



Tendencias en la Cadena de Abastecimiento

Encuesta Global de CPO's 2014

Alejandro Jaceniuk

Partner

Strategy & Operations Leader

Octubre 2015



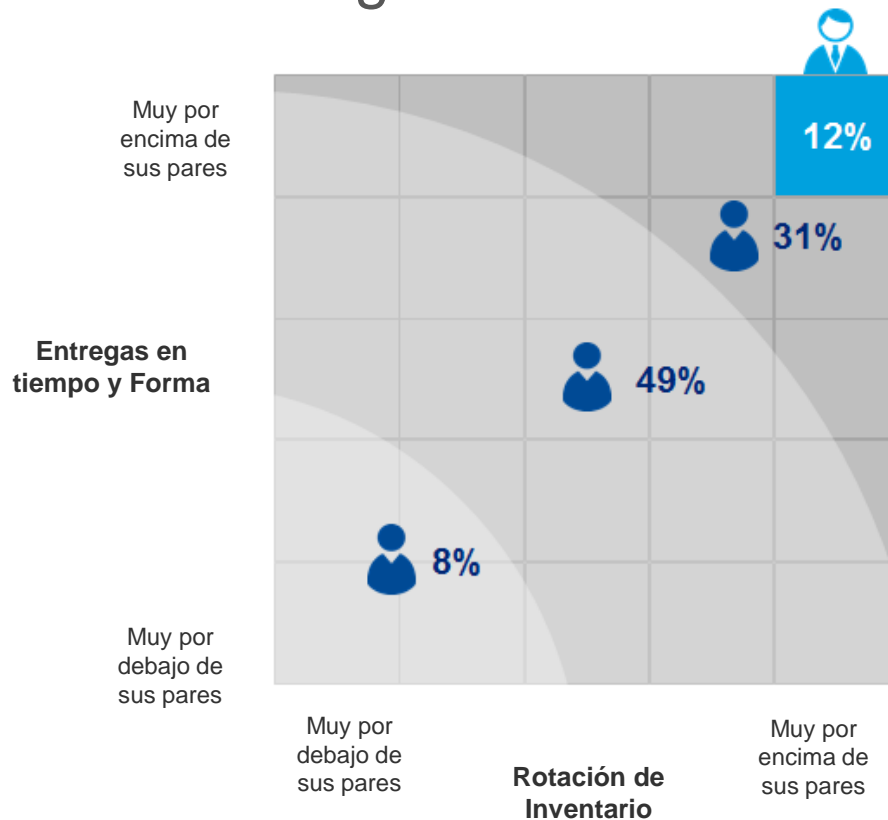
Agenda

1. Líderes o Seguidores?
2. Perspectivas Generales
3. Vínculo con el Negocio y el Mercado
4. Talento
5. Gestión del Riesgo
6. Tecnología
7. Servicios Compartidos y Outsourcing
8. Visión 2020

Encuesta Global de CPO's - 2014

Realizada por Deloitte en asociación con Odgers Berndtson durante 2014 reflejando los puntos de vista de los Chief Procurement Officers de 239 compañías en 25 países.

Líderes o Seguidores?



- Para Identificar a los Líderes de la Cadena de Abastecimiento, los ejecutivos fueron consultados acerca del desempeño del área en sus compañías y ello fue comparado con otras compañías de sus industrias en función de dos métricas: (1) rotación del inventario y (2) porcentaje de entregas en tiempo y forma.
- **12%** de los encuestados fueron valorados como significativamente superiores al promedio considerando ambos indicadores (rotación del inventario y porcentaje de entregas en tiempo y forma)



Encuesta Global de CPO's - 2014

¿Qué Implica ser un Líder o un Seguidor?

Comparación en el rendimiento

Seguidores

- Tienen un desempeño financiero bajo. En comparación a otras organizaciones en su industria:
 - Sólo el 8% tiene un crecimiento de sus ingresos significativamente superior al promedio
 - Sólo el 9% tiene un margen (EBIT) significativamente superior al promedio.

