

Deloitte.
Insights



Agilidad: El antídoto contra la complejidad

Deloitte 2021 Encuesta Global Chief Procurement Officer

La práctica de Supply Management and Digital Procurement de Deloitte Consulting LLP combina herramientas digitales de vanguardia con servicios de consultoría líderes para generar conocimiento sobre la gestión de gastos y entregar mayores ahorros de costos a un ritmo más rápido. Apunte al mejor retorno sobre la gestión del gasto con terceros a través de las soluciones y servicios basados en la nube de Deloitte, impulsando la administración de categorías, la administración de proveedores y el abastecimiento de materiales directos e indirectos. Comuníquese con los autores para obtener más información o leer más sobre nuestros servicios de [Supply Chain and Network Operations services on Deloitte.com](#).

Contenido

Resumen Ejecutivo	2
Capítulo 1: Valor redefinido, entregado y protegido	5
Capítulo 2: Adquisiciones ágiles	14
Capítulo 3: Construyendo adquisiciones ágiles	17
Capítulo 4: Las muchas caras de un CPO Agile y en evolución	32
Capítulo 5: Dar el siguiente paso para convertirse en ágil	35
Notas	38

Resumen Ejecutivo

NO HAY DUDA de que nos enfrentamos a un mundo cada vez más volátil, pero en la adversidad se encuentra la oportunidad. La edición anterior de la Encuesta Global de Compras, (CPO por su siglas en inglés) exploró cómo las organizaciones de compras habían comenzado a abordar la complejidad y el riesgo mientras continuaban generando valor. Los líderes empresariales se enfrentan a un creciente “círculo de preocupación”¹ relacionado con el cambio climático, la estabilidad geopolítica, las crecientes expectativas sociales y, por supuesto, la salud mundial, pero también tuvieron la oportunidad de utilizar este entorno como un trampolín hacia el éxito futuro.

El 2020 ha sido, en muchos aspectos, el “año de la cadena de suministro”. Todos los aspectos de la función han sido expuestos y desafiados. Pocas empresas han emergido sin verse afectadas, ya sea a través de un crecimiento explosivo (por ejemplo, minoristas en línea) o de un declive (por ejemplo, viajes y hotelería). Entonces, ¿qué podemos esperar en un mundo post pandemia y cómo pueden prepararse los CPOs para el éxito?

A medida que los riesgos de suministro continúan aumentando (por ejemplo, interrupción del suministro, riesgo de comercio global y de productos básicos, seguridad cibernética, amenazas competitivas, riesgo de propiedad intelectual (PI) y riesgo de marca, por nombrar algunos), muchos líderes de compras están

enfrentando este desafío expandiendo su “círculo de influencia”. Entienden que para abordar estas capas de complejidad y volatilidad, mientras administran simultáneamente los costos de insumos, deben construir nuevas y más profundas alianzas con el negocio y los proveedores.

Mirando más allá de la pandemia, el reciente crecimiento en la complejidad, el riesgo y la necesidad de innovación pudo haber abierto la puerta para la llegada del área de compras como un verdadero socio estratégico.

También deben desarrollar nuevas capacidades e involucrar ágilmente un ecosistema de proveedores, habilitado digitalmente, que los posicione para ofrecer nuevas corrientes de valor e innovaciones que resulten en una verdadera ventaja estratégica. Los CPOs han ampliado sus propuestas de valor más allá de la reducción de costos y la garantía de suministro a una orquestación de valor más amplio, en la que influyen en la demanda, impulsan la innovación y trabajan en estrecha colaboración con proveedores y socios estratégicos para impulsar el presupuesto comercial, aumentar la velocidad de comercialización de nuevos productos y servicios, acelerar las fusiones y adquisiciones e impulsar la mejora continua. Para llegar allí, han tenido que revisar los procesos existentes, las políticas, las métricas, las herramientas y la mentalidad (quizás

lo más desafiante de todo), al mismo tiempo que entregan valor medible, que se muestra claramente en los estados financieros.

Con los crecientes niveles de complejidad que destacamos en nuestra última encuesta, se han alcanzado niveles crecientes de sofisticación en los modelos operativos y una mayor aplicación de tecnologías digitales para gestionar esa complejidad. Se puede aprender mucho de aquellos que han tenido éxito, a pesar de los desafíos. Este año, correlacionamos los atributos y las capacidades de los participantes de la encuesta para delinear qué hacen los CPOs de alto desempeño de manera diferente y cómo aprovechan la agilidad para ofrecer valor, incluso frente a los vientos en contra (consulte el recuadro “Metodología de la encuesta”)

Lo que encontramos fue que los CPOs líderes:

- **Cuentan con una comprensión más amplia del valor** y despliegan un conjunto de palancas más extenso y sofisticado para encontrarlo, medirlo y protegerlo.
- **Buscan aumentar sus relaciones** y su influencia en sus organizaciones y en los mercados de suministro.
- **Invierten en agilidad** mediante el desarrollo de talento y el acceso a capacidades,

conocimientos y experiencia, aprovechando modelos de prestación de servicios híbridos bajo demanda (por ejemplo, equipos aumentados con servicios de soporte externos). Utilizan procesos y soluciones integradas, configuradas de punta a punta (no totalmente personalizados), independientemente de si son soluciones de nicho o soluciones de suite completa. También dan prioridad a los datos, tanto internos (captura de datos de consumo y datos maestros) como externos (inteligencia de mercado), para tomar decisiones basadas en hechos que aprovechan el análisis predictivo para encontrar elementos ocultos, oportunidades y riesgos emergentes.

Resulta que la agilidad es, de hecho, una especie de antídoto que ayuda a inocular a las empresas contra la complejidad y el riesgo, para ofrecer resultados de rendimiento saludables, incluso en los momentos más difíciles. Esta agilidad parece construirse a través de carteras de proyectos ambiciosos con inversiones específicas que desarrollan estas capacidades. Estos proyectos cada vez más rápidos, iterativos y multifuncionales utilizan la tecnología y la analítica para orientar las ganancias de eficiencia y, al mismo tiempo, mejorar los modelos organizacionales y de talento. Desarrollar la agilidad no es un distractor al desempeño; es un facilitador fundamental.



METODOLOGÍA DE LA ENCUESTA

Adoptamos una visión cuantitativa, impulsada por una hipótesis para medir las capacidades ágiles y los resultados de desempeño con el fin de evaluar cómo se desempeñaron las diferentes organizaciones entre sí y probar la hipótesis de que la agilidad permite un mayor desempeño.

Medir la agilidad (capacidad)

En el informe de 2021, agregamos algunas preguntas nuevas para ayudar a medir la agilidad y construir un “índice de agilidad”. Las organizaciones de adquisiciones ágiles, ubicadas en el cuartil superior, se consideran como “maestros de la agilidad”. El objetivo es confirmar si la agilidad se correlaciona de hecho con un mayor rendimiento del área de compras y otras de sus capacidades.

Las capacidades incluidas en el índice son:

- Nivel de alineación con los objetivos y métricas cambiantes del negocio
- Inteligencia de mercado de suministro para mejorar la detección y la predicción
- Prácticas relacionadas con la resiliencia de la cadena de suministro y la gestión de riesgos / cumplimiento
- Análisis predictivo y tecnología avanzada para mejorar la toma rápida de decisiones
- Prácticas orientadas al proceso (por ejemplo, criterios de abastecimiento que abordan el riesgo de suministro)
- Modelos de recursos alternativos (p. Ej., expertos en categorías bajo demanda)
- Optimización de los procesos/prácticas de gestión del talento
- Uso de habilidades de desarrollo ágil, incluso para la transformación de compras

Medir el desempeño (resultados)

Tradicionalmente, el alto desempeño en compras giraba en torno al retorno de la inversión (ROI), el ahorro de costos, la eficiencia operativa, el desempeño del suministro y el cumplimiento de los objetivos de los stakeholders. En la edición de este año del informe, incluimos lo siguiente en nuestra definición de “alto desempeño” (es decir, el cuartil superior):

- Cumplimiento de los objetivos
- Alcance de la influencia de compras sobre los stakeholders, en función de:
 - Papel activo en la toma de decisiones del negocio
 - Satisfacción de stakeholders / clientes – medidos por encuestas de satisfacción)
 - Calidad de la influencia (incidencia ejecutiva)
- Nivel de influencia de compras (basado en el nivel del gasto gestionado por compras)
- Productividad laboral (basada en el gasto gestionado por empleado a tiempo completo [FTE])

Capítulo 1: Valor redefinido, entregado y protegido

Comprendiendo el valor empresarial

Una mirada a la lista de prioridades que los CPOs informaron para los próximos 12 meses revela que sus prioridades están claramente, en casi todas las categorías, en aumento (figura 1). En el informe de este año, por primera vez en sus 10 años de historia, los CPOs no nombraron “reducir costos” (reducción tradicional del gasto) como su principal prioridad. La nueva prioridad “impulsar la eficiencia operativa” está en la cima, aunque seguida muy de cerca por la reducción de costos. A pesar de todo lo que se habla sobre la resiliencia, el costo sigue siendo finalmente el enfoque central para los CPOs y CFOs. Al final, las organizaciones deben ser competitivas en costos para prosperar en la nueva normalidad.

Los CPOs ahora están luchando con el mayor desafío de la entrega de valor, mientras también tienen que volverse más eficientes. Aún más interesante, es que estas prioridades no están directamente en conflicto entre sí, sino que están intrínsecamente vinculadas. Los CPOs reconocen claramente que con las mejoras de eficiencia y la digitalización, viene la capacidad para mejorar su juego.

Adicionalmente, al analizar estas prioridades en relación con el informe de 2019:

- La transformación digital (que sigue siendo alta en la lista) ha crecido significativamente en importancia: aumento del 20% frente a 2019, lo que representa el segundo crecimiento más grande de cualquier prioridad desde 2019; el

FIGURA 1

Las prioridades de compras están cambiando (y aumentando) para los CPOs

Durante los próximos 12 meses, ¿qué grado de



Nota. El gráfico sigue el puntaje ponderado en escala Likert. Fuente: Deloitte Global CPO Survey, 2021.

48% de los CPOs ahora informan esto como una fuerte prioridad.

- La responsabilidad social empresarial (RSE) experimentó el mayor aumento de cualquier prioridad desde 2019 (un 22% más) y los de alto desempeño tienen tres veces más probabilidades de ser medidos formalmente en ella. El hecho de que la RSE ahora se discuta con regularidad a nivel de la junta de accionistas, es un reconocimiento de que el gasto, si se gestiona bien, puede ser benéfico para la sociedad.
- Sorprendentemente, la mejora de la gestión de riesgos se mantuvo casi sin cambios.

La evidencia es clara: el número promedio de prioridades que reportan los CPOs está aumentando, al igual que la importancia relativa general de cada una.

La propuesta de valor de compras siempre se ha basado en obtener más por menos y, en última instancia, la visión y las expectativas de la organización con respecto a cómo se define “más” claramente han comenzado a evolucionar. Ya no se trata solo de más productos y servicios a un costo menor, sino de una gama más amplia de mejoras (p. Ej., velocidad de comercialización y facilitación de la innovación) y, en muchos casos, ROI.

La mejora en eficiencia y la digitalización permitirán el cambio necesario desde los actuales episodios de compras / contratos y ahorros de costos, hacia un modelo más activo de gestión de relaciones y participación de stakeholders, centrado en las prioridades del negocio, tales como el crecimiento de la primera línea, la transformación digital, la eficiencia operativa y otros factores, como RSE.



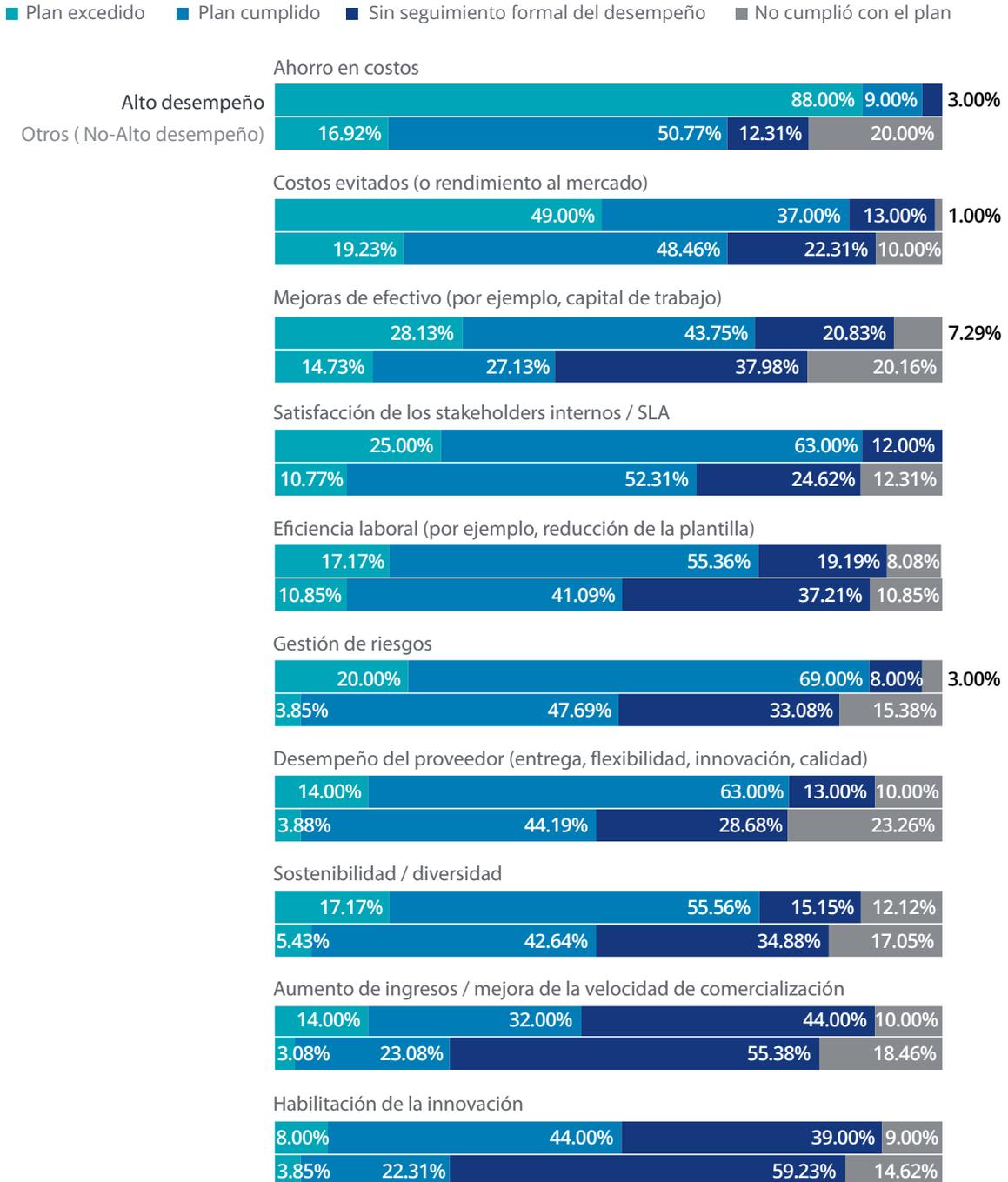
Valor de Compras: Comienzo de la apertura

