



FINANCIAL BENCHMARK + : StanleyBlack&Decker y la importancia de la evaluación de proyectos.

En Zumma Learning, Consulting & Sustainability, nos dedicamos a brindar la mejor formación ejecutiva en la región a través de la Alianza Comercial con **ESAN Graduate School of Business**. Del mismo modo generamos el mayor valor agregado en consultorias especializadas, no tradicionales. 

Carlos Pastor.



STANLEY.

**BLACK+
DECKER**

DEWALT

CRAFTSMAN

BOSTITCH

PROTO

**MAC
TOOLS**

FACOM

LISTA

Powers
FASTENING INNOVATIONS

SIDCHROME

Vidmar

PORTER CABLE

**IRWIN
TOOLS**

LENX

TROY-BILT
BUILT FOR LIFE

Cub Cadet

HUSTLER

Marcas producidas y comercializadas por StanleyBlack&Decker.

Porqué la compañía de herramientas más grande de América no puede fabricar una llave inglesa?.

El pasado 22 de julio del presente año, el periodista John Keilman del diario Wall Street Journal publicó un artículo con el título antes indicado, donde explicó como un proyecto de por lo menos US\$90 millones de dólares llevado adelante por la empresa Stanley Black & Decker no funcionó, y la Firma puso a la venta la infraestructura que había construido, y que serviría para fabricar una de las icónicas piezas de la marca Craftman. La llave inglesa.

Matemáticamente y financieramente, ¿qué significa para una empresa de US\$2,785 millones en Edificaciones, Planta y Equipos netos de depreciación perder US\$90 millones?. La cuantía es poca si sacamos el cociente, sin embargo, minimizar el tema no es la solución corporativa a buscar, sino pensar en qué se debe hacer para evitar o mitigar riesgos en la gestión de proyectos. El objetivo de la Firma era automatizar la fabricación de algunas de las herramientas de la marca Craftman (una de las varias marcas administradas). Un proyecto ambicioso en un sector donde la fabricación aun requiere mayoritariamente mano de obra, un proyecto donde a nivel mundial el porcentaje de automatización es mínimo, y no hay plantas donde se pueda observar la experiencia con automatización casi total.

Definitivamente no hubo un adecuado razonamiento durante el proceso de la evaluación del proyecto, y la experiencia nos indica que por lo general cuando las decisiones de proyectos son tomadas por impulso (emoción por sobre datos), se suele dejar dinero sobre la mesa, es decir, se apuesta a negocios en marcha poco o nada rentables que deben ser corregidos sobre la marcha en un mediano o largo plazo.

Junto al artículo (resumido), hemos agregado los ratios financieros de StanleyBlack&Decker, observándose que 2022 fue un año positivo en la variación anual de ventas (+US\$1,666 millones), pero con una disminución de -US\$1,383 millones en el resultado neto, por lo que perder un proyecto de por lo menos US\$90 millones debió haber dado que pensar al Directorio.

Carlos Pastor.



Why America's Largest Tool Company Couldn't Make a Wrench in America

A highly automated Texas factory was supposed to bring the manufacturing of Craftsman mechanics' tools back to American shores. The \$90 million project was doomed by equipment problems and slow production.

Artículo tomado de Wall Street Journal para efectos de análisis financiero.

“La compañía de herramientas más grande del mundo no sabía cómo hacer una llave inglesa.

Stanley Black & Decker (SWK); El triángulo rojo que apunta hacia abajo construyó una fábrica de \$ 90 millones en las afueras de Fort Worth, Texas, con la intención de pulir el Made-in-the-U.S.A. brillo de la marca Craftsman al forjar herramientas mecánicas con una eficiencia sin precedentes. Pero el sistema automatizado fracasó, y las herramientas que se suponía que iban a ser distribuidas por millones son tan difíciles de encontrar que algunos las consideran artículos de colección.

En marzo, tres años y medio después de comenzar, Stanley anunció que cerraría la fábrica. La propiedad ahora se anuncia para la venta.

La planta de Craftsman fue un ejemplo de alto perfil de un impulso entre los fabricantes de EE. UU. para traer plantas ubicadas en el exterior de regreso a casa. Los incentivos del gobierno y el deseo de acortar las cadenas de suministro han provocado un auge en la construcción de fábricas. El alto costo de la mano de obra estadounidense hace que la automatización sea fundamental para que las plantas obtengan ganancias.

Entregar las tareas manuales a las máquinas, que se supone que deben producir bienes con la mínima participación humana y la máxima productividad, plantea sus propios desafíos. Se suponía que el primer sistema de este tipo de la fábrica Craftsman fabricaría herramientas de manera tan eficiente que los costos estarían a la par con los de China, pero los exempleados dijeron que tenía problemas que no podían solucionarse antes de que la empresa decidiera desconectarse.”

“Haciéndose eco de una declaración anterior, Stanley culpó a varios factores por el cierre de la planta.

“Nos esforzamos por hacer herramientas mecánicas Craftsman de una manera nueva e innovadora”, dijo una portavoz. “Los eventos de Covid y los desafíos de la cadena de suministro, junto con la tecnología que no cumplió con nuestras expectativas, dieron como resultado la interrupción de las operaciones”.

La compañía se negó a comentar más.

El cierre marcó un giro para el fabricante de herramientas, con sede en New Britain, Connecticut, que pasó gran parte de los últimos 14 años persiguiendo el crecimiento. Stanley se fusionó con Black & Decker en 2010 y compró la unidad de herramientas de Newell Brands en 2017. La jugada convirtió a la compañía en un coloso, llevándola a casi \$17 mil millones en ingresos el año pasado, de \$3,7 mil millones en 2009.

Craftsman, que representó más de mil millones de dólares de ese total, fue una parte clave de la expansión.

Durante décadas, había sido una marca emblemática de Sears, que contrataba a fabricantes estadounidenses para fabricar herramientas mecánicas como llaves, trinquetes y dados. Las herramientas eran accesorios en los hogares y garajes estadounidenses, pero después de que Sears recortó costos al trasladar la producción a China, los aficionados dijeron que la calidad de los productos disminuyó. Algunas llaves Craftsman, por ejemplo, fortalecieron sus extremos abiertos con metal extra, lo que las hizo difíciles de usar en espacios reducidos. Eso les valió el apodo burlón de "pinzas de langosta".

“Stanley compró Craftsman en 2017 por 900 millones de dólares, un acuerdo que, según el entonces presidente ejecutivo James Loree, ofrecía la oportunidad de "reamericanizar" la marca. La empresa comenzó a ensamblar cintas métricas, compresores de aire y otros productos de Craftsman en sus instalaciones de EE. UU. y los empaquetó con un logotipo rojo, blanco y azul que dice "Hecho en EE. UU. con materiales globales".

La fábrica de Fort Worth, anunciada en 2019, estaba destinada a ir un paso más allá, forjando las llaves, los trinquetes y los dados icónicos de la marca con acero estadounidense para satisfacer el deseo de los consumidores de herramientas fabricadas en EE. UU. La automatización y otras técnicas de fabricación avanzadas permitirían que la planta compita en costos con los productos importados, dijeron los ejecutivos.

Steve Stafstrom, el vicepresidente de operaciones globales de Stanley en ese momento, dijo que eso requería diseñar un sistema que aumentara la eficiencia de la mano de obra y los materiales mucho más allá de lo normal.

“Teníamos un grupo de personas muy comprometidas con hacer que funcionara”, dijo. “Tuvimos que idear una tecnología que nunca antes se había utilizado”.”



“Stanley ya fabricaba herramientas mecánicas para las marcas premium MAC y Proto en una fábrica cercana a Farmers Branch, Texas. Los ex empleados dijeron que gran parte de ese trabajo se realizaba manualmente, lo cual es estándar en la industria. Los trabajadores usaban tenazas para ajustar una pieza de metal caliente mientras una prensa la aplastaba en forma de llave o trinquete, y movían las herramientas a mano de una máquina a la siguiente.

El plan de Stanley para la planta de Craftsman se centró en automatizar gran parte de ese proceso, como se ve en un video de YouTube subido por una empresa bielorrusa que suministró parte de la maquinaria.

Una barra de acero llamada palanquilla se cortó de una bobina con un dispositivo similar a una guillotina y luego se transportó por una cinta transportadora a través de un calentador. Una máquina enrolló el tocho rojo brillante en una forma parecida a una piruleta y un robot lo colocó en una prensa, donde los dedos mecánicos lo movieron a través de varias estaciones hasta que se convirtió en un trinquete completamente formado.

El video muestra montones de trinquetes y llaves sin terminar con apenas un exceso de metal adherido a ellos. Los ex trabajadores dijeron que se suponía que el método automatizado aumentaría el rendimiento muy por encima del proceso tradicional de fabricación de herramientas, en el que se recorta más de la mitad del acero de una palanquilla.”

“Los ejecutivos dijeron en el día del inversor de Stanley en mayo de 2019 que la fábrica estaría en producción en 18 meses. Los exempleados dijeron que ese cronograma, alterado por la pandemia, significaba que el sistema no se probó adecuadamente antes de escalarlo.

Un exlíder de operaciones dijo que los ajustes a la máquina laminadora fabricada en Bielorrusia a veces requerían que se enviaran nuevas herramientas desde el extranjero, lo que podía llevar semanas. Él y otros ex empleados dijeron que las llaves y los trinquetes se deformaron en la prensa. Una solución habría requerido hacer funcionar la máquina a la mitad de su capacidad, dijo, pero eso habría echado por tierra la rentabilidad de la fábrica.

La empresa en Bielorrusia, AMT Engineering, no pudo ser contactada para hacer comentarios.

A pesar de los problemas, el diseñador de herramientas Greg Heltne dijo que los trabajadores aún fabricaban miles de dados. Pero los minoristas no los querían sin los trinquetes y las llaves que también se fabricaban en la fábrica, dijeron él y otros extrabajadores.

"Cuando el cliente dice: 'Quiero todo lo que pedí' y no podemos entregarlo, no hay mucho que se pueda hacer", dijo Heltne.”

““Hubo mucha fanfarria, muchos peces gordos revisando la planta”, dijo el ingeniero de herramientas Ronnie Cotton. “Solo estaban tratando de mostrar algún tipo de progreso, pero al final, simplemente no estaba funcionando correctamente”.

Las empresas rivales que fabrican herramientas mecánicas en los EE. UU. dicen que sus líneas de producción están parcialmente automatizadas, pero aún dependen en gran medida de las habilidades de los trabajadores.

“El arte del ser humano que fabrica esas llaves es importante”, dijo el presidente de Wright Tool, Tom Futey, cuya empresa fabrica herramientas de alta gama en Barberton, Ohio.

Nick Pinchuk, CEO de Snap-on, otra marca premium, dijo que en 2010 las fábricas estadounidenses de la compañía tenían una proporción de trabajadores por robot de aproximadamente 100 a 1. Hoy es 8 a 1, pero la transición gradual ayudó a la empresa a identificar los roles óptimos para humanos y máquinas, dijo.

“A veces se sobreestima un poco la facilidad de instalar la automatización”, dijo. “De dónde viene eso es que la gente realmente no entiende cómo se hace el producto en primer lugar”.

La profesora y especialista en robótica del Instituto de Tecnología de Massachusetts, Julie Shah, dijo que las personas a menudo tienen experiencia y flexibilidad que las máquinas no pueden igualar. Recordó a una empresa aeroespacial que preguntó si podía automatizar el trabajo de un empleado que tenía décadas de experiencia en el tratamiento térmico de componentes de formas variadas y precisas.”

“Lo investigas y dices: 'No, ese es un problema extremadamente complejo desde el punto de vista computacional'”, dijo. “Es muy fácil subestimar el juicio y la experiencia que alguien aporta a lo que parece ser una tarea bastante simple”.

Mientras los entusiastas de las herramientas se preguntaban cuándo estarían disponibles los productos de Craftsman fabricados en Texas, las cuentas de redes sociales de la empresa ofrecían reiteradas garantías. En junio de 2022, la cuenta de Twitter de Stanley dijo que la fábrica se estaba "preparando para su debut" y tenía como objetivo contratar a otros 100 empleados.

Para entonces, Stanley ya había anunciado que vendería su negocio de seguridad, su unidad de petróleo y gas y una división de fabricación de puertas en un intento por convertirse en una empresa más enfocada. Una llamada de ganancias en julio de 2022 reveló que el negocio principal de herramientas había sufrido una caída repentina en la demanda después de los tiempos de auge de la pandemia.

La planta, que nunca alcanzó el nivel de personal planificado de 500 empleados, se redujo a 175 en marzo cuando Stanley anunció el cierre. La compañía dijo el mismo día que cerraría una planta en Cheraw, Carolina del Sur, que tenía 182 empleados que fabricaban cuchillos multiusos y unidades de almacenamiento portátiles, incorporando esas operaciones a otras fábricas.

Allan dijo en una conferencia de inversionistas en mayo que la compañía abrió nuevas plantas en México para atender el mercado norteamericano y que Stanley tenía como objetivo reducir su presencia de fabricación en Asia. No especificó las marcas o líneas de herramientas que se incluirían en el turno.”

“El analista de Goldman Sachs, Joe Ritchie, dijo que el cierre de la planta de Fort Worth es un problema menor en el negocio general de Stanley. Es probable que los compradores se lo tomen con calma si las herramientas continúan fabricándose en el extranjero, dijo, y los inversionistas están enfocados en el plan más amplio de reducción de costos. Las acciones han subido un 27% desde principios de año.

Stanley había pronosticado que la fábrica fabricaría 60 millones de herramientas al año, pero los exempleados dijeron en las semanas posteriores al cierre que no estaban seguros de si algo había llegado a los estantes de las tiendas. Sin embargo, para el verano, los juegos de dados Craftsman de fabricación nacional comenzaron a aparecer en los minoristas.”

“.....”. Las comillas se han colocado para diferenciar el artículo periodístico de los comentarios de Zumma LC&S. Artículo traducido a través de Google Traductor.

índice de ratios financieros.

