

# **Abastecimiento de Suministros de Seguridad durante una Pandemia**

Por Mariano Matzkin<sup>1</sup>

Junio 2020

En estos meses todo profesional de compras ha vuelto a pensar en cómo obtener el mejor costo total para su organización durante una crisis. No solo el mercado se ha reducido en forma dramática y ha afectado a la mayoría de las compañías, sino que también existe un grupo de materiales que se han convertido en esenciales y la oferta ha caído muy por debajo de la demanda.

Para los encargados de buscar y comprar esos materiales, este escenario ha generado una carga de trabajo no planeada, ni siquiera imaginada en cualquier plan de continuidad de negocios. Nadie pensó que conseguir alcohol en gel podía ser tan desafiante.

Durante las conversaciones con mis colegas acerca de sus experiencias he recopilado algunos conceptos que creo oportunos compartir de forma tal de estar mejor preparados para la próxima crisis que según los expertos no es una cuestión de si vendrá, sino cuando vendrá.

El concepto más usado por los profesionales abocados a esta tarea ha sido la premura con la cual debemos evaluar y tomar decisiones en este tipo de situaciones. Ha sido evidente que en la mayoría de los casos tomar decisiones rápidas, aun con cierta falta de datos, es preferible a esperar a tener el 100% de la información para decidir y ejecutar.

Para encarar este tema debemos tener una mirada introspectiva hacia nuestros colaboradores, organización y empresa. Luego, una vez establecida las bases, diseñar un grupo de respuesta, ajustar sobre la marcha cosas que pueden estar desdibujadas por la crisis, y finalmente revisar las enseñanzas para manejar el portafolio de manera mejorada mirando hacia el futuro.

## **El estado de nuestro portafolio**

Para empezar a revisar nuestro estado de situación, debemos internalizar que ser lo más honesto posible con la evaluación, y que el resultado de la misma puede marcar una diferencia significativa al momento de tomar decisiones y accionar para suplir nuestros clientes durante la crisis.

Todo profesional de compras debería tratar de responder estas preguntas críticas a la hora de evaluar el estado de situación de su portafolio

---

<sup>1</sup> Mariano Matzkin es Ingeniero Civil egresado de la Universidad de Buenos Aires (Argentina) y tiene un MBA de la Universidad del CEMA. Posee una gran experiencia en todo lo vinculado al abastecimiento global con especial foco en compañías multinacionales del sector de energía. Durante su carrera se ha especializado en el análisis de mercados globales, iniciativas de abastecimiento estratégico, negociación de contratos complejos. Actualmente es MRO Global Procurement Manager de ExxonMobil, basado en Houston, Texas.

- ¿Están todos los materiales críticos bajo el mismo portfolio? Debemos saber si existe un solo grupo tomando decisiones, o deberemos alinear decisiones entre varios líderes. ¿Es lógico consolidar la toma de decisiones en un líder durante la pandemia?
- ¿Cuál es la presencia geográfica de nuestros proveedores? Entender cuál es la capacidad y qué mercados pueden atender los proveedores en nuestro portafolio es crítico a la hora de entender que alternativas necesitamos en una crisis que puede generar problemas de cadena de suministros.
- ¿Cuál es la situación actual de las relaciones con nuestros proveedores? ¿Han demostrado buena performance? ¿Hemos tenido problemas de entregas tarde o productos de calidad inferior?
- ¿Tenemos una lista de proveedores secundarios? Es posible que los mismos hayan desarrollado una cadena de suministro diferente y accedan a otros productores de materiales. Su tamaño puede ayudarlos a tomar decisiones más rápido y responder mejor a situaciones de crisis.
- ¿Cuáles son los stocks de seguridad existentes en las distintas plantas de producción de nuestros clientes? De cierta forma, esto determinará la urgencia para conseguir y obtener los materiales críticos.
- ¿Cuáles son los consumos en cada planta? El nivel de consumo de materiales críticos está determinado por los parámetros exigidos por el tipo de trabajo que se realiza en cada planta y los mismos determinarán el tiempo que determinada cantidad de material suplirá la necesidad específica. Y la misma puede ser modificada durante una pandemia o crisis.

En nuestra mirada hacia el interior de nuestro portfolio también debemos entender el mercado de estos materiales críticos. En especial es importante tener un entendimiento acabado de la situación del mercado previa a la pandemia. Si nuestro grupo tuvo como método regular obtener información de mercado, el último reporte será de extrema utilidad para entender cuán profunda es la crisis y cuál es nuestra necesidad de reacción. En este análisis de situación, entender el estado de suministro de materias primas puede resultar de extrema importancia, ya que los mismos darán indicadores de precios y disponibilidad de materiales críticos terminados.

