

# Gestión de Compras durante la Pandemia

Informe de Campo

# Gestión de Compras durante la Pandemia

## Informe de Campo

### Objetivo

La presente investigación se realizó como base previa al curso **PROCUREMENT EN PANDEMIA: NUEVOS DESAFÍOS Y SOLUCIONES**. El objetivo fue entender cómo habían afrontado la pandemia las Áreas de Abastecimiento, hacia dónde habían enfocado sus prevenciones y que acciones les habían resultado más útiles.

### Equipo del Estudio

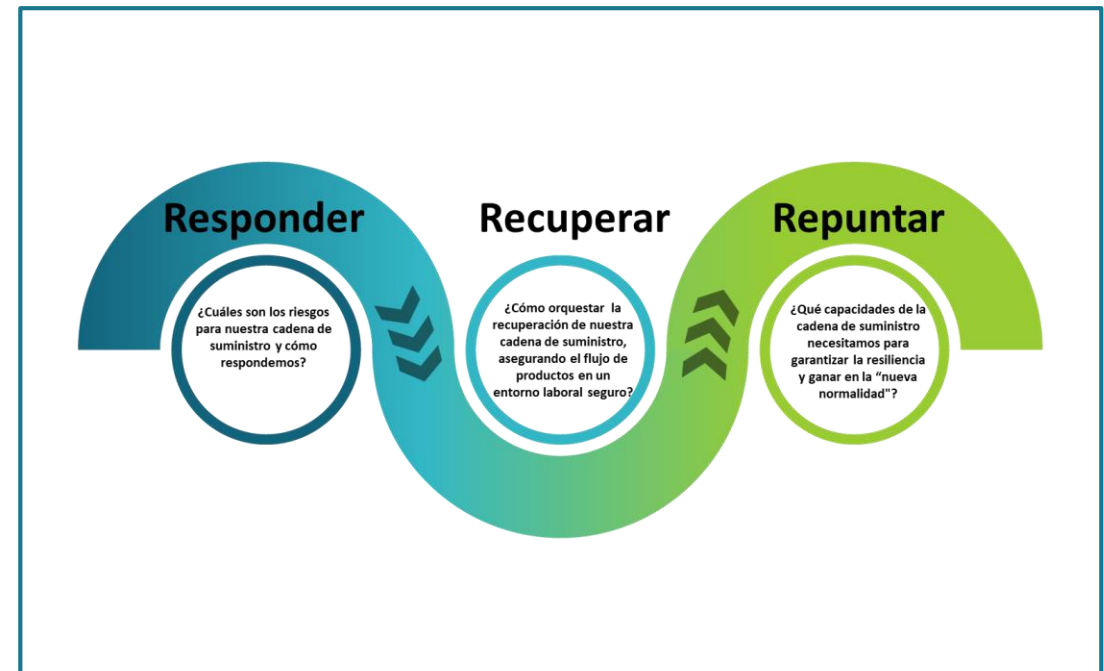
El estudio fue realizado por el equipo de consultores de Deloitte y con el apoyo de la Escuela de Administración UC (EAUC) para rescatar las mejores prácticas e incorporarlas al APM (Agile Procurement Methodology). Este modelo no sólo es el más indicado para los momentos de crisis, sino que se está imponiendo para lograr que Procurement contribuya a los objetivos estratégicos del Negocio.

En este Informe, les presentamos los principales hallazgos y las lecciones aprendidas.