Liquidez general,

Liquidez ácida,

Rotación de cobranzas,

Rotación de inventarios,

Rotación de cuentas por pagar,

Ciclo de conversión de efectivo,

EBITDA,

EBITDA A EBIT (NUEVO)

EBITDA a ventas,

EBITDA a Gasto financiero,

EBITDA depurado a gasto financiero,

CAPEX a activo fijo,

Deuda total a patrimonio

Deuda financiera a patrimonio

Deuda financiera a EBITDA,

Deuda financiera de corto plazo a EBITDA,

Deuda financiera de largo plazo a EBITDA,

Deuda financiera a EBIT,

Margen bruto,

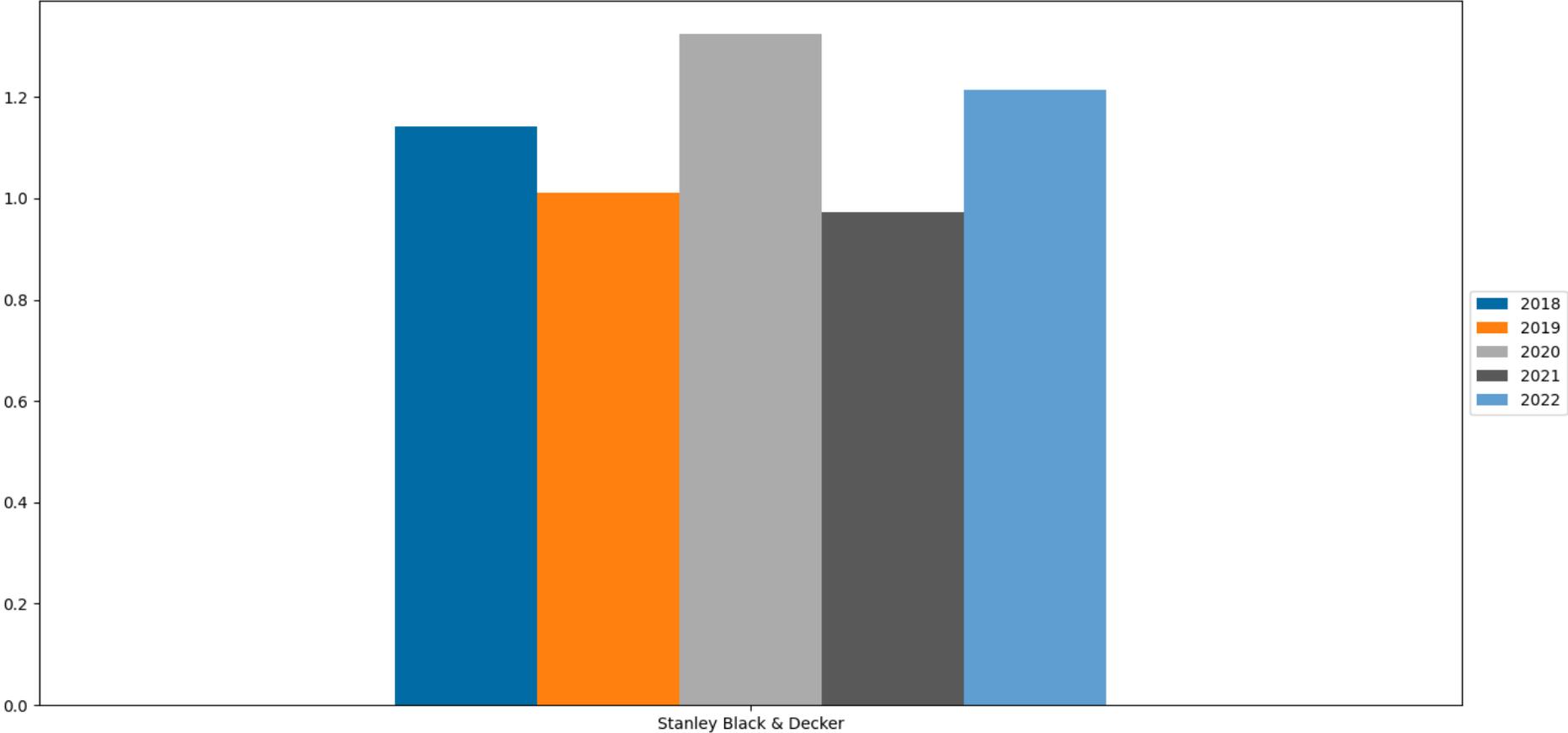
Margen operacional,

Margen neto,

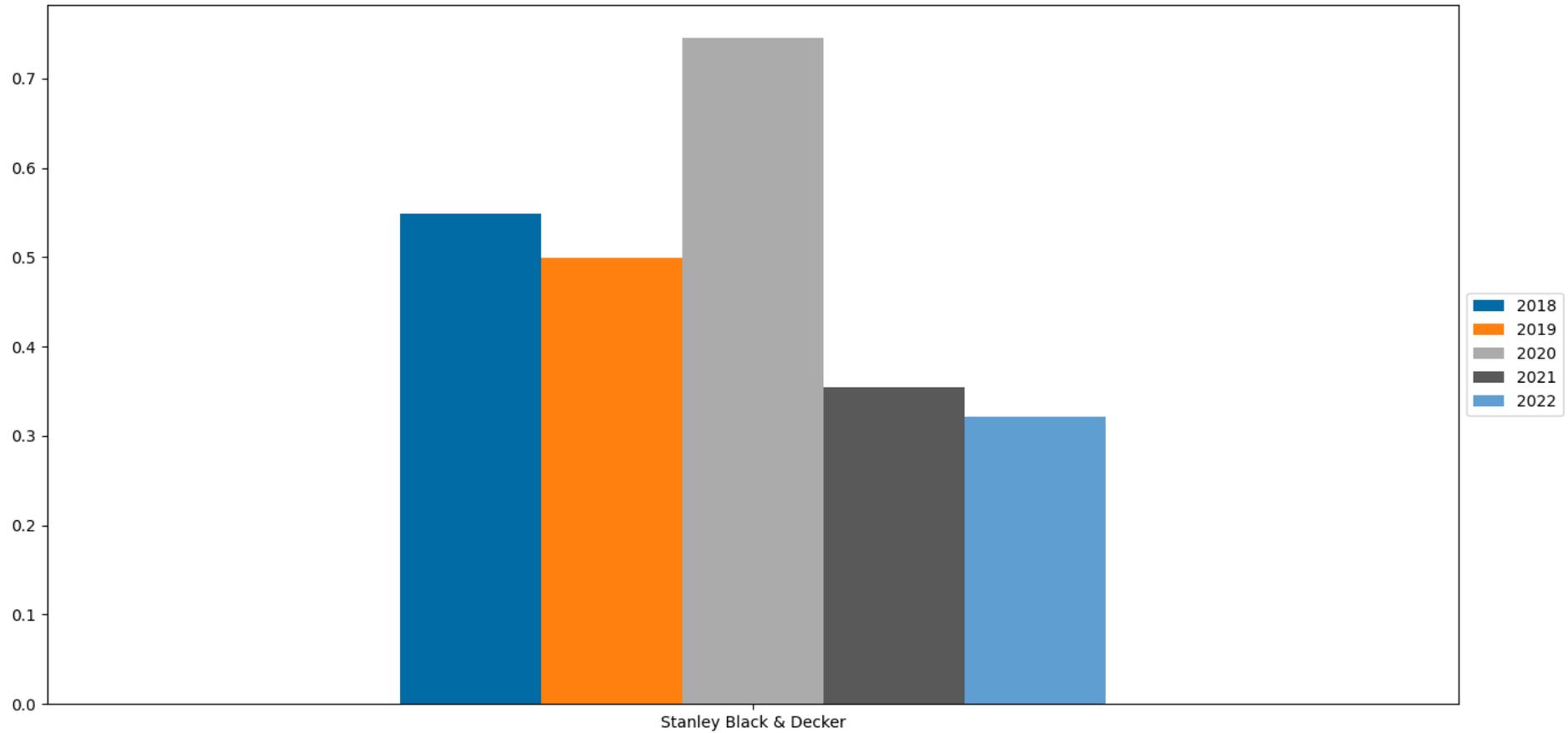
Rentabilidad de activos,

Rentabilidad de patrimonio,

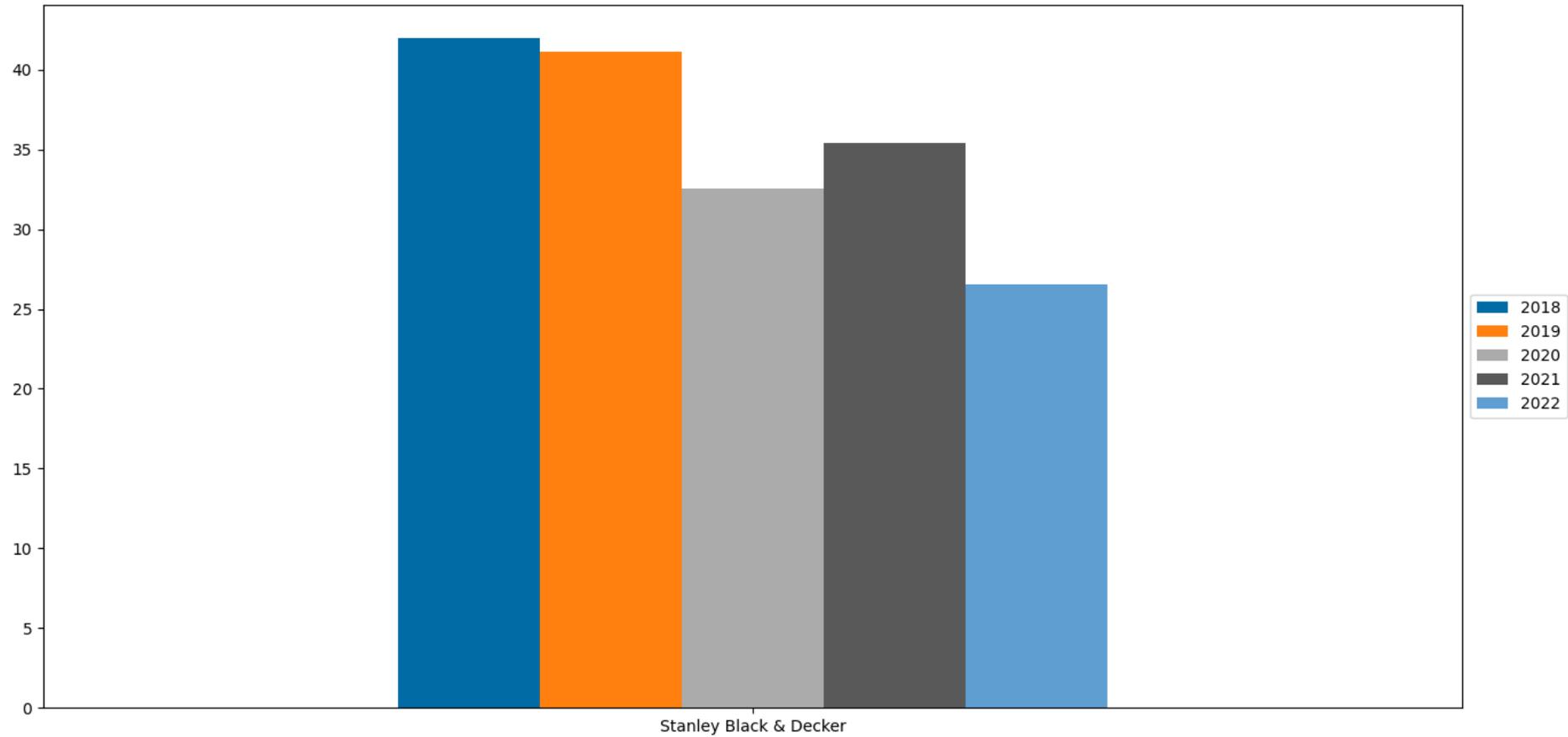
LIQUIDEZ GENERAL (veces)



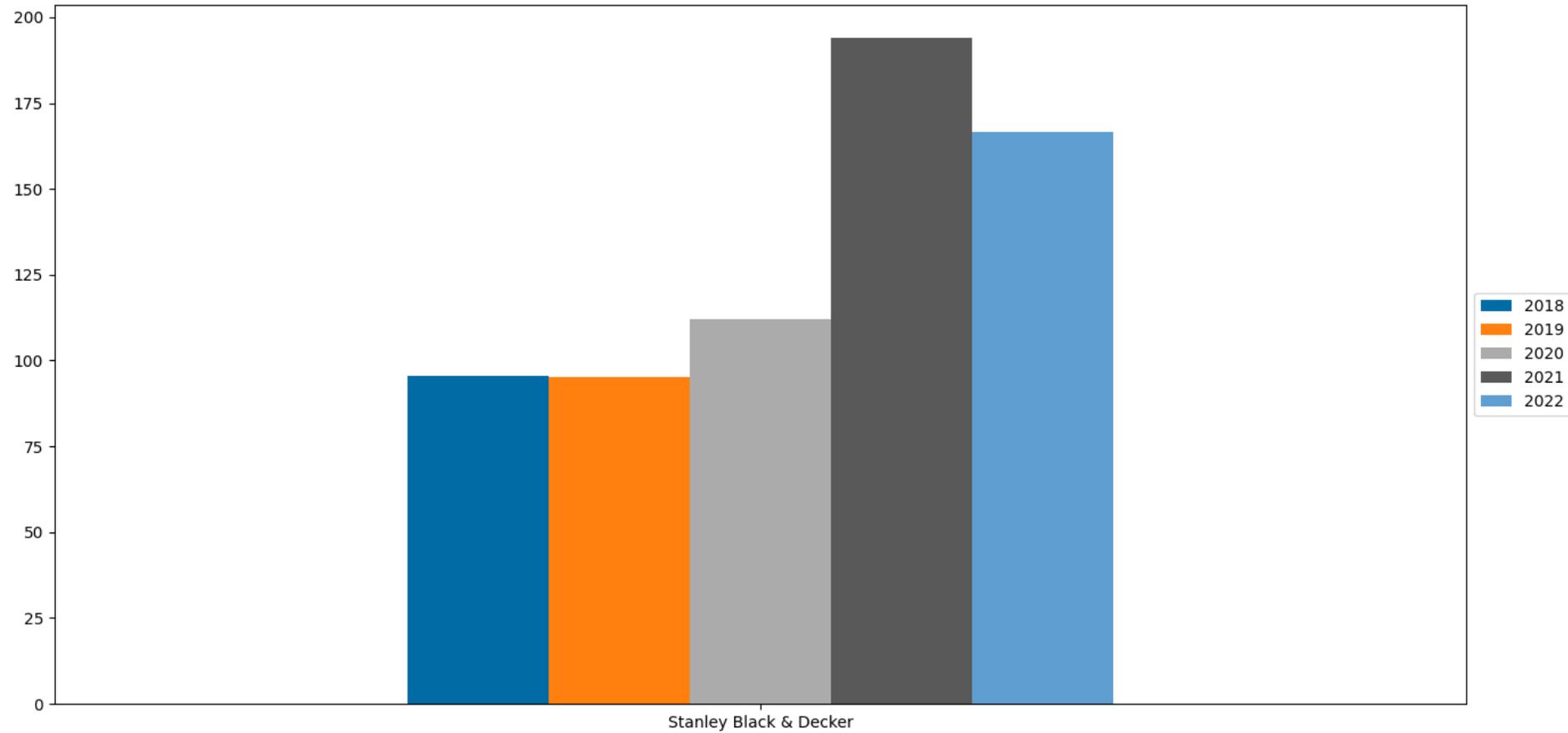
LIQUIDEZ ACIDA (veces)



