



Juan José Jiménez
Presidente de AERCE
Miembro del Consejo Directivo de la Fundación CEDE



¿Cómo está afectando esta situación a su entidad y a su sector?, ¿qué repercusiones prevé?

AERCE es una entidad de ámbito nacional y de carácter transversal que acoge todos los sectores de la economía. Como a todas las entidades, todos nuestros eventos y actos de carácter presencial, se han suspendido y reprogramado para el último cuatrimestre.

Otra de nuestras actividades más importantes es la formación y hemos reprogramado todos nuestros cursos a formación on line, para lo cual ya estábamos preparados.

A medio/largo plazo, no esperamos una repercusión muy alta, más allá de la baja de algunos asociados por desaparición de empresas que no sean capaces de superar esta grave crisis. Por otra parte, esta crisis va a suponer un avance importante de la digitalización de la sociedad y empresas españolas, por lo que esperamos crecimiento en las actividades on line.

En cuanto a la extrapolación a los sectores, como indicaba anteriormente, nuestra actividad afecta a todos los sectores de la economía, tanto privada como pública.

«Un liderazgo que obliga a replantearse lo importante, pero a la vez la urgencia de acometer actuaciones efectivas»

En el contexto actual, ¿cómo se puede mantener la confianza en los mercados?, ¿y dentro de la empresa?

La incertidumbre es muy alta en estos momentos, dado que, tras la paralización de la economía, el arranque va a ser complicado, porque no sólo hay riesgos en nuestros proveedores, sino también, en los proveedores de nuestros proveedores; toda la cadena de aprovisionamiento se ve afectada.

No obstante, aquellas empresas que tienen un departamento de compras profesionalizado, está acostumbrado a trabajar en situaciones de incertidumbre y tienen sus planes de contingencia, que cubre parte del riesgo y están buscando nuevos proveedores en zonas menos afectadas, en tanto, las habituales se reactivan.

¿Existen diferencias y semejanzas entre cómo ejercer el liderazgo en un entorno de alarma social como el actual y otras situaciones?

Más que nunca es necesario presentar el liderazgo que la función de compras debe enarbolar en la organización, ante las personas de la función propiamente dicha, ante las personas de los departamentos solicitantes (clientes

internos), ante los stakeholders internos y externos, y de estos últimos, principalmente los proveedores.

Un liderazgo que en estos momentos requiere transmitir serenidad, pero a la vez firmeza en las decisiones que la función obliga.

Un liderazgo que obliga a replantearse lo importante, pero a la vez la urgencia de acometer actuaciones efectivas por el bien futuro y no sólo por el bien presente que ya no podemos mejorar, salvo en lo que respecta a las consecuencias del corto plazo.

Desde su experiencia, ¿qué recomendaciones daría a los directivos para gestionar la coyuntura actual?

- Se necesita conocer el estado de nuestros proveedores CRÍTICOS y ESTRATÉGICOS en esta situación; semanalmente, por lo que debe hacerse de la manera más sencilla y rápida, por medio cualquier medio telemático: ¿cómo les está afectando?, ¿cómo les afecta respecto a nuestra relación comercial?, ¿qué medidas están adoptando o van a adoptar?, ¿cuándo consideran que van a volver a la normalidad?, ¿cómo evalúan el perjuicio en su empresa, no sólo económico?, ¿cómo podemos ayudarles para paliar en la medida de lo posible la situación de sus empresas? ... y actuar en consecuencia. Y luego seguir con los proveedores relevantes, cuello de botella, rutinarios, etc.

- Es el momento de poner en marcha los procedimientos de planes de contingencia de la función de compras, y si no los tenemos, establecerlos. Planes de contingencia que:

- 1º Empiecen por el tratamiento del “talento”, las personas, ¿cómo están?, ¿qué requieren para mantenerles con la cabeza fría en los temas que sin duda les están poniendo a prueba?, ¿cómo tratar sus salarios?

- 2º Las “herramientas” que nos permiten tener la relación con la empresa y lo ajeno a la empresa, ¿quién va a mantener los equipos informáticos si se van a pique, si colapsan?, ¿los sistemas de comunicaciones, internet, telefonía, etc.?

- 3º Los proveedores, como hemos indicado en el punto anterior.

- 4º La preparación de la vuelta a “la normalidad”, manteniendo en la medida de lo posible la actividad, saber cómo nuestra empresa puede volver a la normalidad, que se está pensando al respecto, por donde se empezaría, en qué área o departamento y qué necesitaría para poder hacerlo, y estar preparado en las actuaciones que deberemos implementar desde compras.

«Es el momento de poner en marcha los procedimientos de planes de contingencia de la función de compras, y si no los tenemos, establecerlos»

- La sostenibilidad como uno de nuestros objetivos, como dice la ISO20400:2015 de compras sostenibles, asegurar el día de mañana con unas condiciones al menos como las que hemos podido disfrutar; y a ese respecto debemos establecer protocolos de actuación que abarquen:
 - Medioambiente: que nuestras decisiones en este periodo de “alarma nacional” cuiden este extremo
 - Ayuda social: que nuestras decisiones ayuden al mantenimiento del mundo empresarial y por ende el de la sociedad
 - Solvencia financiera: que nuestras decisiones permitan sobrevivir a la situación actual de la empresa, pero, sobre todo, a la futura
- Aprendizaje de futuro. Las iniciativas que no den el resultado esperado nos deben servir como aprendizajes válidos, y aprendamos de cara al futuro. Hemos aprendido que somos fuertes, pero a la vez que estamos indefensos y nadie puede asegurar que no vuelva a ocurrir otra vez esta situación, pero ahora la buena noticia es que ya sabemos qué significa y estaremos mejor preparados.