

-- DRAFT --

El poder de la causa y efecto

¿Qué le depara el 2009 a un fabricante de componentes electrónicos?

10 Enero 2009

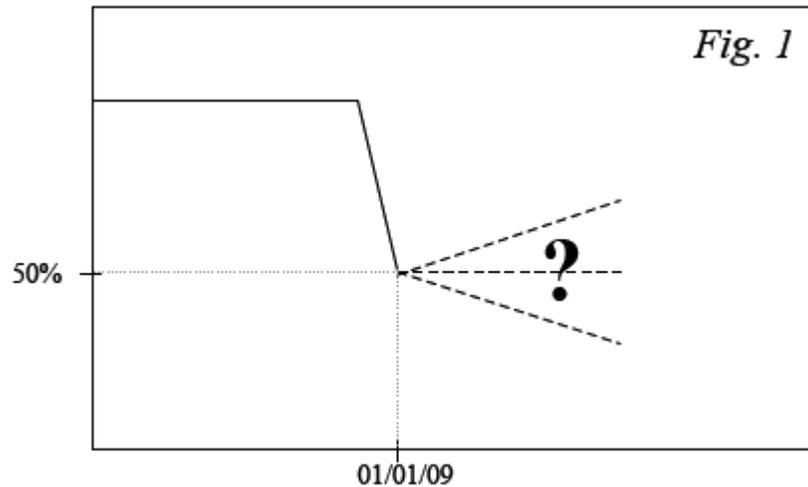
Eliyahu M. Goldratt

La semana pasada, pasamos tiempo con un grupo de altos ejecutivos de una compañía japonesa, un gran fabricante de componentes electrónicos. Rápidamente se hizo aparente para ellos que tenían que responder a la pregunta de negocios más grande que jamás enfrentaron. ¿Puede ser que casi todo el mundo esté malinterpretando la situación actual de manera tan burda; los medios, los inversionistas, e incluso la gente más práctica y experimentada –los altos ejecutivos de las grandes compañías? ¿Es posible que estén todos equivocados, incluso cuando los datos relevantes están disponibles fácilmente y todas las causalidades son bien conocidas? Uno no espera analizar una situación que el consenso prevaleciente considera como una crisis mayor, en realidad como la crisis más grande de los últimos 50 años, sólo para darse cuenta de que es únicamente un descenso relativamente pequeño y, siempre que se tomen las acciones adecuadas, puede ser la mejor oportunidad para el crecimiento. Después de cuatro días ellos llegaron a la conclusión, por increíble que esta sea, y siempre que las acciones apropiadas sean implementadas, de que el 2009 es probable resulte ser el mejor año en la larga historia de su compañía, y van a hacer su mejor esfuerzo para convencer a su compañía de actuar consecuentemente. Aquí está el análisis que les fue expuesto. ¿Llegaría usted una conclusión diferente a la de ellos?

Comencemos describiendo su situación. En Noviembre de 2008, los medios estaban llenos de advertencias de que una crisis financiera –el colapso de tantos pilares del mundo financiero, que fue gatillado por el escándalo de las (hipotecas) *subprime*- estaba rápidamente escalando a una crisis económica. En línea con las advertencias de los medios, la compañía empezó a sentir el impacto en su casa. Sus ventas comenzaron a declinar en Noviembre, y en Diciembre registraron el mayor descalabro en ventas que habían visto –el ingreso de órdenes cayó como en un 50%. No es un secreto que, no sólo ellos sino también sus competidores, están ahora contemplando (algunos ya empezaron) una reducción masiva en capacidad, incluyendo detener el empleo de muchos miles de personas. La pregunta que toda compañía en su situación está haciendo (y alrededor del mundo hay muchas compañías en su situación) es: ¿qué pronóstico debiera guiar sus acciones en este año que inicia?