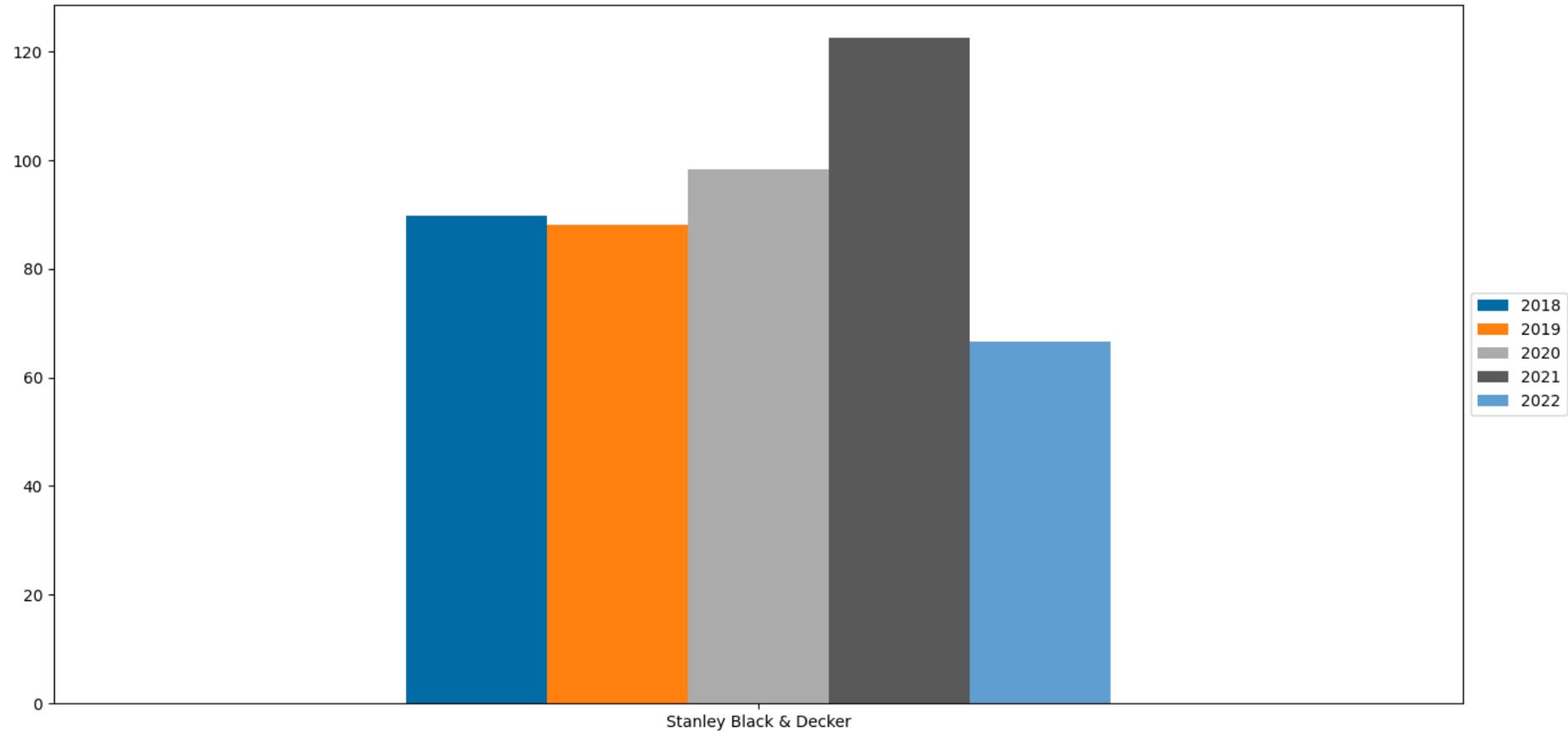
ROTACION DE COBRANZAS (días)



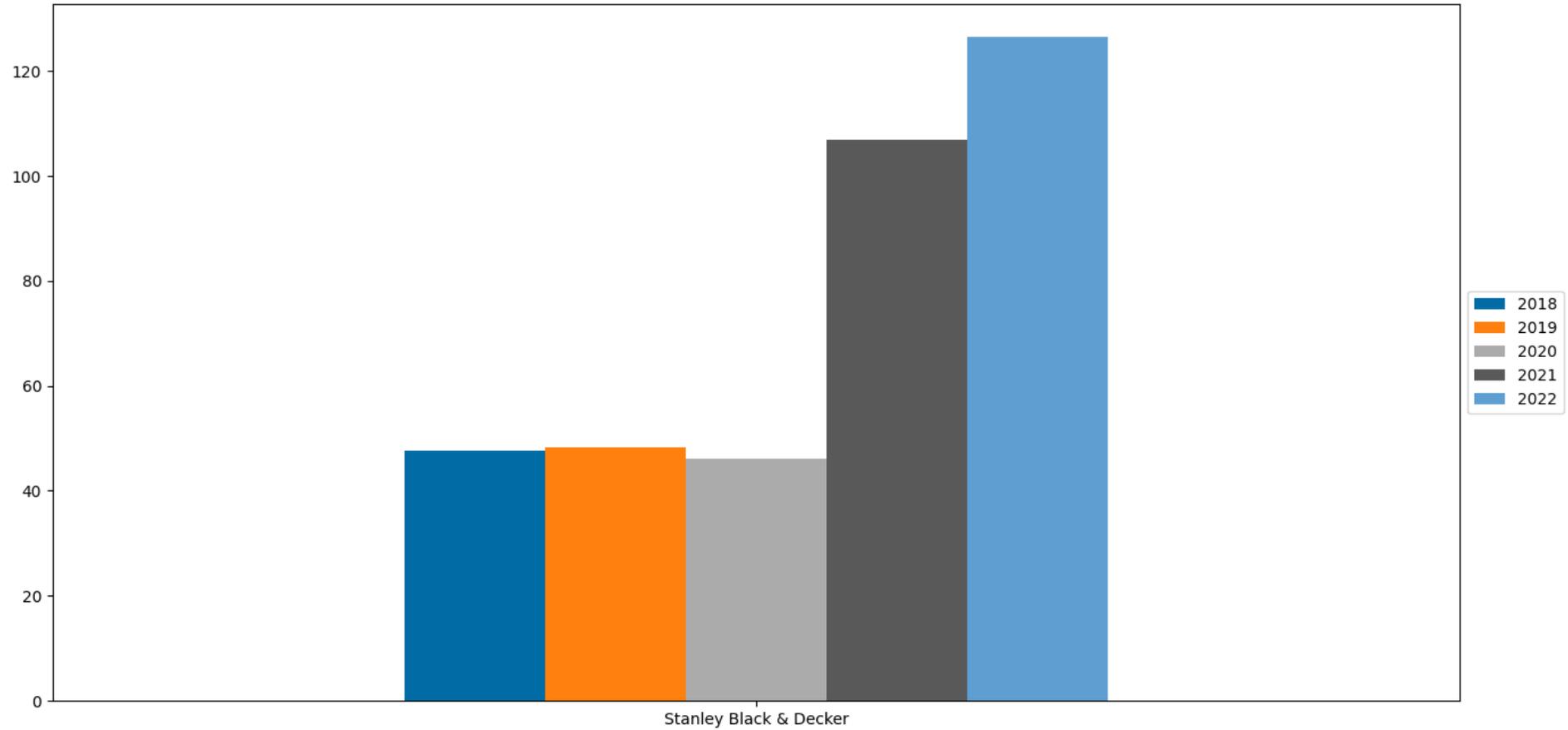
ROTACION DE INVENTARIOS (días)



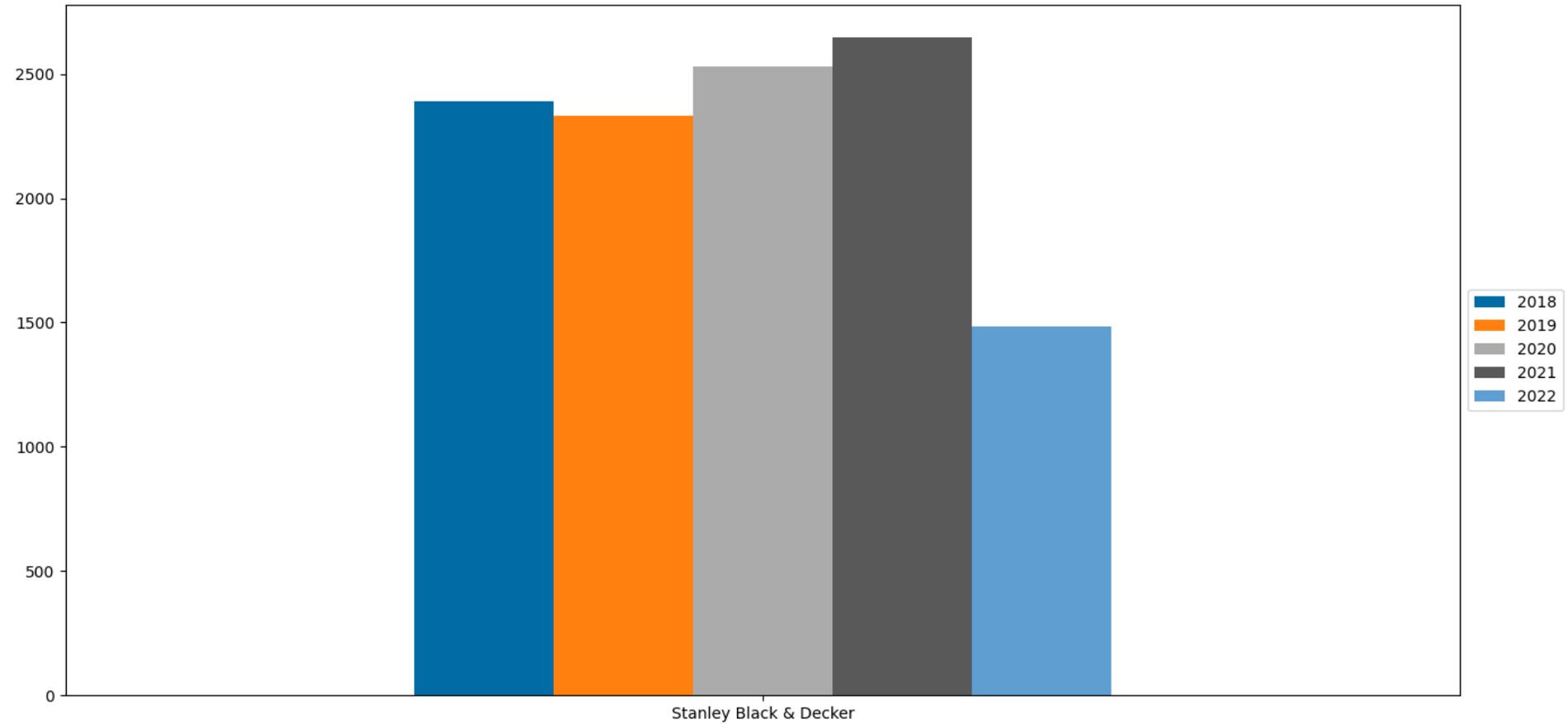
ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR (días)



