

## Producción y Compras

### Una relación crítica para la cadena de abastecimiento y creación de valores agregados

Pastelería "Premium, S.A., es una empresa multinacional dedicada a la producción de pan y pasteles de calidad "AAA" en 80 plantas ubicadas en América. Desde sus inicios, en los años setenta del siglo pasado se ha caracterizado por estar totalmente descentralizada, es decir, las plantas son independiente y se enfocan en los requerimientos de las regiones en donde producen, y que puede haber una o más plantas por país, dependiendo de la demanda.

Como resultado de esta estrategia, cada planta tiene su propia identidad y autonomía, a tal grado que, a veces, los empleados no se sienten parte de la corporación propietaria; esta "autonomía", ha hecho que cada gerente de planta sea totalmente responsable de qué producir, cómo distribuir y cómo adquirir sus materias primas e insumos, así como de los resultados y operación en su zona de influencia, sin perder de vista el enfoque de alta calidad de la corporación, pero agregando el "toque" local.

Por el tipo de productos que elaboran, la harina de trigo es su principal materia prima, que representa entre el 60 y 70% del costo primo de los productos, dependiendo del proveedor y el costo de transporte.

Debido a los efectos de la economía mundial, la empresa ha visualizado que se producirá un incremento considerable en los precios del trigo y problemas de oferta y transporte que harán que se produzca escasez y esto tendrá efectos negativos en sus resultados operativos.

Aunado a esto, de acuerdo con las proyecciones de crecimiento poblacional en sus mercados, se espera que la demanda crezca por arriba del 18% en los próximos cinco años y la producción se mantenga estable, haciendo más crítico la obtención de la harina.

<https://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/es/>

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/global-wheat-market-growth-and-trends>

Tradicionalmente, las gerencias locales han reportado a la Vicepresidencia de Producción, pero debido al panorama que se presenta, el presidente ejecutivo y la Junta Directiva han decidido crear la Vicepresidencia de Compras, con la idea de centralizar la compra del trigo y otros insumos y poder tener mayor poder de negociación con los proveedores.

De acuerdo con el organigrama de la corporación, la VP de Compras no tiene autoridad directa sobre los gerentes de planta, quienes seguirán bajo la VP de Producción, de la misma manera que han operado, ya que su función principal será relacionarse con los proveedores y negociar con ellos el suministro de sus materias primas, en función de sus planes de producción.

Para apoyar al VP de compras, asignaron al Sr. Oscar Fuentes, que apoyaba a la VP de producción, y conoce a los gerentes locales y ha trabajado con ellos por más de 12 años, con la finalidad que

contacte a los gerentes de compras de las plantas y le proporcionen sus demandas materia prima proyectadas para los próximos 5 años, teniendo en cuenta el crecimiento vegetativo de la población y los planes de expansión y cobertura del mercado.

La primera actividad que realiza el Ing. Roberto Pérez, VP de Compras, es reunirse con el Sr. Fuentes para conocer “cómo funcionan las plantas” y los procesos de adquisiciones. Luego de esta reunión, el Ing. Pérez propone a la Junta Directiva enviar un memorando a las gerencias de compras de las plantas, modificando la política actual, indicando que, a partir de la presente fecha, toda compra de materias primas que sobrepasen los U. S. \$ 30,000.00 anuales, deben ser enviados a la VP de compras para su autorización y posterior negociación, ya que debido a las condiciones actuales, se buscarán proveedores globales que apoyen a la reducción de costos y mantenimiento de la calidad. Solicita que le envíen la información en no más de una semana.

Todos los jefes de compras respondieron; indicando que han recibido la solicitud y que están a la orden del Ing. Pérez.

Mes y medio después de haber recibido la respuesta de los gerentes de compras locales y tras múltiples llamadas del Sr. Fuentes, aún no cuentan con la información solicitada.

El Ing. Pérez está preocupado ya que debe iniciar los procesos de negociaciones con los proveedores y los problemas de disponibilidad de trigo y transporte son cada vez mayores, así como el riesgo de tener que reducir la producción.

Cita a el Sr. Fuentes para decidir cómo presionar a los gerentes locales para que les envíen la información. El tiempo está corriendo y aún no logran echar a andar las compras centralizadas....

#### **Pre-Caso:**

Si usted fuese el Ing. Pérez:

1. ¿Qué acciones adicionales haría para poder cumplir con sus responsabilidades?
2. ¿Tomaría acciones contra los gerentes de compras?
3. ¿Renovaría personal?
4. ¿Implementaría un plan de incentivos para los gerentes de compras?
5. ¿Modificaría los límites de compras locales?

#### **Caso:**

Luego de analizar detenidamente la situación y los pro y contras de las preguntas anteriores, ¿cuál sería la solución que propondría para centralizar las compras y apoyar a la generación de valor de la empresa?