Los CPOs son responsables de cumplir con un conjunto de expectativas cada vez mayores y, como muestran los datos, los “de alto desempeño” tienden a tener un tablero de mando integral de métricas que van mucho más allá de ahorro y del aumento en costos que se ha evitado, las métricas aún más común por la que los CPOs son responsables. Lo más sorprendente es que, a pesar de la importancia cada vez mayor de la RSE o de la gestión ambiental, social y de gobernanza (ESG) para la gestión del CPO, el seguimiento formal del desempeño en relación con estos objetivos es sólido entre los de alto desempeño, pero no es, para los demás, parte de la mayoría de sus tableros de mando. (Figura 2).

FIGURA 2

Los CPOs de alto desempeño trabajaron mejor en un conjunto más amplio de KPIs

¿Cómo ha sido el servicio de su función de compras durante los últimos 12 meses en las siguientes áreas?



Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO , 2021.

A medida que evolucionan el papel y las expectativas del CPO, así como la organización de compras, las métricas también deben evolucionar.

DEL DESEMPEÑO AL OBJETIVO

Incluso con sus objetivos de ahorro constantes o incrementados, la mayoría (85%) de las organizaciones pudieron cumplir o superar sus objetivos. Aunque el negocio requiere más que solo ahorros y manejar aumentos de costos, la mayoría de las empresas cumplieron / superaron sus otros objetivos con la evidente excepción de los objetivos de ingresos e innovación, los cuales son difíciles de calcular y medir.² Curiosamente, también hay evidencia de que los objetivos de ingresos fueron igualmente alcanzados: la investigación de Deloitte encontró que, en promedio, los CFO esperaban que sus empresas alcanzaran 88% de sus presupuestos de ingresos, originalmente para el 2020.³

Manejar aumentos de costos está vigente, pero las definiciones de ahorro y cómo se manejan los aumentos de costos, pueden ser decididamente inútiles si no son transparentes, no están vinculadas a datos verificables ni tienen objetivos / planes establecidos con anticipación entre el área de compras y los stakeholders. Como se señaló anteriormente, los CPOs se auto reportan generalmente con buenas noticias en términos de alcanzar sus objetivos, particularmente en lo que respecta al costo, pero existe una sensación de falta de ambición en términos de establecimiento de objetivos y/o los objetivos están mal definidos y mal medidos. Esperamos cada vez más CFOs y CEOs que demanden a los CPOs generar ahorros de costos que sean visibles en la última línea (con un seguimiento más sólido para demostrarlo), mientras que, al mismo tiempo, esperan la entrega, a través de un conjunto mucho más amplio de indicadores clave de desempeño (KPIs) en sus tableros de resultados. No es sorprendente que los CPOs de alto desempeño dejen atrás a otros cuando se trata de ser medidos formalmente en un conjunto más amplio de KPI (figura 3).

INFLUENCIA DE STAKEHOLDERS

Toma de decisiones de stakeholders: La encuesta preguntó si la función de compras tiene un papel activo en la toma de decisiones de los stakeholders en siete áreas, enumeradas en el orden de nivel de participación: Outsourcing, planificación financiera y presupuesto, decisiones de “fabricación o compra”, gestión de riesgos corporativos, estrategia digital, desarrollo de productos y fusiones y adquisiciones. Más de dos tercios de los CPOs informaron su participación en las primeras cinco áreas y, en todos los casos, la participación aumentó entre un 10% y un 23% en comparación con 2019. Sin embargo, casi el 40% de las organizaciones de compras rara vez participan en estrategias digitales e innovación (39%) a pesar que los recursos reales en esas áreas a menudo provienen de terceros.

Satisfacción del “cliente” (encuesta satisfacción): Curiosamente, las percepciones hacia los CPOs sobre la eficacia del área de compras como socio crítico / estratégico ha caído en varias áreas organizacionales clave (p. Ej., TI, finanzas, legal y recursos humanos, cayendo ~ 2%-6%), pero quizás lo más notable es que, por otro lado, el mayor cambio se ha producido en las operaciones de manufactura, donde hubo un aumento del 42%. Claramente, está en juego el vínculo con las crecientes expectativas corporativas, pero también lo está la capacidad de compras para profundizar y proteger las operaciones y la continuidad del suministro durante eventos de crisis disruptivos importantes, como la pandemia en curso.

Calidad de influencia: La buena noticia es que el equipo ejecutivo en su mayoría (~ 80%) apoya o apoya mucho la inversión y la promoción del área de compras. El juego está en comprender cómo aprovechar esto para aumentar la calidad de la influencia en toda la organización.

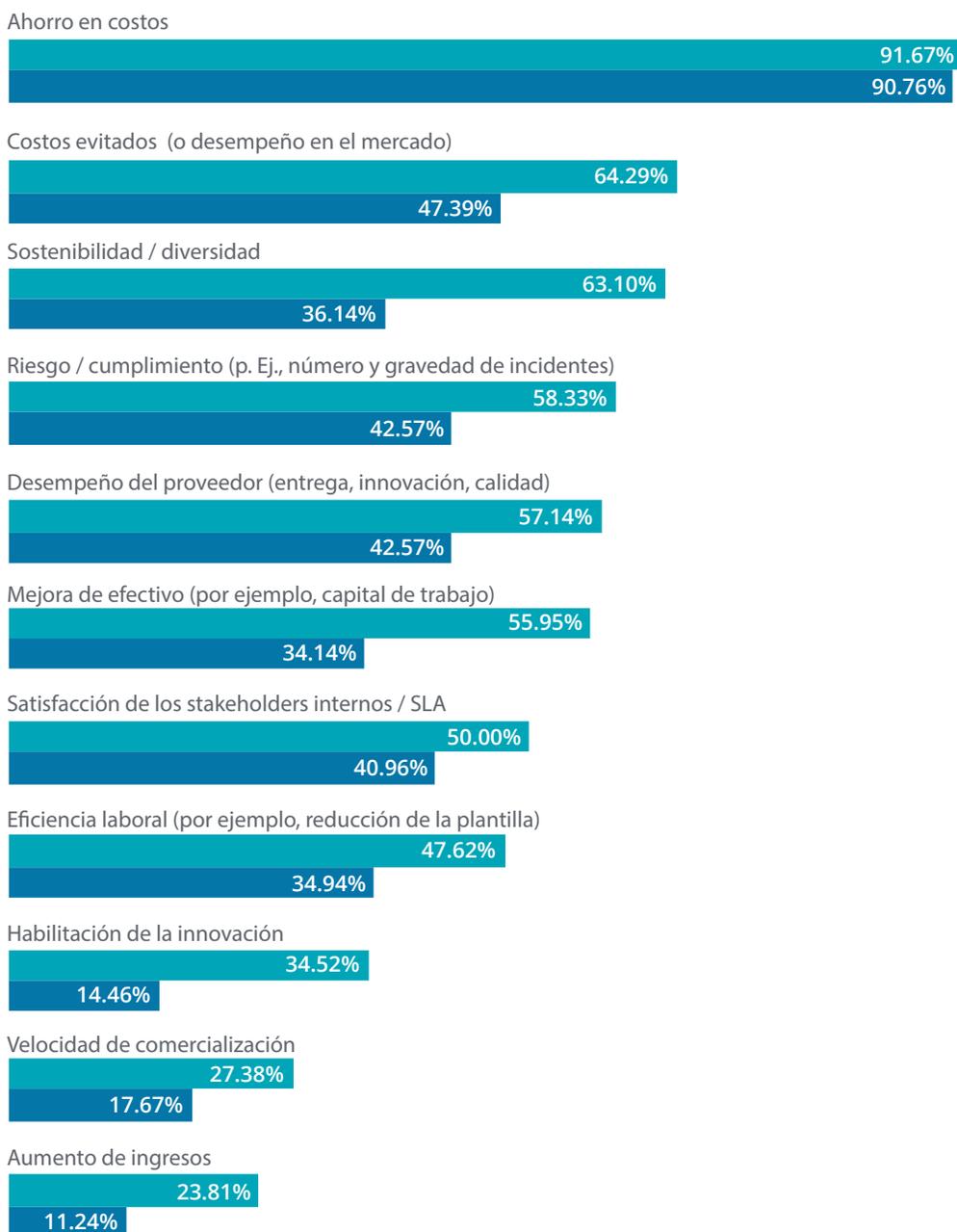
En general, los actores de alto desempeño:

FIGURA 3

Los CPOs de alto desempeño suelen ser evaluados formalmente en función de una mayor variedad de indicadores clave de rendimiento

¿En cuál de las siguientes opciones te miden formalmente? (Seleccione todas las que apliquen)

■ Alto desempeño ■ Otros (No-Alto desempeño)



Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO, 2021.

- Cuentan con mayor satisfacción reportadas de los *stakeholders* con casi todos los pares funcionales clave, incluyendo Finanzas, TI, Legal y RRHH.
- Tienen un 70% más de probabilidad de participar en todas las tomas de decisiones (por ejemplo, planificación financiera, riesgo, etc.).
- Tienen el doble de probabilidad de desempeñar un papel activo en las decisiones de “fabricación o compra.”
- El cuarenta y uno por ciento necesita acelerar los envíos para mantener el flujo de las líneas de suministro críticas.
- Treinta y seis por ciento dice que los proveedores no están cumpliendo con los nuevos requisitos.
- Treinta y dos por ciento están perdiendo ingresos debido a la escasez de suministro.
- El once por ciento se da cuenta del daño de la marca como resultado directo de problemas con los proveedores.

Protegiendo el valor: la cartera de riesgos en expansión de los CPOs

Aunque los CPOs constantemente califican la gestión de riesgos como una prioridad general (sexta este año), existe alguna evidencia de que los líderes simplemente desconocen todos los riesgos de la cadena de suministro completa, a los que están expuestas sus organizaciones. Y eso es un problema.

La capacidad de detectar, medir y gestionar el riesgo sigue siendo un desafío, uno que durante la pandemia solo se ha intensificado. Desde el informe de la Encuesta Global del CPO de Deloitte 2014, el nivel de riesgo percibido ha aumentado ligeramente durante las cinco ediciones posteriores del informe. Este año, la pandemia fue claramente un factor importante (más del 70% cree que el riesgo ha aumentado en algo o significativamente en los últimos 12 meses), lo que también generó impactos adversos en los costos de flete, los ingresos y el capital de trabajo.

La garantía de suministro ha sido claramente el mayor desafío en los últimos 12 meses en:

- El cincuenta y seis por ciento de las empresas que declararon que sus proveedores clave se declararon en quiebra o severamente obstaculizados.

Dado el enfoque en los costos y la forma en que los CPOs son evaluados, no es sorprendente que dos de las tres principales preocupaciones de los CPOs estén relacionadas con su capacidad para continuar cumpliendo con sus objetivos de reducción de costos en un entorno de COVID-19 prolongado o una posible recesión económica. Aunque los CPOs están principalmente preocupados por los problemas económicos relacionados con la pandemia y los impactos continuos en la garantía de suministro, curiosamente, los siguientes dos riesgos principales son internos: la complejidad general interna y la fragmentación digital (figura 4).