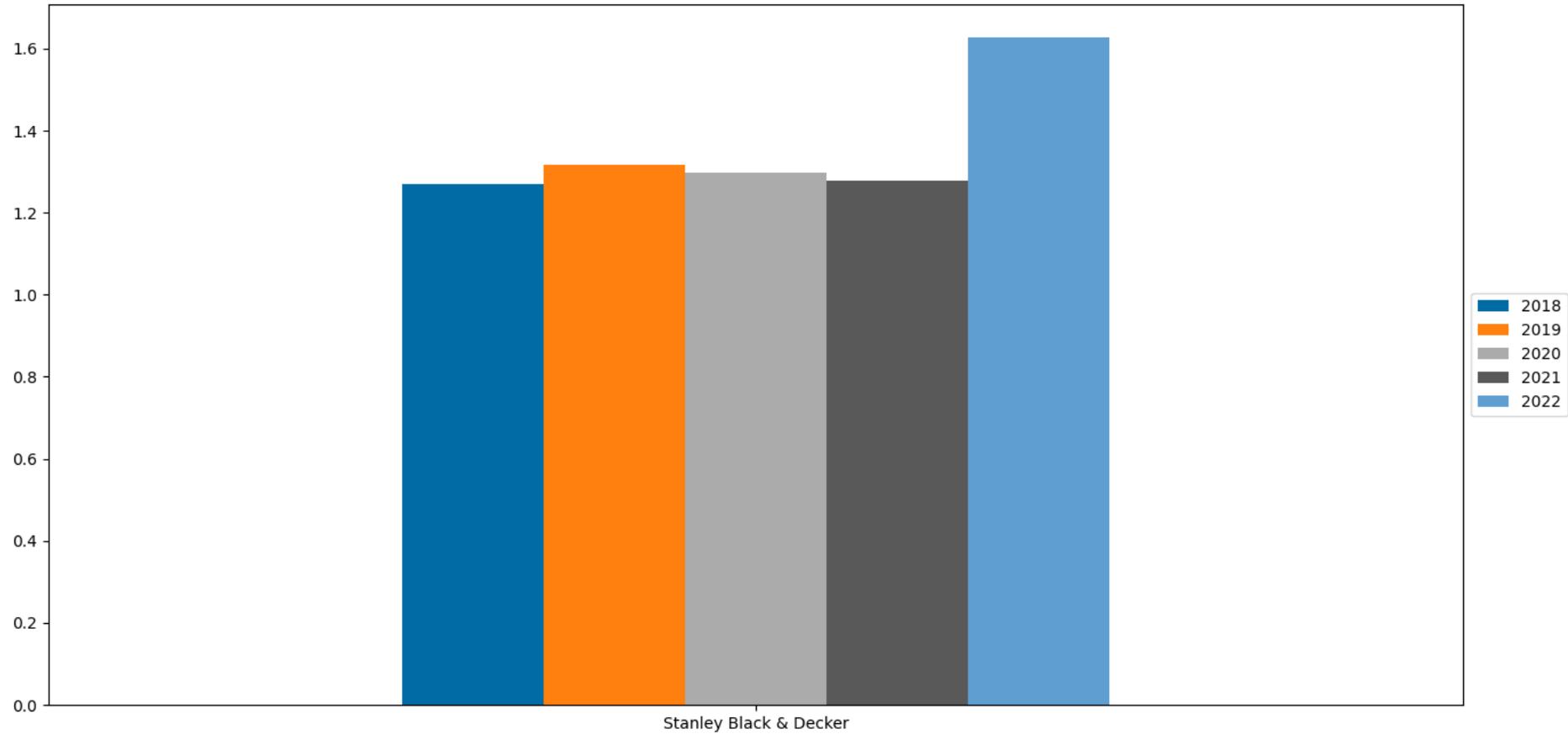
CICLO DE EFECTIVO (días)



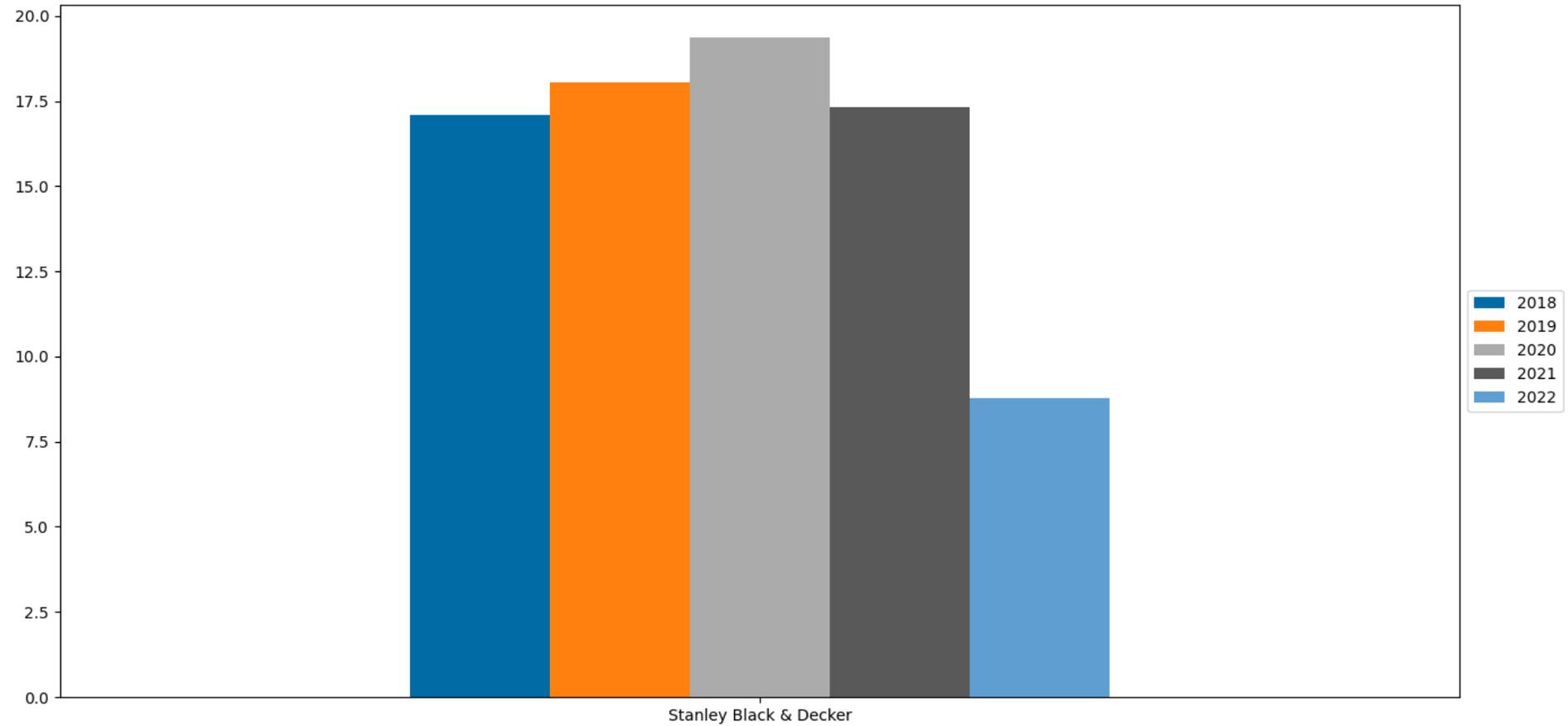
EBITDA (US\$ millones)



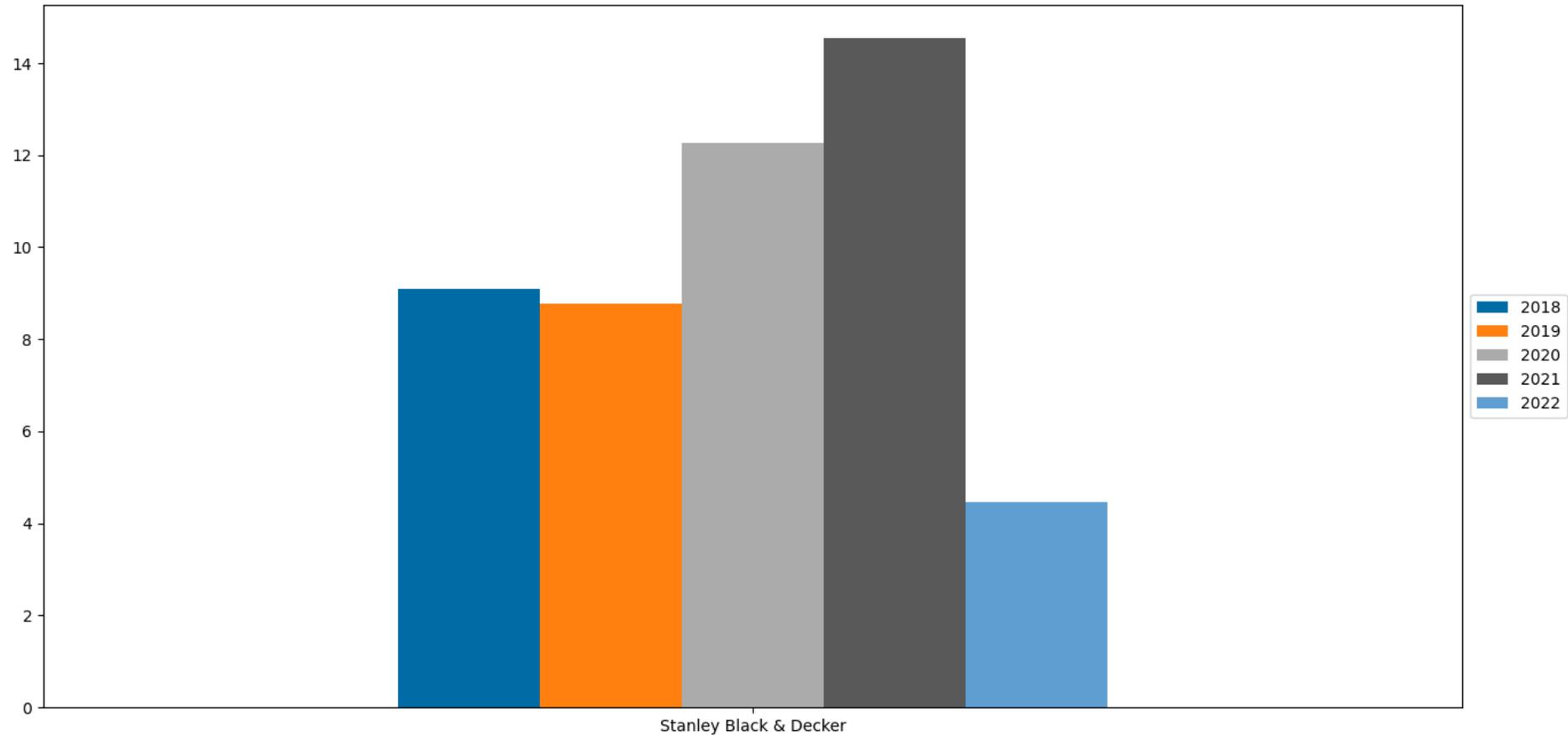
EBITDA A EBIT (VECES)



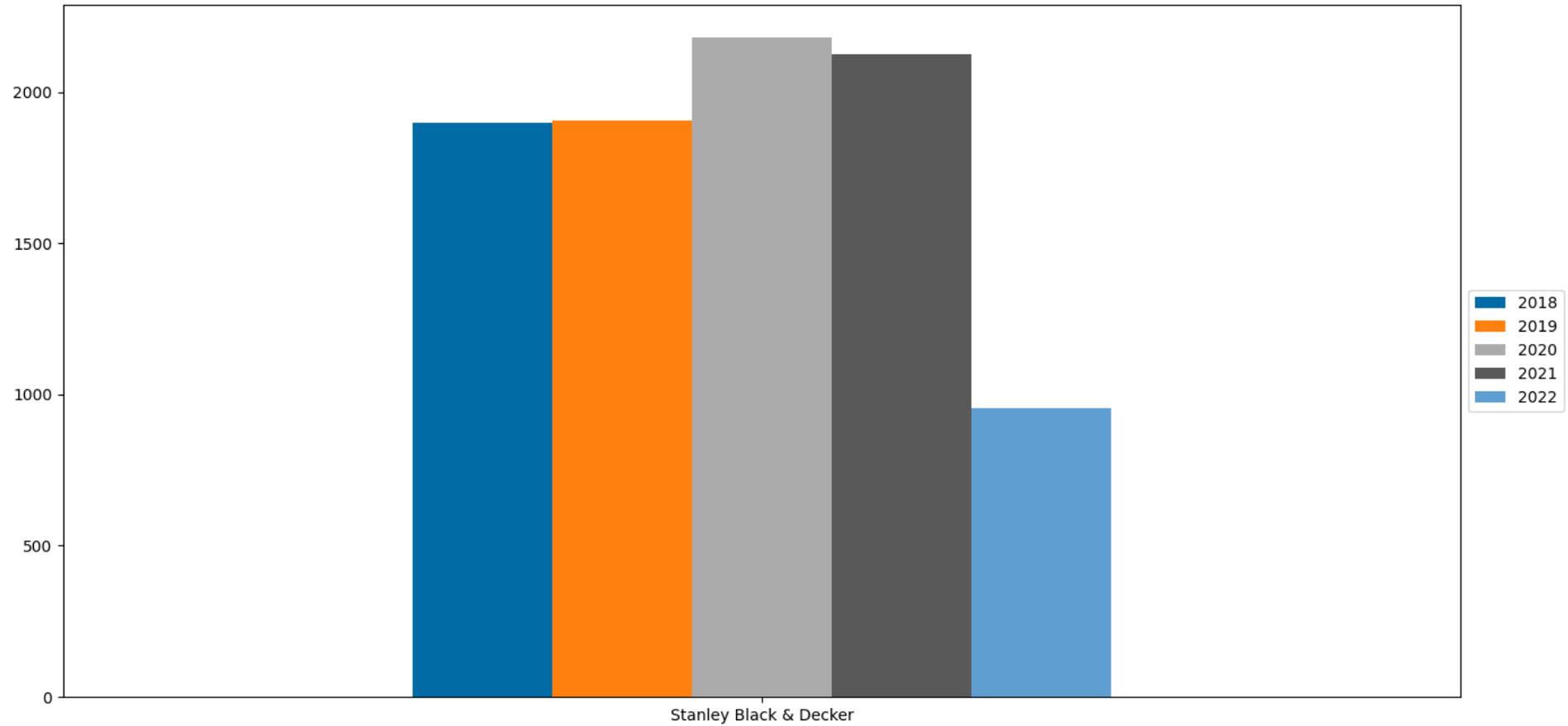
EBITDA A VENTAS (%)



