

## El Poder de la Causa Efecto – 2

Agosto 2010  
Eliyahu M. Goldratt

En Enero 2009, la industria de los componentes electrónicos, habiendo enfrentado una caída sin precedentes en sus ventas en Diciembre 2008 (en un 50%) planeó una reacción inmediata, con una reducción masiva de la fuerza laboral. Un análisis adecuado que se realizó en ese momento, [nota pie de página 1: “El Poder de Cause y Efecto” de Goldratt (Enero 2009)] reveló que ésta reacción esperada no se necesitaba y que sólo llevaría a graves consecuencias. Desafortunadamente, la mayoría de los fabricantes de componentes electrónicos despidió gente – solo para encarar, en menos de tres meses más tarde, un incremento en la demanda. Todas las señales están ahora indicando que estas compañías están en puertas de cometer otro error similar que llevará a consecuencias aún más devastadoras.

En Diciembre 2008 la caída en la demanda para los fabricantes de componentes no fue el resultado de una caída en la venta de los artículos electrónicos. De hecho, el monto de las compras en artículos electrónicos en dólares, en la mayoría de los mercados más grandes del mundo, no se redujo en más de un 2 a 3 por ciento, y en términos de unidades vendidas, por el contrario, se incrementaron. La caída en la demanda para los fabricantes de componentes fue el resultado inevitable de la reacción de las cadenas de retail a las declaraciones frenéticas de la prensa sobre la inminente recesión económica. Los comercios, tratando de evitar quedarse atorados con inventarios en exceso (que en el caso de los artículos electrónicos pronto se hacen obsoletos) naturalmente, tomaron acciones inmediatas para reducir sus niveles de inventario existentes. Esto significó una reducción drástica en las cantidades que los comercios colocaron en pedidos. Para aquellos que se dieron cuenta que la caída en demanda no tenía nada que ver con una caída en la demanda del consumo, fue claro que una vez que los comercios redujeran sus inventarios, la demanda volvería a subir y colocarse en los niveles previos a la histeria sobre la crisis económica. Debido a que los comercios (junto con los mayoristas) mantienen cerca de tres a cuatro meses de inventario era obvio que cerca de Abril 2009 la demanda sobre los fabricantes de componentes volvería a niveles normales. Esto es exactamente lo que ocurrió.

Ah!, durante la primera mitad del 2009, no solo los comercios redujeron sus inventarios, las compañías fabricantes de los productos o artículos electrónicos hicieron lo mismo. Cuando el susto pasó, y las compañías (tanto comercios como ensambladores de electrónicos) se ajustaron a la nueva realidad, naturalmente querían restaurar los inventarios a sus niveles apropiados; sus pedidos reflejan no solo el consumo actual, sino además las cantidades necesarias para aumentar sus niveles de inventario. Pero, incrementar los inventarios a niveles previos está gobernado por factores distintos a la reducción de los inventarios. La velocidad a la cual los inventarios pueden ser reducidos está gobernada por la tasa de compras de los clientes. La velocidad a la cual los inventarios pueden ser incrementados está gobernada por el nivel de capacidad de producción excedente que tiene el proveedor. Aun si suponemos que para mediados del 2009, los fabricantes de componentes electrónicos habían exitosamente recuperado su capacidad productiva a niveles del 2008 (y considerando que el tiempo que toma contratar y entrenar a las personas, éste es un

supuesto muy optimista) significa que, en promedio, los fabricantes de componentes electrónicos no tenían más de 15% de capacidad excedente. Con esta cantidad de capacidad excedente para poder restaurar un par de meses de inventario tomaría más de un año. El problema es que durante ese tiempo, cuando los pedidos están inflados para reflejar la necesidad de más inventarios, la demanda es más alta que la capacidad disponible; los proveedores tienen – en la práctica – cuellos de botella. Cuando un proveedor tiene un cuello de botella, cualquier fluctuación hacia arriba en la demanda se traduce en un tiempo de respuesta más largo para satisfacer un pedido de su cliente. Cualquier incremento en el tiempo de suministro lleva al cliente (productores de artículos electrónicos, ensambladores) a darse cuenta que deben aumentar sus propios inventarios aún más. Este fenómeno abre las puertas a pedidos inflados por demanda interna (pedidos del productor al fabricante de componentes electrónicos) cuando en la realidad la demanda externa (las compras de los consumidores) es relativamente estable. ¿Sucederá esto? ¿Será que observaremos un incremento en la demanda interna de la cadena de suministros?

