

! ¿A qué empresas marítimas visitó por sorpresa la UE?

Una semana después de la visita sorpresa de los técnicos del comisario de Competencia a empresas marítimas para recabar información sobre un posible cártel, aún se desconoce el nombre de las compañías.



? Un barco vasco del siglo XV en la ciudad de Newport

¿Sabían que la madera de roble del buque del siglo XV hallado en el año 2002 en la ciudad galesa de Newport es de origen vasco, según los análisis dendrocronológicos realizados?

! La ruta entre Nueva York y Tokio en cuatro horas

Un profesor de ingeniería aeroespacial de la Universidad de Miami ha diseñado un prototipo de avión que permitiría enlazar las ciudades de Nueva York y Tokio en aproximadamente cuatro horas.

TRIBUNA

Who will (b)eat the apple?

Ed Weenk
Consultor logístico
y profesor de Eada



■ Lo han logrado otra vez. El mundo está pendiente de lo que hace Apple, e incluso a los profesionales de la logística nos afectan los movimientos de la marca de la manzana. Estos días el fenómeno tecnológico de Cupertino (California) presenta su nuevo teléfono, y ya no sólo hablamos de lo innovadores que son en cuanto a diseño y concepto de producto. Resulta que también han cautivado al mundo de la logística por su manera de hacer las cosas. En el sector logístico, ya se empiezan a conocer algunas anécdotas de Apple, como los 50 millones de dólares destinados, en su momento, a la reserva de toda la capacidad del transporte aéreo disponible entre Asia y EEUU, o las cantidades de dinero en efectivo que ofrece a proveedores a cambio de garantías de volumen y exclusividad.

¿Qué podemos aprender de ello? Sin pretender ser muy exhaustivo,

Apple tiene algo que otras empresas no tienen: dinero en efectivo, además sus consumidores esperan al reaprovisionamiento

por un lado, por el espacio de este podio, y por otro porque no dispongo de mucha más información sobre Apple, más allá de lo publicado en revistas y periódicos, creo que hay varios elementos interesantes a tener en cuenta. Pero antes de entrar en materia, me gustaría destacar dos condiciones que caracterizan a Apple y que seguramente tienen alguna relación con su política de supply chain. El primero de ellos, es que Apple tiene algo que muchas empresas no tienen: cash (dinero en efectivo). Y la segunda, es que por la fortaleza de su marca, o la fidelidad de sus fans, Apple parece sufrir menos de roturas de stocks que los demás fabricantes, porque muchos consumidores esperan hasta que llegue el reaprovisionamiento, un lujo poco visto en otros productos.

EL VALOR DE APPLE

Ahora sí, ¿qué destacaría de Apple en cuanto a su supply chain y las estrategias de alrededor? En primer lugar, la importancia de la visión global. Con sólo productos tecnológicamente punteros o con diseños bonitos no basta. Se apoya en una



sólida estrategia operativa que logra que esos productos también lleguen a los mercados.

Por otro lado, la relación directa entre el diseño del producto y los aspectos de escalabilidad en grandes volúmenes de producción, con la calidad requerida y a costes aceptables, en base de competencias superiores y grandes dosis de creatividad también en temas de materiales y tecnologías de manufactura. En este sentido, la muestra de la importancia de las relaciones con proveedores clave, sean de componentes, de co-manufactura o de servicios logísticos es un aspecto muy importante. Apparentemente, Apple no sólo encanta a consumidores, también seduce a empresas suministradoras. Suena

Una de las ventajas competitivas de Apple es que enamora a los consumidores y a las empresas suministradoras

bien tener a Apple como cliente, aunque se sepa que son extremadamente exigentes.

Por último, el reconocimiento del área de Operaciones & SCM queda latente con el nombramiento de Tim Cook como consejero delegado de la empresa, que según se dice regala copias a sus compañeros del libro *Competing Against Time* (Compiendo contra el tiempo), centrado

en la importancia de la supply chain como herramienta estratégica en los negocios. De momento, parece que Apple es perfecto, aunque hay que reconocer que últimamente sólo se habla de Apple en términos positivos, haciendo hincapié en su creatividad y pensamiento *out of the box*. De los aspectos negativos o del riesgo, aparentemente no toca hablar mucho.

APPLE, ¿TODO PERFECTO?

De todas formas, la primera pregunta que uno se hace es: ¿hasta cuando?, empezando por la demanda. Si el nuevo iPhone no logra ser lo que la gente espera, o si su iPad-mini se parece más a los tablets ya existentes de otras plata-

formas, a lo mejor vendan menos de lo que se prevé, con las claras consecuencias negativas sobre la capacidad reservada o contratada en exclusiva. Todo puede cambiar a raíz de esto, desde la simple estructura de costes y rentabilidad, hasta la lealtad de algún que otro cliente o incluso el poder de negociación con los proveedores.

Otro tema es el de los riesgos operativos, la cadena "resiliente", esto es la capacidad de la cadena de suministro para recuperarse rápidamente ante eventos que impactan en su desempeño. ¿Qué pasaría en el caso de un imprevisto importante con un proveedor clave? Problemas derivados de los terremotos en Japón, huelgas en China, complicaciones en la relación con Samsung, que es pro-

La supply chain es una herramienta estratégica para la empresa, ha hecho falta una marca como Apple para explicárselo al gran público

veedor muy importante, igual que principal competidor en el ámbito de los smartphones, etc. ¿Existe un plan B que se pone en marcha sin perder una sola unidad de venta? Al formular estas preguntas, me viene a la cabeza el ejemplo de hace unos años de Ericsson y Nokia cuando se quemó una fábrica de microchips de Philips, proveedor de ambos. Uno tenía plan B, el otro no.

TODO BAJO CONTROL

Me atrevo a decir con toda seguridad que lo tienen bien pensado en Apple, incluso diría que con un experto operativo al frente de la compañía está más que garantizado. Por lo tanto, de momento me quedo con lo bonito de Apple, aunque con media mirada puesta en lo que podría llegar a pasar.

Sigo pensando en Apple y el papel fundamental de sus operaciones y su supply chain. Y es que, no es tan sorprendente observar que pocas veces las empresas exitosas lo son en base a un solo 'truquillo'. En general, suelen hacer bastantes cosas bien, desde el I+D en productos y tecnología, hasta sus políticas de comunicación corporativa, recursos humanos o, porque no, las operaciones y la supply chain. Observen empresas como Procter & Gamble, Coca-Cola o la mismísima Zara y se darán cuenta de ello, hacen muchas cosas muy bien, la supply chain incluida, sobre todo si de empresas en el ámbito de los productos físicos se trata.

Sí, la supply chain realmente puede ser una herramienta estratégica para la competitividad de la empresa y los del sector ya lo sabemos. Quizás sólo hacía falta una empresa tan llamativa como Apple para poder explicárselo también al gran público. ■