Además debemos entender limitaciones de exportaciones e importaciones. Las mismas pueden impactar la capacidad de mover material de un país productor al lugar donde el material es necesitado, o viceversa. Si uno maneja un portfolio global y necesita enviar material de un país u otro donde la cadena de suministro local es limitada, también puede encontrar desafíos para lograr exportar material. Un ejemplo pueden ser compañías con operaciones en África que necesitan mover material desde los Estados Unidos o Europa.

Habiendo evaluado la situación interna, el foco se traslada a cómo ir armando el equipo de trabajo para responder a la pandemia. Es claro que no hay un corte entre evaluar la situación, armar el equipo, y accionar. Como mencionamos, actuar con premura es de extrema importancia y muchas de las tareas se van haciendo o se harán sobre la marcha. Pero para dejarlo claro quiero exponer algunos conceptos necesarios a la hora de armar un equipo de trabajo eficaz y eficiente para responder a las demandas de nuestros clientes en los comienzos de una crisis.

## **Cómo armar un grupo de compras en respuesta a la pandemia**

Basado en el conocimiento de la situación imperante en el mercado y sabiendo con qué tipos de recursos uno cuenta en su organización. Es de extrema urgencia diseñar e implementar un grupo de respuesta de compras que pueda atender la demanda crítica de ítems de seguridad necesarios para mantener las operaciones funcionando o en algunos casos pensar en cómo retornar a un entorno laboral lo más normal posible.

El primer factor es entender cuál es la presencia mundial de mis operaciones a las cuales debemos atender. De ser las mismas globales. Es lógico pensar, y de hecho es lo que han hecho la mayoría de las grandes organizaciones, que debemos formar grupos de respuesta en cada región o potencialmente en cada país dependiendo de circunstancias.

El Grupo de Respuesta (GR) debe tener un líder que pueda centralizar la toma de decisiones basado en el input de todos los participantes. Como dijimos, en estas situaciones, las decisiones deben ser tomadas con rapidez y todo el grupo debe estar informado de las mismas para poder operar con autonomía y poder cumplir con las acciones necesarias para llevar el material crítico a las manos de los usuarios. Este líder de grupo debe tener llegada al Management de la línea de negocios, ya que muchas de las decisiones deberán ser aprobadas o validadas por la línea. Un trato directo y cotidiano con los tomadores de decisiones en la línea ayudara a accionar más rápido.

El segundo actor de este grupo es aquel que puede manejar las relaciones con los proveedores. Mantener una línea directa con los proveedores primarios y secundarios será crítico para obtener ofertas disponibles con premura. A la vez que podemos entender las situaciones que se desarrollan en el mercado, como por ejemplo, limitaciones de exportación/importación, tiempos de respuesta de los productores, toma de inventarios por parte de los gobiernos, etc. En cada organización debería existir un referente que mantiene el contacto directo y cercano con todos los proveedores de los materiales críticos. Este referente deberá continuar y acentuar la colaboración con distribuidores y productores de manera de proveer movimientos y ofertas de manera inmediata al GR.

De ser posible cada GR debería tener un experto en logística local e internacional. Conocer las condiciones de movimiento de materiales y las cambiantes restricciones es crítico a la hora de documentar y pedir autorizaciones con distintas aduanas. A la vez, conocer la disponibilidad de medios de transporte (barco, tren, camión, etc) para los distintos materiales puede ahorrar tiempo y dinero a la hora de decidir cómo mover el material.

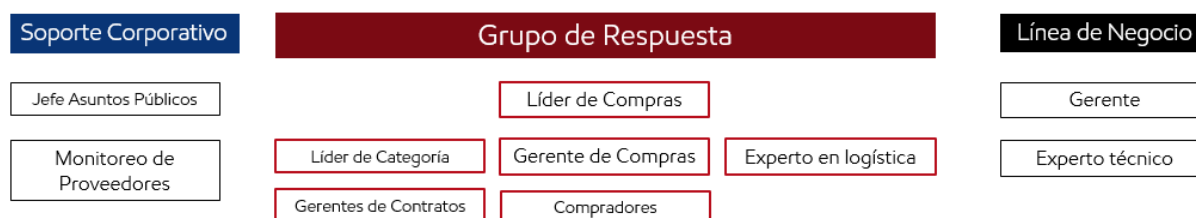
Finalmente cuando todos los actores están de acuerdo y las condiciones son conocidas, existe la necesidad de tener un líder de compra, es decir alguien que pueda ejecutar órdenes de compras rápidamente.

Es posible que la decisión de la organización sea centralizar la recepción de materiales en un solo lugar para acelerar y controlar la distribución adecuada a todo sitio donde la compañía tenga personal trabajando. Si es así, un encargado de almacenamiento deberá obtener y mantener un reporte al menos diario de qué material se ha recibido y cuál es el faltante así cómo cuánto del material fue distribuido a los distintos sitios de trabajo.