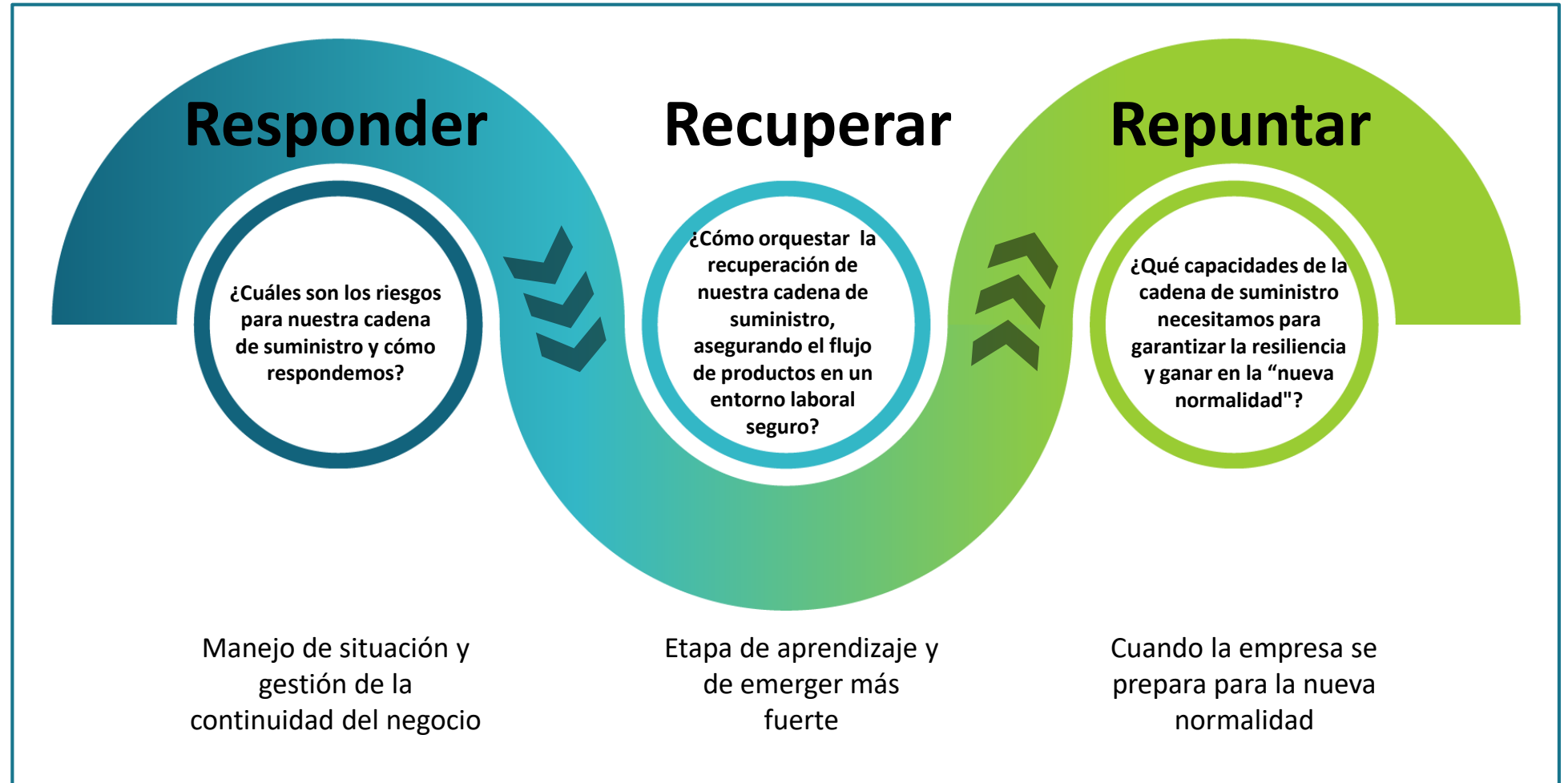
## Ciclo frente al Impacto Covid-19

El ciclo que se presenta, es el que cabe esperar después del fuerte impacto de un acontecimiento, tan imprevisto, como fue la aparición del Covid-19. Nos hemos cuestionado si las áreas de Procurement fueron conscientes y reconocieron en qué momento estaban y por tanto cómo debían enfocar su gestión.

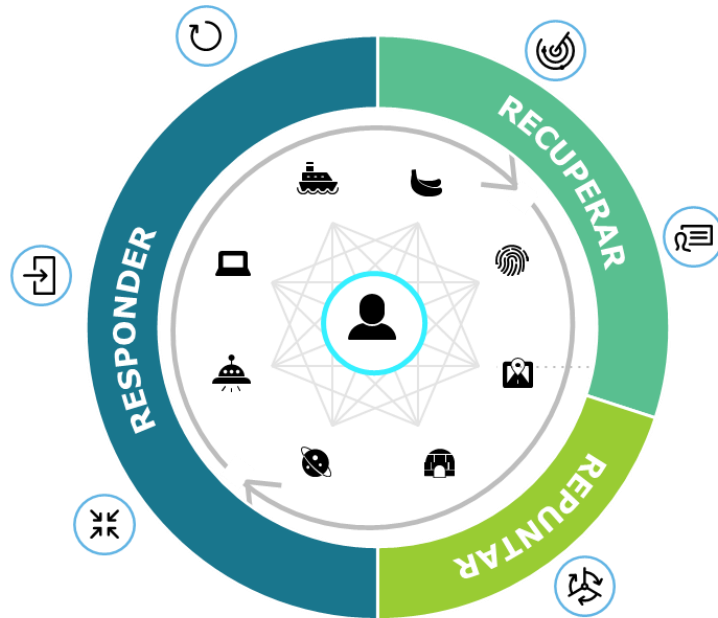
El objetivo del estudio no fue cuantificar esta información, pero sí dejó la huella de que ante futuras crisis, de esta envergadura, el gráfico que les mostramos debe estar en la mente de los gerentes, para tomar decisiones en función del momento en que se encuentran.



Enfocamos nuestra conversación con empresas chilenas en los **tres momentos** relevantes vividos durante este periodo de pandemia: **Responder, Recuperar y Repuntar**



## Principales interrogantes en cada uno de los momentos



### 6 Interrogantes

Responder - Recuperar - Repuntar

Para recabar la información de forma que realmente sirviera para los objetivos del estudio se definieron los aspectos organizacionales que iban a investigarse.