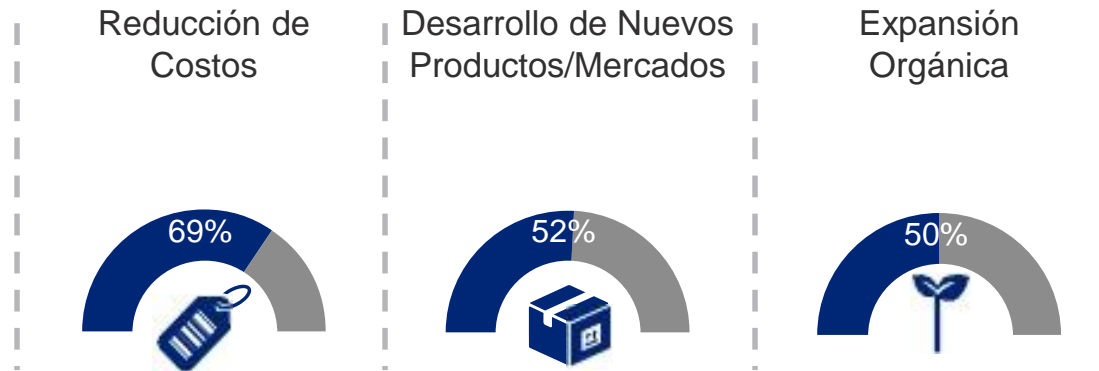
Líderes

- **Tienen un desempeño financiero alto en comparación a otras organizaciones de la industria:**
 - **El 79% tiene ingresos significativamente superiores al promedio**
 - **El 69% tiene un márgenes (EBIT) significativamente superiores al margen promedio**

Perspectivas Generales

Prioridades para el Corto Plazo

¿Qué iniciativas y/o estrategias de negocio ven los CPO's como prioritarias en el corto plazo?



Foco en costos



Sin bien los CPO's siguen viendo a la reducción de costos como una estrategia clave, otras iniciativas estratégicas cobran mayor importancia en el último año

Perspectivas Generales

Acciones para el Corto Plazo

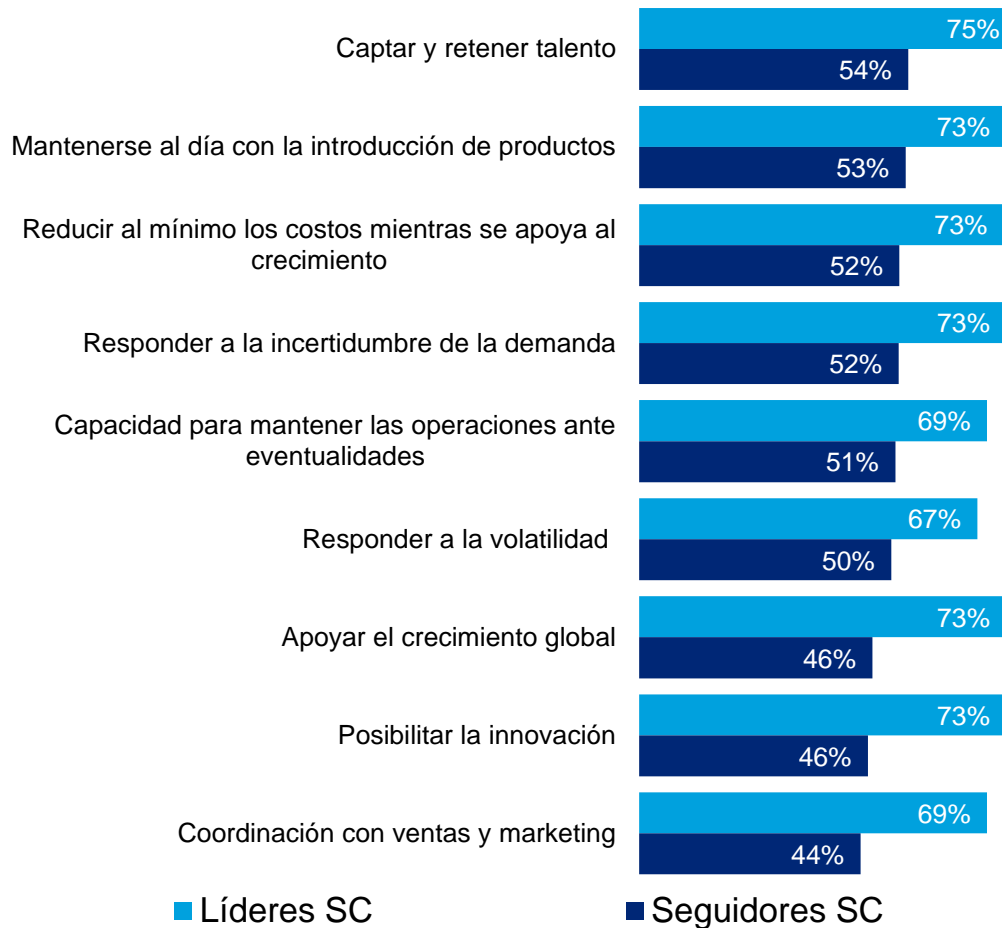
Los CPO's planean accionar sobre las siguientes palancas en el corto plazo:



Los CPO's continúan enfocándose en reducir sus costos pero, en tanto se reduce el rendimiento marginal de los nuevos ahorros, están cada vez más dispuestos a colaborar y en fortalecer sus relaciones con los proveedores para crear valor

Perspectivas Generales

Desafíos Claves – Líderes vs. Seguidores

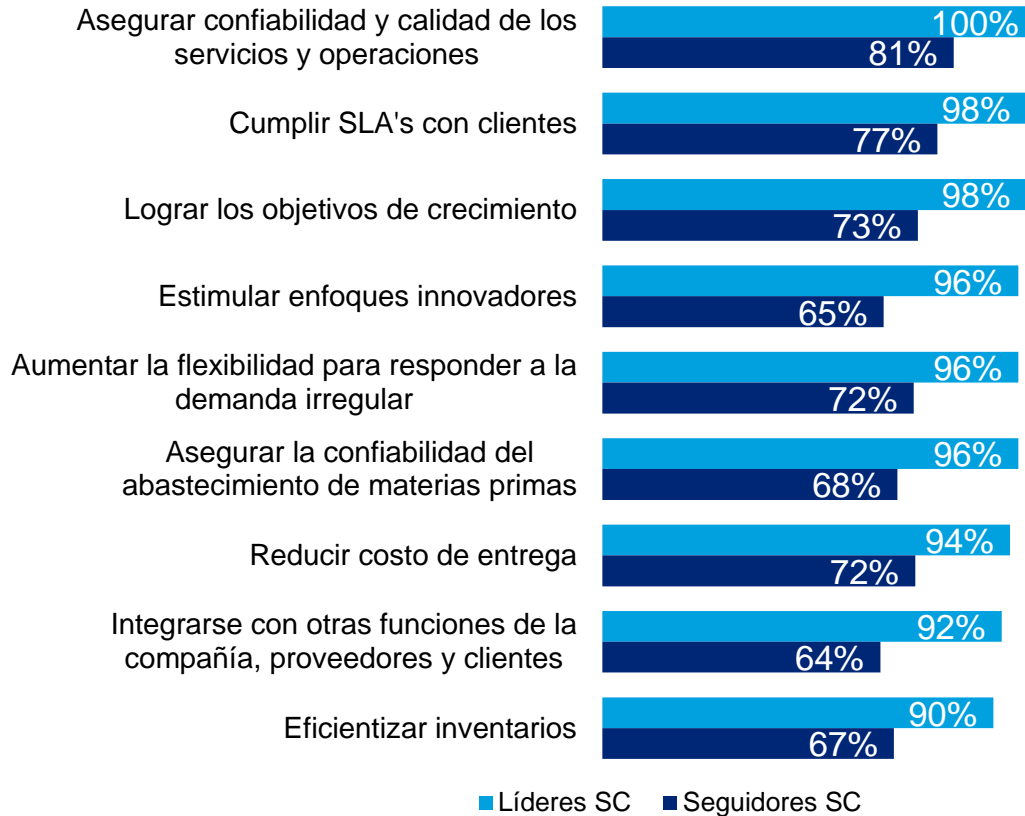


- A pesar de tener un desempeño superior, los Líderes de la cadena de abastecimiento reconocen plenamente los desafíos de gestionar sus cadenas de abastecimiento
- La mayor distancia se observa en “Posibilitar la innovación”, si bien las brechas, en general, son bastante similares.