Claramente, si el tamaño de la compañía u organización es muy grande todos los actores descriptos arriba deberán ser acompañados por grupos de ejecución de tareas. Por ejemplo si la cantidad de órdenes de compra es significativa, entonces un grupo de compradores ejecutara lo que el líder de compra instruya.

Todo lo anterior y los principales grupos de interacción son ilustrados en el gráfico siguiente:

**CUADRO 1. GRUPO DE RESPUESTA EXTENDIDO**



Como se ve en el gráfico, el GR deberá tener interacción con el grupo de Asuntos Públicos. En una pandemia la compra y distribución de los materiales críticos tiene mucha visibilidad a nivel gubernamental y de la opinión pública, con lo cual asegurarnos que todos nuestros pasos para suplirnos de estos materiales que no son habituales deben ser revisados y aprobados por el área con el fin de preservar la reputación de la organización.

Como dijimos al principio, la interacción con la línea de negocio es de suma importancia, no solo para la toma de decisiones, sino para asegurarnos de que los materiales que se compran están de acuerdo a los estándares de la compañía. Estos estándares pueden necesitar revisión considerando la extrema reducción de la oferta, con lo cual los expertos técnicos de la línea deberán ser consultados de forma cotidiana.

### **A la caza de los materiales críticos**

El Grupo de Respuesta, una vez establecido, está a cargo de una de las tareas más complicadas que cualquier organización de compras ha enfrentado: responder a una necesidad creciente en un ambiente de demanda exponencial y oferta limitada por medios externos. De suplir esta necesidad depende la continuidad de los negocios, y más importante, la salud de los empleados, clientes e interlocutores de nuestra compañía.

El proceso de búsqueda y compra se ha reducido dramáticamente y la creatividad de como suplir la necesidad serán testeadas por varios meses. La mayoría de los profesionales del sector coinciden en que mantener la comunicación fluida con todas las partes puede ser la diferencia entre obtener el material en 2 semanas o en 2 meses.

Al mismo tiempo que el GR se encuentra abocado a la compra de materiales de acuerdo a especificaciones implementadas, ya que son las únicas disponibles en el inicio de la pandemia, los expertos técnicos deberían estar revisando las mismas para potencialmente reducir los requerimientos de acuerdo al trabajo mínimo que cada operación debe realizar. Un ejemplo puede ser las máscaras para trabajos con

químicos: éstas son útiles también para proteger a los usuarios de un virus, pero definitivamente están sobre-especificadas para personas que no trabajan en procesos químicos. Claramente en una situación normal usar una máscara protectora química para cubrirse de la gripe sería impensada, pero en esta situación ante la falta de una alternativa muchos usuarios pueden decidir usar la máscara. La rápida revisión y guía adecuada a la situación por parte de los especialistas técnicos no solo ayuda al GR a comprar lo necesario sino que reduce la necesidad y los costos de materiales críticos.

Con una guía clara de especificaciones y consumos en cada sitio de trabajo, el GR necesita llegar al mercado con necesidades claras. Así los proveedores pueden brindar propuestas sólidas y valiosas para ser consideradas. Es muy posible que las ofertas o propuestas estén disponibles por solo algunas horas o minutos, con lo cual tener clara la necesidad y poder tomar decisiones en el momento es fundamental. Para ellos debemos contar con actores en todo el proceso de compra listos para ejecutar o contar con procesos alternativos de emergencia que permitan ejecutar el proceso de la manera más ágil posible.

En muchos aspectos la interacción se asemejara a la bolsa de valores donde el grupo de respuesta está comprando algo muy requerido por todo el mercado, y en muchos casos la competencia tiene mucho más poder que el grupo. Gobiernos y sistemas de salud para nombrar algunos, han tomado posiciones duras sobre la producción de estos materiales y esto ha llevado al mercado a triplicar precios en cuestión de semanas. Para completar el panorama la mayoría de los GR ha enfrentado limitaciones de importación/exportación que han cambiado a diario. En este sentido, resulta fundamental una constante reevaluación de las limitaciones para contar con un marco legal certero a la hora de comprometer las órdenes de compra.

Por todo lo anterior, ha sido un común denominador la necesidad de duplicar compra de materiales críticos, es decir que si necesitábamos 10, sería recomendable hacer compras por 20 a dos o tres proveedores diferentes. En conversaciones con mis colegas se notó la frustración de ver cómo proveedores, grandes y chicos, fallaron en la entrega de material aún teniendo un compromiso. Problemas de logística, cadena de suministro o productores no cumpliendo con su palabra son algunas de entre muchas otras razones por las cuales muchas órdenes han quedado sin cumplir. Por ende tener un plan de resguardo comprando por encima de la necesidad es recomendable. En el mejor de los casos, tendremos material de sobra. Y el GR puede tomar varias decisiones al respecto, en algún caso se puede devolver, se puede guardar en stock para futuros usos o se puede donar como parte de la política de ayuda a la comunidad.