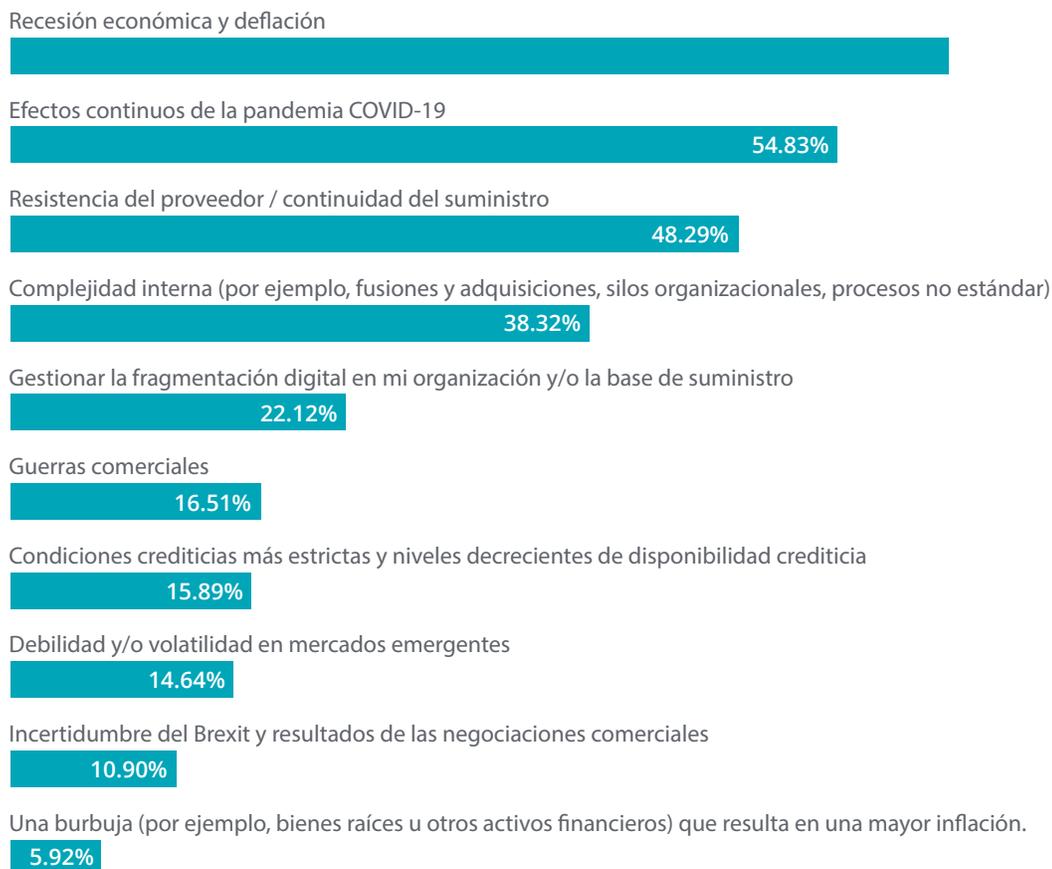
Es posible que los CPOs aún no comprendan completamente las expectativas que se les imponen para revisar su huella de proveedores globales a medida que cambian las reglas del comercio global. Mientras escribimos este informe, las tensiones comerciales con China continúan aumentando y no muestran signos de desaceleración en el corto plazo. La importancia de mejorar la resiliencia general de las cadenas de suministro, más allá de los proveedores directos de materiales críticos, seguirá teniendo un papel importante que desempeñar en los meses y años por delante.

Alrededor del 70% de los CPOs sintieron que tenían una buena visibilidad de los riesgos que existían en sus proveedores directos (nivel 1). Sin embargo, solo el 26% pudo predecir con seguridad el riesgo dentro de sus bases de suministro. Y solo el 15% tenía visibilidad en el nivel 2 o superior.

FIGURA 4

Muchos CPOs están preocupados por la complejidad interna, más allá de los riesgos relacionados con la pandemia

Seleccione los tres escenarios principales que presentan el mayor riesgo para su organización



Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO, 2021..

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

La crisis de COVID-19 destacó la necesidad de comprender mejor la red de proveedores de punta a punta y los riesgos que existen más allá de los proveedores directos. Esta será una capacidad crítica para lograr agilidad.

Curiosamente, los de alto desempeño cuentan con :

- Un noventa y cinco por ciento más de probabilidad de tener una alta visibilidad de sus proveedores directos (de primer nivel).
- La mitad de probabilidad de tener poca visibilidad con respecto al riesgo de sus proveedores de nivel 2+.

Una competencia emergente es el uso de análisis predictivos para examinar la gran cantidad de datos y encontrar las señales de riesgo para investigar.”

Desafortunadamente, la capacidad de predicción también es actualmente un punto ciego, con solo el

22% de las organizaciones diciendo que fueron capaces de identificar y predecir “en gran medida” o “completamente” el riesgo que surge de sus mercados de suministro.

Compras tiene una influencia enorme en la resiliencia general de las organizaciones y es necesario moverse a la velocidad del mercado y con *stakeholders*, para abordar de manera proactiva los riesgos y las oportunidades de generación de ingresos que enfrentan las empresas. Esta necesidad de velocidad para entregar valor frente a la complejidad es parte del “imperativo de agilidad” más amplio para las áreas de compras y requiere una combinación de modelo operativo, talento y mejora tecnológica para ser abordado.



Capítulo 2: Abastecimiento ágil

ENTONCES ¿CÓMO EL área de compras se vuelve ágil y cuál es la recompensa? El término *ágil* no es nuevo, pero ha trascendido sus raíces en desarrollo de software (y ahora desarrollo de productos / servicios de manera más amplia a medida que lo digital se vuelve más omnipresente) y se ha convertido en un diferenciador clave en las operaciones de los clientes, las cadenas de suministro y dentro de las operaciones de *back-office* / servicios compartidos, y la función de compras se funde cada vez más en todos estos y más.

Agilidad se define como la capacidad de pensar y sacar conclusiones rápidamente y moverse con facilidad. La agilidad del área de compras ciertamente se ajusta bien a esta definición para poder:

- Monitorear activamente los rápidos movimientos de los *stakeholders* y de los mercados de suministro.
- Predecir y priorizar un flujo aparentemente interminable de riesgos y oportunidades.
- Organizar de manera decisiva los recursos para responder de manera rápida y flexible.
- Configurar el resto de la cadena de suministro, así como compras, para tornarse más ágil.
- Transformar la cultura para que sea de construir para evolucionar versus construir para durar.

No se trata solo de un ideal abstracto, sino que puede ser una prioridad fundamental en la forma en que se estructura el modelo operativo en cada una de las capas del modelo operativo.⁴ También es una forma de transformación, e incluso una “forma de pensar” necesaria, para lograr el dominio y la manejar la complejidad.

Adoptar los rasgos de agilidad permite que la función de compras aborde los desafíos que se muestran en figura 1. Los CPOs que se mueven rápido con los *stakeholders* sobre la marcha con la ayuda de nuevas ideas y nuevos recursos digitales. También están abordando de manera proactiva las oportunidades de primera línea que brindan sus relaciones con los *stakeholders* relevantes y una inteligencia más profunda sobre los proveedores.

Los denominados maestros de la agilidad superan a sus pares en las principales métricas de desempeño: alcanzar los objetivos de ahorro, influencia del gasto, influencia de los *stakeholders*, influencia al nivel directivo, satisfacción de los *stakeholders*, así como alcanzando otros objetivos. Estos son la clase selecta de organizaciones de compras que superan sus objetivos establecidos o medidos, sobresalen en la mitigación de riesgos y demuestran una ambición impresionante (y una transformación necesaria) para hacer realidad su visión.

Más allá de un desempeño sólido frente a la adversidad, o, como discutimos en nuestra encuesta del 2019, frente a la complejidad, los denominados maestros de la agilidad pueden entregar tanto ahora como transformarse para entregar en el futuro. Dicho de otra manera, dominar la agilidad brinda a los CPOs mejores probabilidades de ejecutar aquellos objetivos altamente valorados por los *stakeholders*, que son considerados estratégicamente relevantes y que, en última instancia, son personalmente satisfactorios para los CPOs y los equipos de compras.

Entonces, ¿qué pueden hacer los equipos de compras para mejorar su agilidad? Resulta que el centrarse en el cliente es clave. No importa cuál sea

el sabor de la transformación empresarial (eficiencia, gestión de calidad total, gestión de relaciones con el cliente, desarrollo ágil o pensamiento de diseño), el “cliente” está en el centro. Los maestros de la agilidad se desempeñan mejor al influenciar de forma positiva a sus *stakeholders*, en lugar de solo centrarse en volumen de gasto gestionado bajo su responsabilidad. Existe una paradoja fascinante y hermosa: cuantos más CPOs estén involucrados, más valor pueden ofrecer y, con más valor, más *stakeholders* acudirán a ellos en busca de ayuda

Además, los maestros de la agilidad de alto desempeño cuentan con:

- El doble de probabilidades de aprovechar los modelos híbridos de soporte de servicios gestionados, para acceder al conocimiento, las capacidades y la experiencia que no están disponible internamente.
- Ochenta y dos por ciento más de probabilidades de haber implementado completamente, o estar en proceso de escalar, los análisis predictivos (por ejemplo, para la predicción de gastos / márgenes).
- Cincuenta por ciento menos de probabilidades de haber encontrado barreras en la empresa y en su dirección ejecutiva, para realizar el cambio del enfoque táctico / operativo, al estratégico.

Agilidad en la empresa extendida

La cadena de suministro ha sido un gran enfoque en los últimos meses, pero ahora, hay un enfoque aun mayor en la cadena de suministro completa, incluyendo los varios niveles de proveedores. Por lo tanto, no sorprende que la colaboración con los proveedores fuera el segundo mayor enfoque de los CPOs para entregar el valor más significativo en 2021 (a la par con la inversión en transformación digital y significativamente más priorizado que otras opciones). Esta área es multifacética e incluye

numerosas oportunidades para habilitar de forma digital, el compromiso y la colaboración en áreas como la gestión de la información de proveedores, la gestión del desempeño de proveedores (costo, calidad, cumplimiento, etc.), la gestión del riesgo, el cumplimiento de los proveedores, la innovación de los proveedores y la gestión de la relación los proveedores (SRM, Supplier Relationship Management).

En particular, se reconoce claramente la brecha de capacidad digital en SRM. Actualmente, el 52% de las organizaciones encuestadas no utilizan herramientas de SRM para la colaboración con proveedores, siendo la categoría de tecnología menos explorada. Las soluciones para la gestión de riesgos y cumplimiento de proveedores son solo el tercer conjunto de soluciones con mayor uso, con un 24% afirmando que son de uso moderado o uso completo, pero este subconjunto de la gestión de proveedores tiene una mayor proporción de organizaciones que están en proceso de prueba de estas herramientas (el 38% las usa hasta cierto punto).

Cuantos más CPOs estén involucrados, más valor pueden ofrecer y, con más valor, más stakeholders acudirán a ellos en busca de ayuda.

Aparte de las preocupaciones generales relacionadas con la recuperación económica post pandemia, los CPOs sienten que la garantía de suministro (y resiliencia del proveedor) es el principal problema de riesgo a abordar, pero también sienten que la habilitación digital para la participación / colaboración de los proveedores es fundamental para generar un valor más amplio. Esto se evidencia por el hecho que la mejora en el intercambio de información de proveedores fue la principal estrategia de mitigación del riesgo de

suministro (75%) antes de activar fuentes de suministro alternativas (~ 70%) y acumular inventarios (50%).

Obviamente, es difícil colaborar con cientos o incluso miles de proveedores clave de manera escalable cuando se cuenta con recursos y herramientas mínimos. Una combinación de tecnología y enfoque (es decir, desarrollar un enfoque sólido para la segmentación de proveedores, considerando el valor potencial / tamaño del gasto, puntaje de riesgo y calificación de desempeño) se vuelve fundamental para la misión.

Un informe de Deloitte destaca acertadamente la importancia de la colaboración (interna y externa) y subraya la oportunidad de compras como facilitador: *la colaboración puede aumentar la resiliencia al ayudar a las organizaciones a tomar decisiones y comunicarse de manera más efectiva, y al fomentar un sentido de confianza... Cuando la pandemia llegó, muchos gestores se dieron cuenta que necesitaban acelerar la toma de decisiones y mejorar la comunicación dentro de sus organizaciones.*⁵ Las áreas de compras son clave pues a menudo actúan como puente entre las funciones y las redes de suministro.

Agilidad: las preguntas clave

En última instancia, los CPOs deben hacerse tres preguntas clave en el camino para volverse más ágiles y establecer las bases sobre las cuales se puede desbloquear y entregar el desempeño tanto ahora como en el futuro:

1. ¿Cómo construimos un modelo ágil de compras que nos permita acceder al talento que necesitamos, con las capacidades / conocimientos / experiencia que necesitamos, cuando lo necesitamos?
2. ¿Cómo deberíamos configurar nuestros sistemas y procesos para aumentar la eficiencia, desbloquear la capacidad y habilitar una base escalable que pueda adaptarse a los desafíos del momento?
3. ¿Cómo aprovechamos los datos para comprender lo que está sucediendo, predecir / modelar resultados potenciales, descubrir oportunidades, respaldar alineamiento y tomar mejores decisiones, de manera más rápida y con resultados más seguros / medibles?

En el próximo capítulo, analizaremos y exploraremos cada una de estas áreas y proporcionaremos la evidencia detrás de lo que están haciendo los maestros de la agilidad de alto desempeño para lograr el éxito.

Capítulo 3: Construyendo el abastecimiento ágil

DADO QUE LA función de compras involucra a muchos *stakeholders* clave e incluso a proveedores críticos para el negocio, uno se pregunta cómo pueden los CPOs desarrollar agilidad para ofrecer un mejor desempeño sin agregar recursos adicionales. La respuesta no radica solo en la simplificación o estandarización periódica de procesos, políticas y sistemas, sino también en adoptar un enfoque más sistemático para acceder e implementar grupos de recursos flexibles, acomodar la variabilidad de la oferta y la demanda, y reconfigurar rápidamente la cadena de valor y los procesos internos para satisfacer las necesidades comerciales y las demandas del mercado.

La necesidad de agilidad en el despliegue de la fuerza laboral y la adquisición de habilidades

La agilidad incluye reunir rápidamente recursos multifuncionales (y proveedores) para realizar el trabajo. Por ejemplo, nuestra investigación muestra que las empresas de alto desempeño tienen un mayor grado de formación de equipos multifuncional y multisectorial, así como una mejor formación cruzada e incentivos que ayudan a acabar con los silos. Aun así, los CPOs aún deben tener el talento adecuado y evitar que ese talento clave se atasque con prioridades en conflicto (un tema principal citado como la barrera clave para pasar de lo táctico a lo estratégico). La estrategia para adquirir ese talento también incide en la agilidad. Por ejemplo, a algunas empresas les gusta contratar graduados con especialización en cadena de suministro, nada más al salir de la universidad,



mientras que a otras les gusta contratar recurso más especializadas, en combinación con recursos externos, o ambos.