Este enfoque tan profesional, es una de las grandes lecciones que debemos aprender, cómo ante una crisis tan brutal, son malos caminos a seguir, el pánico y/o la hiperactividad.

Se impone la reflexión ordenada que permita no sólo un análisis sino la toma de las decisiones más indicadas.

## ¿Qué queremos conocer en esta investigación de campo?



# Gestión de Compras en periodo de Pandemia

Responder

# 1. RIESGOS IDENTIFICADOS

## Los colaboradores primero

100 %



### Riesgo Sanitario

La totalidad de las empresas coincidieron que el primer riesgo para ellos fue la salud de sus colaboradores, más en los casos que estaban atendiendo a clientes



En nuestras conversaciones destacó como **Riesgo** transversal en todas las organizaciones la estabilidad de sus colaboradores

En la primera fase **Responder** al impacto, se puso de manifiesto que lo primordial era “*salvar las columnas que soportan el edificio*” parece una obviedad: <<las personas primero>> pero no siempre está aseveración ha regido los pasos en las empresas.

No es aceptable afirmar que las crisis son bienvenidas, ¡son!, pero dejan demasiados escombros. Mucha de la información que se presenta, no es totalmente novedosa. Recordarnos que como gestores debemos considerar que las personas son lo primero, no es baldío. El 100% de los encuestados afirma que lo más urgente y donde se enfocaron los recursos, fue a **cubrir el riesgo sanitario que podía afectar a los colaboradores.**



# 1. RIESGOS IDENTIFICADOS

En nuestras conversaciones destacó como **Riesgo** transversal en todas las organizaciones la estabilidad de sus colaboradores

## Los colaboradores primero

100 %



### Riesgo Sanitario

La totalidad de las empresas coincidieron que el primer riesgo para ellos fue la salud de sus colaboradores, más en los casos que estaban atendiendo a clientes

## Velar por la continuidad operacional

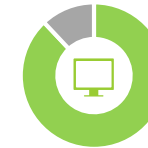
88 %



Deterioro de capacidad operacional/Cierre de operaciones, por condiciones sanitarias



Disrupción de la cadena de suministro



Adaptación y recursos para los trabajadores por trabajo remoto

63 %



Deterioro de la capacidad productiva/Incapacidad de prestación de servicios – incapacidad de atender su demanda

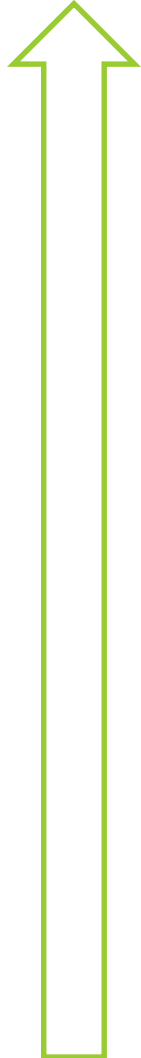


Disminución de la oferta de bienes y servicios en el mercado proveedor

Muy ligado al punto anterior está la necesidad de **“Mantener la Continuidad Operacional”**, la pandemia produjo alteraciones tremendas en la demanda, en gran mayoría una fuerte recesión. Pero en algunos rubros la producción tuvo que aumentarse y la operación no podía quedar descolgada. En cualquier caso, la operación debía seguir a la imprevisible demanda. **Abastecimiento no podía ser el lastre**, tanto en plena pandemia como en la recuperación al New Normal.

# 1. RIESGOS IDENTIFICADOS

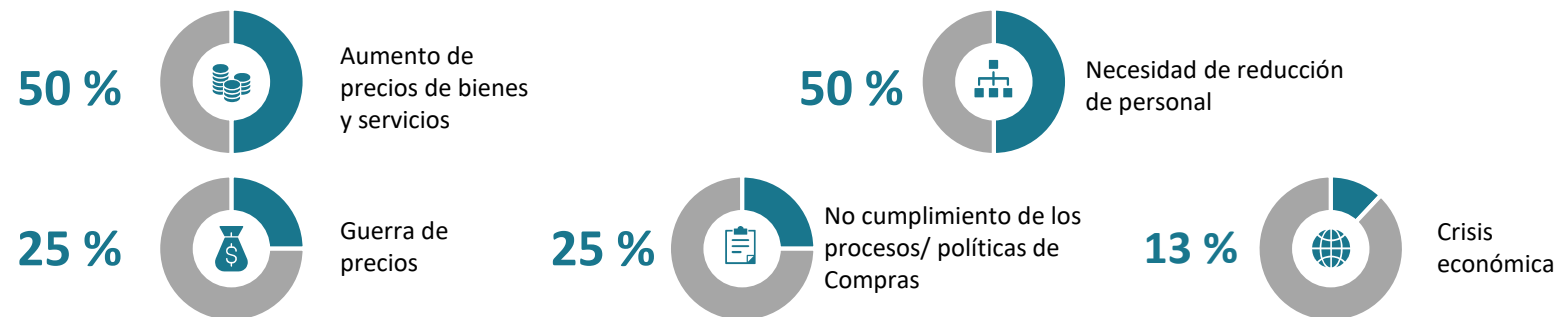
En **Otros Riesgo** identificados, se observa que pasa a segundo plano la obtención de ahorros