Luego de las primeras 4/5 semanas, y con un proceso aceitado el control de la logística e inventario tomara un papel preponderante y las órdenes de compras se limitaran a las necesidades nuevas y específicas. Será tiempo entonces de hacer la primera evaluación de la respuesta a la crisis que la organización ha provisto.

### **Evaluar y mejorar para responder a una nueva crisis**

En el momento de hacer una revisión de todo lo vivido, es importante poder centralizar y obtener respuestas desde todos los puntos de vista: línea de negocio, GR, otros especialistas de compras, expertos de logística, etc. Las preguntas son de sentido común, pero es extremadamente importante entender los

detalles en las respuestas para poder implementar mejoras para poder responder de manera más efectiva ante una nueva pandemia, un rebrote de la misma o a la próxima crisis, cualquiera sea el tipo de la misma.

Debemos responder:

- ¿Tuvimos acceso a la información necesaria en tiempo y forma para comprar efectivamente? ¿Quiénes eran los responsables y dónde se encuentra la información? Si las especificaciones cambiaron, ¿cómo cambiaron? Será importante de entender si el cambio fue efectivo.
- ¿Fueron nuestros inventarios de seguridad suficiente para atender la emergencia? Si tuvimos alguna complicación, ¿cómo se resolvió y cuál es el estado de situación ahora?
- ¿Nuestro proceso de respuesta ante la emergencia atendía las necesidades de esta situación o necesita ser actualizado?

Luego esta evaluación es esencial asignar un responsable o responsables para que las adecuaciones se ejecuten en tiempo para responder de manera más eficiente a un rebrote de la misma pandemia o para la potencial nueva crisis.

### **Aprender y adaptarse como base para la mejora de nuestro portfolio**

La pandemia y la respuesta que nuestra organización tuvo para la misma, con sus aciertos y errores, provee una posibilidad inigualable para rápidamente entender muchos detalles del portfolio de contratos que manejamos. Nuestro portfolio raramente sea testado de la manera que una pandemia global lo hará. Habiendo pasado el período más crítico, debemos entonces evaluar el estatus de nuestro portfolio y diseñar un plan que delinea las mejoras necesarias en nuestro portfolio, no solo para atender nuevas potenciales crisis sino para maximizar el valor agregado para nuestros clientes.

En el comienzo mencioné que en algunas organizaciones los materiales críticos estaban fragmentados en diversos portfolios. Evaluar las ventajas de una centralización de compras de estos materiales en un solo portfolio usualmente manejado por un líder es el primer paso para decidir mejoras sustentables en el tiempo.

La crisis seguramente generó stress en todos los niveles, pero como toda crisis también ha generado oportunidades para algunos proveedores que, en un principio, no serían considerados para atender estas necesidades. Sea porque tenemos relaciones de negocios con otros competidores o porque no evaluamos correctamente sus capacidades, estos proveedores pueden haber respondido mejor que nuestros proveedores primarios, y es allí donde una revisión puede proveer alternativas y mejoras en el servicio para nuestros clientes. En general, un proveedor nuevo entregara más por lo mismo para poder desbancar a un proveedor primario y de esa manera el departamento de compras puede obtener mejores costos para los usuarios. Claramente existen desventajas al diversificar el portfolio, como diluir relaciones que pueden afectar la respuesta de proveedores primarios, o generar problemas logísticos ya que proveedores nuevos pueden carecer de familiaridad con nuestras plantas de producción a la hora de descentralizar entregas luego de la crisis. Es allí que la experiencia y el conocimiento del mercado de los profesionales de compras es vital para la mejora del portfolio de cara al futuro.

Por ultimo reflexionar acerca del conocimiento de todo el mercado y la cadena de suministro de los materiales críticos es de extrema importancia. Si existiera alguna falencia en este campo, es importante

crear un plan para suplir estas faltas y desarrollar el conocimiento de cara a una nueva pandemia o crisis. Algunas organizaciones mencionaron que acceder a productores ayudó a tener un entendimiento más acabado del mercado en comparación con solo manejar distribuidores. Cualquiera sea la solución, es primordial tener una acción que mejorará directamente el conocimiento del grupo de compras.

Responder a una pandemia no se encontraba en la planificación de nadie para 2020, pero las organizaciones que entendían el mercado y su portfolio de manera acabada antes que la misma se convirtiera en la peor crisis, fueron las más exitosas en responder a la extrema demanda.