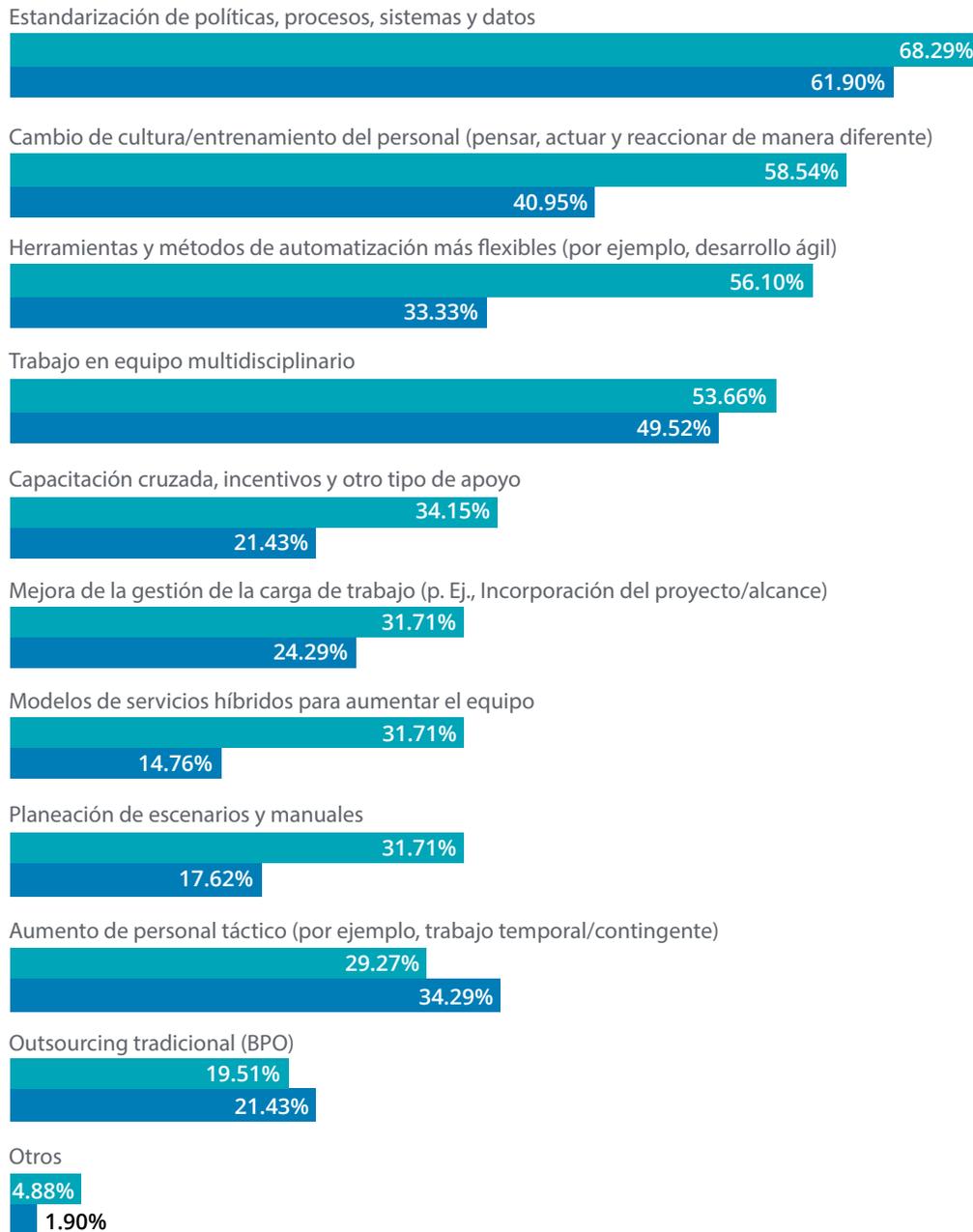
Los resultados de la encuesta indican que estas contrataciones a tiempo completo son claramente la principal fuente de talento y, si bien las nuevas opciones de trabajo más flexibles han eliminado algunas de las restricciones críticas, a medida que las expectativas continúan aumentando, el desafío de contratar al talento adecuado se hará más difícil. Los CPOs deben continuar adaptándose y considerar y adoptar, más fácilmente, un conjunto más amplio de modelos de talento. Mientras algunos están comenzando a aprovechar el “despliegue ágil de fuerza laboral interna“, es decir,

FIGURA 5

La contratación es un enfoque, pero hay un crecimiento en el apalancamiento de las opciones de la fuerza laboral ágil

¿Qué estrategias está utilizando para gestionar la volatilidad de la carga de trabajo y permitir una mayor agilidad?

■ Maestros de la Agilidad de alto desempeño ■ Otros (No alto desempeño)



Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO, 2021.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

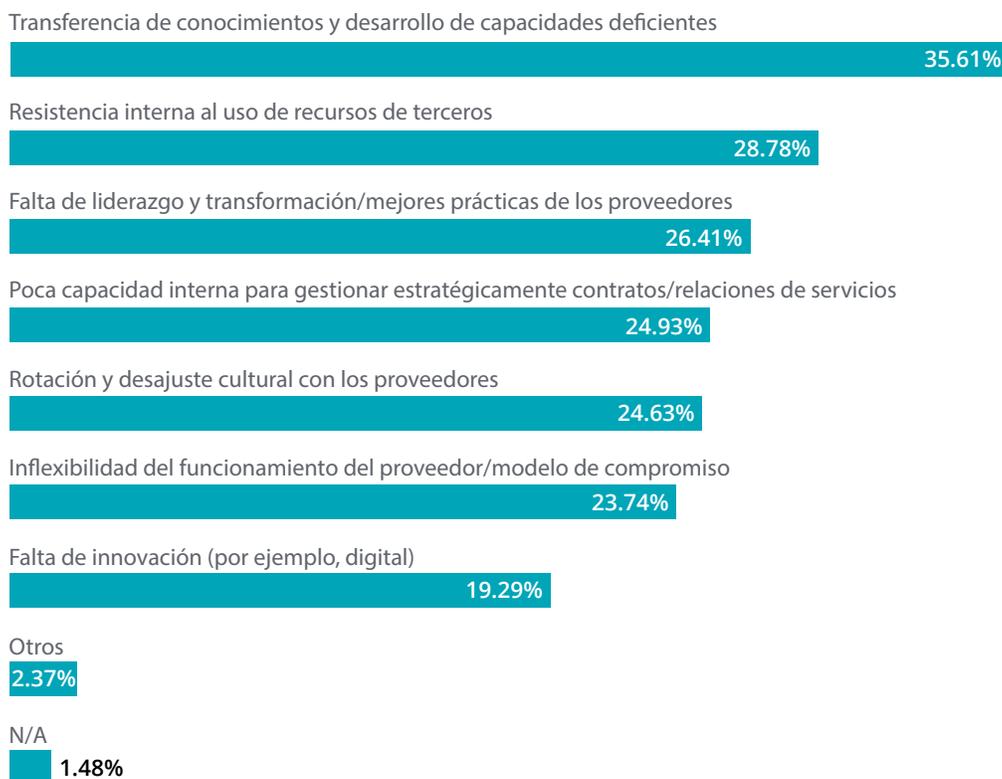
utilizando personal de compras de la unidad de negocio, de compras corporativas, de otras funciones, de servicios compartidos, y/o centros de excelencia, así como la opción de expertos externos en categorías de gastos, bajo demanda (figura 5), todavía queda un largo camino por recorrer. Con respecto al talento de origen externo, encontramos que los CPOs de alto desempeño tienden a evitar a los contratistas de “body shopping” y también evitan la subcontratación masiva de sus funciones con grandes proveedores de outsourcing (BPO).

Más bien, estos CPOs tienden a utilizar modelos de proveedores de servicios gestionados (*Managed Services Providers*) que son más enfocados, por ejemplo, en soporte a la implementación de transformación / gestión de categorías, gestión de gastos menores, inteligencia de mercado y otras especialidades que son extensiones de sus equipos existentes (Deloitte se refiere a esto como un modelo de “operación híbrida”). Descubrimos que los maestros de la agilidad de alto desempeño tenían casi el doble de probabilidad de apalancar estos modelos operativos híbridos con herramientas y métodos de automatización flexibles.

FIGURA 6

La transferencia de conocimientos y el desarrollo de capacidades es el principal desafío al subcontratar

Si ha utilizado servicios de subcontratación o gestionados en el pasado, ¿cuáles han sido los principales puntos débiles? (Seleccione todas las que correspondan)



Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO, 2021.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Es probable que los nuevos modelos de servicios híbridos se vean cada vez más favorecidos porque los modelos tradicionales de BPO pueden estar sujetos a problemas como:

- Transferencia de conocimiento deficiente, en la que los proveedores ejecutan acuerdos de nivel de servicio (SLA) pero no necesariamente ayudan a compras a desarrollar sus propias capacidades nativas. De hecho, los encuestados mencionaron la escasa transferencia de conocimientos como el mayor desafío (figura 6).
- Gestionar relaciones complejas a lo largo del ciclo de vida a medida que maduran o, lo que es peor, se mantienen fijas y no se adaptan a las necesidades cambiantes de compras.
- Falta de agilidad del proveedor para adecuar la relación (y gran cantidad de medidas contractuales), y los SLAs para responder a la naturaleza dinámica del negocio.

Los eventos de 2020 obligaron a muchos CPOs a adoptar un modelo operativo virtual casi de la noche a la mañana, y los ejecutivos del lado de la oferta se enfrentaron a una prueba de agilidad como ninguna otra para gestionar interrupciones imprevistas. Los CPOs han tenido que explotar sus carteras de contratos, renegociar contratos, apoyar a proveedores críticos, hacer la transición del personal a operaciones virtuales, aumentar las capacidades de riesgo de suministro (aunque algo tarde en el juego), aprovechar proveedores existentes para nuevas capacidades digitales y encontrar nuevos proveedores con conocimientos digitales para ayudar a satisfacer las necesidades de las categorías, mientras respaldan las

Los equipos de talento y recursos humanos deben considerar la contratación para mentalidades específicas en lugar de conjuntos de habilidades. Esto significa repensar las descripciones de trabajo tradicionales y los requisitos de solicitud, lo que ampliaría el grupo de solicitudes y aumentaría la diversidad.

oportunidades de innovación orientadas al cliente. Por ejemplo, una empresa del sector salud que obtenía ingresos vendiendo en eventos con médicos, fue obligada por la pandemia a integrar sus equipos de ventas y marketing a los equipos de TI y el equipo de compras de la categoría de viajes y eventos, para organizar un evento virtual para involucrar a los médicos en un nuevo espacio digital, creando así también una nueva capacidad que podría aprovecharse después de la pandemia.⁶

En términos de atraer e incorporar talento, fue un poco menos difícil el año pasado, probablemente debido a una mayor disponibilidad a corto plazo impulsada por los despidos relacionados con COVID-19, pero la tendencia interanual de los últimos 10 años muestra que se está volviendo más difícil encontrar y reclutar el talento adecuado (en parte porque los conjuntos de habilidades requeridos continúan evolucionando a un ritmo

cada vez mayor). A diferencia del grupo general, donde el 36% indica que se está volviendo más difícil, solo el 24% de los CPOs de alto desempeño indican lo mismo. Esto también podría deberse a que los trabajadores de alto desempeño fomentan una fuerza laboral resiliente mediante la contratación de

recursos con mentalidades específicas, tales como adaptabilidad, en lugar de conjuntos de habilidades como se sugiere en otra investigación de Deloitte.⁷

En términos de habilidades, las mayores brechas son las relacionadas con el uso de herramientas digitales, como la analítica para aprovechar los datos para influir y colaborar con los *stakeholders*.

Las competencias técnicas básicas de compras, como la gestión de categorías y la gestión de proveedores, son tan importantes como la capacidad de implementarlas y escalarlas con los tomadores de decisiones. Esta brecha de habilidades de implementación se ve claramente cuando un tercio de los CPOs destacan las habilidades digitales y blandas como las brechas más grandes para sus equipos. Los CPOs incluso perciben este reto en sí mismos personalmente, con aproximadamente la mitad citando una fisura de desarrollo en su “aptitud digital” en general y el 43% citando un hueco en la analítica más específicamente.

Muchas organizaciones han implementado sistemas para automatizar procesos transaccionales. Y, las soluciones de automatización de procesos robóticos (RPA) y tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML), realmente impulsarán un cambio fundamental en el trabajo que harán las personas, con un enfoque mucho más fuerte en tareas estratégicas que no se puede automatizar fácilmente. No todo el mundo podrá realizar esta transición y los CPOs deberán centrarse específicamente en la formación, la contratación y la adquisición de las capacidades estratégicas que necesitarán para cumplir con sus planes y objetivos en el futuro.

Las habilidades blandas pueden ser más difíciles de adquirir a través de entrenamiento. El viejo adagio de “contratar por actitud, entrenar para aptitudes” se aplica a la adquisición de rasgos centrados en la agilidad. Por ejemplo, es importante buscar características como la resiliencia, la creatividad, la empatía y la tenacidad en un profesional de “próxima generación” en compras (con integridad asumida como un hecho) para impulsar el cambio en entornos de trabajo y culturas complejos y, a menudo, desafiantes.

Lo que es interesante es que a pesar de las brechas reconocidas de habilidades blandas y digitales, los

FIGURA 7

Las estrategias de desarrollo de talento de los maestros de la agilidad de alto desempeño son más sólidas

¿Cuál de los siguientes enfoques utiliza para desarrollar el talento? (Seleccione todas las que correspondan)



Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO, 2021.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

CPOs parecen estar invirtiendo más en las habilidades técnicas, con abastecimiento estratégico / gestión de categorías (55%) y abastecimiento / negociación (42%) ocupando el primer y tercer lugar, respectivamente. La analítica digital ocupa un segundo lugar sólido (49%) con las asociaciones de negocio (40%) y el liderazgo efectivo (37%) sin quedarse atrás... pero las habilidades más blandas como la diversidad (25%), la inteligencia emocional (24%) y el manejo de conflictos (17%) se encuentran mucho más abajo en la lista.