## Otros Riesgos



A pesar de la constante insistencia de toda la década anterior que lo más crucial para Abastecimiento eran los AHORROS, cuando explota la crisis, estos pasan a segundo plano. Así lo muestra en el apartado de “Otros Riesgos”. Las empresas que han realizado el paso de Abastecimiento, tradicional orientado en aprovisionar, a Procurement, con la mirada a incorporar valor a la compañía, este cambio de prioridades fue la **principal palanca para la Transformación**.

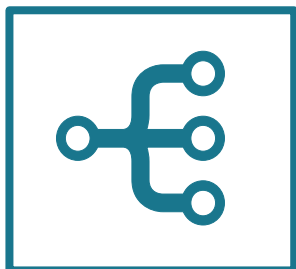
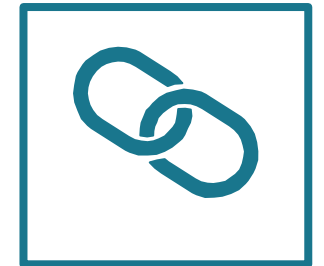


## Planes de Mitigación frente al Covid-19



Nuevamente la preocupación por la **aplicación de los protocolos sanitarios** es la que lidera, fundamental para salvaguardar la continuidad del negocio, sin bajas en el equipo de colaboradores y la posibilidad de la adecuación de la producción a la volatilidad del entorno.

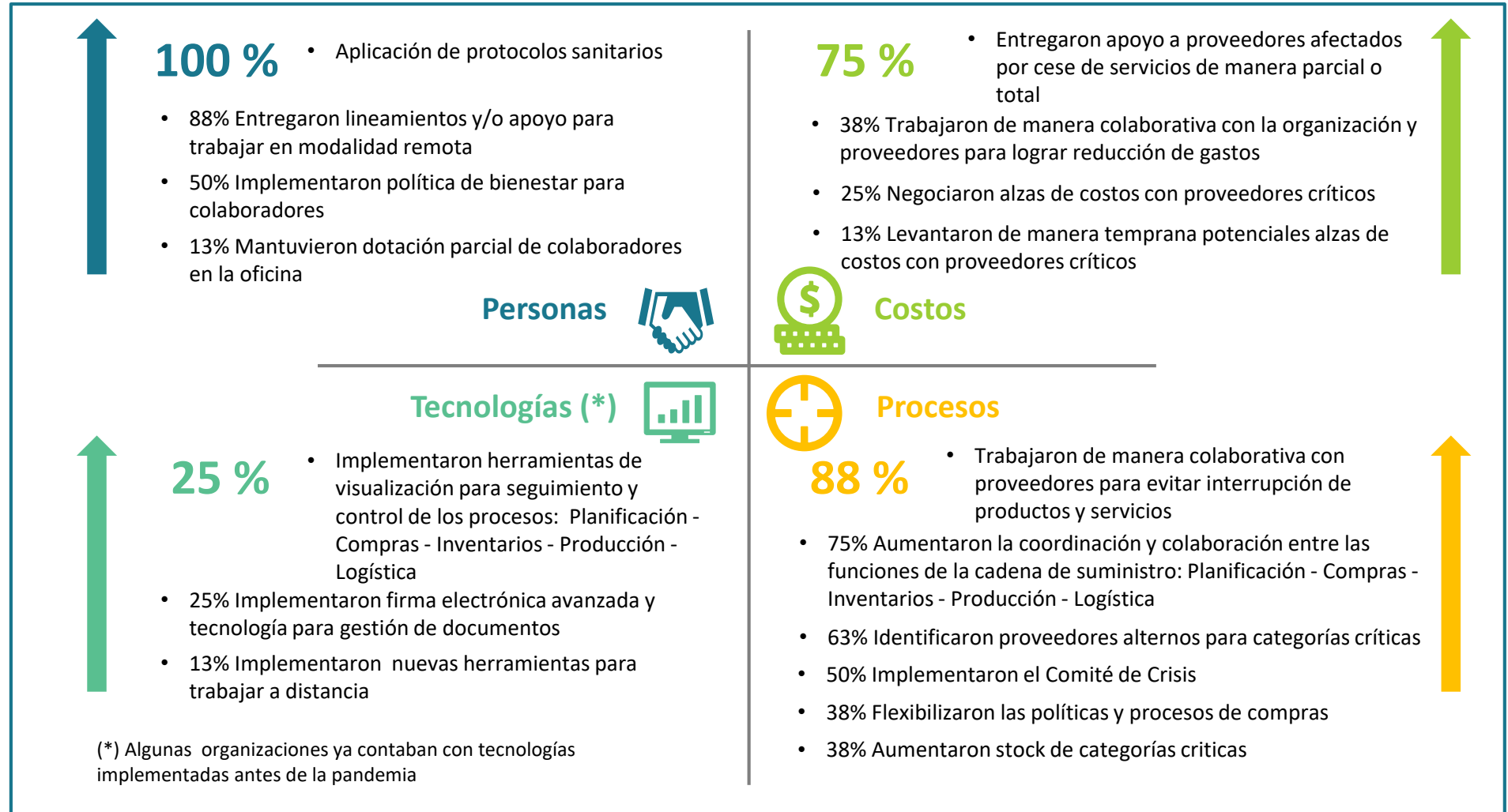
Un nuevo aspecto, quizás no tan nuevo, para las organizaciones de compra que han dado el salto a Procurement: **Colaboración con el proveedor, hasta el punto de prestar apoyo a los que han sufrido gravemente el cataclismo pandémico**. El proveedor deja de ser el “enemigo a batir”, si cae, su falta de suministro nos puede afectar mortalmente. El 75% de los encuestados adoptan una postura de coordinación y colaboración; la gran pregunta: superada la crisis, ¿van a seguir así?



