

Pre-Caso: Si usted fuese el Ing. Pérez:

1. ¿Qué acciones adicionales haría para poder cumplir con sus responsabilidades?

El Ing. Pérez debe actuar estratégicamente para recuperar el control del proceso y cumplir con su mandato. Acciones clave como:

a) Reunión directa (virtual o presencial) con todos los gerentes de compras

Convocar una reunión ejecutiva urgente para explicar directamente:

- La situación crítica del suministro mundial.
- Las consecuencias de no actuar a tiempo.
- El impacto financiero y operativo que puede traer no enviar la información.

Esta reunión debe tener un tono colaborativo, pero firme, reforzando que la centralización no es una sugerencia, sino una decisión corporativa.

b) Intervención del Presidente Ejecutivo o Junta Directiva

Solicitar el apoyo del Presidente Ejecutivo para enviar una comunicación formal de alto nivel a los gerentes de planta reforzando la prioridad y obligatoriedad de colaborar con la VP de Compras.

c) Plazos claros y consecuencias definidas

Establecer un nuevo plazo final, corto (máximo 5 días), para la entrega de la información, y comunicar las consecuencias de no cumplir, como:

- Pérdida temporal del poder de compra local.
- Evaluación negativa de desempeño.
- Escalamiento del caso al nivel ejecutivo.

d) Herramientas estandarizadas de recolección

Enviar un formato estructurado y simplificado para facilitar el envío de datos (por ejemplo, una plantilla Excel o un formulario digital), acompañado de una guía rápida de llenado y asistencia técnica del Sr. Fuentes o del equipo de compras.

e) Asignar un responsable de seguimiento por planta

Nombrar un miembro del equipo de la VP de Compras que haga seguimiento personal con cada gerente de compras. Esto personaliza el proceso y permite identificar posibles obstáculos locales.

2. ¿Tomaría acciones contra los gerentes de compras?

No de forma inmediata, pero sí establecería una llamada de atención firme. Es importante primero establecer los siguientes puntos:

a) Primero: comprensión de los obstáculos

b) Luego: establecer consecuencias proporcionales

Posteriormente, realizar un enfoque progresivo y de colaboración de la siguiente forma:

1. Etapa de sensibilización

- Antes de penalizar, se debe sensibilizar a los gerentes sobre la crítica situación mundial del trigo (basado en reportes FAO, incrementos de precio, interrupciones logísticas).
- Mostrar cómo los retrasos en compartir datos afectan la producción y los resultados financieros de sus propias plantas.

2. Plan de acompañamiento y monitoreo

- Asignar mentores a cada planta para que guíen cómo enviar la información en el formato requerido.
- Realizar talleres prácticos (vía presencial o remota) donde se definan los pasos exactos para recolectar y cargar los datos.

3. Régimen disciplinario final

- Si tras la sensibilización y soporte persiste una conducta de no cumplimiento injustificado, se procede a revisar el contrato laboral y las políticas de sanciones internas.
- Es clave documentar las causas raíz y demostrar que no se trata de un error de sistema, sino de una omisión sistemática e intencional.
- Acciones posibles: amonestaciones formales, suspensión temporal, o cambios en la posición de responsabilidad.

3. ¿Renovaría personal?

Sí, pero como última opción. Primero se debe hacer un diagnóstico de competencias para identificar qué habilidades están faltando en el equipo de compras.

- Diagnóstico de competencias:

La VP de Compras debe evaluar si los gerentes actuales manejan adecuadamente herramientas clave como software de gestión de compras, si tienen conocimientos en logística internacional y negociación global, y si cuentan con habilidades de comunicación efectiva con otras áreas corporativas.

- Capacitación previa a cualquier cambio:

Antes de considerar una renovación de personal, se deben ofrecer entrenamientos intensivos enfocados en temas como Supply Chain Management, compras estratégicas y negociación con proveedores globales. Esto permite darles a los colaboradores actuales la oportunidad de actualizarse y adaptarse a las nuevas exigencias.

- Plan de sucesión:

Es importante realizar un mapeo de talento para identificar personas dentro de la organización con potencial de asumir roles críticos. Si se detecta que algunos gerentes no tienen la formación necesaria para los procesos modernos de compras, se puede considerar ascender a colaboradores que sí demuestren actitud, apertura al cambio y habilidades analíticas.

- Renovación gradual:

Si, luego de todos estos esfuerzos, hay personas que siguen sin adaptarse o representan un freno para el avance del modelo de compras centralizadas, se justifica su salida o una redistribución interna. La renovación debe ser progresiva, estratégica y basada en el desempeño real.

4. ¿Implementaría un plan de incentivos para los gerentes de compras?

Sí al 100%. Un plan de incentivos puede hacer que los gerentes de compras se sientan más motivados y comprometidos con la nueva estrategia de centralización. La idea no es solo exigirles, sino también reconocer el esfuerzo.

El plan puede tener dos partes clave que funcionan de incentivos:

- Incentivos económicos: bonificaciones por entregar información completa a tiempo o por lograr ahorros en compras con la nueva estrategia.
- Reconocimiento profesional: acceso prioritario a capacitaciones, posibilidad de ascensos, o promoción en eventos internos de la empresa.

Al final si la empresa quiere que los gerentes trabajen alineados con los nuevos objetivos, es clave darles razones claras para sumarse al cambio y no resistirse. La motivación puede marcar la diferencia.

5. ¿Modificaría los límites de compras locales?

También si, el límite de \$30,000 anuales puede funcionar como filtro, pero en este contexto tan complicado como subida de precios, escasez y problemas logísticos, hay que tener más control desde la VP de Compras.

Lo mejor sería bajar el límite temporalmente por ejemplo a \$15,000 para centralizar más decisiones importantes y garantizar que no se hagan compras ineficientes o aisladas. Esto ayudaría a negociar mejor con proveedores globales y evitar duplicidad de compras entre plantas.

Además, se podría aplicar una política flexible: si una planta justifica bien su compra local y cumple con los estándares de calidad y precio, entonces se puede autorizar sin problema. Pero debe quedar claro que la centralización es la regla, y las excepciones deben estar bien sustentadas.