Sin embargo, cerrar las brechas de capacidad no ocurre por sí mismo y requiere presupuesto. Sin embargo, si bien los presupuestos de capacitación son a menudo los primeros en recortarse, descubrimos que los presupuestos de capacitación aumentaron del 1.8% del presupuesto total de compras en 2020 al 2.1% en 2021. Los CPOs de alto desempeño invierten aún más (2.4%); Sin embargo, la verdadera diferencia está en el alto desempeño, cuando los maestros de la agilidad adoptan estrategias de desarrollo de talento más integrales y robustas (figura 7).

Cada vez más, descubrimos que el desarrollo del talento en sí mismo se está volviendo más ágil en términos de *coaching* / tutoría y rotación de proyectos / trabajos para desarrollar nuevas habilidades y competencias sobre la marcha, en lugar de simplemente poner al personal en programas de entrenamiento uniformes. Por ejemplo, los maestros de la agilidad de alto desempeño tienen mucho más probabilidades de entregar retroalimentación de 360 grados, realizar *coaching* individualizado, participar en el intercambio de trabajo (dentro y fuera de la función), patrocinar programas de posgrado, entregar programas de desarrollo para recursos de menor experiencia, vía rápida, y apoyar otros medios disponibles de aprendizaje para desarrollar el talento.

Como señaló una investigación: “dar a los trabajadores una voz en lo que hacen también ayuda a las organizaciones a actuar de manera más dinámica y en tiempo real. Los enfoques de arriba hacia abajo basados en identificar las necesidades comerciales y luego encontrar o desarrollar las habilidades para oponerse a ellas siempre serán más lentos que los enfoques que permiten a los trabajadores auto seleccionarse en función de sus intereses y habilidades. Las organizaciones que se dan cuenta de esto pueden beneficiarse de una mayor agilidad y resistencia al cambio, que son fundamentales para navegar por las interrupciones constantes.”⁸

La idea es tener un proceso escalable y estandarizado que facilite la redistribución rápida de recursos a diferentes áreas / tareas en toda la empresa, simplificando la capacitación cruzada y acelerando la facilidad de implementación.

Este tipo de modelo operativo estandarizado pero flexible, también es un enfoque cada vez más prevalente y poderoso que también respalda la automatización de procesos, brindando estandarización y escala, al mismo tiempo que respalda los requisitos únicos de los stakeholders.

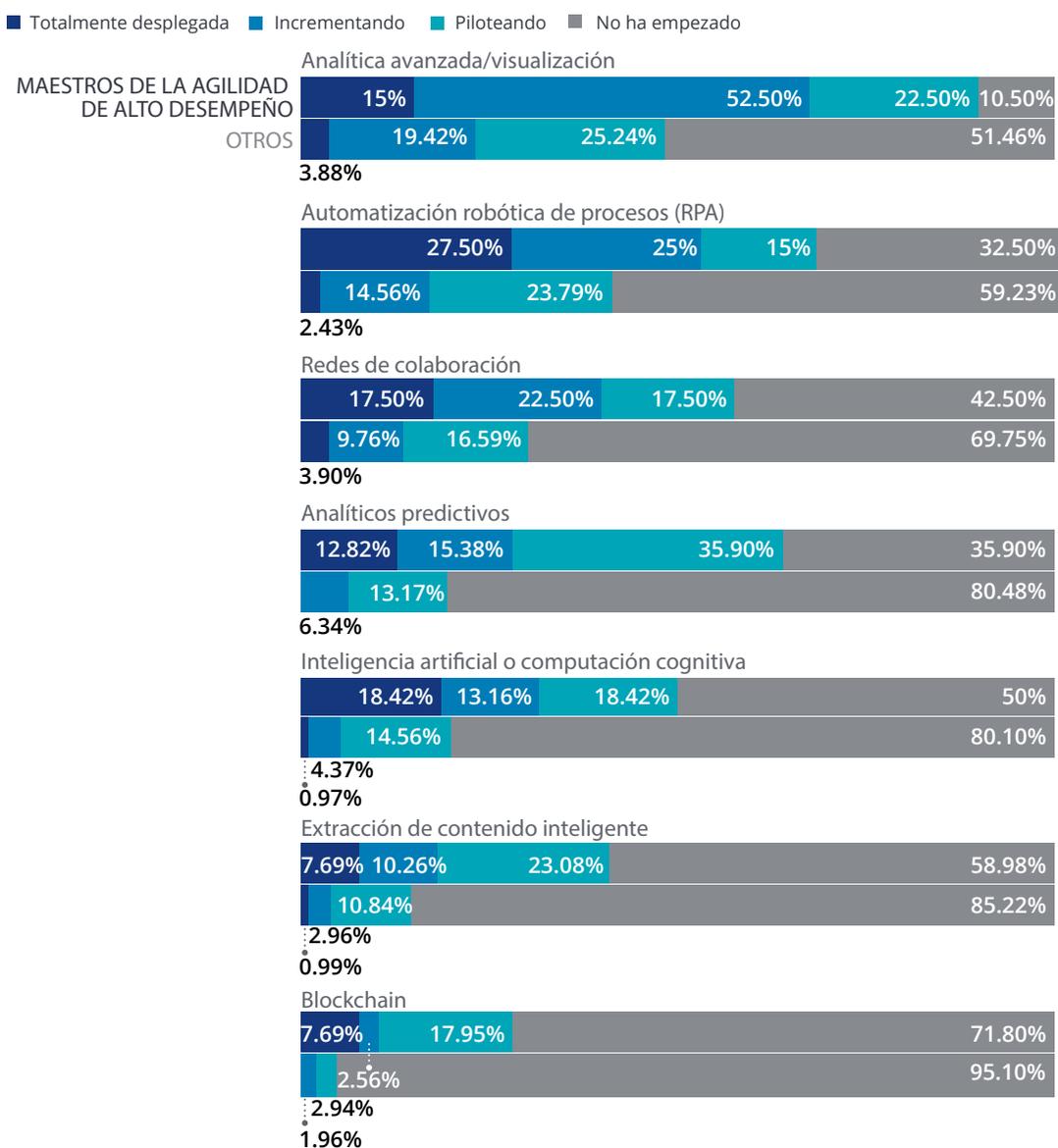
Fortalecimiento del núcleo digital y la adopción de tecnología

Dado que las organizaciones más ágiles y de mayor rendimiento tienden a estar a la vanguardia de las pruebas, la adopción y el escalado de tecnología, los pares de compras naturalmente estarían interesados en saber qué espera este grupo para sus próximas inversiones. La mayor adopción de tecnología de “próxima generación” se centra en la visualización y el análisis descriptivo / diagnóstico avanzado, para identificar oportunidades y RPA para ayudar a automatizar tareas más repetitivas que suelen ser de naturaleza transaccional / operativa (por ahora).

FIGURA 8

Maestros de la agilidad de alto desempeño están a la vanguardia en la adopción de tecnologías digitales de próxima generación

¿En qué medida la función de compras utiliza actualmente las siguientes tecnologías digitales de próxima generación?



Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO, 2021.

Lo más interesante es la diferencia entre el nivel de adopción total de estas tecnologías de próxima generación. Encontramos que los maestros de la agilidad de alto desempeño cuentan con:

- 4 y 5 veces más probabilidades de haber implementado análisis avanzado / visualización, por completo.
- 10 veces más probabilidades de tener soluciones RPA completamente implementadas.

- Capacidades de análisis predictivo completamente implementadas (12% frente a 0% para otros).
- 18 veces más probabilidades de tener capacidades cognitivas / de inteligencia artificial completamente implementadas.

Pero no todo el mundo está ahí todavía, e incluso los CPOs de alto desempeño parecen reacios a adoptar herramientas más transformadoras; tal vez todavía tienen que determinar la mejor manera de integrarlos en su modelo existente o todavía están navegando sobre cómo generar confianza en estas tecnologías para los *stakeholders* y el equipo. Sin embargo, una cosa está muy clara: la brecha digital es quizás la más prominente entre los maestros de la agilidad de alto desempeño y el resto del grupo (figura 8).

Los tres principales beneficios de las tecnologías de próxima generación, según lo informado por los CPOs, son la eficiencia del proceso (65%), la eficacia del proceso (50%) y una mayor agilidad (50%). Este sesgo de eficiencia no es una sorpresa dado que la eficiencia fue la prioridad empresarial más citada (aunque influenciada por la pandemia) y se seleccionó a una tasa 1.5 veces mayor que cualquier otra opción. Por lo tanto, igualmente sorprendente es el enfoque en el proceso transaccional de compras a pagos (P2P); por ejemplo, RPA.

Este año, RPA fue el área de más rápido crecimiento (un 33% más de adopción en comparación con el informe de 2019). Por otro lado, los procesos de compras estratégicas se beneficiaron del enfoque en la analítica. Curiosamente, hay un grupo de cuatro áreas tecnológicas (análisis predictivo, IA, redes y contenido) agregando casi tanto valor como RPA y análisis avanzado, pero estos simplemente no se están adoptando tan agresivamente. Blockchain, por otro lado, todavía está tratando de encontrar su base más allá de los casos de uso limitados en los servicios financieros y las cadenas de suministro. Esto presenta una oportunidad en el

futuro, pero la adopción de tecnología no está exenta de desafíos.

Ordenando la “casa digital”

Las tres barreras principales para la aplicación efectiva de la tecnología en compras son la calidad de los datos, la integración deficiente entre las aplicaciones y la falta de financiamiento. Las organizaciones con baja agilidad luchan con la integración y el financiamiento.

Por otro lado, los dos principales facilitadores de una transformación de compras digitales exitosa son:

- Una estrategia digital empresarial clara (con patrocinio ejecutivo) y
- Mantener una visión holística de la transformación digital (es decir, no solo automatizar P2P)

Los maestros de la agilidad priorizan la estandarización de procesos y datos por adelantado, y tienden a valorar la creación de un equipo de transformación dedicado para manejar el esfuerzo. Eliminar la fricción de estas barreras les permite encontrar y entregar más valor.

Para estos maestros de la agilidad, lo digital ya es una parte central de su modelo operativo, así como un principio clave de las estrategias futuras. Sus primeras inversiones suelen tener como objetivo la eficiencia de los procesos y los ahorros rápidos, que luego “autofinancian” áreas de mejora más estratégicas y digitalmente intensivas junto con los *stakeholders*. A medida que se adoptan más tecnologías y se extraen conocimientos, más oportunidades se vuelven claras y se puede crear más valor. Esto también se destacó en nuestro reciente artículo de fábrica inteligente: *“Con la arquitectura adecuada en su lugar, esto también puede allanar el camino para el uso de la información de la fábrica inteligente en toda la amplia Red de Suministro Digital, utilizando*

*datos en todo el ecosistema conectado para informar el cumplimiento de pedidos, el desarrollo de productos, la planificación, el suministro y el servicio al cliente.”*⁹

Sin embargo, la historia de la agilidad no se trata solo de una ejecución perfecta. Separar las implementaciones exitosas de las “oportunidades de aprendizaje”, fallar rápidamente y luego incorporar eso en el próximo esfuerzo es de vital importancia para mantenerse a la vanguardia.

La “I” en el ROI (Return Of Investment) del compras digitales:

Obtener un retorno de inversión en tecnología requiere, por sí mismo, de inversión. La mayoría de las organizaciones de compras del informe gastan entre 12% y 15% de sus presupuestos en tecnología, y las más ágiles suelen tener un porcentaje más alto de sus presupuestos dedicado a este rubro. Según nuestra experiencia, no es solo el dinero gastado, sino el nivel de enfoque y la calidad de la hoja de ruta del desarrollo de capacidades digitales integradas lo que diferencia los retornos que se obtienen.

Paquetes o no demasiado paquetes, esa es la cuestión:

Por lo general, alrededor del 30%, describió su arquitectura de tecnología de compras durante los próximos cinco años como más propensa a estar liderada por ERP con las mejores herramientas de nicho circundantes. El segundo más común fue el paquete de *sourcing* a pagos (S2P) con complementos de las mejores herramientas de nicho para complementar, seguido de una combinación de paquetes de *sourcing* (S2C) y P2P.

Para la mayoría de las organizaciones, un solo sistema no es suficiente. En la muestra general, solo el 12% dijo que usaría solo un paquete de *sourcing* a pagos (S2P), y solo un poco más (14%) de los maestros de la agilidad dijeron lo mismo. Como comentario interesante, ninguno de los maestros de la agilidad dijo que planeaba utilizar

herramientas propias como estrategia / arquitectura central.

La mayoría de las empresas (casi el 75%) generalmente favorecen un “modelo centro & periférico”, en el que el corazón es un sistema centralizado, como un paquete ERP o un paquete S2P desde el cual se pueden estandarizar los procesos clave y los datos maestros. Con la creciente digitalización de las cadenas de suministro, y específicamente los procesos dentro de la función de compras, los líderes están adoptando un ecosistema de socios de soluciones de compras, especialmente en los procesos centrales y estratégicos que permiten una ventaja competitiva.

Este equilibrio de los sistemas “centralizados” con las mejores herramientas de nicho, refleja un hallazgo de nuestra encuesta de 2019 que la proliferación de numerosas herramientas y fuentes de datos a veces puede crear una fuente de complejidad, pero para quienes son los maestros de la complejidad (aquellos que son los mejores rendimiento cuartil que también supera el mayor riesgo / complejidad), pueden adoptar las mejores herramientas para el trabajo y ofrecer una mayor velocidad para generar valor. La decisión de ERP frente a paquetes y frente a los mejores de nicho no debe tomarse de manera apresurada o política; de lo contrario, podría ralentizar su transformación.