Porcentaje de Extremadamente o Muy Desafiantes

Perspectivas Generales

Objetivos de SC – Líderes vs. Seguidores

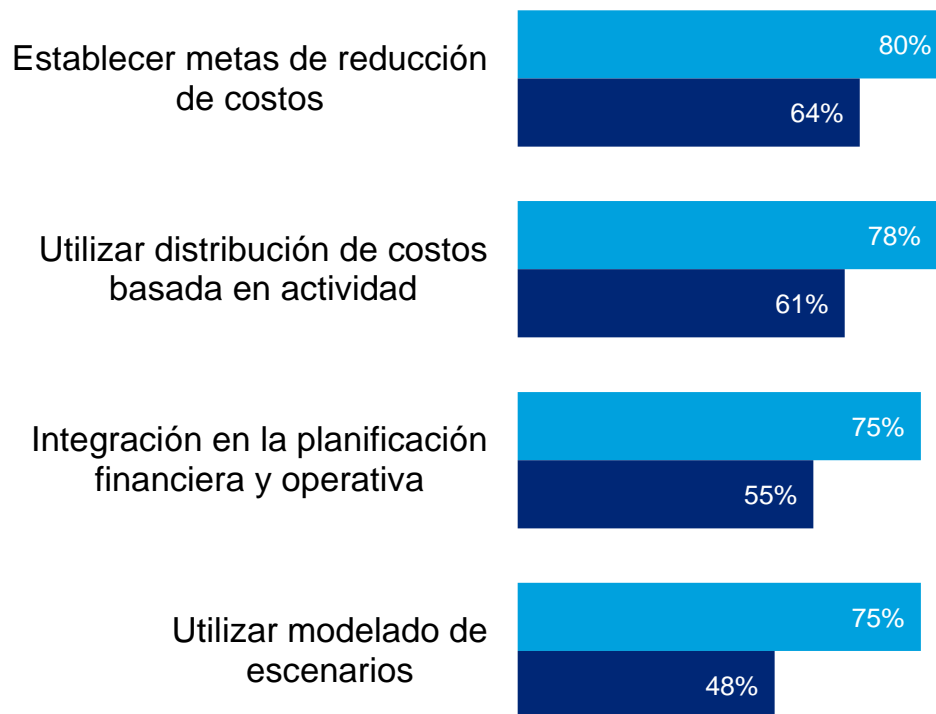


- Los Líderes reportaron una gama mucho más amplia de los objetivos que los Seguidores.
- Las brechas entre líderes y seguidores de la cadena de suministro eran especialmente grande para varios objetivos:
 - Lograr los objetivos de crecimiento
 - Estimular enfoques innovadores
 - Integración con otras funciones, con proveedores y clientes

Porcentaje de respuestas Extremadamente o Muy Importante

Perspectivas Generales

Estrategias de Rentabilidad – Líderes vs. Seguidores



Los Líderes de la cadena de abastecimiento fueron más propensos a utilizar estas 4 estrategias de rentabilidad

■ Líderes SC
■ Seguidores SC

Vínculo con el Negocio y el Mercado

Foco en Colaboración— Líderes vs. Seguidores



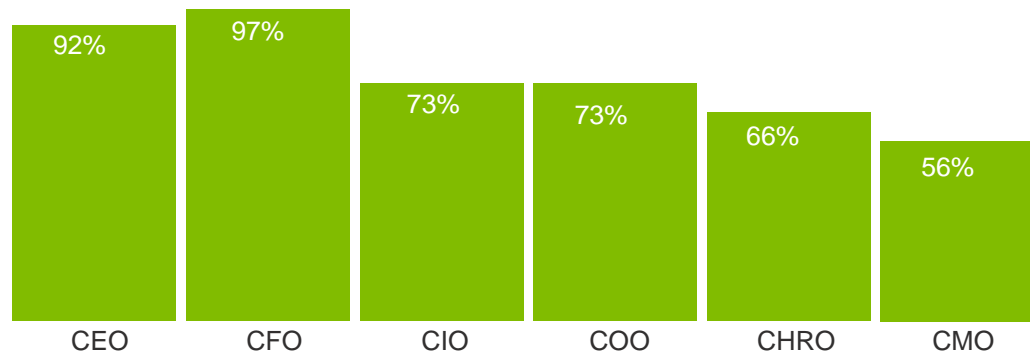
Los Ejecutivos de las compañías valoradas como “Líderes” fueron altamente propensos a reportar que sus compañías coordinan sus actividades de Supply Chain con otros grupos clave, tanto internos como externos.

