

prólogo

El consumidor se fija más en el negocio o los productos que le ofrece una compañía que en las estructuras y los sistemas que lo sustentan. Así, cuando uno pregunta qué hace bien McDonald's, es más frecuente oír «hamburguesas» que «comprar buenos enclaves». O, si te interesas por la percepción que se tiene de las claves del éxito de una marca como Zara, lo habitual es escuchar argumentos acerca del precio, de la excelente ubicación de sus tiendas, del acercamiento de diseños de alta costura a la gente de a pie y, quizás algunos, más enterados, hablen de la rotación, variedad, rapidez en adaptarse a la demanda, o ausencia de restos de serie. Muy pocas personas reparan en el elemento crucial que permite a Inditex haber revolucionado el mercado de la venta al por menor de prendas de vestir y complementos y que tiene que ver con el engranaje primario de la empresa: la organización logística.

Y la verdadera revolución de Zara tiene mucho que ver con su extraordinaria capacidad de respuesta a los cambios que se producen en el mercado. Diariamente se reciben en la central los datos de cada punto de venta en el mundo y, cada semana, se reestructura la producción para que todo funcione con una precisión absoluta. El tejido de un abrigo que no se vende todo lo bien que se esperaba en Asia termina siendo utilizado para la confección de bolsos para el mercado centroeuropeo sin que se desperdicie ni un centímetro cuadrado. Un modelo de camisa de manga larga que funciona en las tiendas de Gran Bretaña, se adapta al gusto italiano y rápidamente se prepara la cantidad necesaria para copar ese mercado, sin que sobre.

Pero esa versatilidad no sólo varía de un país a otro. Un estudio cuidadoso del perfil del cliente tipo, unido a una distribución a la medida, permite que el inventario se

adecue a los gustos del público de cada punto de venta. De esta forma, dos tiendas en una misma ciudad ofrecen prendas distintas, cada una las que tiene más oportunidad de vender en función del tipo de comprador que las visita.

Esta optimización únicamente está al alcance de cadenas de producción cuya organización esté perfectamente sincronizada y cuya capacidad de reacción incluya diferentes sistemas duplicados y otras medidas que anticipen cualquier problema que pueda surgir y que ponga en peligro el proceso de una maquinaria tan compleja.

¿Qué problemas pueden surgir? ¿Es posible anticiparse a desastres naturales, a huelgas de personal de nuestros proveedores o a un eventual aumento en la demanda que haga peligrar el precio de una determinada materia prima? El libro que tiene en sus manos demuestra que sí. Que es posible identificar y prever los elementos que pueden ser más conflictivos y establecer sistemas que, si no los eviten, al menos minimicen sus efectos. Además, la reducción de la vulnerabilidad puede ser una ventaja competitiva que, a la postre, puede llegar a resultar definitiva. Así se construye una empresa robusta, resistente.

Yossi Sheffi es un verdadero experto en cadenas de suministro con experiencia como consultor en muchos países. Es además profesor de Sistemas de Ingeniería en el MIT y director del Centro de Transportes y Logística de esta universidad. *The Resilient Enterprise*, publicado originalmente por MIT Press, enseña a identificar qué elementos pueden ser más sensibles o proclives a amenazar una empresa. No hay recetas universales, pero sí existen una serie de procedimientos que se pueden implementar relacionados con la flexibilidad, la detección precoz de interrupciones en el suministro, la duplicación de proveedores en la cadena de producción... que resultan de gran utilidad.

Porque no se trata únicamente de sobreponerse a catástrofes o de enfrentarse a problemas. Lo que se pretende es desarrollar un sistema que sea capaz de responder cuando estas amenazas tienen lugar pero, sobre todo, el objetivo ha de ser construir un sistema que fortalezca a la empresa, que contribuya de manera decisiva a que su organización sea realmente robusta.

En definitiva, se busca una organización capaz de resolver sus problemas, transmitir su eficacia y su eficiencia y conseguir que esa imagen proyectada sea el reflejo de un buen funcionamiento interno. Porque, cuando la gente da por hecho procesos tan complejos, y percibe como fundamentales otros aspectos del negocio, entonces podemos estar tranquilos, es una señal inequívoca de que las cosas se están haciendo correctamente.

Carlos Espinosa de los Monteros
Presidente
DaimlerChrysler España