La información es poder: apalancando la analítica

La analítica es simplemente el área digital más emocionante e impactante que ocurre en compras y cadenas de valor, y se espera que tres de las cuatro principales áreas de tecnología de próxima generación tengan el mayor impacto en las compras en los próximos dos o tres años. A pesar de esto, únicamente el análisis de gastos y ahorros son valorados por más del 50% de los encuestados. Un hecho probablemente relacionado con el

progreso realizado hasta la fecha, en el viaje de digitalización de muchos, que evidencia que todavía queda un largo camino por recorrer.

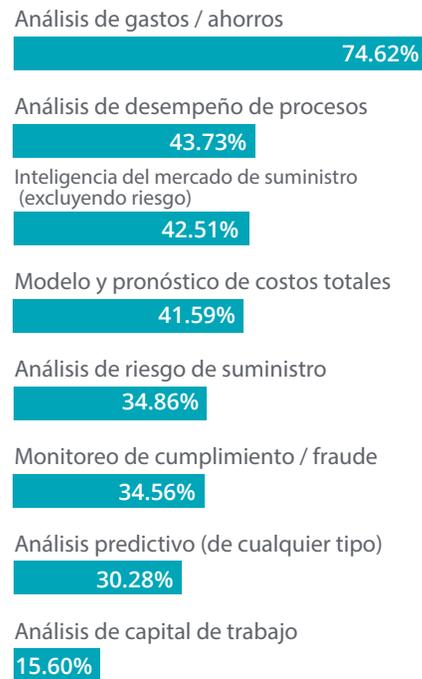
Podría decirse que la analítica es la forma más sencilla para que los CPOs agreguen valor al brindar un mejor soporte para la toma de decisiones de los *stakeholders* y respaldar mejor la transformación de compras utilizando conocimientos e inteligencia creados por datos. Puede ser una herramienta poderosa para ayudar a “conectar los puntos” entre la estrategia, la planificación empresarial integrada (desde los pronósticos hasta la gestión de proveedores), planificación de escenarios (vinculación con eventos de abastecimiento complejos y redes extendidas), colaboración / innovación con proveedores y gestión de riesgos.

La analítica también respalda las estrategias de compras relacionadas con el análisis del costo total de propiedad (TCO, Total Cost of Ownership), el apoyo a las negociaciones, SRM (*Supply Relationship Management*), el análisis de la demanda y la reestructuración de la base de suministro. Una buena analítica proporciona además una hoja de ruta hacia la adopción, desde el análisis de gastos (y el rendimiento de ahorros resultante) hasta el apoyo al estudio de costos y la inteligencia de categoría / mercado u análisis tradicionales como procesos (p. Ej., minería de procesos) o centrado en riesgo / cumplimiento / fraude. La mayoría de los encuestados encontraron valor en la analítica en términos de desempeño de gasto y ahorro (figura 9).

A medida que se domina el análisis descriptivo, el análisis predictivo (avanzando hacia lo prescriptivo) se está construyendo para los precios de los productos básicos, la demanda, el gasto, el riesgo e incluso para el diseño de la red ampliada. Los líderes de la industria están tratando de moverse para “predecir / anticipar y prevenir / prescribir” aprovechando análisis avanzados, Inteligencia Artificial, etc. Estos análisis comienzan

FIGURA 9

El valor de la analítica para impulsar los ahorros y el rendimiento de la gestión de gastos
¿Cuál de los siguientes tipos de análisis ha encontrado más valioso?



Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO, 2021.

a traer entradas de datos adicionales, como índices de productos básicos, evaluaciones comparativas y datos de clientes / proveedores, y ayudan a identificar oportunidades de manera más efectiva, e incluso permiten conceptos de organización donde los conocimientos del análisis se utilizan para definir y escribir acciones en sistemas, por ejemplo, creación de órdenes de compra, procesamiento / actualización de pronósticos e incluso planes de producción.

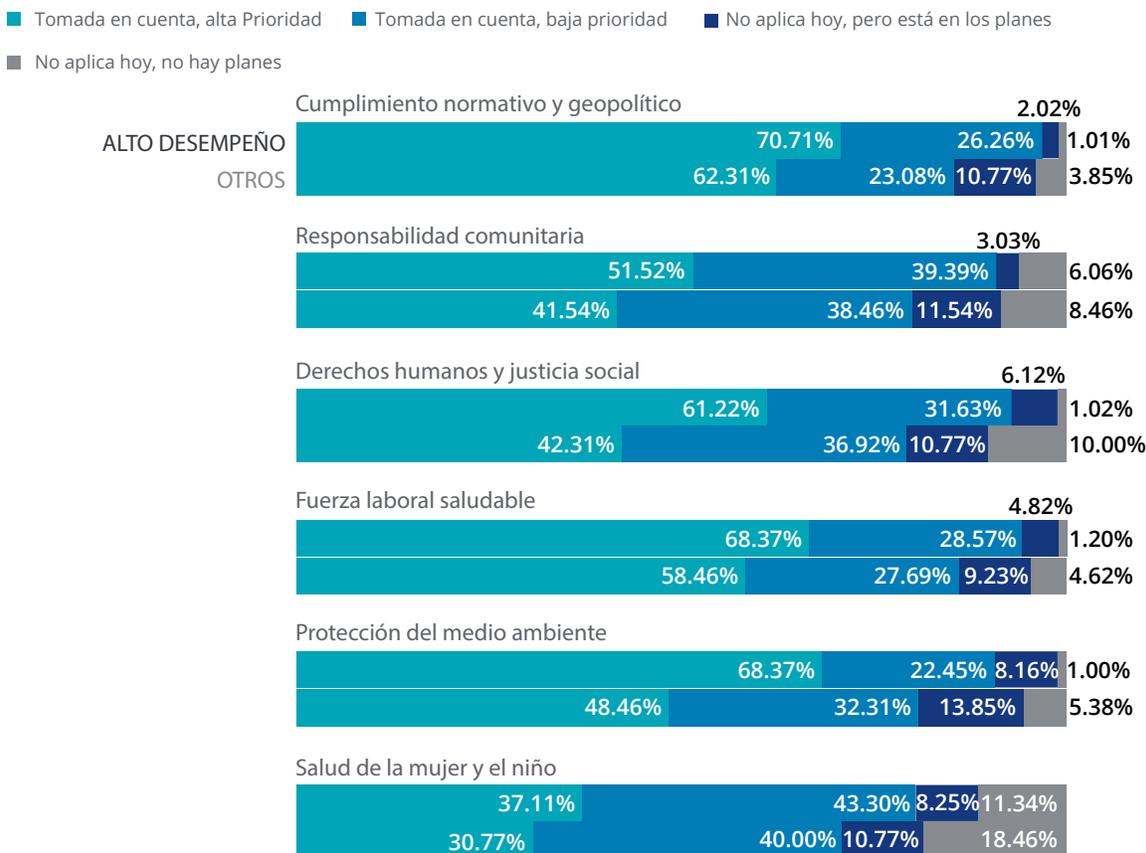
Encontrar la señal en el ruido

Si bien los riesgos de suministro a menudo parecen ilimitados, los presupuestos claramente no lo son. El Capítulo 1 destacó la falta de visibilidad del riesgo en las fases iniciales de la cadena de suministro, pero la gestión de riesgos de terceros y

FIGURA 10

Los CPO de alto desempeño priorizan los temas de RSE mucho más (13–44%) que todos los demás

¿Cómo calificaría su desempeño en RSE de acuerdo con las siguientes categorías?



Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO, 2021.

los requisitos adicionales para los objetivos ambientales y sociales extendidos a la base de proveedores pueden ser igual de importantes y desafiantes de implementar. Aquí es donde las organizaciones de compras de alto desempeño pueden alinear su cadena de suministro y las capacidades de los proveedores con las prioridades de la empresa. Por ejemplo, los CPOs de alto desempeño evalúan que sus capacidades de RSE son superiores a las capacidades del grupo general, pero también vinculan explícitamente esas prioridades de RSE con las estrategias de compromiso con los proveedores [figura 10].

El treinta y dos por ciento de las empresas de alto desempeño tratan la diversidad de proveedores como madura o estratégica en comparación con otros, con solo el 15%. Curiosamente, esto es algo contradictorio con la pregunta inicial de priorización estratégica y, como vimos, son muy pocos los que se miden formalmente en base a ella. Esto probablemente significa que, si bien muchos reconocen su importancia, es poco probable que muchos vean el progreso que les gustaría hasta que realmente se midan en función de ella.

Las empresas a menudo vinculan las métricas de diversidad de proveedores con una diversidad más amplia y métricas de ESG hasta el nivel directivo, y esto probablemente aumentará aún más dada la tendencia hacia los estándares de contabilidad basados en la sostenibilidad.¹⁰ El informe también muestra que las variaciones regionales y de la industria influirán (por ejemplo, las empresas norteamericanas adoptan más la diversidad de proveedores, mientras que las empresas europeas tienen una medición de proveedores más alta relacionada con el impacto del carbono).

Si bien muchos reconocen la importancia de la diversidad de proveedores, es poco probable que muchos vean el progreso que les gustaría, hasta que realmente se los compare.

La analítica juega un papel importante en el apoyo a los diagnósticos corporativos / esfuerzos de transformación para la gestión de riesgos de suministro, sostenibilidad, gobernanza, gestión de riesgos y cumplimiento (GRC), riesgo de TI, fuerza laboral contingente, así como otros programas. Los proveedores de datos como servicio (DaaS) y los proveedores de S2P basados en la nube emergentes están incorporando cada vez más esta inteligencia de red / comunidad en sus soluciones para la puntuación y la evaluación comparativa de la resiliencia de la cadena de suministro, el rendimiento de la sostenibilidad y más. Esto ha traído análisis más rápidos y profundos para la transformación, y un marco que permite a las organizaciones de suministro construir sus propios análisis predictivos y usarlos (y alimentarlos) integrándolos de manera más dinámica en los

procesos en curso, como el abastecimiento y la gestión de proveedores.

La tecnología avanzada se está implementando dentro de riesgo de proveedores / gestión del cumplimiento en el 35% de los de alto desempeño, el 45% de los maestros de la agilidad y solo el 15% del resto. Pero no siempre se necesita tecnología sofisticada, tal como se evidencia aquí:

- El riesgo del proveedor como parte fundamental de los criterios de selección de proveedores durante el proceso de compras en el 62% de los de alto desempeño, el 77% de los maestros de la agilidad y solo el 29% del resto.
- La medición de la transparencia de los proveedores; por ejemplo, el apoyo de los proveedores con la planificación de la continuidad del negocio y la gestión de su siguiente nivel de proveedores críticos, la realizan el 36% de los de alto desempeño, el 39% de los maestros de la agilidad y solo el 14% del resto.

No obstante, las capacidades digitales son fundamentales para ampliar la analítica, la inteligencia y los flujos de trabajo (con alertas y soporte de decisiones integrado en tiempo real) que no solo generarán mejoras de resiliencia únicas en la cadena de suministro.v

Por ejemplo, herramientas de gestión de riesgos de suministro de próxima generación, sino también la resiliencia y agilidad de los propios procesos de compras para entregar y proteger el valor del suministro.

Arreglando la “D” en digital (datos)

No es un gran secreto que los datos incorrectos significan análisis incorrectos. Aumentar el número de motores analíticos que consumen “combustible” malo solo genera más desechos y procesos contaminados. Esos procesos son

“prosumidores” (productores y consumidores) de datos, y la calidad del proceso y la calidad de los datos van de la mano. Generar datos de calidad es un imperativo que ya no puede ignorarse, especialmente porque los datos externos se utilizan cada vez más (inteligencia de mercado será la segunda área de enfoque al final de la pandemia), y nadie quiere datos contaminados. Sin embargo, hay una gran cantidad de datos sucios que contaminan los análisis y los flujos de trabajo. No es de extrañar que se mencione la mala calidad de

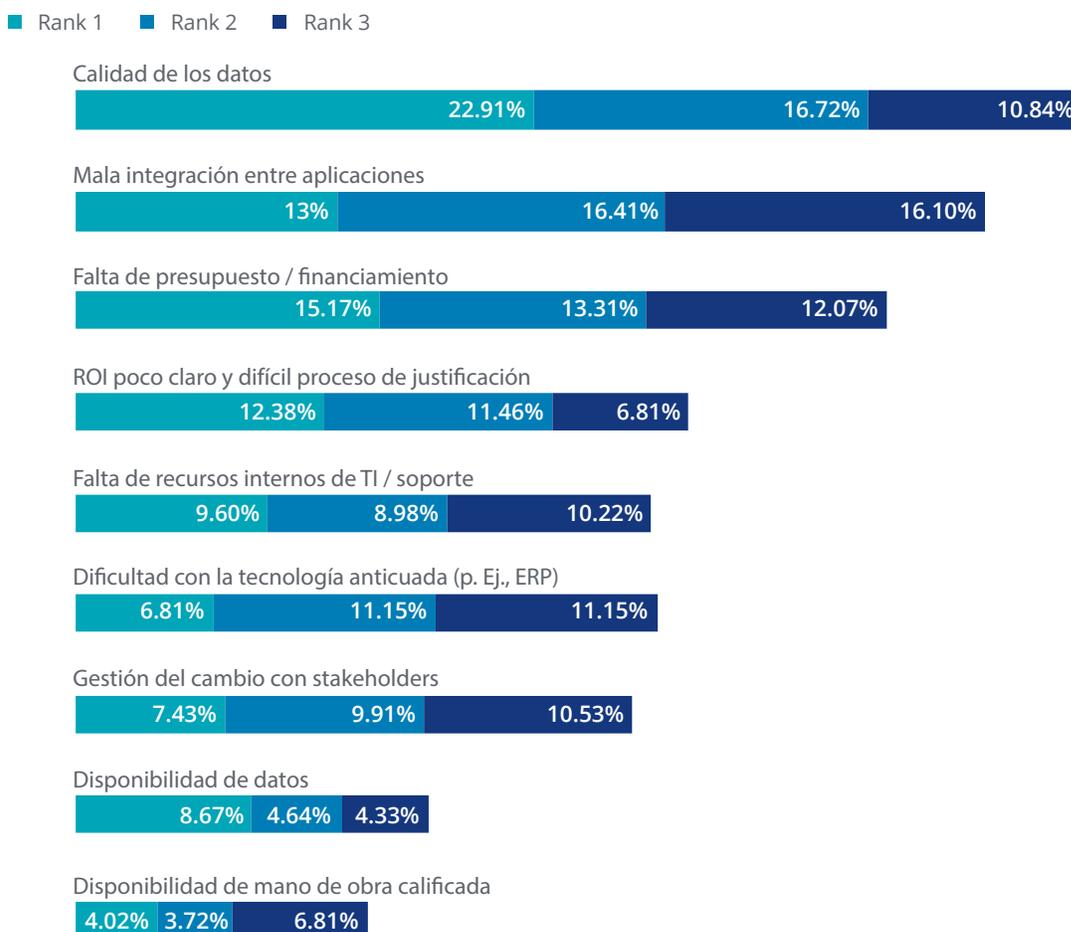
los datos como el mayor desafío en la aplicación efectiva de la tecnología digital (figura 11).