Un artículo reciente, publicado por el Wall Street Journal se titula: ‘Desde Snowmobiles a Teléfonos Celulares, una lucha por las partes y piezas’, reporta sobre la escasez actual existente en componentes electrónicos que se ha venido intensificando desde comienzos del año (2010). El hecho más alarmante que reporta el artículo es que recientemente el tiempo de suministro y respuesta de la cadena logística se ha alargado de 10 semanas a 20 semanas. Este fenómeno asegura que en el futuro cercano, las compañías productoras de artículos electrónicos continuarán aumentando sus inventarios y los fabricantes de componentes electrónicos se sentirán más y más confiados en que la demanda futura tiene una tendencia al alza. Al no ser capaz de proveer toda la demanda existente, y al estar bajo presión creciente de sus clientes ahora impacientes, sin duda, llevará a los fabricantes de componentes a la conclusión que seguir operando con el nivel actual de capacidad les limita las utilidades que pueden realizar hoy. Más aún, en vista que se pone también en peligro su participación de mercado, les limita de la misma manera la utilidad que pueden generar en el futuro. No hay duda entonces, que en esta situación, muy pocos de los fabricantes de componentes electrónicos no contemplan ahora mismo, invertir fuertemente en aumentar y elevar su capacidad de producción, y muchos ya han aprobado estas inversiones.

El problema es, por supuesto, que la demanda no es real. No es una demanda impulsada por las compras de los consumidores; las ventas en el mercado de artículos electrónicos han estado relativamente estables en los últimos dos años. La demanda observada es impulsada por los ajustes internos de la cadena de suministros. Una vez más las compañías que forman parte de la cadena de suministros están ignorando la regla más fundamental: Mientras el consumidor final no haya comprado, nadie en la cadena de suministros ha realmente vendido. Sin embargo, esta vez, el error si no se detiene ahora tendrá ramificaciones mucho más graves y perdurables.

Toma tiempo incrementar la capacidad de forma significativa; abrir nuevas plantas. Estos esfuerzos ya han comenzado. Es lógico pensar que dentro de uno o máximo dos años la nueva capacidad estará operativa. ¿Qué sucederá entonces? La capacidad adicional colapsará los tiempos de respuesta y suministros. Cuando los tiempos de respuesta se desploman, el cliente rápidamente reevalúa sus niveles de inventario requeridos y los reajusta bajándoles. El reajuste del inventario con una reducción tendrá un impacto inmediato y drástico sobre las cantidades que deben ser pedidas, y por lo tanto resultarán

en una nueva reducción del tiempo de respuesta. A partir de la lógica de causa – efecto anterior, está claro que una vez que la nueva capacidad esté operativa, la fuerte demanda que experimentamos hoy, en un tiempo muy breve, se desvanecerá. Giraremos a un período donde el incremento en el suministro (oferta) superará por mucho la demanda. Y todos sabemos que es lo próximo que ocurrirá; los precios se precipitarán.

Justo cuando la inversión se haya completado (sus planes de expansión), estas compañías enfrentarán una realidad donde no solo la demanda se desvanecerá, sino que los precios se precipitarán. El problema es que no solo las compañías que han confundido la demanda interna de la cadena de suministros con demanda de consumo, van a sufrir. El problema es que también las compañías que han analizado la situación de forma apropiada y han resistido la tentación de invertir en más capacidad, también van a sufrir. Ellos sufrirán de la caída de los precios. El incremento en capacidad de sus competidores menos analíticos también erosionará sus precios, y los precios significativamente más bajos son un veneno para la rentabilidad.

Convencer a los competidores de abstenerse de invertir ahora en capacidad adicional debe ser la primera preocupación de cualquier fabricante de componentes electrónicos. Yo pienso que hay una sola forma de convencer a los competidores de congelar sus inversiones en capacidad adicional, y ésta es, convencerles que en lugar de invertir fuertemente en capacidad mucho más costosa, que solo se hará productiva en un año o más, es que en pocas semanas es posible revelar mucha más capacidad de las operaciones existentes. Yo insto a los fabricantes de artículos electrónicos que ya lo han hecho, que revelen y hagan del dominio público sus logros actuales en esta materia: en particular a sus competidores, los detalles de qué es lo que se hizo, el tiempo que les tomó hacerlo y la magnitud del incremento de la capacidad.

### *¿Desea Construir una Ventaja Competitiva Decisiva en unas pocas semanas?*

Si encuentra interesante las soluciones de Teoría de Restricciones le sugerimos que se ponga en contacto con nosotros para planificar una reunión virtual sin costo y sin ningún compromiso, para realizar una presentación corta de nuestros servicios.

Contacto:

Email: [contacto@estrategiafocalizada.com](mailto:contacto@estrategiafocalizada.com)

Página web: [www.estrategiafocalizada.com](http://www.estrategiafocalizada.com)