Después de experimentar una caída tan drástica en ventas, y cuando el consenso es que la economía mundial ha iniciado un descenso mayor, está claro para la administración de la compañía que deben tomarse pasos urgentes para adaptarse a la nueva realidad. Para empeorar las cosas, su pronóstico pre-crisis para el 2009 predecía un continuo incremento en ventas, y consecuentemente la capacidad fue incrementada. Por mucho que desearan evitarlo, ellos también tenían ahora que reducir capacidad y despedir empleados. Pero con el fin de tomar una decisión responsable, debían estimar hasta qué extremo se requería una reducción de capacidad: ¿Qué tan bajas se espera que sean sus ventas en el año siguiente? ¿Continuarán bajando las ventas, o se estabilizarán alrededor de los nuevos valores donde se llegó con esta baja inicial? ¿O podría ser que, ojalá, empezaran a subir pronto?

La Figura 1 es una representación gráfica de la incertidumbre que están enfrentando.



Es muy difícil operar bajo una incertidumbre tan enorme, pero para reducirla se necesitan más datos relevantes. ¿Habrán algunos datos adicionales que puedan ser utilizados para proveer un mejor pronóstico? ¿Datos que reduzcan la incertidumbre que están enfrentando?

Por supuesto que los hay. Esta compañía, como la mayoría de las compañías, es parte de una cadena de suministro. Ellos venden sus productos (principalmente) a fabricantes de bienes de consumo electrónicos (Fabricantes de Equipo Original – OEMs) que a su vez venden sus productos a comercios - retailers que le venden al consumidor final. Globalmente, lo que los retailers venden tiene que ser fabricado por los productores de componentes. Por lo que, para tener una buena visión hacia delante en el futuro, uno tiene que examinar que pasó recientemente con las ventas de los retailers a los consumidores. Para obtener algunos datos duros, llamamos a nuestros amigos de la revista Nikkei y les preguntamos: “¿Qué pasó con las ventas de retail de los bienes de consumo en Diciembre?”

Su sorprendente respuesta fue, “Yamada Electronics, 114% relativo al último año”.

Probablemente, usted está tan sorprendido como ellos estaban. ¿Por qué? Porque todos leemos que las ventas de consumo bajaron. Dramáticamente. Los primeros ejemplos que saltan a la mente de todo el mundo son los automóviles y las ventas inmobiliarias.

Los automóviles y el mercado inmobiliario son únicos en el sentido de que casi nadie los compra en efectivo; son compras crédito-dependientes. Así, no es de extrañar que cuando el sistema financiero se paralizó, cuando se hizo mucho más difícil financiar una nueva casa o un nuevo automóvil, las ventas de estos productos crédito-dependientes tomara un giro en picada. Desafortunadamente, extrapolamos de esos productos muy visibles al mercado en general, que no es crédito-dependiente; erróneamente tomamos estos dos casos específicos como ejemplos representativos del global.

Al confiar sólo en la información que recibimos de nuestro amigo en la revista Nikkei, ¿no estábamos enfrentando el peligro de cometer el mismo error, el error de extrapolar de muy pocos datos; una cadena mayor en Japón? Después de todo, nuestra compañía está vendiendo sobre el 80% de sus productos fuera de Japón.

Estábamos buscando datos acerca de la situación en Estados Unidos (US), el país del origen de la crisis financiera, y por lo tanto el país donde uno espera que el impacto inicial fuera el más grande. Y sólo para estar en el lado seguro, estábamos buscando la figura global del retail y no sólo las ventas de bienes de consumo electrónicos. No hubo que esperar mucho, la respuesta fue provista por su oficina matriz, los datos globales y confiables que estábamos buscando (en retrospectiva, una búsqueda en Internet provee una respuesta suficientemente buena).

En breve, no hay evidencia de que “una enorme crisis económica” esté apareciendo. Si uno insiste en ser pesimista, y usa sólo las fuentes más angustiantes, la reducción en los últimos pocos meses (excluyendo los automóviles) constituye una caída de menos del 10%. De más está mencionar que este 10% es un valor lejano del susto del 50% de caída en ventas. Los datos de todas las fuentes proveen una prueba sólida de que el consumo del mercado no está experimentando (¿todavía?) un descalabro.