Los almacenes de datos internos también seguirán proliferando a medida que las empresas aumenten los modelos de datos limitados (y a veces fragmentados) de sus aplicaciones y paquetes de S2P basados en la nube, especialmente porque las aplicaciones especializadas de nicho ofrecen alcanzar la rentabilidad más rápidamente, hasta

FIGURA 11

La mala calidad de los datos y la falta de integración siguen siendo los principales desafíos

¿Cuáles considera que son las principales barreras para la aplicación eficaz de la tecnología digital en compras? (Seleccione y clasifique las tres primeras)



Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO, 2021.

que los grandes proveedores de S2P en la nube puedan igualar esas capacidades.

Esta complejidad de los datos internos y la organizativa que ayuda a impulsarlos son los dos riesgos más elevados después de la trifecta de la pandemia, la continua recesión económica y la continuidad del suministro.

Sin embargo, la buena noticia es que los CPOs reconocen el problema de los datos y quieren solucionarlo. De hecho, si los CPOs tuvieran un presupuesto adicional para invertir, el área mejor calificada sería “analítica y herramientas de gestión de datos” (que tiene una calificación incluso más alta que contratar más FTE). Además, el número 5 en la lista de los “5 principales” (de 11 opciones) se centró únicamente en la calidad de los datos, y el 42% de los CPOs querían invertir en él.

Resolver problemas de calidad de datos es un tema importante, por el cual el informe ofrece algunas ideas:

- La calidad de los datos debe nombrarse y abordarse explícitamente como parte de una estrategia digital más amplia y formar parte de la transformación digital; simplemente comprar más herramientas sin abordar los datos que fluyen a través de esas herramientas empeora el problema.
- La estandarización ha sido un tema claro en el informe, ya que permite una mejor configuración. Esto es especialmente importante en áreas relacionadas con datos maestros (proveedores, contratos, taxonomías de gasto, roles, métricas, tipos de costos, etc.).

Las organizaciones de compras más avanzadas no dependen de sus socios de TI ni se ven retenidas por ellos. Los de alto desempeño se sienten con más del doble del nivel de auto satisfacción con relación a sus relaciones con los *stakeholders* en comparación con sus pares, pero pueden controlar su propio destino digital sin dejar de ser buenos socios de colaboración internamente con TI.

Las funciones de compras, al igual que otras funciones y unidades de negocio, necesitan controlar sus propios repositorios.

Las funciones de compras, al igual que otras funciones y unidades de negocio, necesitan controlar su propia información y encontramos que, aunque muchas pueden autofinanciar la mejora de la calidad de los datos a través de proyectos enfocados (p. Ej., reducción de costos e inventario, mediante la eliminación de proveedores y materiales duplicados), las mejores organizaciones realizan estas mejoras de manera iterativa en el camino, y luego protegen la calidad de los datos formalmente dentro de la ejecución del proceso y las configuraciones del sistema.



Capítulo 4: Las muchas caras de un CPO Agile y en evolución

LAS MENTES DE los CPOs se dividen entre los muchos sombreros que deben usar: un proveedor de servicios interno; un representante comercial externo y un orquestador que debe hacer coincidir la demanda con la oferta y la capacidades disponibles. Los CPOs tienen numerosos trabajos que realizar y clientes a quienes atender. Lograr un alto desempeño puede ser tan difícil de alcanzar como el “asiento en la mesa” mencionado con frecuencia que compras a menudo desea, especialmente en épocas de alta volatilidad, y especialmente cuando ahora hay muchas mesas proverbiales para sentarse (aunque sea virtualmente). Como dijo un CPO: *“Compras afecta a todas las partes del negocio, desde la dirección hasta el operador de primera línea. Subestimamos el impacto que podemos tener para ser un catalizador en la organización, ya que estamos muy enfocados en ser un buen operador o administrador de la billetera de la organización. Podemos y debemos acercarnos a la evolución del CFO, de contador administrativo a ser la mano derecha del CEO.”*

De hecho, los CPOs han ido trascendiendo sus roles como operadores (por ejemplo, haciendo tratos, ahorrando dinero, administrando contratos) y administradores (por ejemplo, asegurando el suministro y el cumplimiento) hacia roles de catalizadores transformacionales y estrategias inteligentes. Deloitte destacó estos cuatro roles hace 10 años para el CFO, y nunca ha sido más aplicable al rol del CPO (figura 12).

Esto es lo que aprendimos sobre cómo los CPOs dedican su tiempo a estos roles:

- Los CPOs pasan un tercio de su tiempo como catalizadores.
- Los CPOs de baja agilidad dedican un 10% más de tiempo a las actividades transaccionales que el promedio.
- Los de alto desempeño pasan casi un 15% más de su tiempo como estrategas.
- Los de alto desempeño tienen como objetivo que el 50% o más de su tiempo se dedique a actividades estratégicas.

Por supuesto, un CPO es solo una persona. Si bien los CPOs en la encuesta solo pueden pasar personalmente del 20 al 25% de su tiempo en el rol de “operador”, es la asignación del equipo más amplio lo que indica si la organización de compras puede escapar de “la tiranía de la táctica”. Desafortunadamente, esos empleados de compras están gastando un 74% de su tiempo en actividades transaccionales y operativas, lo que inevitablemente empuja al CPO hacia adentro y hacia abajo.

Los equipos de compras del grupo de alto desempeño, por el contrario, dedican ~ 63% (~ 15% menos) de su tiempo a este tipo de actividades. También descubrimos que los maestros de la agilidad no dedican tanto tiempo a realizar trabajos estratégicos como los de alto desempeño, pero dedican más tiempo a la transformación para desarrollar capacidades sobre la marcha que les ayuden a ofrecer un mayor rendimiento en el futuro.

Además de las preguntas sobre el desempeño anual y la asignación de tiempo, la edición de este año de la encuesta evaluó las motivaciones personales,

FIGURA 12

La evolución de los CFOs y CPOs en los cuatro roles durante los últimos 10 años

Las cuatro caras	CFO (2011)	CPO (2021)
Operador 	Equilibra los costos y los niveles de servicio con el cumplimiento de las responsabilidades de la organización financiera y adapta el modelo operativo de finanzas según sea necesario. La gestión del talento, la externalización y las decisiones de servicios compartidos son a menudo problemas críticos.	Ejecución de las operaciones de compras diarias, incluidos los procesos de solicitud a pago, contratación y compras tácticas, gestión de contratos de proveedores, gestión de consultas de proveedores / <i>stakeholders</i> y gestión de disputas.
Administrador 	Lidera la contabilidad, el control, la gestión de riesgos y la preservación de activos. Se centra en garantizar el cumplimiento de la empresa con los requisitos de control e informes financieros (incluida la seguridad de la información).	Protección del negocio: riesgo del proveedor / riesgo de la cadena de suministro, riesgo interno / cumplimiento, preservación del efectivo, orquestación del cumplimiento de terceros y garantía del cumplimiento y la continuidad del suministro, en apoyo de la continuidad del negocio.
Catalizador 	Obtiene alineación comercial para identificar, evaluar y ejecutar estrategias, y sirve como socio comercial para otros tomadores de decisiones. El catalizador establece una estructura de responsabilidad empresarial por los resultados, impulsa la ejecución empresarial y gana la aceptación de la gestión empresarial.	Reestructura la base de suministro (y la cadena de valor más amplia) y las capacidades de gestión de suministro (organización, procesos, métricas, sistemas, datos) dentro de las áreas de compras y áreas de negocios adyacentes.
Estratega 	Proporciona una perspectiva financiera sobre la innovación y el crecimiento rentable, aprovechando esta perspectiva para mejorar la conciencia del riesgo, la toma de decisiones estratégicas y la integración de la gestión del desempeño, además de traducir las expectativas de los mercados de capitales en imperativos comerciales internos.	Involucra al negocio y los mercados proveedores de manera estratégica para impactar significativamente los resultados: innovación de proveedores, digitalización, diseño de redes extendidas, gestión de categorías estratégicas y SRM.

Fuente: Deloitte Encuesta Global CPO, 2021.

ambiciones y características de los CPOs: su percepción de compras como un campo, su camino hacia compras y hacia dónde quieren ir en última instancia con sus carreras. También exploramos cuatro arquetipos para los líderes de compras (operadores, administradores, catalizadores y estrategas) para enmarcar la capacidad y la ambición en el contexto de los objetivos actuales de desempeño y mejora.

Por lo general, aquellos que concentran la mayor parte de su tiempo como operadores y

administradores tienen un desempeño de nivel moderado o bajo. Hacen incansablemente todo lo posible para ofrecer valor y defender la empresa, pero tienden a reaccionar y luchan por encontrar el tiempo para atacar de manera proactiva oportunidades más estratégicas. Los catalizadores son ambiciosos y quieren hacer la transición de sus organizaciones del nivel medio o inferior al nivel superior. Los estrategas buscan cristalizar sus ambiciones: pueden contribuir a la estrategia empresarial desde su organización rediseñada y optimizada.

Los CPO de alto desempeño ven el riesgo solo como un poco más importante que las operaciones y, en cambio, quieren dedicar más tiempo a la estrategia general y tener operaciones más optimizadas y un mayor control sobre la gestión de riesgos:

- El setenta y tres por ciento dedica del 20% al 40% de su tiempo a influir y dar forma a la estrategia general.
- El sesenta y siete por ciento dedica solo entre el 10 y el 20% de su tiempo a las operaciones principales.
- El ochenta y dos por ciento dedica entre el 10% y el 20% de su tiempo a reducir el riesgo y garantizar el cumplimiento.
- El sesenta y cinco por ciento dedica del 30% al 50% de su tiempo a influir y dar forma a la estrategia general.

Además, los de alto desempeño ven y reconocen “liderar la transformación e impulsar el cambio” como un factor clave de éxito, que requiere la aplicación de una mentalidad catalizadora. Tanto hoy como en un mundo ideal, la mayoría de los maestros dedican del 30% al 50% de su tiempo a la transformación estratégica.

También es probable que el uso de proyectos de transformación para impulsar una agenda de compras más amplia conduzca a una mejor aceptación de la gestión para la función, creando así un círculo virtuoso de éxito.

Por último, una mentalidad de transformación más estratégica prevaleció más en los CPOs de los grupos de maestros de la agilidad de alto desempeño. Si bien el 27% de los maestros de la agilidad de alto desempeño (la intersección de estos dos grupos) consideraba que las funciones de compras eran una misión crítica, el 41% lo ve literalmente como “una forma de cambiar el mundo mediante la remodelación de las cadenas de suministro globales” (en comparación con solo el 17% de el resto). Aunque no todos los CPOs necesariamente deben adoptar este punto de vista (por ejemplo, los de empresas más localizadas y orientadas a los servicios), sí demuestra una visión y una línea de visión que ofrece una forma más poderosa y estratégica de enmarcar la oferta más allá de las compras (según Kraljic alrededor de 1983), y quizás inyecte un poco más de pasión y convicción, lo que permite un mayor compromiso con los stakeholders, el personal y los proveedores.

Capítulo 5: Dar el siguiente paso para convertirse en ágil

ESTE INFORME HA resaltado cómo las prioridades del CPO están creciendo, aunque aún se están implementando métricas formales que institucionalizan estas prioridades. La buena noticia es que, en general, el equipo ejecutivo apoya o apoya mucho la inversión y la promoción de compras. El truco consiste en comprender cómo aprovechar este apoyo para aumentar la calidad de la influencia en toda la organización.

Hemos descubierto algunos hechos preocupantes. Compras debe comprender mejor las redes de suministro y centrarse más en la reestructuración de las cadenas de suministro. Esto nos deja preguntándonos si los CPOs aún no comprenden completamente las expectativas de revisar su huella de proveedores globales, particularmente a medida que las reglas del comercio global continúan evolucionando.

Los CPOs dependen en gran medida de la contratación de recursos para acceder a las capacidades que necesitan. Sin embargo, aquellos que ganen la guerra por el talento se adaptarán más rápidamente y será más probable que consideren y adopten un conjunto más amplio de modelos de talento (ya vemos que los *maestros de la agilidad* de alto desempeño tenían el doble de probabilidades de aprovechar los modelos operativos híbridos y están accediendo talento de un espectro más amplio de fuentes).

Y, quizás, lo más preocupante de todo es la creciente brecha digital entre los maestros de la agilidad de alto desempeño y el resto del grupo, y

la falta de enfoque en la resolución de problemas de datos subyacentes. Todo esto puede ser muy útil para explicar que, si bien el 70% cree que puede ejecutar sus estrategias, la gran mayoría de los CPOs (> 50%) expresan una verdadera falta de confianza en que están preparados para el éxito.