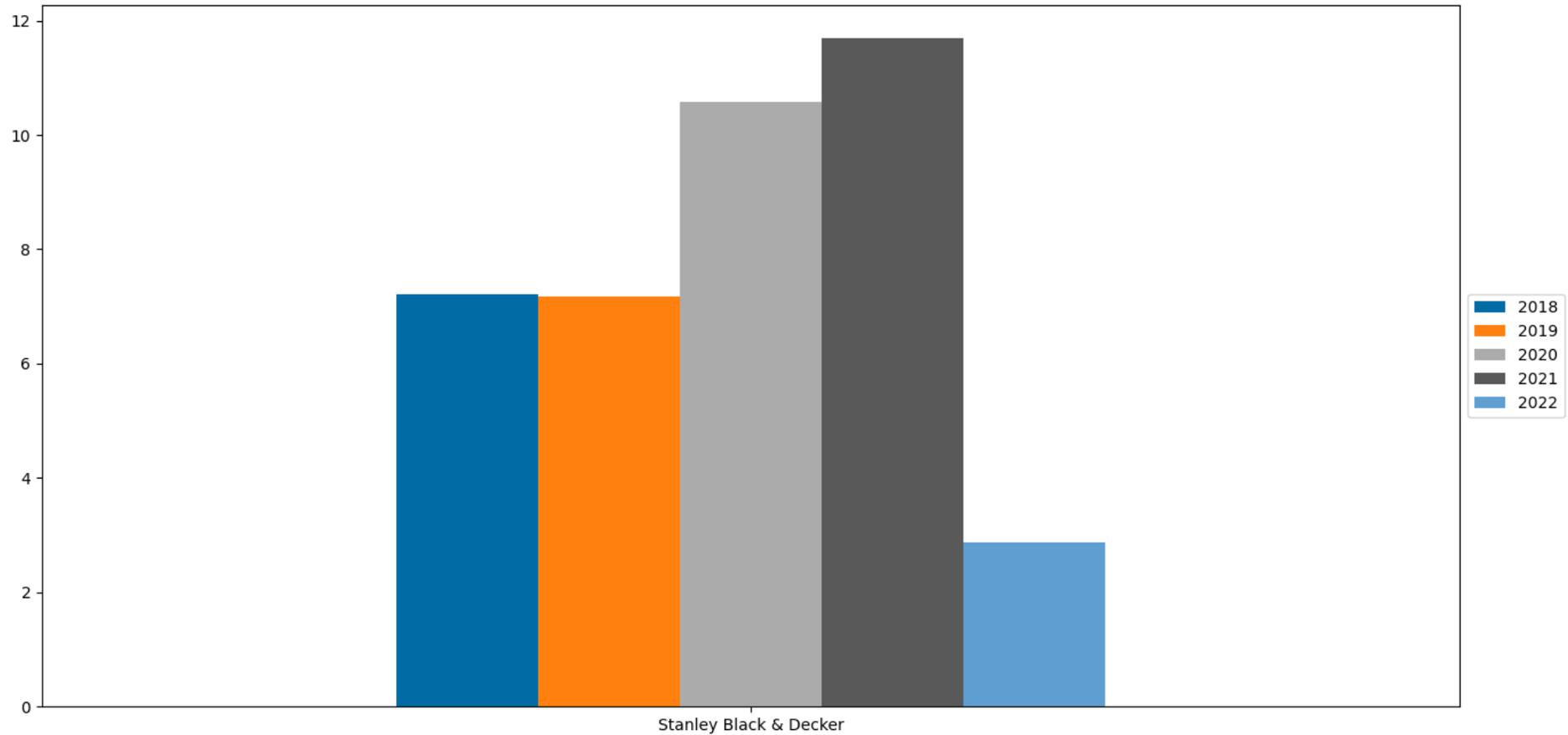
EBITDA A GASTO FINANCIERO (veces)



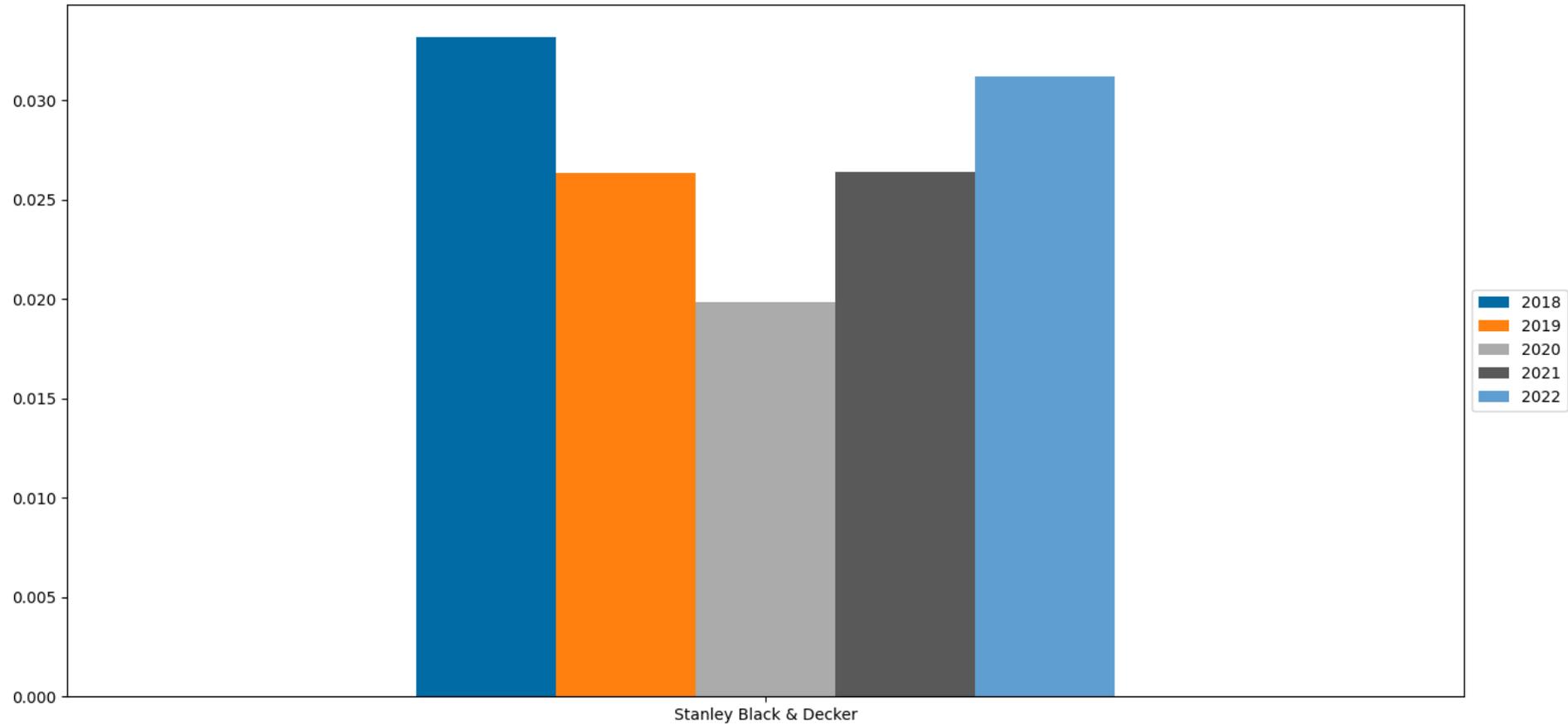
EBITDA DEPURADO (US\$ millones)



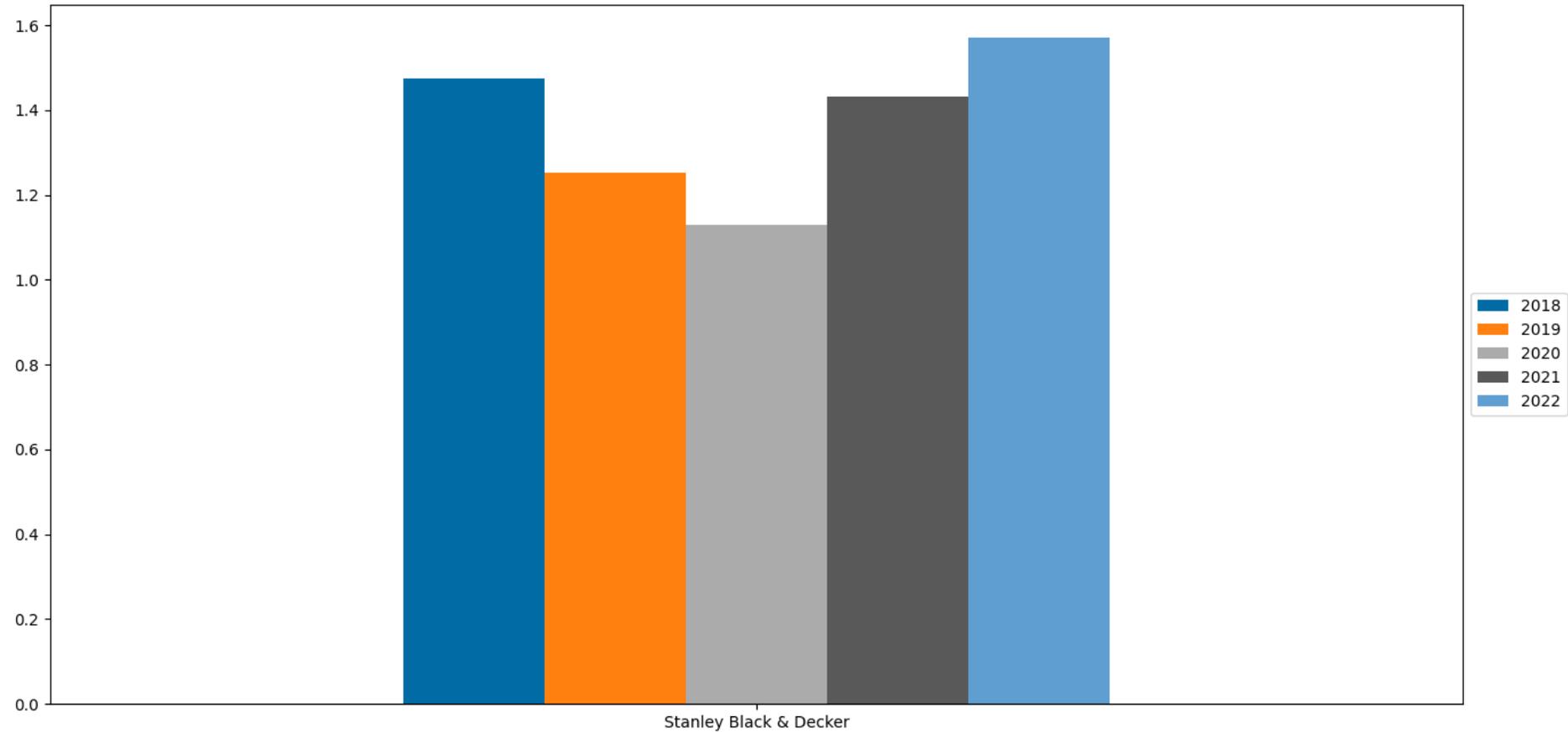
EBITDA DEPURADO A GASTO FINANCIERO (veces)



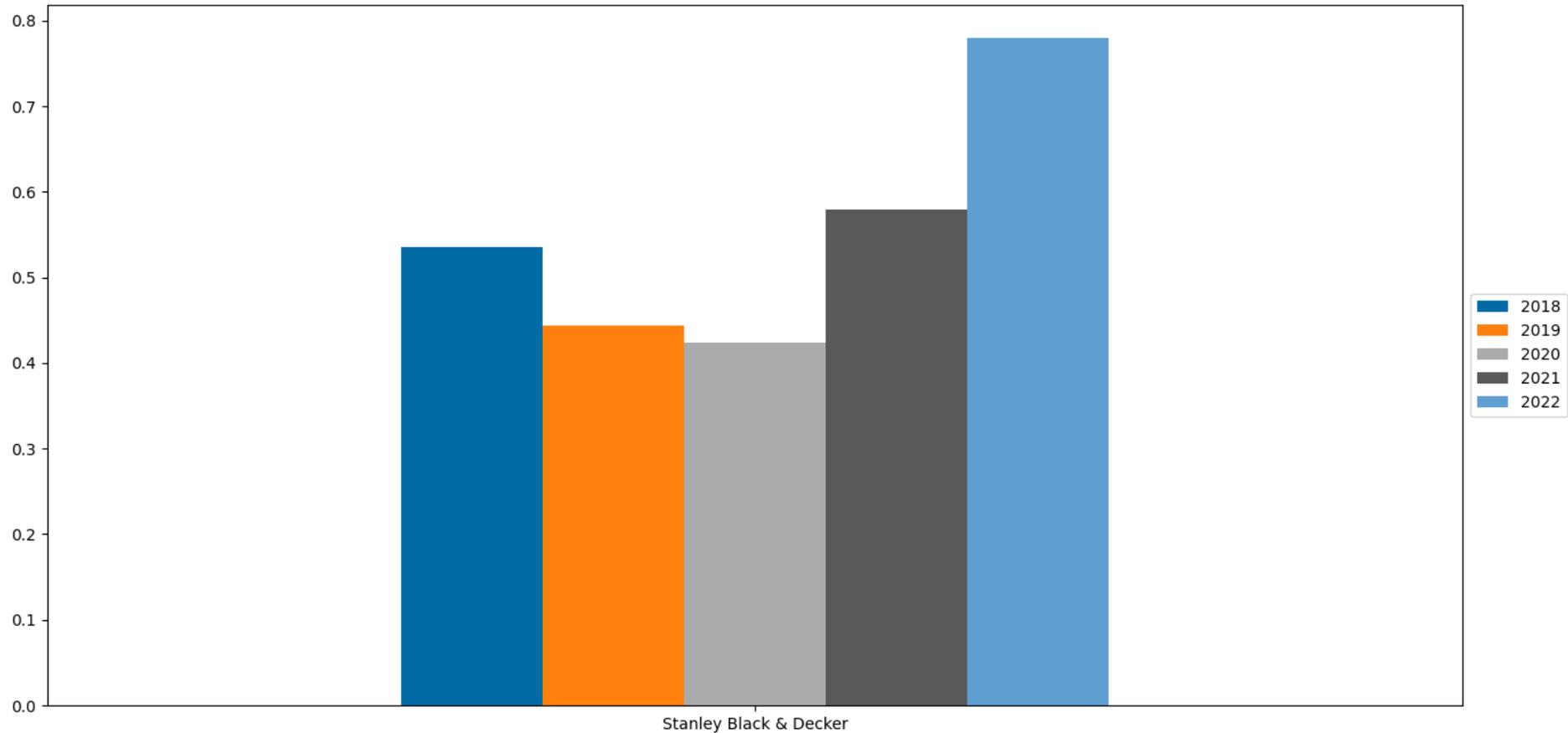
CAPEX A ACTIVO FIJO (veces)