Esto está lejos de cualquier cosa que el equipo de administración de la compañía había esperado. Si ninguna crisis real ocurrió en el retail, están enfrentando un gran misterio: ¿Cómo es que ellos y sus competidores, en realidad todos los fabricantes de componentes electrónicos, están experimentando una enorme caída de las ventas? ¿Qué puede explicar la aguda caída en ventas que ellos están experimentando, mientras la demanda, reflejada por las ventas del retail, está relativamente estable?

La respuesta es que los retailers también leen los periódicos. Los titulares alarmantes crearon la impresión de una crisis económica, y los retailers son especialmente sensibles a esos acontecimientos. Típicamente, una significativa parte del inventario que mantienen los retailers tiene una vida finita y su mayor pesadilla es quedar atascado con la mercancía de ayer. Por esta razón, las advertencias de recesión llevó a los retailers a tomar casi instintivamente precauciones inmediatas para reducir sus inventarios. Para bajar sus inventarios, muchos retailers dieron reducciones sustanciales de precio en Diciembre¹ para incentivar las ventas, mientras reducían el ingreso de inventarios; ordenando cantidades menores de sus proveedores.

Esto inició el efecto de bola de nieve. Debido a la decisión de los retailers de reducir inventarios, los OEMs ahora experimentaron una reducción sustancial de órdenes. Para los OEMs, esta reducción significativa de ventas fue interpretada como una clara indicación de que las advertencias acerca de una crisis económica se estaban materializando. Al igual que los retailers, ellos también reaccionaron reduciendo sus niveles de inventario. Bajar el nivel de inventario significaba que reducirían sus compras a sus proveedores incluso más aún que el nivel que sus ventas habían caído. No es de extrañar que los fabricantes de componentes electrónicos sufrieran una dramática reducción del 50% en ventas incluso a pesar de que la demanda de los consumidores se mantuvo más o menos la misma. El mismo efecto amplificador tuvo lugar cuando los fabricantes de componentes, a su vez, secaron sus órdenes a sus proveedores de materiales –quiénes experimentaron una alarmante caída en las ventas. Los medios no tienen ahora escasez de historias para reafirmar la impresión de una crisis económica.

Entonces, ¿cuándo van a estar las órdenes internas de las cadenas de suministro alineadas con la demanda real del mercado? Esto no es un gran misterio: cuando los inventarios en exceso sean drenados de la cadena. Como el retail típicamente tiene 3-4 meses de inventario, probablemente al escribir este artículo, el retail está incrementando sus órdenes a los OEMs. Es muy razonable

¹ Note que una reducción sustancial de precio significa que un reporte de unos pocos puntos porcentuales de caída en las ventas de retail en dólares, realmente significa que la cantidad de unidades vendidas aumentó.

que los retailers todavía sean cautos, y por tanto ordenarán en cantidades menores de lo que acostumbraban, aunque más frecuentemente. Los OEMs, una vez experimenten este incremento en demanda, seguirán los pasos e incrementarán sus niveles de compra. Aunque no actuarán inmediatamente, más bien esperarán a comprobar que no es una casualidad. Como los OEMs mantienen 1.5-2 meses de inventario, los fabricantes de componentes deberían empezar a ver un repunte de sus ventas ya en Febrero, y alrededor de Abril la crisis de caída de órdenes que experimentaron vendrá a su fin. Pero, ¿en qué niveles se estabilizarán las órdenes? En otras palabras, como el nivel de órdenes estará de nuevo en línea con la demanda de los consumidores, ¿cuál se espera que sea la demanda de mercado?

Todos los días las noticias están llenas de reportes de más personas despedidas en muchos sectores de negocios. Esto debe tener un impacto negativo en las ventas del retail. ¿Cuánto? Si el negocio de una compañía es arroz, no debería esperar que incluso un gran cambio económico tuviera un gran impacto en la demanda de mercado por su producto. Lo opuesto es cierto para una compañía de joyería relativamente cara. Pero para la mayoría de los productos, el Producto Interno Bruto del país es una excelente representación de la demanda del mercado (a menos que su industria tenga una característica específica que fue impactada, como la industria inmobiliaria es fuertemente impactada por la crisis de crédito). Así que para obtener un pronóstico razonable, un pronóstico que considere el efecto negativo de un creciente desempleo y la dificultad para las compañías de obtener líneas de crédito pero también el impulso que la economía debe obtener de los precios mucho más bajos del petróleo y los metales, estábamos buscando lo que los economistas ahora está prediciendo para el próximo año.²