Por otro lado, es positivo que se señale que <<**Identificaron proveedores alternos para categorías críticas**>>, y de nuevo la pregunta, ¿Cómo estaban gestionando su Panel de Proveedores? En Agile Procurement éste es un capítulo clave, ¿Cuán ágil es la función, para ir acomodando su Panel a la evolución de las propias necesidades de la empresa y al desarrollo de los mercados donde se aprovisionan?.

## Planes de Mitigación frente al Covid-19

Mayormente los **Planes de Mitigación** desarrollados estuvieron enfocados en **4 dimensiones**



Se identificaron 12 Capacidades habilitadas que ayudaron a soportar la pandemia

### Comunicarse es lo primero junto con avanzar



**Contar con plataforma de Comunicación/Reuniones**  
Permitió mantener comunicados a sus equipos desde el primer día, a pesar de estar desde sus hogares



**Contar con un equipo de Compras específico para la gestión transaccional**  
Un equipo ya estructurado dio continuidad a la gestión de las compras

100%

### Equipos especializados en las categorías



**Contar con una gestión centralizada de Compras con alto % de gasto gestionado.** Es así que esta visión global de las necesidades, ayudó a concentrar los esfuerzos de negociación y coordinación



**Contar con un equipo de Compradores Estratégicos organizados por categorías.** El conocimiento sobre sus categorías, fue primordial para gestionarlas en crisis



**Estructura organizacional flexible para la toma de decisiones.** Entregó rapidez a las soluciones

63%

La Gestión por Categorías, muestra hasta que punto el área de Abastecimiento en Chile, estaba anclada en principios ya totalmente obsoletos frente a las economías avanzadas. Parece obvio que deben seguirse estrategias diferenciales en función del impacto de la categoría en el Negocio y de la complejidad del mercado donde se compra. Pues no lo ha sido tan obvio en las empresas chilenas, cuando el 63% de las encuestadas manifiestan que deberían contar con equipos especializados.

El mismo porcentaje señala la necesidad de Estructura organizacional flexible para la toma de decisiones. Agile Procurement es sin duda el modelo que contempla esta característica como uno de sus ejes de acción.

## 2. CAPACIDADES

Se identificaron 12 Capacidades habilitadas que ayudaron a soportar la pandemia

La rotura del sistema físico de comunicación -los papeles, los archivos, la firma, los documentos -deja al descubierto un sistema desfasado con la tecnología actual disponible en el planeta. ¿Cómo hacer para validar una Orden de Compra que requería 4 firmas, alguna de ellas con pluma estilográfica de época?

Éste es uno de los pocos pequeños aportes de Covid-19 a la modernización de las comunicaciones. En el primer semestre de 2020 el programa más vendido fue el de la firma electrónica. Es inconcebible que una empresa que quiera ser competitiva, siguiese utilizando la firma física, al considerar que la electrónica no era “segura”.

### Aceleradores



50%

Contar con plataforma de Sourcing (S2C) y Procurement (P2P)



