

THOMAS MANUFACTURING¹

El Sr. Thomas, Presidente de “*Tomas Manufacturing Company*”, y el Sr. Mc. Donnel, Vicepresidente de la compañía, discutían sobre las condiciones económicas futuras y la forma en que éstas afectarían al producto que fabrican, un purificador de aire familiar.

Estaban particularmente preocupados por el aumento en los costos. El año pasado ya habían aumentado los precios de venta y pensaban que otra suba de precios podría producir un efecto adverso en sus ventas. Se preguntaban si habría alguna manera de reducir los costos para mantener la estructura de precios actual.

Mc. Donnell había asistido a una reunión de la “Asociación de Compras” la noche anterior, y había escuchado la presentación del presidente de una empresa de herramientas, en la que éste explicaba cómo había reducido los costos su empresa. La firma había contratado a un agente de compras, con una licenciatura en administración de empresas, que redujo los costos un 15%. Mc. Donnel pensó que algunas de estas ideas se podrían aplicar a *Thomas Manufacturing*. El agente de compras actual, el Sr. Older, ha trabajado durante 25 años para esta compañía y la dirección no ha tenido ninguna queja de él y la producción nunca se ha parado por falta de material. Thomas sugirió que Mc. Donnel estudie el tema y proponga una solución.

Mc. Donnel se puso en contacto con varias universidades y dijo que estaría interesado en contratar a un reciente licenciado. Uno de los requisitos necesarios era que el candidato mejorase la función de aprovisionamiento de la empresa. Diversos interesados visitaron la fábrica y analizaron la gestión de compras antes de redactar un informe. El análisis más dinámico fue el propuesto por Tim Younger, quien recomendó lo siguiente:

1. Disminuir los niveles de pedidos de existencias (de 60 a 45 días) para ciertos artículos, lo que permitiría una reducción del inventario.
2. Analizar las especificaciones de varios componentes.
3. Estandarizar varios componentes para reducir la variedad de artículos.
4. Analizar los ítems para ver si se pueden comprar más productos con una orden de compra global, con el objetivo de reducir el personal de compras.
5. Buscar nuevas fuentes de suministros con un costo más bajo.
6. Aumentar el número de solicitudes de ofertas, para conseguir precios aún más bajos.
7. Ser más agresivos en las negociaciones. Hacer menos concesiones.
8. Estar seguros de que se han tenido en cuenta todos los descuentos por cantidad y por pago al contado.
9. Comprar a la fuente más barata, sin tener en cuenta las relaciones públicas locales.
10. No favorecer a los proveedores que también compran a la empresa.
11. Comprar atendiendo a las necesidades actuales y no a las condiciones del mercado; hay demasiado dinero relacionado con el inventario.

Después de leer el informe, Mc. Donnel consideró lo que diría a Thomas. Justo una semana antes de la reunión del departamanto, Older había recomendado todo lo contrario. Principalmente, recomendó un aumento de los niveles de stock para anticiparse a un futuro aumento de los precios. Older también insistió en que la empresa debía mantener buenas relaciones con todos sus proveedores para obtener un buen servicio y posibles ampliaciones de crédito. Muchos de los proveedores compraron los purificadores de aire de sus casas a *Thomas Manufacturing Co.*; ahora Younger propone que estos favoritismos son erróneos y que deben eliminarse. Mc. Donnel dudaba cuál de las dos propuestas debería recomendar a Thomas. El Sr. Thomas quería la solución a primera hora del día siguiente.

- a. Analice cada una de las recomendaciones de Younger. ¿Está de acuerdo con ellas? ¿Por qué?
- b. Si Ud. fuese Mc. Donnel, ¿qué le recomendaría al Sr. Thomas?

¹ Adaptado de “Dirección de la Producción - Dec. Tácticas-“, 6ta edición. *Heizer y Render*, Prentice Hall, España, 2001