■ Líderes SC
■ Seguidores SC

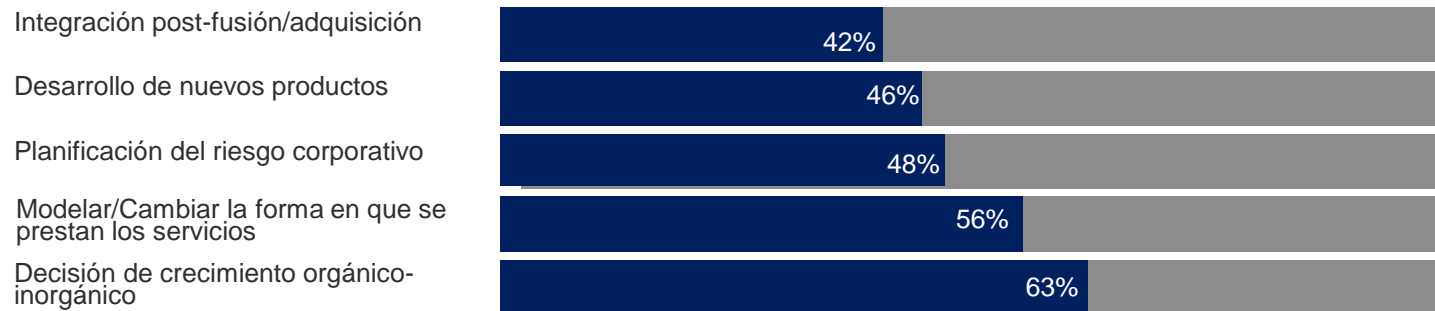
Vínculo con el Negocio y el Mercado

Colaboración

Importancia de la asociación con otros miembros del C-Suite



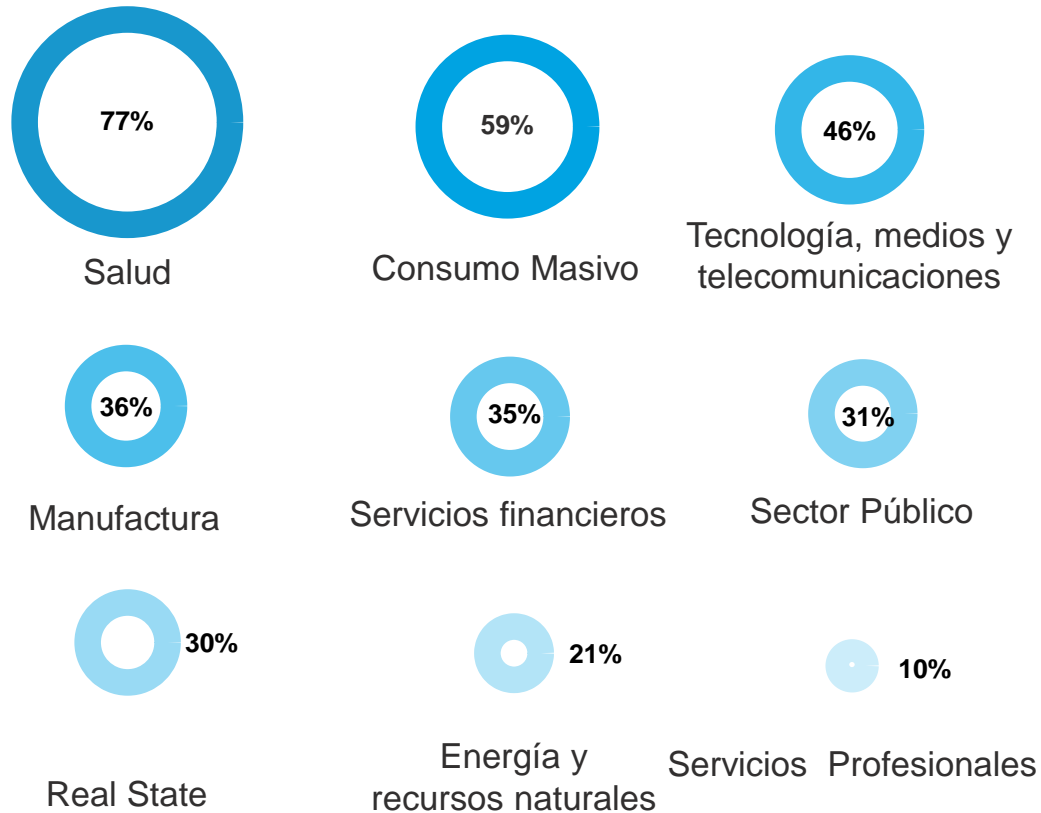
Participación del área de Abastecimiento en las actividades de crecimiento clave