50%

Segmentación de proveedores

### Gestión de Documentos



50%

Plataforma para Gestión de Contratos



50%

Firma electrónica de documento

### Visibilidad



38%

Contar con plataforma de visualización - Dashboard



38%

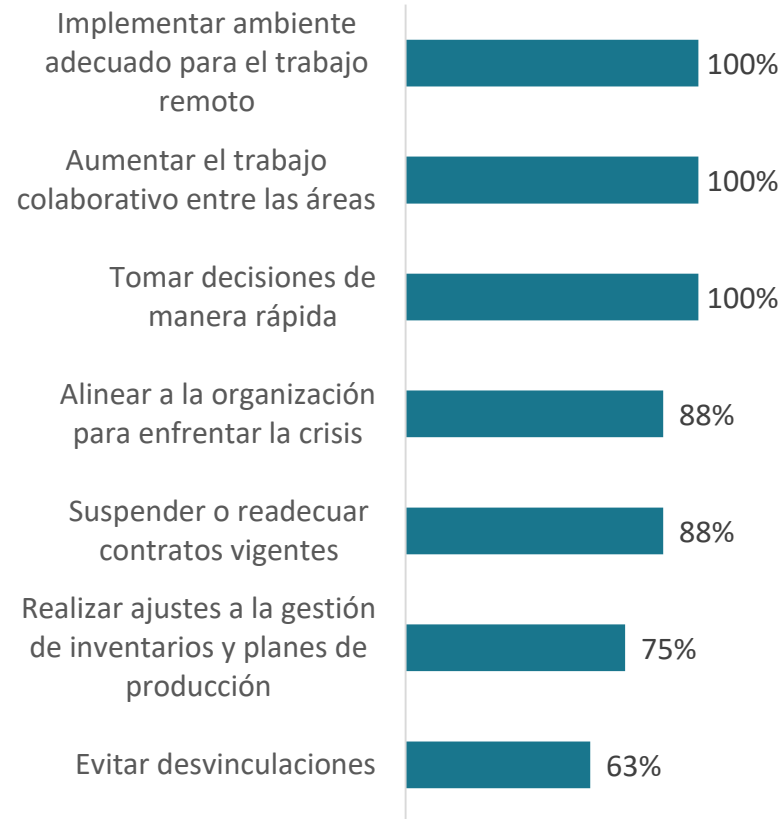
Planes de Contingencias vigente para evitar interrupción del suministro - Disruptores

Un tema en el que vale la pena incidir es **Aumento de trabajo colaborativo entre áreas**. Es lo que en el modelo Agile Procurement se conoce como integración con los Stakeholders.









El que el **100% de los encuestados le den el valor de ser uno de los tres Principales Desafíos**, viene a decir que hay que romper con el prejuicio de que Abastecimiento es un área de servicio sino que un partner para las unidades de negocio y funcionales.

Se recomienda una revisión sobre la propia área del lector de este informe, estimando si para él/ella estos eran sus principales desafíos y en qué orden. Del mismo modo cuáles los señalados como **Otros Desafíos Importantes** lo fueron también para la empresa. Es un ejercicio no sólo de recapitulación, sino de visualización de cara a futuras crisis.

## Principales Desafíos



## Otros Desafíos Importantes

-  • Mantener la planificación del Área de Compras
-  • Asegurar el aprovisionamiento al mejor valor del mercado
-  • Empoderamiento de los diferentes niveles de la organización
-  • Usar herramienta de visualización para control de los procesos
-  • Implementar mejoras a ERP/Plataformas tecnológicas
-  • Flexibilizar las políticas y procesos de Compras
-  • Implementar plan de ahorro
-  • Habilitar firma electrónica

# Gestión de Compras en periodo de Pandemia

Recuperar



# 4. PRINCIPALES CAMBIOS



## ¿Habremos aprendido de esta crisis y estamos dispuestos a implementarlo?

Parece que todo el mundo está de acuerdo en que el trabajo en manera remota permanecerá, pero, porqué no estaba establecido cuando es lógico y eficiente. Ante todo, por esa primitiva necesidad **¿cómo vamos a controlar si no están presentes?**

¿Volveremos a los tacos generados por la incorporación de los empleados en la misma franja horaria y su regreso diario a la casa?

**Agilidad** significa empoderar al más capacitado con el tema, para tomar la decisión eliminando la pirámide jerarquizada de supervisión. Del mismo modo, que se requiere una mayor automatización, como propone **“solo”** el 38% de los encuestados, ¿tan avanzada está la empresa chilena?, significa “empoderar a la máquina”, ¿están dispuestos los gerentes a darle esa confianza a la máquina o van a seguir interfiriendo, perdiéndose la agilidad?.

### Todos coinciden en que permanecerá...



**100 %**

- **Trabajar de manera remota.** Se pudo y todo operó bien
- **Relación más estratégica con los proveedores críticos.** Ambas partes entendieron la importancia de su rol

### Agilidad!

**Simplicidad de los procesos y agilidad en la toma de decisiones.** Esto les permitió lograr los objetivos en periodo de crisis



**88 %**

### Operar en Crisis, un aprendizaje adquirido

**Estructuras organizacionales preparadas para operar en crisis.** Desarrollaron la capacidad de operar con las condiciones básica y mantener la continuidad operacional



