourcing, el desarrollo organizacional y la gestión general del cambio para respaldar objetivos tácticos y estratégicos a largo plazo.



AGRADECIMIENTOS

La Universidad de Tennessee y los autores desean agradecer a los líderes de Intel y DHLSC por sus conocimientos y contribuciones. Esto incluye a Dale Dean, Todd Shire y John Hayes de Intel. Por parte de DHLSC, agradecemos a Ruud de Groot, Andrew Allan, Frans-van Roosmalen, Doug Whaley y Mart Verstraaten.

También nos gustaría agradecer a NEVI Purpsective por su generoso patrocinio en este caso de estudio. **NEVI** es la Asociación Holandesa de Gestión de Compras y es la tercera asociación de gestión de suministros más grande del mundo. **Purspective** es una organización líder en capacitación en aprovisionamiento y desarrollo organizacional y la rama internacional dentro de NEVI. Para obtener más información, visite www.nevi.nl o www.purspective.com.

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.

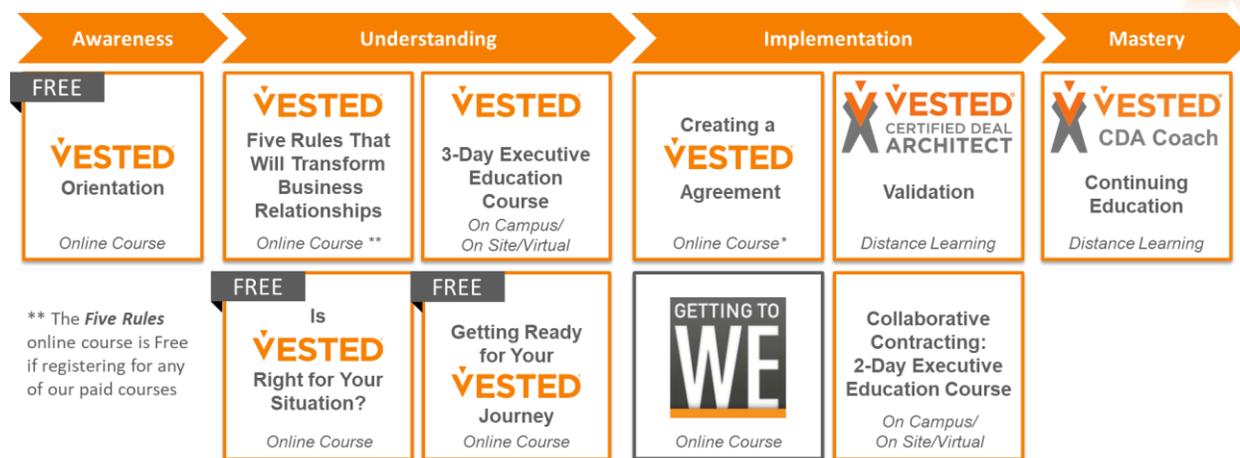
PARA MÁS INFORMACIÓN

La Universidad de Tennessee es muy apreciada por sus programas de educación ejecutiva y de posgrado. Los investigadores, que ocupan el #1 en el mundo en investigación sobre gestión de la cadena de suministro, han escrito seis libros sobre el modelo de negocio Vested y su aplicación en el abastecimiento estratégico.



Le recomendamos que lea nuestros seis 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.

Expansión Europea de VESTED con Intel y DHLSC



* 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

ⁱ The Future of Artificial Intelligence | Intel - YouTube: Ad campaign

<https://www.youtube.com/watch?v=boK-L9YahWU> Accessed August 22, 2017

ⁱⁱ Interview with Dale Dean, Kate Vitasek, and Jeanne Kling May 22, 2017

ⁱⁱⁱ Online Interviews with John Hayes, Ruud DeGroot, Kate Vitasek, and Jeanne Kling; April 18, April 19, April 21, May 15, May 31, June 27, and July 14, 2017

^{iv} Ibid # 3

^v Interview with Mart Verstraaten and Jeanne Kling April 28, 2017

^{vi} Intel.com: Corporate Info; <https://www.intc.com/investor-relations/investor-education-and-news/corporate-info/default.aspx>

^{vii} Ibid # 3

^{viii} Ibid # 3

^{ix} Online conference with Todd Shire, Kate Vitasek, and Jeanne Kling; May 5, 2017

¹⁰ Letter from Ruud De Groot Under the title "Next Gen 3PL Relations"

^{xi} Ibid # 10

¹² Interview with Andrew Allan, Kate Vitasek, and Jeanne Kling May 22, 2017

^{xiii} Online conference between Ruud de Groot, Kate Vitasek, and Jeanne Kling: Resources used include slide sets provided by Todd Shire as well as Books (The Vested Outsourcing Manual and Five Rules of Vested) and online shareware (Modules 1-6, 11, and 14).

^{xiv} Online conferences with Ruud DeGroot, John Hayes, Kate Vitasek, and Jeanne Kling; April 18, April 19, April 21, May 15, May 31, June 27, and July 14, 2017

^{xv} Ibid # 14

^{xvi} Online interview with Todd Shire, Kate Vitasek, and Jeanne Kling; May 15, 2017

^{xvii} Ibid # 3

^{xviii} Ibid # 15

^{xix} Information found in the original Costa Rican case study

^{xx} Online interview with Frans-van Roosmalen Senior Account Director of the Business Unit Technology and the Region, Kate Vitasek, and Jeanne Kling; May 2, 2017

^{xxi} Interview with Dale Dean, Kate Vitasek, and Jeanne Kling May 22, 2017

^{xxii} Ibid # 14

^{xxiii} Ibid # 20

^{xxiv} Ibid # 13

^{xxv} Ibid # 13

^{xxvi} Ibid # 13



-
- xxvii Ibid # 13
 - xxviii Ibid # 13
 - xxix Ibid # 13
 - xxx Ibid # 5
 - xxxi Ibid # 5
 - xxxii Ibid # 13
 - xxxiii Ibid # 22
 - xxxiv Ibid # 22
 - xxxv Ibid # 13
 - xxxvi Ibid # 13
 - xxxvii Ibid # 20
 - xxxviii Email message from Ruud de Groot to Jeanne Kling May 10, 2017
 - xxxix Interview with Mart Verstraaten and Jeanne Kling April 28, 2017
 - xl Online conferences with Ruud DeGroot, John Hayes, Kate Vitasek, and Jeanne Kling; April 18, April 19, April 21, May 15, May 31, June 27, and July 14, 2017
 - xli Ibid # 40
 - xlii Online interview with Frans-van Roosmalen Senior Account Director of the Business Unit Technology and the Region, Kate Vitasek, and Jeanne Kling; May 2, 2017
 - xliiii Ibid # 39
 - xliiv Ibid # 40
 - xlv Ibid # 42
 - xlvi Interview with Andrew Allan, Kate Vitasek, and Jeanne Kling May 22, 2017
 - xlvii Online conferences with Ruud DeGroot, John Hayes, Kate Vitasek, and Jeanne Kling; April 18, April 19, April 21, May 15, May 31, June 27, and July 14, 2017
 - xlviii original case study
 - xlix Ibid # 8
 - l Ibid # 40
 - li Ibid # 46