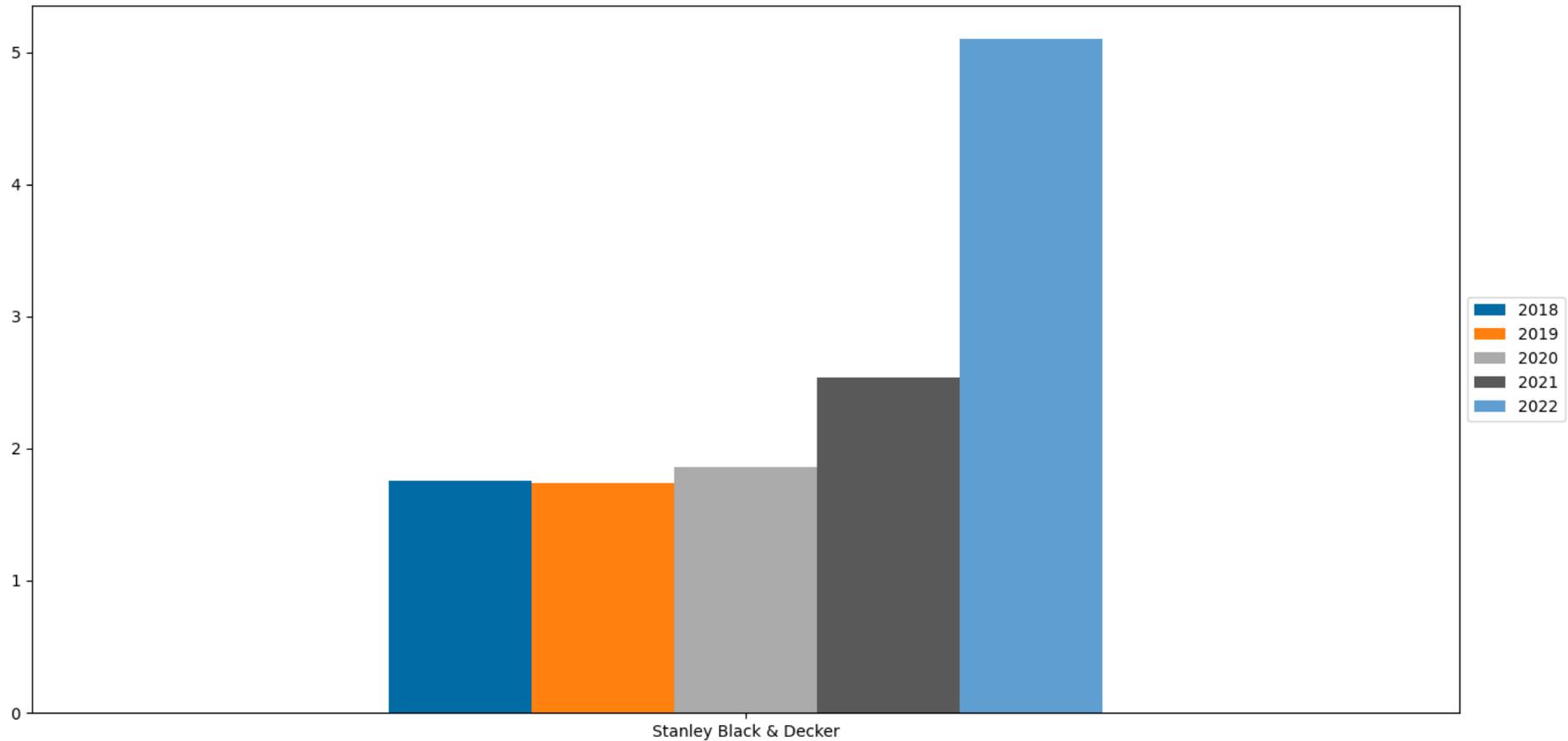
DEUDA TOTAL A PATRIMONIO (veces)



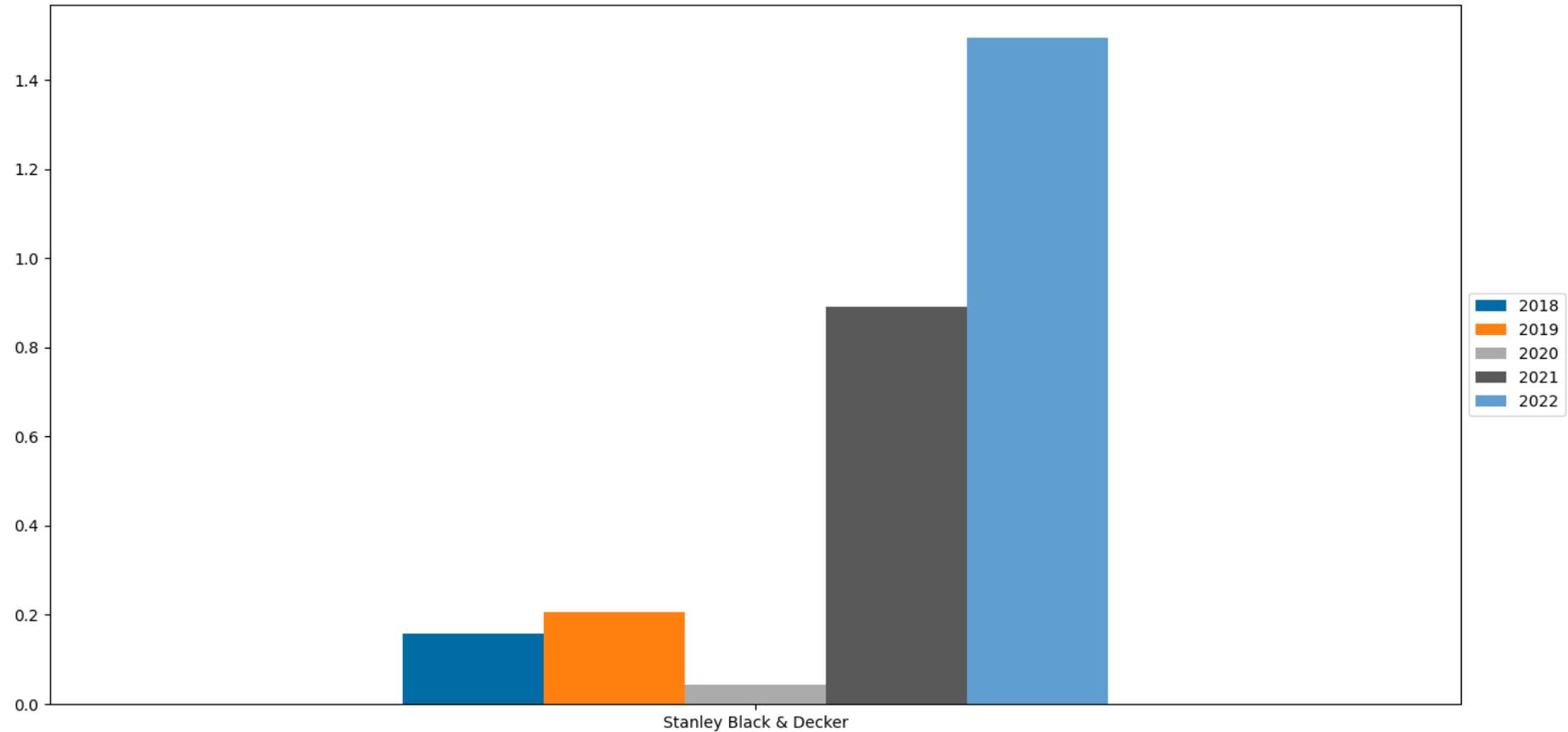
DEUDA FINANCIERA A PATRIMONIO (veces)



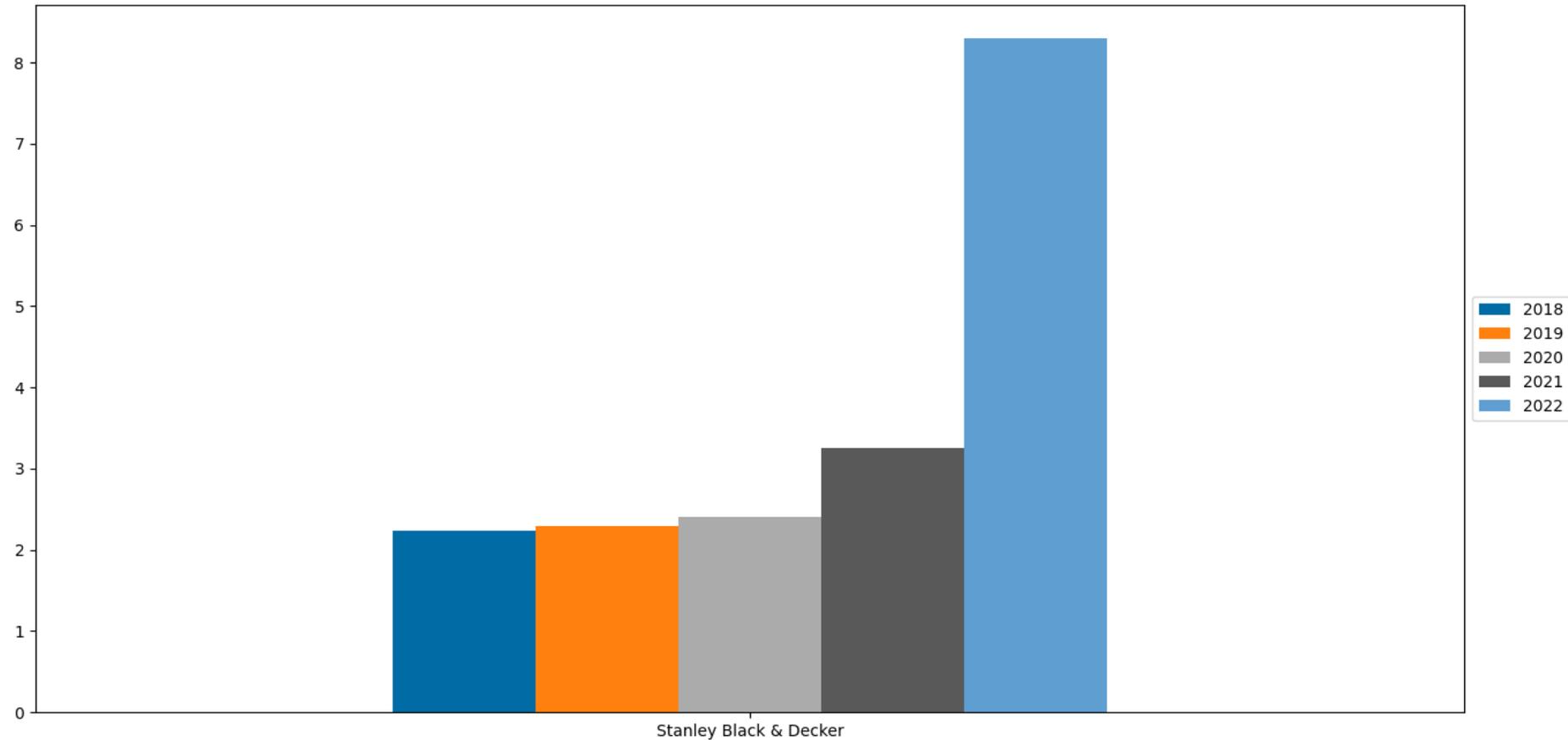
DEUDA FINANCIERA A EBITDA (veces)



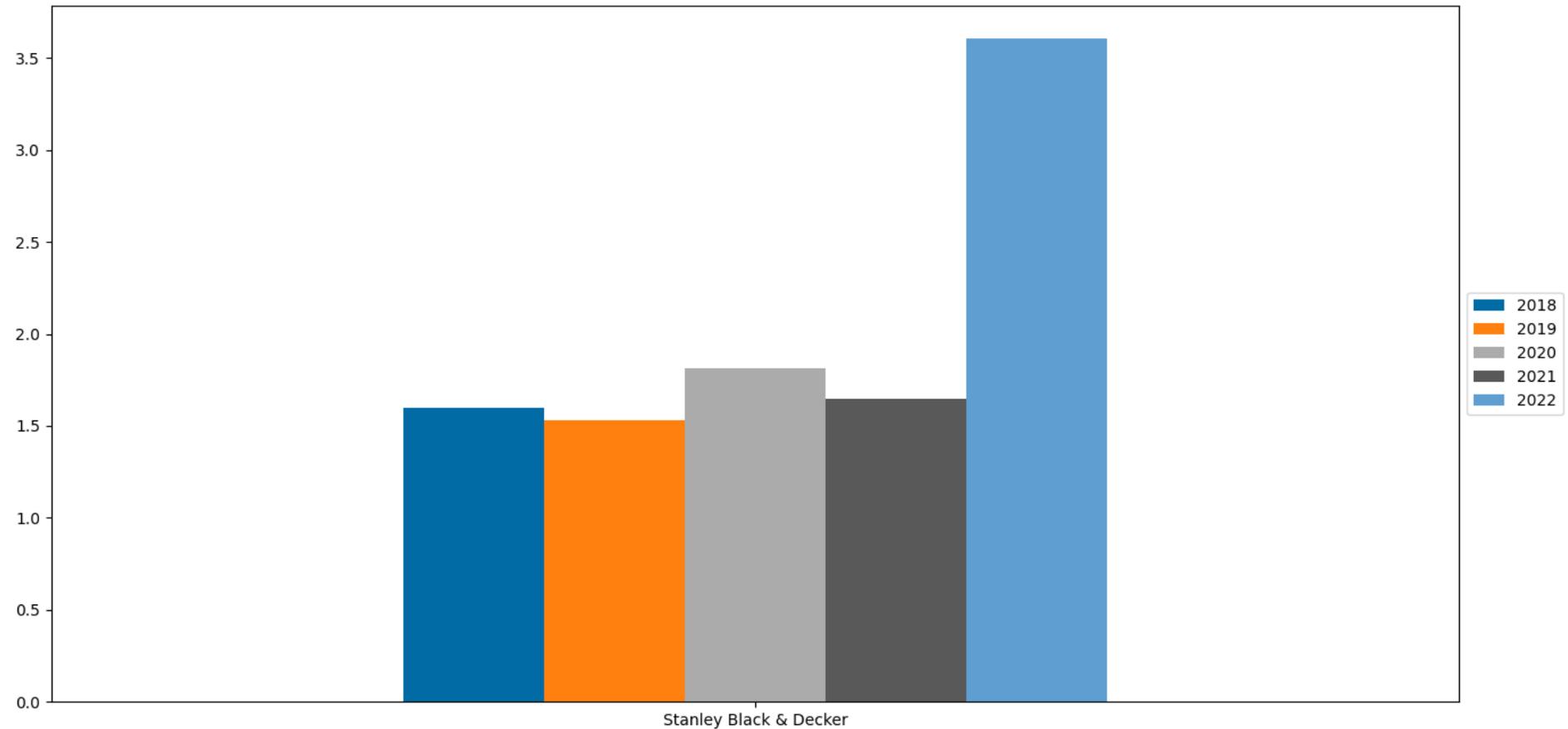
DEUDA FINANCIERA CORTO PLAZO A EBITDA (veces)