**63 %**

### Mayor automatización

**Mejoras en ERP/Plataformas tecnológicas.** Fue muy importante para lograr el éxito del trabajo remoto



**38 %**

### Todos los documentos on line

**Digitalización de documento y firma electrónica.** Le dio trazabilidad a la documentación y continuidad



**25 %**

### Mejoras en procesos transaccionales



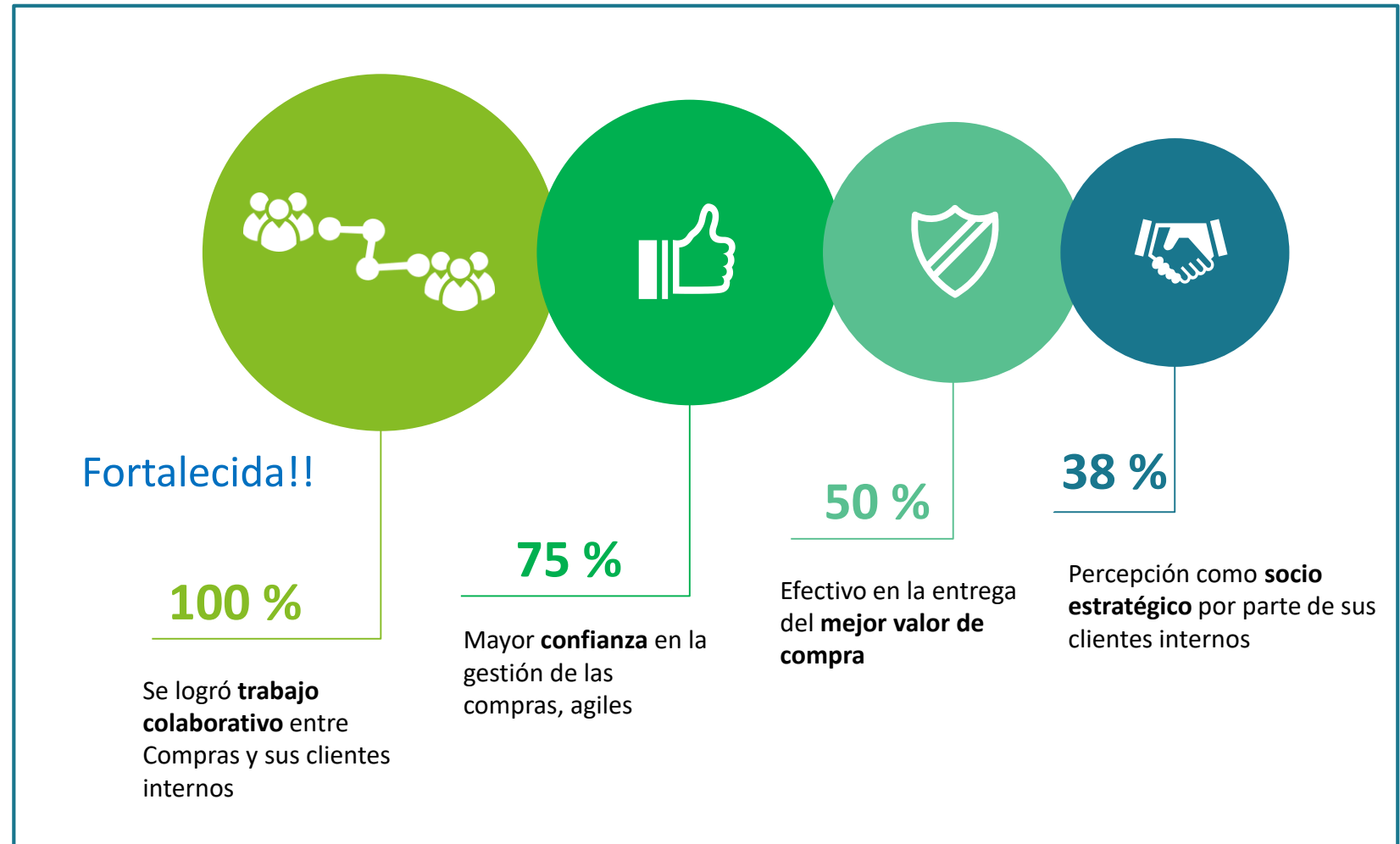
**Mejoras al proceso de seguimiento de la Orden de Compra.** Les permitió actuar rápidamente frente las causas de las demoras **13 %**

### Visibilizar para controlar



**Herramientas de visualización y control.** Sirvió para la toma de decisiones y el trabajo colaborativo entre áreas **13 %**

Todas las organizaciones coinciden que fue una buena oportunidad para Compras, para demostrar su potencial estratégico y el **valor de la función de Compras**.  
Aprovechemos el impulso que nos ha dado la pandemia para posicionarnos en el lugar estratégico que corresponde