Los economistas también leen los periódicos, y siendo humanos también son impactados, pero sus herramientas estadísticas los fuerzan a evaluar todas las fuentes de datos. Así que incluso a pesar de que el título que encabeza la mayoría de tales gráficos es merecidamente alarmante, el pronóstico de Producto Interno Bruto es realmente bastante reconfortante para los altos ejecutivos del fabricante de componentes electrónicos. Sí, cada uno de los países será afectado para peor. En los países en desarrollo, el crecimiento continuará pero a un ritmo menor. En los países desarrollados, la tendencia de la economía es revertir crecimiento a contracción. Pero en todos lados el impacto es sólo un pequeño porcentaje; bastante modesto relativo al susto del 50%.

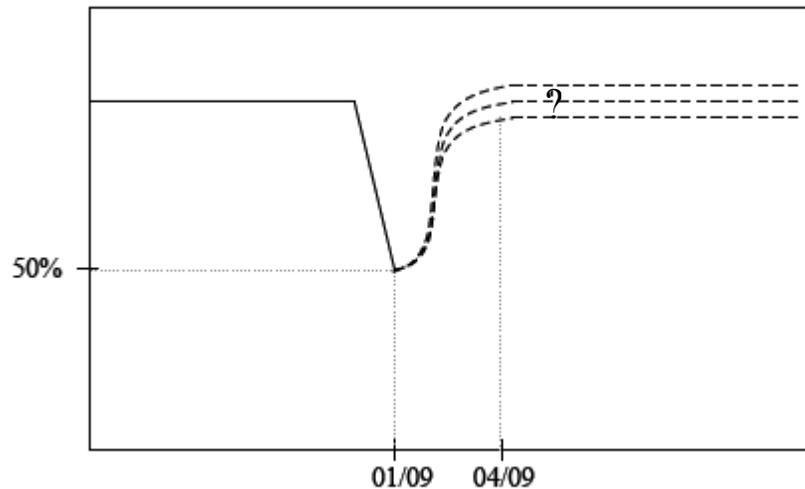
Ahora tenemos una muy buena idea de cómo serán las ventas de la compañía el próximo año; se espera que el nivel de ventas se estabilice alrededor de las cifras del año pasado, con unos pocos puntos porcentuales más o menos. Para capitalizar en la recuperación de las ventas, la compañía tiene que tomar dos acciones. En realidad la primera es una no-acción, no reduzca capacidad. Reducir personal es doloroso y contratar, muchas veces, involucra un largo proceso de entrenamiento. Las compañías que despiden personas ahora serán probablemente muy lentas en responder al repunte de ventas justo después de ocurrido éste.

La otra acción que se requiere es ayudar a los proveedores de materia prima. Como ya hemos notado, esas compañías recibieron el golpe más duro, y serán las últimas en sentir la recuperación. Si el proveedor de materia prima es una empresa pequeña, podría no sobrevivir el periodo de transición. El fabricante de componentes podría no ser capaz de capitalizar plenamente el incremento en ventas debido a escasez de materia prima.

² Vea, por ejemplo, el pronóstico provisto por el Fondo Monetario Internacional (IMF).

Siempre que estos dos tipos de acciones sean tomadas, la Figura 2 es una representación esquemática de las expectativas para el 2009. Compárelo con la Figura 1 para obtener una mejor comprensión del título de este artículo.

Fig. 2 - Revised forecast for 2009



Desafortunadamente, la mayoría de las compañías no seguirán el claro camino descrito arriba; más bien actuarán en pánico y recortarán su fuerza laboral. Muchas ya lo han hecho. Eso implica que, por un tiempo, hasta que la capacidad se reponga, el OEM estará luchando por conseguir componentes y el retail estará luchando por conseguir mercancía. Para compañías que actúen con sentido, se está abriendo una ventana de oportunidad de incrementar su participación de mercado.