

e:

Ekonomía

**CAROL A. PTAK**

EXPERTA EN DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS

Lleva 40 años trabajando en el ámbito de las empresas, asesorándoles para mejorar su gestión. Graduada por la State University of New York, la Universidad de Stanford y la Rochester Institute of Technology, ha desarrollado su carrera en corporaciones como IBM y PeopleSoft. Y ha escrito varios libros en los que explica su metodología. Esta semana ha estado en Euskal Herria.

«Viene una gran volatilidad y triunfarán las empresas que se adapten a cambios»

Nagore BELASTEGI | BILBO

La experta en dirección y desarrollo de organizaciones estadounidense Carol A. Ptak estuvo el jueves en la Cámara de Comercio de Bilbo para intervenir en la jornada "Adaptarse o morir, ¿Por qué no funciona la Industria 4.0?" organizada por Mondragon Unibertsitatea y dirigida a profesionales del sector.

Durante su conferencia explicó en qué consiste la metodología DDMRP (Demand-Driven Material Requirements Planning) que ella defiende. Su clave principal estriba en no planificar los pedidos basándose en predicciones, como suele ser habitual, sino en la demanda real. Zara es uno de los casos más conocidos que aplican este método con éxito. Un almacén regional suministra a las tiendas en base a las ventas reales que hayan tenido en un tiempo determinado. Lo mismo sucede de la fábrica al almacén, y de los proveedores de textiles a la fábrica.

A pesar de quedarse sin tiempo para descansar, pues tras la jornada de Bilbo por la tarde tenía que coger un vuelo rumbo a Ginebra, Ptak atiende a GARA con una sonrisa.

¿Cómo comenzó a trabajar en este ámbito tan específico?

Nos dimos cuenta de que algo fallaba en la planificación, que las empresas se dejaban miles de millones de dólares en ello. Y sabíamos que el problema estaba relacionado con el flujo de caja en efectivo, pero no sabíamos cuál era la solución. Por aquel entonces yo trabajaba en una empresa en la que usábamos el método de la Demanda de Fabricación (DDM, Demand-Driven Manufacturing). Tengo un colega, Chad Smith, que trabajaba mucho en orientación de empresas, y me di cuenta de que podíamos colaborar para



Monika DEL VALLE | ARGAZKI PRESS

“

La industria 4.0 se basa en un mundo ideal donde no hay fallos, y evidentemente no va a funcionar porque eso es una utopía

“

Con el Brexit y Trump vamos a una fase de gran incertidumbre y las empresas tendrán que ser capaces de asimilar este nuevo contexto

escribir y acuñar el concepto DDMRP, y juntos escribimos el primer libro al respecto en 2011. Aunque en realidad era la tercera edición...

¿En qué sentido?

El libro "Orlicky's MRP" era como la biblia sobre el tema, pero nosotros fuimos los primeros en poner por escrito ahí en qué consiste DDMRP. La primera parte del libro es nuestra visión sobre lo que es la planificación, la segunda parte habla de la planificación tradicional y la tercera es nuestra aportación, material nuevo. Se puso en contacto con nosotros la editorial para que hiciéramos esa tercera edición del libro. "Orlicky's" es un

clásico que describe la norma para las empresas de software. Y después George W. Plossl se encargó de la segunda edición, que se centró en temas tecnológicos. Chad y yo por aquel entonces ya estábamos hablando y escribiendo sobre el DDMRP, así que nos encargaron esa tercera edición.

Usted dice que no hay que implementar la industria 4.0 de golpe, sino poco a poco. ¿Por qué lo remarca?

El concepto de la industria 4.0 se basa en seguir conectando más y más. El problema es que vas conectando y aumentas la complejidad, la incertidumbre y la ambigüedad.

La industria 4.0 se basa en que los datos son perfectos. El problema es que todo se apoya en un sistema de planificación formal basado en un mundo ideal donde no hay fallos, pero luego todo es bastante más complejo, y en consecuencia evidentemente no va a funcionar porque es una utopía. Es posible que el concepto 4.0 pueda funcionar, pero desde otra visión, no desde la actual que se basa en que la planificación es perfecta.

Por lo tanto, propone que se deje para otro momento.

La industria 4.0 puede estar bien siempre y cuando nos planteemos una forma diferente de gestionar las empresas, que pase por saber detectar esos cambios y adaptar nuestra producción –en tiempo real– a esos cambios. Hasta el momento nos hemos centrado en reducir los costes y ahora, si queremos que la industria 4.0 tenga éxito, tenemos que centrarnos en el concepto del flujo de caja.

Su método es exitoso, ¿por qué cree que los demás no han dado tantos resultados?

Existen otras muchas metodologías ahí fuera pero son puramente Lean o Seis Sigma: se centran en los procesos pero desatienden el retorno sobre la inversión. El problema es que esas metodologías no tienden puentes, no se relacionan entre ellas. La nuestra ha podido tomar un poco de cada una.

Dice que las empresas deben producir en base a lo que venden. Eso seguramente puede hacerlo una empresa grande, pero ¿qué ocurre con las pequeñas?

El enfoque de DDRMD se puede implantar tanto en las grandes como en las pequeñas empresas. Por ejemplo, en una empresa minorista de Colombia marcó la diferencia. Se trataba de una empresa que estaba al borde de la bancarrota. Tenía buenos clientes, buenos productos, pero les faltaba flujo de caja, efectivo, y este es un problema al que se enfrentan tanto pequeñas como grandes empresas. El impacto del DDRMD puede servir a todos los tamaños.

Supongo que para llegar a este método tuvo que recorrer un largo camino de ensayo-error, ensayo-error...

Tienes que pensar que esta metodología es fruto de quince años de trabajo en el mundo real. Hay cosas que han cambiado, y hemos aprendido de los errores, pero hemos seguido adelante. Y en el camino hemos conse-

guido mantener las ideas fundamentales de la metodología.

¿Cómo reciben a una mujer en un mundo donde la mayoría siguen siendo hombres?

(Rie) Siempre me he movido en un mundo de hombres. Llevo 40 años trabajando en el sector de la cadena de suministro. Creo que en el mundo de la fabricación los prejuicios hacia las mujeres no son tantos, pues lo que importa son los resultados. Siempre y cuando llegues a ofrecer resultados, les da igual que seas hombre o mujer.

Tiene una fundación y un premio que llevan su nombre. ¿A qué están dirigidos?

Es una alianza internacional que premia a las empresas que han sabido aunar tecnología, visión, roles cambiantes y buenos resultados de empresa. Con el dinero recaudado en la fundación, SCNext concede premios a estudiantes. De hecho, actualmente se encuentra en fase de semifinales.

Como experta, ¿de qué manera cree que podría afectar el Brexit a la economía europea?

Creo que es interesante lo que va a ocurrir tanto con el Brexit como con Trump en EEUU. Vamos a ver más volatilidad, más incertidumbre, y las empresas tendrán que ser capaces de asimilar este nuevo contexto. Se va a traducir en un cambio dramático y habrá que ver si las empresas saben adaptarse. Las que se adapten rápido a estos cambios conseguirán triunfar, las que ignoren este gran cambio morirán en el camino. Se trata de adaptarse o morir.

Una de las promesas de Trump era traer la fabricación a EEUU y esto evidentemente va a tener muchas repercusiones a nivel mundial. En los próximos años vamos a ser testigos de una volatilidad sin precedentes y habrá que ver si las empresas saben gestionarlo.

Es estadounidense pero ha operado por todo el mundo. ¿Le ha influido esto en su forma de trabajar?

Puedes leer acerca de lo que ocurre en el extranjero, pero no siempre lo que lees es lo que ves cuando viajas al país. He pasado mucho tiempo visitando países, he podido vivir lo que ocurre en ellos. Antes cada país tenía sus problemas, pero durante la última década los problemas que identifican a estos países son comunes. En definitiva, vivimos en un mundo globalizado con problemas compartidos y eso es algo que yo he podido ver personalmente.

El acuerdo en la OPEP apuntala los precios pero genera duda a medio plazo

El cambio de estrategia de la OPEP, que ha accedido a rebajar su producción tras resistirse durante dos años, se interpreta en los mercados como inicio de un nuevo ciclo, no sin interrogantes.

Guillermo XIMENIS (EFE)

Los analistas creen que el recorte de 1,8 millones de barriles diarios pactado esta semana por la Organización de Países Exportadores de Petróleo, Rusia y otros productores acelerará la recuperación del precio, que se ha desplomado más de un 50 % desde 2014, pero no pondrá fin por sí solo al exceso de oferta que ha motivado esa caída.

El alcance limitado de las medidas, que mantienen el bombeo de la OPEP cerca de sus niveles máximos de la última década, la posibilidad de que algunos países incumplan el pacto y la reactivación de la industria del esquisto en Estados Unidos con la subida del precio son los principales obstáculos para una recuperación más sólida.

«Este acuerdo supone un cambio en la táctica de la OPEP, que hasta ahora había dejado que la producción se disparara sin control. Creo que señala el tipo de medidas que veremos a partir de ahora», afirmó a Efe Jasper Lawler, analista de CMC Markets.

«Tiene un efecto psicológico, más que un impacto material sobre la oferta», dijo Lawler, para quien el barril no va a volver a acercarse a los 100 dólares en mucho tiempo pero parece tener el camino despejado hacia los 60 dólares.

El acuerdo en la OPEP, que la mayoría de analistas veía poco probable en los días previos a la reunión del grupo en Viena, tuvo un efecto inmediato en el crudo cuando fue anunciado el miércoles.

El barril de Brent, de referencia en Europa, se disparó un 16,30% en dos días (pasó de 46,38 dólares por barril el martes a 53,94 dólares el jueves), mientras que el estadounidense Texas (WTI) se revalorizó en ese mismo periodo un 12,88 % (de 45,23 a 51,06).

Según las perspectivas publicadas por la firma RBC Capital Markets tras conocer las medidas de la OPEP, el barril



Representantes de Arabia Saudí en la cumbre de Viena. JOE KLEMER | AFP

de Brent podría mantenerse en torno a los 55 dólares durante los primeros meses de 2017, para superar la barrera de los 60 dólares en el segundo semestre del año.

Tras el recorte, el cártel bombeará 32,5 millones de barriles diarios, un nivel alto respecto a la media de la última década, mientras que Rusia, que se ha comprometido a retirar 300.000 barriles diarios de la circulación, todavía está bombeando un récord de 11 millones de barriles al día.

Credibilidad y otros escollos

Las dudas sobre la capacidad del recorte para mitigar el exceso de oferta se suman al temor a que algunos países maquillen los datos de sus extracciones e incumplan sus compromisos. Se señala directamente a Irak.

«Va a ser muy difícil decir con seguridad si lo están cumpliendo o no. De todas for-

mas, el mercado solo puede trabajar con las cifras que tiene, y esos datos van a apuntar efectivamente hacia una reducción», argumentó Lawler. Helima Croft, de RBC Capital Markets, mostró en cambio más confianza en que los datos serán fiables: «Mientras Arabia Saudí se ciña a lo acordado, creemos que el cumplimiento del pacto no va a ser ni mucho menos el reto que algunos anticipan».

Preocupa, además, la capacidad para aumentar su producción de Libia y Nigeria, los dos socios de la OPEP excluidos de las limitaciones.

El último reto para la recuperación cobrará relevancia cuando el precio alcance una frontera difusa entre los 55 y los 60 dólares por barril, un nivel en el que los yacimientos de esquisto estadounidenses que llevan meses parados por falta de rentabilidad volverán a ponerse en marcha.