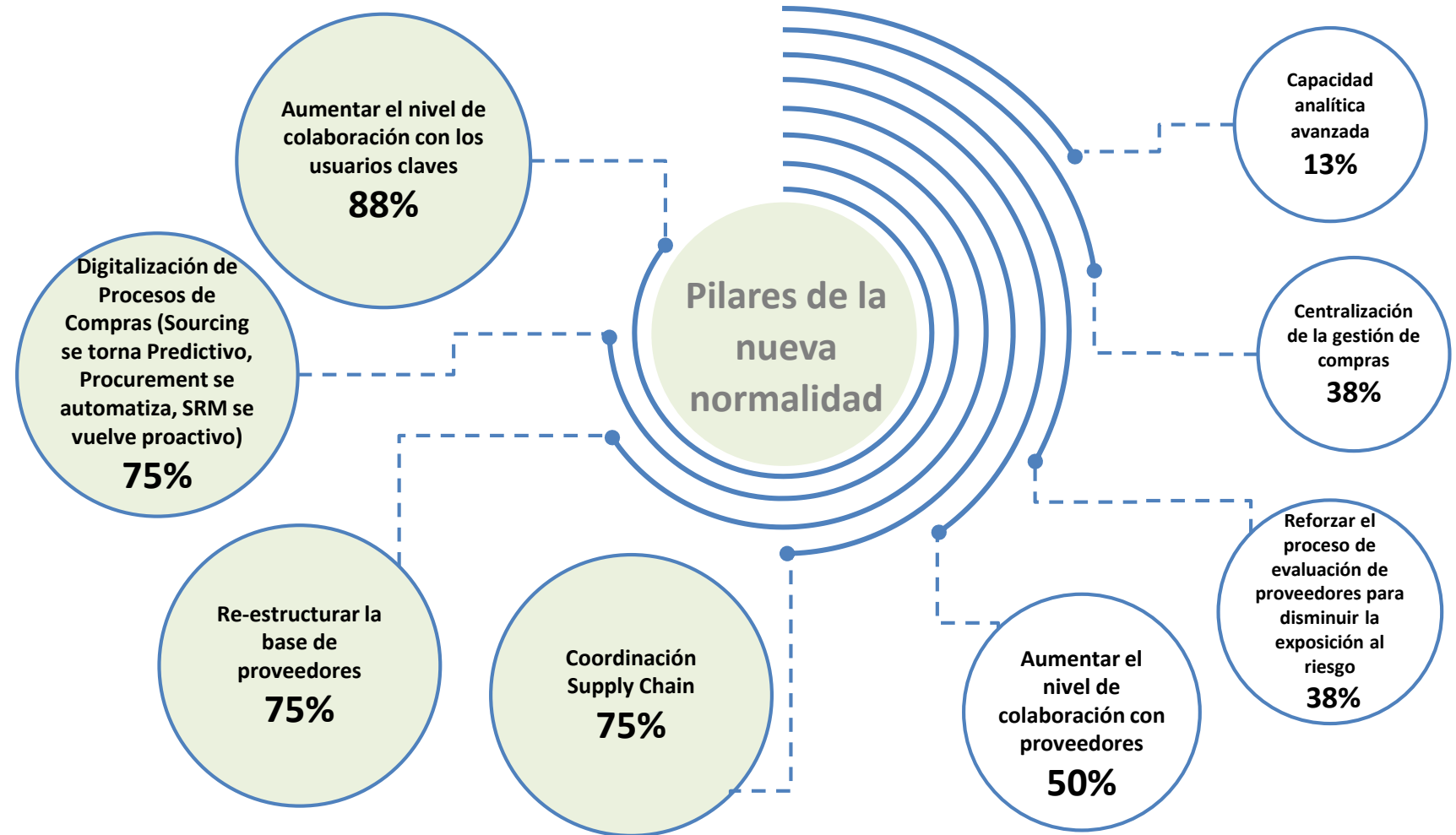


# Gestión de Compras en periodo de Pandemia

Repuntar

# 6. PILARES DE LA NUEVA NORMALIDAD

Como consecuencia de la experiencia del disruptor de la Pandemia, las organizaciones definieron cuales serán los **Pilares para la nueva normalidad** a ser implementados, para mitigar futuras interrupciones en la cadena de suministro. Se recomienda que estas iniciativas sean soportadas **por un Business Case**, específico a su situación, con el lenguaje de la Alta Gerencia logrando así el compromiso de la misma para su implementación.



# Equipo realizador del Informe de Campo



**Pablo  
Morales**

Socio  
Supply Chain & Network  
Operations – Deloitte  
plmorales@deloitte.com



**Ricardo  
Cesario**

Specialist Senior Lead  
Supply Chain & Network  
Operations – Deloitte  
rcesario@deloitte.com



**Eduardo  
Estay**

Manager  
Supply Chain & Network  
Operations – Deloitte  
eestay@deloitte.com



**Claudia  
Gariazzo**

Specialist Lead  
Supply Chain & Network  
Operations – Deloitte  
cgariazzop@deloitte.com



**Ramón  
Sagarra**

Profesor Escuela de  
Administración Pontificia  
Universidad Católica de Chile  
rsagarra@facea.uc.cl

# Gestión de Compras durante la Pandemia

Informe de Campo