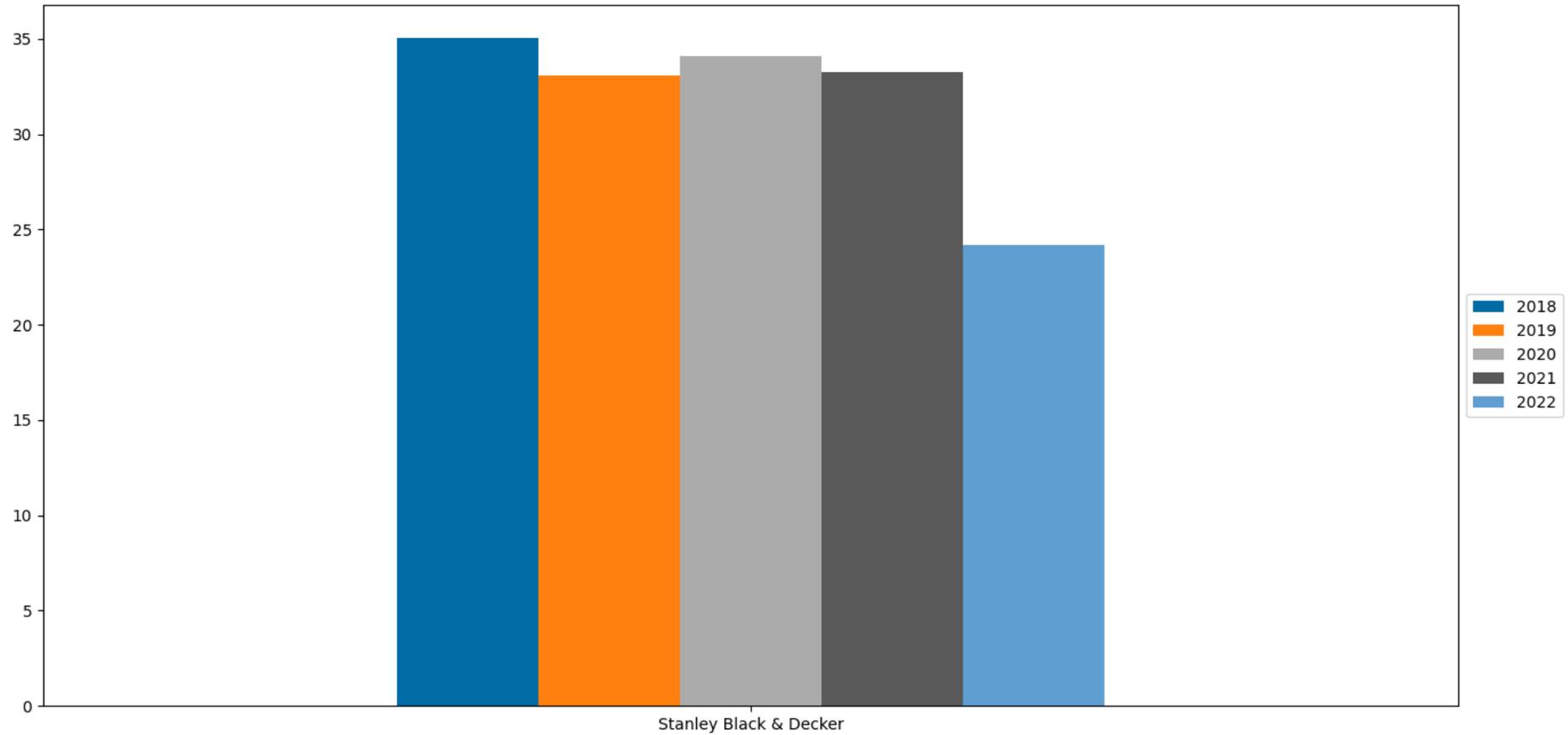
DEUDA FINANCIERA A EBIT (veces)



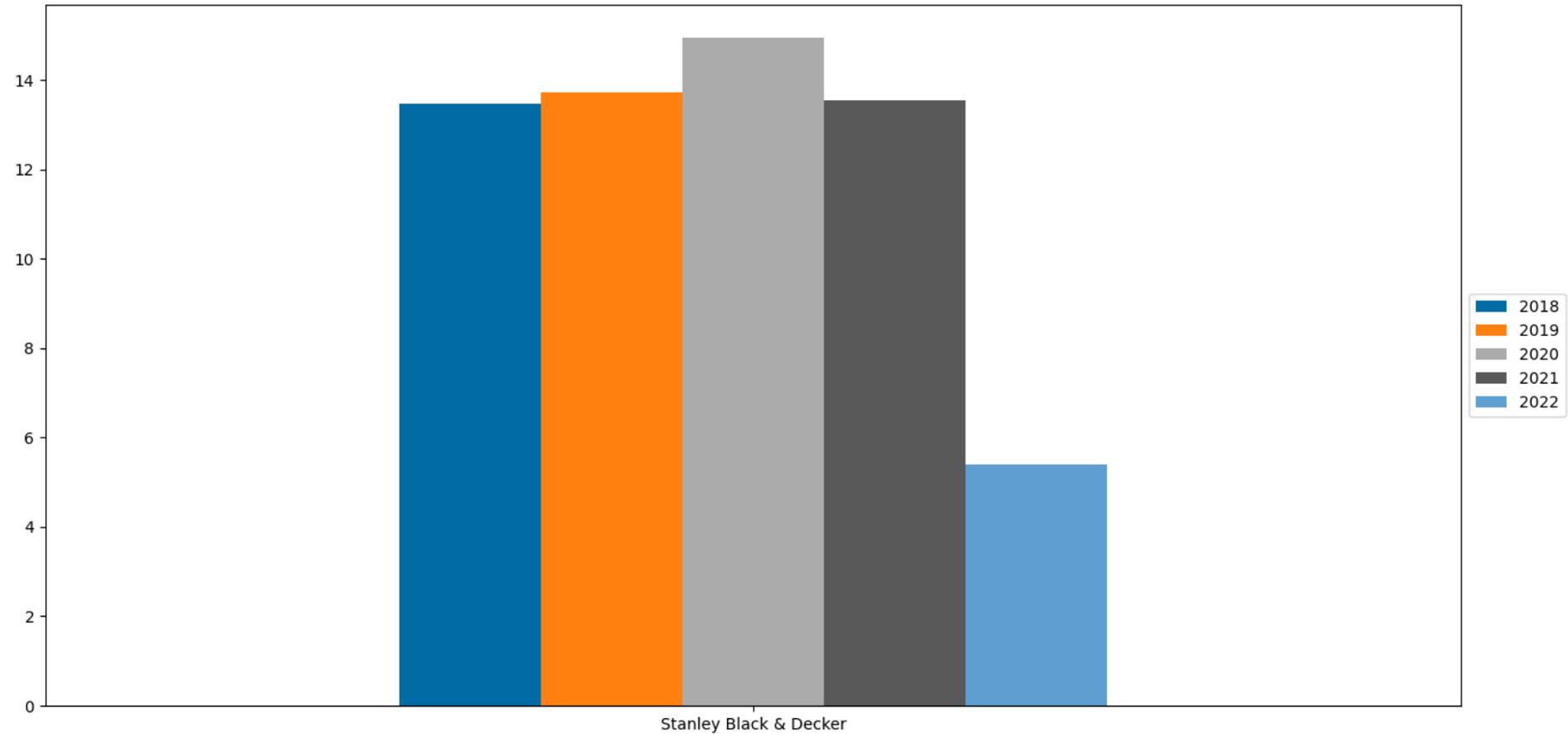
DEUDA FINANCIERA LARGO PLAZO A EBITDA (veces)



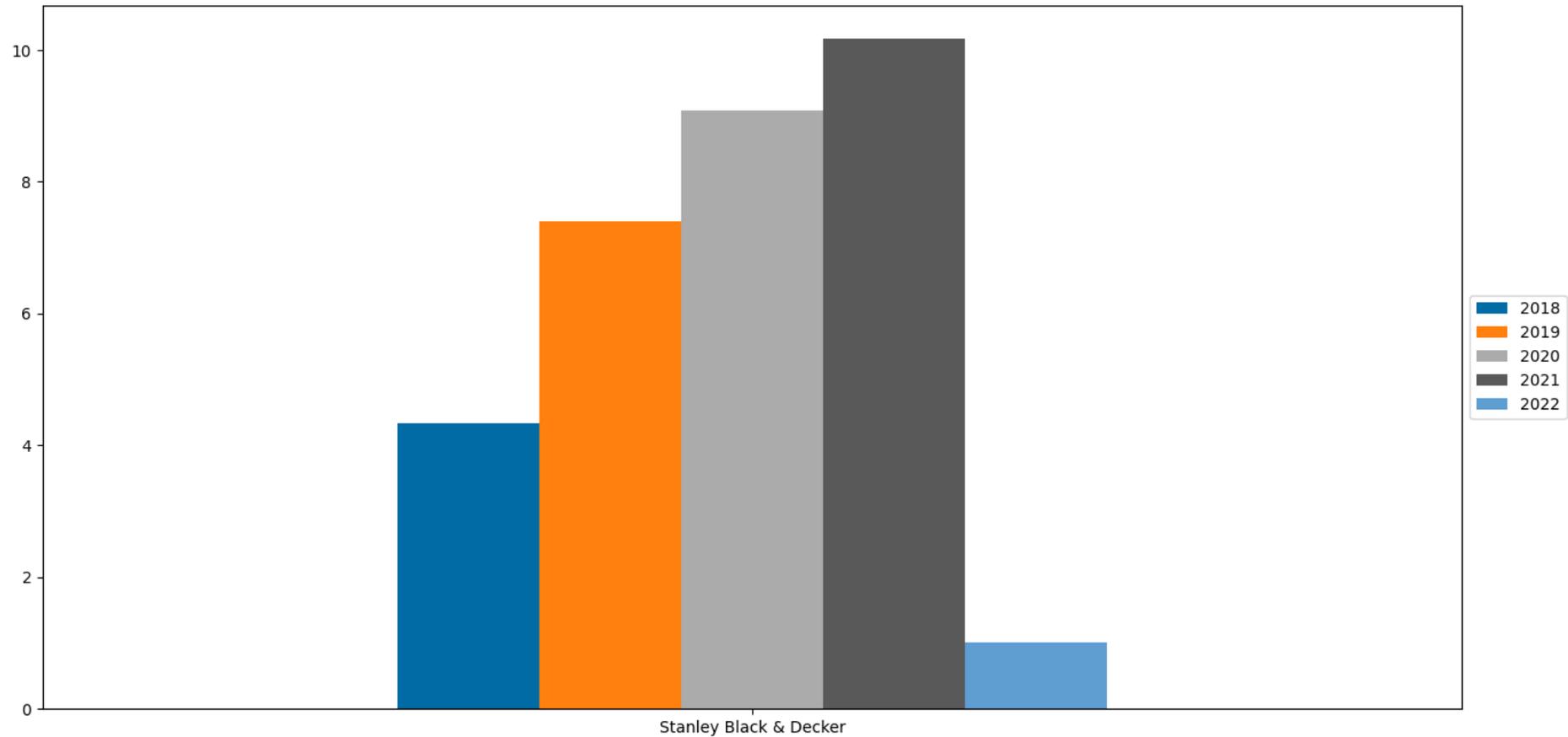
MARGEN BRUTO (%)