Las capacidades ágiles, de hecho, se correlacionan fuertemente con (y creemos que impulsan) los resultados, y construir agilidad requiere modelos operativos de próxima generación, diversos grupos de recursos (que piensan, actúan y reaccionan de manera diferente) y, por supuesto, nuevas capacidades digitales, las mejores de su clase. Poner a los *stakeholders*/ cliente (y la demanda asociada) en el centro es un gran comienzo, pero la promesa es únicamente buena cuando logra entregarse. Los CPOs deben aprovechar el increíble poder de los mercados de proveedores con una forma de pensar más abierta y flexible.

Al final, volverse ágil no es un fin en sí mismo ni una palabra de moda. Más bien, se trata de transformar y desarrollar un conjunto de capacidades y demostrar el valor y el retorno de la inversión (ROI) de dichos esfuerzos mediante el seguimiento de métricas apropiadas de manera deliberada y metódica a lo largo del programa de transformación. Requiere una comprensión más profunda y transparente del trabajo, una cuidadosa selección de cómo se implementan los recursos para ese trabajo y la conducción alineada de un conjunto diverso de *stakeholders* para asegurar el consenso, alinear las prioridades, obtener apoyo / recursos / financiamiento, y luego ejecutar. Ser ágil en compras requiere hambre de progreso y apetito de

riesgo, ejecutar más programas de desarrollo, fallar rápidamente (a menor escala), iterar y, en última instancia, llegar a una gran solución más rápidamente.

La encuesta de este año proporciona la evidencia más clara hasta el momento de que la agilidad es el

mejor antídoto para la creciente complejidad a la que se enfrentan los CPOs. La agilidad permite a las organizaciones no solo aprovechar un conjunto dinámico de oportunidades presentadas por un mundo en constante cambio, sino hacerlo más rápido y mejor que la competencia.

LISTA DE "TO-DO" DE CPOS PARA SER ÁGILES

Descubrimos que hay un conjunto claro de atributos que los CPOs deben adquirir para volverse ágiles:

1. Evalúe las brechas de su agilidad interna:

- Determine su capacidad para implementar de manera flexible recursos bajo demanda y entender las barreras.
- Comprenda si su equipo posee las capacidades / potencial para volverse más ágil.
- Segmente y evalúe procesos para determinar la proliferación y la coherencia general.
- Ejecute escenarios y pruebe la capacidad de su equipo y organizaciones para responder de manera rápida y eficaz.

Acción:

- 1.1 Revise su carga de trabajo (y los demandas asociadas) y el modelo operativo actual.
- 1.2 Realice minería de procesos para comprender la complejidad de su proceso.
- 1.3 Evalúe cómo asigna los recursos a la carga de trabajo.

2. Defina un tablero de control verdaderamente balanceado:

- Comprenda y desarrolle métricas de riesgo, resiliencia y agilidad a lo largo del proceso de compras.
- Mida las métricas con frecuencia durante la transformación para probar el progreso.
- Incorpore agilidad y resiliencia en su modelo operativo e incentivos.

Acción:

- 2.1 Vaya más allá de los pilotos y comience a utilizar las capacidades escalables de las plataformas.
- 2.2 Invierta en corregir sus datos y desarrollar procesos para que sean predictivos y autónomos.

3. Construya y ejecute con una hoja de ruta digital integral:

- Mejore las capacidades de abastecimiento y adquisiciones internas a través de analítica avanzada.
- Comprenda las cargas de trabajo por proceso y etapas del proceso e identifique problemas / oportunidades para crear valor a través de la digitalización.



Acción:

3.1 Defina una estrategia de digitalización integral (considerando el impacto más allá de la eficiencia) y una hoja de ruta.

3.2 BCree casos de uso para Internet de las cosas (IoT), 5G, blockchain, torres de control y flujos de trabajo colaborativos habilitados por IA / machine learning.

4. Desarrolle el músculo de la colaboración:

- Ponga la gestión de stakeholders / clientes en el centro de su estrategia.
- Piense en los MSPs y los socios del ecosistema como su empresa ampliada.
- Diseñe una infraestructura digital limpia (con baja deuda técnica).

Acción:

4.1 Cambie su enfoque centrado en el abastecimiento lineal a la gestión de socios / terceros.

4.2 Desarrolle un enfoque holístico de gestión de proveedores (incluyendo la adhesión, el riesgo, el rendimiento, etc.)

5. Adopte una mentalidad ágil (e incluso una metodología):

- Utilice un pensamiento de diseño para moverse de forma rápida e iterativa con los stakeholders / clientes.
- Desarrolle capacidades que brinden resultados focalizados.
- Aumente la frecuencia del ciclo del programa y reajuste las prioridades para que coincidan con los *stakeholders*

Acción:

5.1 Erradique los procesos secuenciales en cascada.

5.2 Implemente la gestión de la cartera de proyectos para lograr visibilidad / coordinación.

Notas

1. [Extraído](#) de Stephen Covey, *The Seven Habits of Highly Effective People* (Free Press, 1990).
2. El [cuarenta-y-cinco](#) por ciento de las organizaciones de adquisiciones en nuestra encuesta no miden estas dos áreas.
3. [Deloitte, CFO signals™](#): Q4 2020, 2020.
4. El *framework* del modelo operativo de abastecimiento de [Deloitte](#) cubre aspectos tales como la estrategia y la planificación, la gobernanza y la gestión de los stakeholders, la organización y la gestión del talento, los procesos y las capacidades, y la tecnología y el análisis.
5. Punit Renjen, [Building the resilient organization: 2021 Deloitte global resilience report](#), Deloitte Insights, 25 de enero, 2021.
6. Deloitte Life Sciences client (nombre omitido).
7. En lugar de contratar talentos para conjuntos de habilidades específicas, las organizaciones deben girar hacia la contratación para mentalidades específicas, una de las cuales debe ser la adaptabilidad. Esto puede significar que RR.HH. reconsidere las descripciones de trabajo tradicionales y los requisitos solicitados, lo que probablemente ampliaría el grupo de postulantes y aumentaría la diversidad. Consulte Renjen, [Building the resilient organization](#).
8. Erica Volini et al., *The social enterprise in a world disrupted: Leading the shift from survive to thrive—2021 Deloitte Global Human Capital Trends*, Deloitte Insights, 9 de diciembre, 2021.
9. Stephen Laaper et al., [Implementing the smart factory: New perspectives for driving value](#), Deloitte Insights, 30 de marzo, 2020.
10. SASB, [“Global sustainability and integrated reporting organisations launch prototype climate-related financial disclosure standard,”](#) comunicado de prensa, 18 de diciembre, 2020; Amanda Medress, [“Answering your questions about the Value Reporting Foundation,”](#) SASB, 21 de diciembre, 2020.

Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Kyle Ransom, Robert Elliott, Grant Potts, Abhisek Singhal, Mauricio Taborga, Sumanth Kumar, Thomas Nichols, Juliane Francia y MacKenzie Suderman** de Deloitte Consulting LLP por sus contribuciones a este informe. Los autores también desean agradecer a **Abrar Khan** por su apoyo en la revisión y desarrollo del informe.

Sobre los autores

Jim Kilpatrick | jimkilpatrick@deloitte.ca

Jim Kilpatrick es socio principal y líder global de los servicios de consultoría en Supply Chain & Network Operations de Deloitte. Adicionalmente es el líder de la industria de Consumer Products en Canadá. Ha dirigido programas globales de transformación de la cadena de suministro que han tenido un impacto significativo a través de la optimización de la cadena de suministro y el aprovechamiento de tecnologías y sistemas avanzados de la cadena de suministro. Su experiencia incluye la estrategia de la cadena de suministro, planificación de la cadena de suministro, distribución y logística, abastecimiento estratégico y compras, así como operaciones de fabricación.

Jennifer Brown | jennibrown@deloitte.com

Jennifer Brown es socia principal y líder global de los servicios consultoría en Supply Management & Digital Procurement con enfoque en la práctica de Life Sciences & Health Care. Su combinación única de experiencia en la industria y experiencia en implementación de la cadena de suministro le permite generar valor a través de estrategias de gestión de categorías, gestión de proveedores y abastecimiento estratégico de materiales, así como definir nuevos modelos operativos de compras, impulsar sinergias de fusiones y adquisiciones e implementar soluciones basadas en la nube para gestionar el ciclo de sourcing a pago.

Ryan Flynn | rpflynn@deloitte.com

Ryan Flynn es socio principal de Deloitte Consulting LLP con más de 18 años de experiencia ayudando a empresas globales a capturar valor a través de una mejor gestión de las relaciones con proveedores y terceros y una mayor eficiencia operativa. Se especializa en liderar transformaciones digitales de Sourcing a pago en gran escala, que cubren el abastecimiento estratégico, la gestión de contratos, compras a pago y la gestión de proveedores. Ha trabajado en múltiples industrias, con un enfoque en la industria de Tecnología, Medios y Telecomunicaciones.

Aaron Addicoat | aaaddicoat@deloitte.com

Aaron Addicoat es un senior manager de Deloitte Consulting LLP con 15 años de experiencia en compras tanto en la industria como en consultoría, en una amplia variedad de categorías de gastos directos e indirectos, liderando transformaciones globales grandes y complejas en todas las industrias, sobre todo en *life sciences* y fabricación. Durante su carrera, siempre ha proporcionado valor a los clientes centrándose en evaluaciones de capacidad, rediseño de modelos operativos, reducción de costos, desarrollo de proveedores, mejora de procesos, gestión de riesgos y gestión de cumplimiento en Europa, Estados Unidos y China.

Pierre Mitchell | pierre@spendmatters.com

Pierre Mitchell dirige la investigación en el área de compras y el desarrollo de propiedad intelectual en Spend Matters, y es el principal arquitecto de los marcos de mapa de soluciones por industria de la firma. Tiene 30 años de experiencia en la industria, asesoría e investigación, y es un reconocido experto en transformación de compras digitales (digital procurement) que se especializa en procesos, prácticas y métricas de suministro avanzados y habilitación de herramientas y servicios digitales. Anteriormente, dirigió la investigación de compras en The Hackett Group.

Contáctenos

Nuestros conocimientos pueden ayudarlo a aprovechar el cambio. Si está buscando nuevas ideas para abordar sus desafíos, deberíamos hablar.

Liderazgo de la industria

Jennifer Brown

Principal | Global Sourcing and Procurement | Deloitte Consulting LLP
+1 201 892 7015 | jennibrown@deloitte.com

Jennifer Brown es la líder de la práctica de Supply Management and Digital Procurement de Deloitte en EE.UU., así como la líder de la práctica de Global Sourcing and Procurement.

Ryan Flynn

Principal | US Supply Management and Digital Procurement | Deloitte Consulting LLP
+1 404 631 2390 | rpflynn@deloitte.com

Ryan Flynn dirige la práctica de Third Party Management de Deloitte Consulting y con más de 18 años de experiencia ayudando a empresas globales a capturar valor a través de una gestión mejorada de las relaciones con proveedores y terceros. Se especializa en liderar transformaciones digitales de source-to-pay a gran escala, que cubren el abastecimiento estratégico, la gestión de contratos, procure-to-pay y la gestión de proveedores. Ha trabajado en múltiples industrias, con un enfoque en la industria de tecnología, medios y telecomunicaciones.

Contactos en América Latina

Alejandro Jaceniuk

Socio Líder de Enterprise Technology & Performance | Consultoría | Deloitte Spanish Latin America
ajaceniuk@deloitte.com

Actual líder para la práctica de Enterprise Technology & Performance para la región de Spanish Latin America, cuenta con más de 20 años de experiencia. En su carrera profesional ha logrado el máximo impacto y valor de las inversiones en finanzas, cadena de suministro y operaciones de TI con una visión integral de las funciones comerciales clave desde la estrategia hasta el diseño de procesos y la habilitación de la tecnología.

Xavier Ordóñez

Socio Líder de Supply Chain | Consultoría | Deloitte Spanish Latin America
xordonez@deloittemx.com

En sus más de 20 años de experiencia, Xavier ha colaborado en proyectos de organizaciones en Estados Unidos, México, Brasil, Colombia y en Centroamérica relacionados con las mejoras estratégicas y operativas de la cadena de suministro, incluyendo compras valiosas, rediseño de redes logísticas, optimización de procesos fundamentales y operativos, medición de indicadores decisivos para la mejora continua, convirtiéndolo en un experto en temas de Supply Chain.

Deloitte.

Insights

Suscríbase en www.deloitte.com/insights para recibir las actualizaciones de Deloitte Insights

 Síguenos en @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

Editorial: Abrar Khan, Rupesh Bhat, Aparna Prusty, and Preetha Devan

Creación: Govindh Raj and Sonya Vasilieff

Promoción: Hannah Rapp

Arte de portada: Sonya Vasilieff

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos, informes y reportes originales que brindan información para las empresas, el sector público y las ONG. Nuestro objetivo es aprovechar la investigación y la experiencia de toda nuestra organización de servicios profesionales, así como la de los coautores en el mundo académico y empresarial, para avanzar en la conversación sobre un amplio espectro de temas de interés para ejecutivos y líderes gubernamentales.

Deloitte Insights es una marca de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación contiene únicamente información general, y ninguna parte de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro o sus afiliadas están, por medio de esta publicación, brindando asesoría contable, comercial, financiera, de inversión, legal, tributaria u otro tipo de asesoría profesional o servicios. Esta publicación no sustituye a dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado..

Ninguna parte de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembro o sus respectivas afiliadas serán responsables de cualquier pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"). DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también conocido como "Deloitte Global") no brinda servicios a los clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro estadounidenses de DTTL, sus entidades relacionadas que operan con el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Es posible que ciertos servicios no estén disponibles para dar fe de los clientes según las reglas y regulaciones de la contabilidad pública. Visite www.deloitte.com/about para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro

Copyright © 2021 Deloitte Development LLC. Todos los derechos reservados.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited