

ASTILLEROS UNIDOS

EL PROYECTO DE LA MEJORA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS¹

“Creo que lo que más ha contado para mi nombramiento ha sido mi experiencia en el proyecto de la mejora de la función de compras de Asticad”².

Juan Antonio Pérez Cordero, sentado en su despacho de la calle Serrano de Madrid, jugueteaba con su bolígrafo Montblanc. El mismo que tantas veces le había servido para explicar la diferencia entre una solicitud de compra en la que se pide una marca y otra en la que se especifican las prestaciones.

Era noviembre del año 2004, apenas una semana antes había nacido su hija Cristina, Juan Antonio se enfrentaba a un nuevo reto: acababa de ser nombrado adjunto a la dirección corporativa de aprovisionamiento. La dirección general tenía grandes expectativas puestas en él para implementar un nuevo modelo corporativo de gestión de compras, pero Juan Antonio no lo tenía tan claro.

“Tras un periodo de intensa descentralización de todas las actividades, la nueva dirección general tiene el objetivo de mejorar significativamente la eficiencia del negocio. Su apuesta es la integración de procesos, la sinergia entre áreas y la centralización. Han pensado en mí para impulsar este cambio. Me han pedido que desarrolle un plan de acción basado en mi experiencia de estos años. Tengo que extenderla al resto de centros de trabajo.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D. Juan José Porras Borrego (MBA 2003 del IIST), para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo de 2015, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

² Siempre que no se indique lo contrario, las citas corresponden a Juan Antonio Pérez Cordero.

Hay algunos retos adicionales, como el desarrollo y modernización de los sistemas de información (incluyendo el uso intensivo de internet), la apertura a nuevos mercados de compra y la mejora de las relaciones de colaboración con otras empresas tractoras.

Es como volver a empezar, son los mismos problemas y retos que viví en Asticad, pero a mayor escala”.

1. ANTECEDENTES

Juan Antonio, ingeniero naval y oceánico por vocación, había iniciado su actividad profesional en el astillero de Sevilla del grupo Astilleros Unidos³. Éste era, al final del siglo XX, el mayor grupo industrial español de diseño, fabricación y reparación de buques civiles y motores marinos. Juan Antonio, con gran vocación por la ingeniería naval, había ocupado diversos puestos en el astillero: jefe de ingeniería de producción, jefe de producción, jefe de ingeniería de estructuras y, finalmente, director de compras y subcontratación.

En mayo de 2000, con apenas 30 años, recibió la propuesta del director corporativo de compras para ser el director de compras de la mayor filial del grupo: Asticad, ubicada en la provincia de Cádiz. Este nuevo puesto suponía pasar de gestionar 100 a 400 millones de euros anuales. Asimismo, la plantilla a su cargo aumentaba de 20 a 80 personas. Evidentemente, su retribución mejoraría considerablemente.

En poco tiempo, Juan Antonio se dio cuenta de que aquel sueño que esperaba iba a suponer su nueva posición era, en realidad, una pesadilla:

“Cuando me incorporé a mi nuevo puesto, no tardé en detectar que la plantilla del departamento de compras estaba desmotivada, incluso sentí su hostilidad. La situación de las empresas auxiliares era aún peor: algunas se encontraban en quiebra técnica y estaba a punto de convocarse una huelga.

Por si fuera poco, me encontré con una acampada de trabajadores de una empresa auxiliar las puertas de mi despacho, reclamaban su integración en la plantilla del astillero. Pusieron encima de mi mesa una demanda judicial.

El aspecto operativo no tenía mejor pinta: existía riesgo de cancelación de un contrato para la construcción de dos buques y había enormes problemas con los suministradores en lo referente a repuestos de materiales y asistencia técnica.

³ Ver Apéndice 1 para mayor información sobre la historia de Astilleros Unidos.

Además, todos estos problemas nadaban en un ambiente de incertidumbre, debido a la fusión entre Astilleros Españoles y Astilleros Militares para formar Astilleros Unidos. Hubo cambios en la dirección general y en la estructura organizativa. Lo que más me afectó fue que, en una apuesta por la descentralización, desapareció la dirección corporativa de compras, que era quien me acababa de nombrar”.

Desde los primeros momentos, Juan Antonio se dio cuenta de que Asticad era una gran empresa por sí sola, pero con graves problemas organizativos: las funciones de cada departamento no estaban claramente definidas, no existía una sistemática de gestión y los sistemas de información eran manifiestamente mejorables. El ambiente de trabajo no era bueno.

En el proceso productivo también había problemas⁴, especialmente en la subcontratación interna⁵. Las empresas subcontratistas no estaban realmente preparadas para aportar valor diferencial. Además, los responsables de producción del astillero las gestionaban como una parte de la plantilla. Como consecuencia de ello, empezaron a producirse demandas de integración de trabajadores de las industrias auxiliares, huelgas, sentadas, invasiones, etc. De hecho, éste fue el desencadenante del cese de su antecesor.

Las sucesivas reconversiones industriales habían hecho disminuir drásticamente la plantilla del astillero. Era habitual la subcontratación de gran cantidad de trabajos. En la anterior reconversión, a mediados de los noventa, la plantilla pasó de 2.200 a 1.200 trabajadores. La empresa y había tenido una larga trayectoria de gran conflictividad. Precisamente, la fuerte presión de los sindicatos hizo que el único criterio utilizado para la reducción de la plantilla fuese la edad. La localización de la planta en una de las zonas más deprimidas de España, la bahía de Cádiz, la hacía una industria emblemática, que marcaba el entorno social y económico de la zona.

2. EL RETO DE ASTICAD EN SEPTIEMBRE DE 2000

En septiembre de 2000, a los tres meses de la llegada de Juan Antonio a ASTICAD, los cimientos que soportaban su nombramiento se habían desintegrado. Ya no contaba con la referencia del jefe corporativo que le había nombrado y su jefe directo (el director general del astillero), al que había sido impuesto, le miraba con cierta desconfianza.

⁴ Las partes que forman un buque son de un elevado peso y tamaño, por lo que es muy dificultoso y caro su transporte. Por tanto, debían fabricarse, bien dentro de las instalaciones del mismo astillero, bien en instalaciones situadas “puerta con puerta” de éste. Estas limitaciones influían enormemente en el proceso productivo y en la gestión de los aprovisionamientos.

⁵ En el argot de la empresa se llamaba “subcontratación interna” a aquella cuya actividad se producía dentro de las instalaciones del astillero.