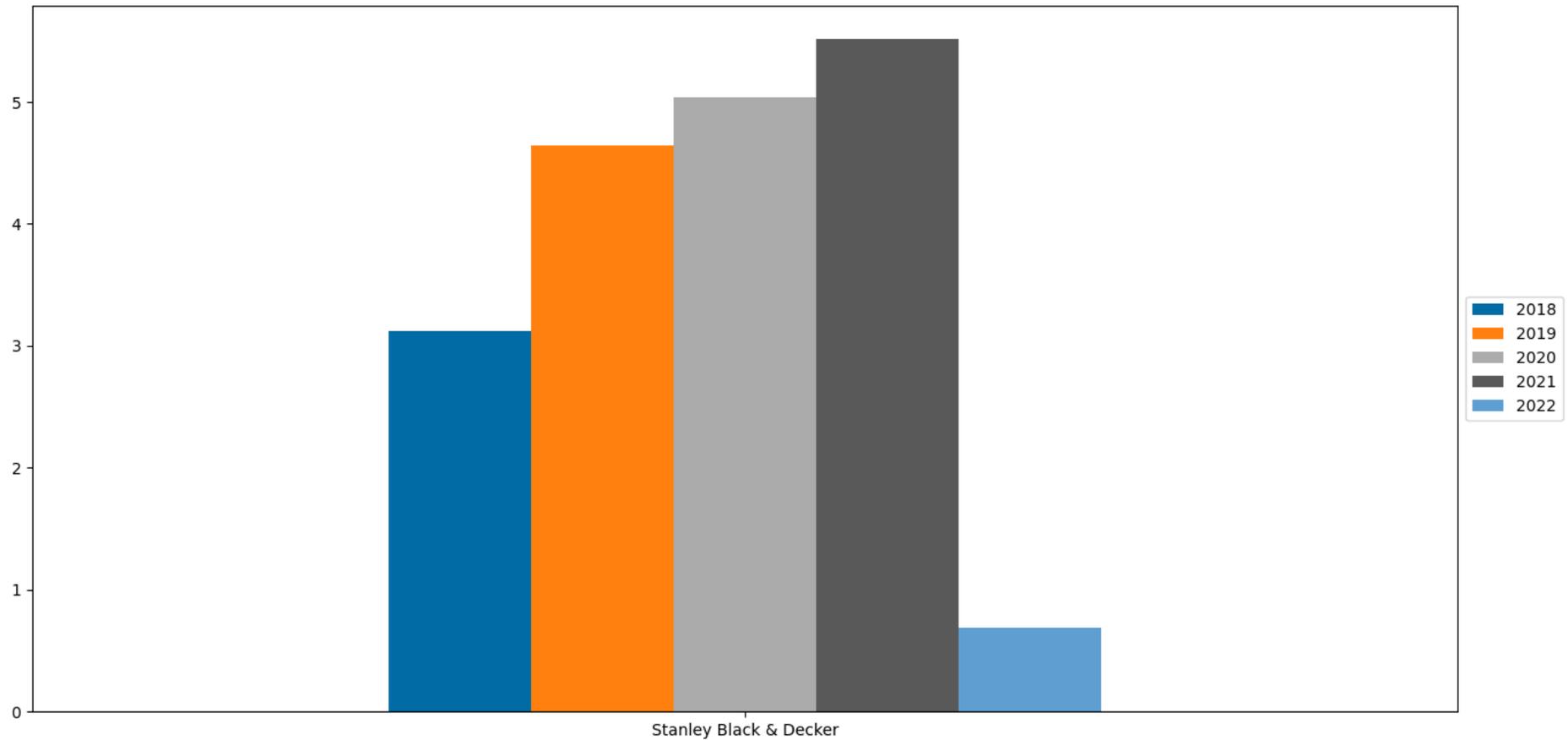
MARGEN OPERACIONAL (%)



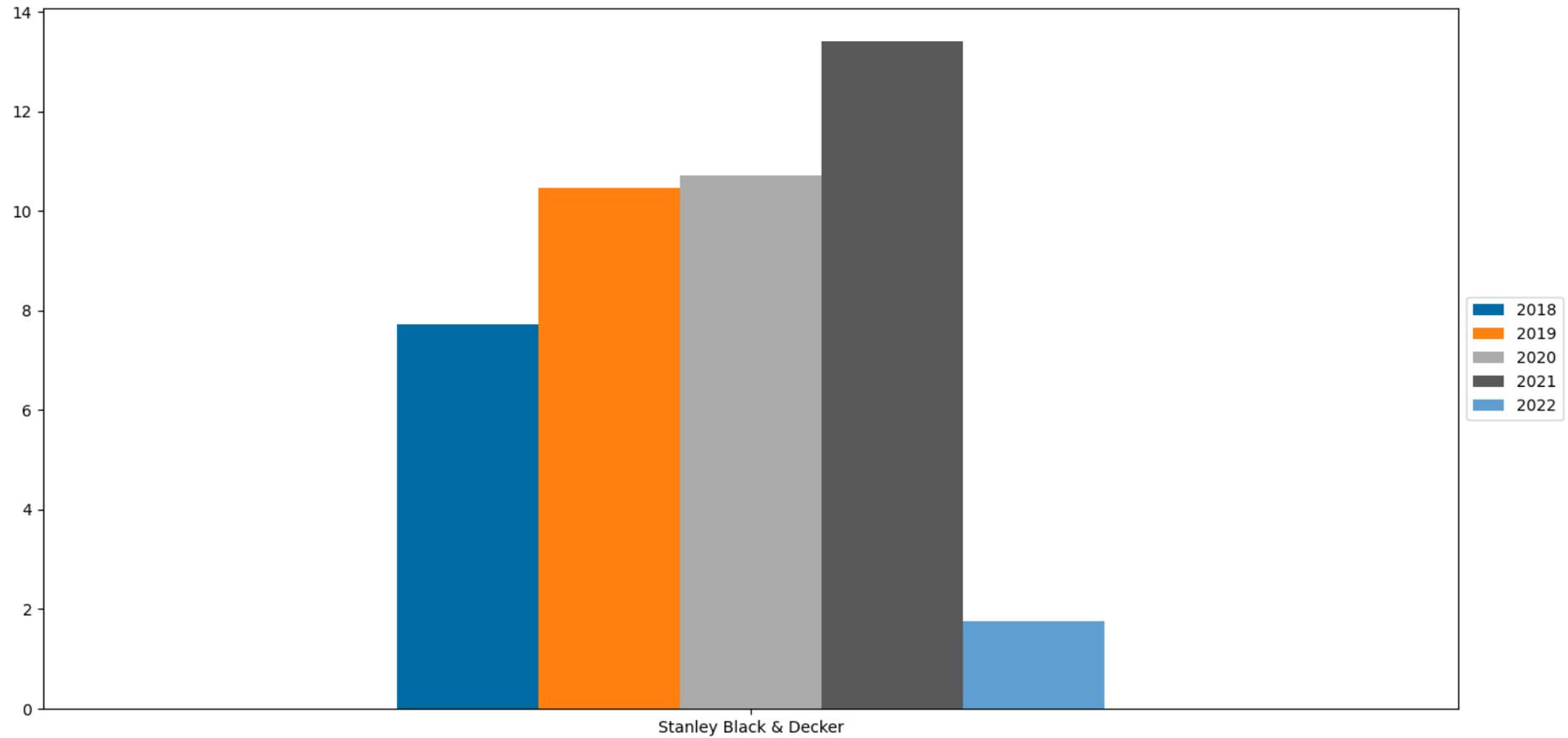
MARGEN NETO (%)



RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (%)



RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO (%)



NUESTROS PRÓXIMOS CURSOS.

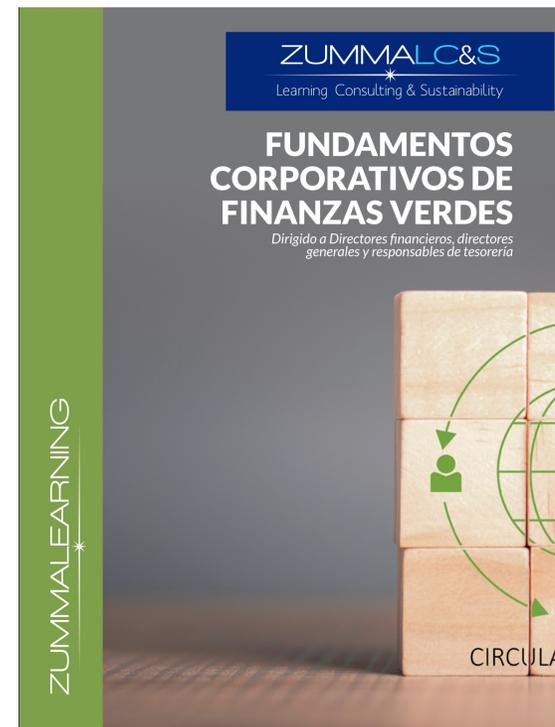


ZUMMALC&S

Learning, Consulting & Sustainability

ESPECIALIZACIONES EN
PROCESOS Y FUNDAMENTOS
CORPORATIVOS DE FINANZAS
VERDES.

INGRESE A LOS BROCHURE PARA OBTENER LA INFORMACIÓN
COMPLETA.



PROGRAMA COMPLETO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN.

esan GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Partner comercial Centroamérica

ZUMMALC&S
Learning, Consulting & Sustainability

PROGRAMA
EVALUACIÓN DE
PROYECTOS DE
INVERSIÓN

EXECUTIVE EDUCATION

PROGRAMA POR
MODULOS DE EVALUACIÓN
DE PROYECTOS DE
INVERSIÓN.

EL PROGRAMA CONSTA DE TRES MODULOS, A LOS CUALES SE PUEDE
OPTAR DE MANERA INDIVIDUAL. INGRESE A LOS BROCHURE PARA LEER
EL PROGRAMA DE CADA MODULO.

Partner comercial Centroamérica
ZUMMALC&S
Learning. Consulting. & Sustainability.

esan GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

SEMINARIO ONLINE
**Formulación de proyectos:
Fundamentos,
estudio de mercado
y de la demanda.**

EXECUTIVE EDUCATION

Partner comercial Centroamérica
ZUMMALC&S
Learning. Consulting. & Sustainability.

esan GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

SEMINARIO ONLINE
**Evaluación
Económica y
Financiera de
Proyectos de
Inversión**

EXECUTIVE EDUCATION

Partner comercial Centroamérica
ZUMMALC&S
Learning. Consulting. & Sustainability.

esan GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

SEMINARIO ONLINE
**Project Finance y
APPs**

EXECUTIVE EDUCATION

SEMINARIOS ESPECIALIZADOS.

INGRESE A LOS BROCHURE PARA OBTENER LA INFORMACIÓN COMPLETA.

esan GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Partner comercial Centroamérica

ZUMMALC&S
Learning, Consulting & Sustainability

EXECUTIVE EDUCATION

SEMINARIO ONLINE
Due Diligence

esan GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Partner comercial Centroamérica

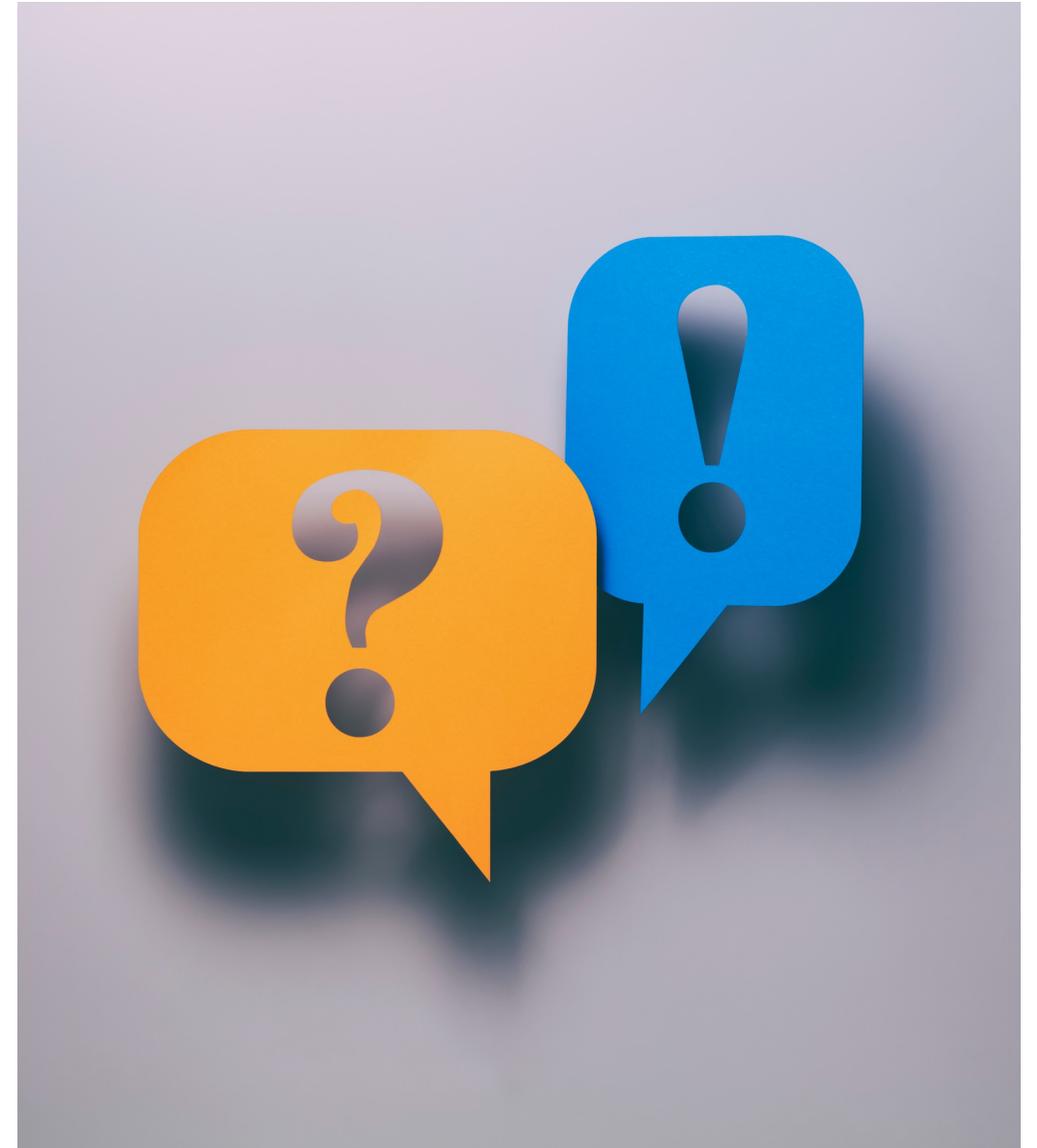
ZUMMALC&S
Learning, Consulting & Sustainability

EXECUTIVE EDUCATION

SEMINARIO ONLINE
La Actividad Aseguradora

Financial Benchmark+, es un producto de Zumma LC&S desarrollado con información financiera pública de las diferentes empresas que cotizan en el mercado internacional. La data considerada es tomada de diferentes publicaciones financieras. Los ratios han sido determinados por Zumma LC&S, y calculados sobre los datos publicados.

Atentamente.
Carlos Pastor.



ZUMMALC&S

Learning, Consulting & Sustainability

LEARNING, CONSULTING & SUSTAINABILITY

"Aprender, Enseñar, Desarrollar."



Contacto:

El Salvador.

Edificio Gran Plaza Oficina 304 Boulevard Sergio Vieira de Mello.

San Salvador, El Salvador.

Teléfono: 503 - 22754853

503 - 22754854

503 - 22989951

503 - 74956316

carlos.pastor@zummalcs.com

jandres@zummalcs.com

jackiedechacon@zummalcs.com



FINANCIAL BENCHMARK + : StanleyBlack&Decker y la importancia de la evaluación de proyectos.