

CASO DASHMAN

La compañía Dashman era una gran empresa productora de diversas clases de equipo para las Fuerzas Armadas. Se componía de veinte fábricas, situadas en las regiones centrales del país, cuyos procedimientos de compra no habían sido nunca coordinados. En efecto, la oficina central había animado a todos los directores de fábrica para que hicieran funcionar a sus oficinas de staff como unidades independientes en la mayoría de los casos. Hacia fines de 1990, cuando empezó a intuir que la empresa debería enfrentarse con dificultades crecientes en la obtención de determinadas materias primas esenciales, el Sr. Manson, Presidente de la compañía, que tenía gran experiencia, nombró al Sr. Post, un directivo procedente de otra compañía, que tenía gran experiencia en aprovisionamiento, para el cargo de Vice-Presidente encargado de las compras, cargo creado exprofeso para él. El Sr. Manson otorgó al Sr. Post una gran autonomía para la organización de su trabajo y le asignó como adjunto a Sr. Larson. Este último había trabajado en la empresa durante muchos años, realizando gran número de cometidos y conocía personalmente a la mayoría de los directivos de las fábricas. El nombramiento de Sr. Post fue dado a conocer a través de los canales oficiales y normales en la compañía, incluyendo una nota en el órgano de la casa que publicaba la compañía.

Una de las primeras decisiones tomadas por el Sr. Post fue la de empezar inmediatamente la centralización de los procedimientos de compras. Como medida oficial, decidió pedir a todos los directivos, encargados del servicio de aprovisionamiento de las diferentes fábricas, que solicitaran e hicieran aprobar por la oficina central todos los contratos de compra que superaran la cifra de 10,000 dólares. Post estimaba que, puesto que la oficina central debía llevar a cabo una acción de coordinación, útil tanto para cada fábrica como para la empresa en su conjunto, le era necesario tener noticia de los contratos que eran preparados con una antelación mínima de una semana antes de que los mismos fueran firmados. Esta propuesta fue discutida por Sr. Post con el Sr. Manson, quien lo sometió al Directorio, que aprobó su realización.

Cuando se adoptó esta decisión faltaban sólo tres semanas para la fecha de comienzo del período en que la campaña de compras que, por otra parte eran efectuadas regularmente durante el año, alcanzaba su máxima intensidad. El Sr. Post preparó una carta que debía enviarse a los veinte jefes de compras de las diferentes fábricas. He aquí el texto de la misma:

Muy señor mío:

El Consejo de Administración de nuestra compañía ha autorizado recientemente un cambio en nuestros procedimientos de compras. De ahora en adelante, los jefes de compras de las diferentes fábricas de la compañía deberán notificar al Vice-Presidente encargado de las compras todos los contratos en discusión que importen más de 10,000 dólares, al menos con una semana de antelación a la fecha de la firma.

Confío plenamente en que usted comprenderá que esta medida es necesaria para coordinar las necesidades de aprovisionamiento de nuestra compañía, en estos momentos en que tenemos que enfrentarnos con crecientes dificultades para procurarnos los materiales indispensables para la producción. Este sistema proporcionará a la oficina central los informes necesarios para que cada fábrica sea abastecida de materiales en la medida adecuada. De este modo, los intereses de cada fábrica y los de la compañía en su conjunto se verán servidos.

Atentamente, le saluda.

J. Post

Vicepresidente de compras

El Sr. Post mostró el texto de la carta a Larson, solicitando su opinión. Larson encontró que la carta era excelente, pero sugirió que, puesto que Post conocía personalmente a pocos jefes de compras, tal vez sería mejor hacerles una visita para discutir personalmente con cada uno de ellos el nuevo sistema. Post rechazó inmediatamente la sugerencia diciendo que tenía tantas cosas que hacer que le resultaba imposible alejarse de la oficina central para realizar un viaje. Por lo tanto, firmó las cartas y las hizo enviar.

En las dos semanas siguientes, llegaron las contestaciones de casi todas las fábricas. Aunque algunas de las cartas eran bastante largas, la contestación típica era la siguiente:

Distinguido Sr. Post:

Contestamos a su comunicación con respecto a tener que notificar a la oficina central, con un mínimo de una semana de antelación, los contratos que tenemos intención de firmar. La sugerencia nos parece de la máxima utilidad. Deseamos asegurarle que puede usted contar con nuestra total colaboración.

Atentamente, le saluda xxxx.

En las seis semanas que siguieron, no llegó a la oficina central ninguna noticia de parte de ninguna fábrica de que se estuviera negociando algún contrato. Los directivos de otros departamentos que visitaban con frecuencia las fábricas informaban que éstas trabajaban intensamente y que seguían la rutina normal, la acostumbrada en esta época del año.

*Caso elaborado por el Departamento de Desarrollo Académico del ICAMI.
Para uso exclusivo de CAME. Lima-Perú
Prohibida su reproducción total o parcial.
Derechos reservados.
Revisado Abril, 2021.*