Vínculo con el Negocio y el Mercado

Colaboración – Innovación con Proveedores

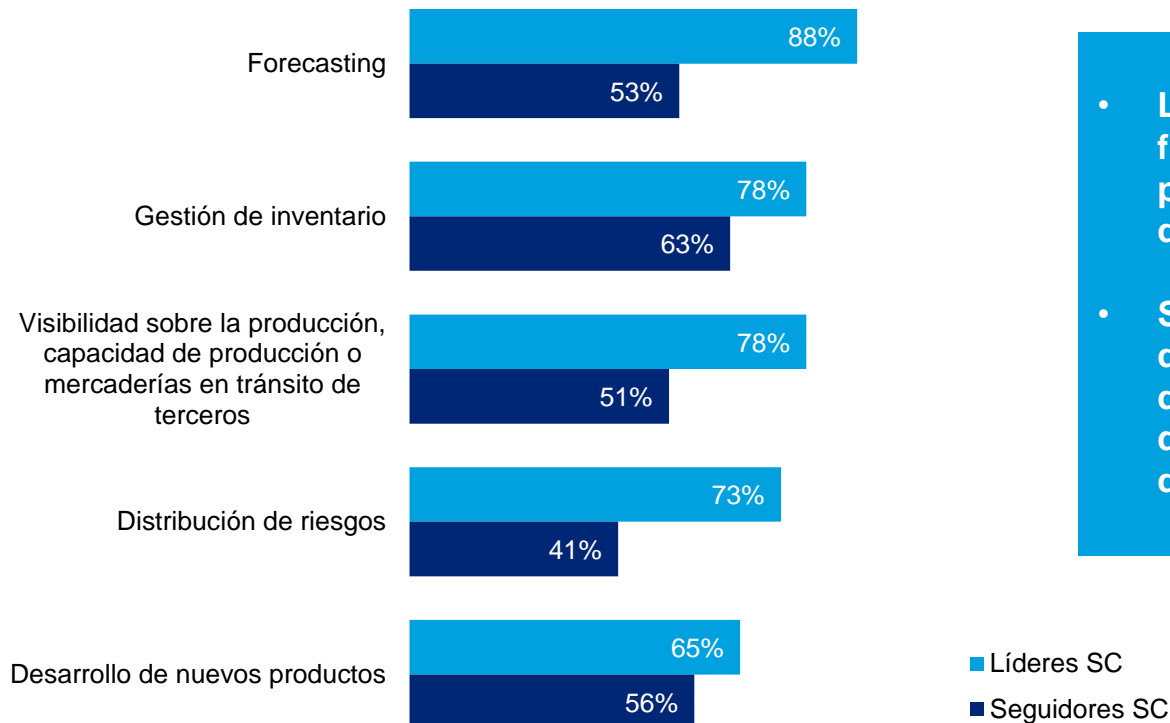
Número de CPO's que activamente impulsan la innovación con sus proveedores



Vínculo con el Negocio y el Mercado

Colaboración con Proveedores – Líderes vs. Seguidores

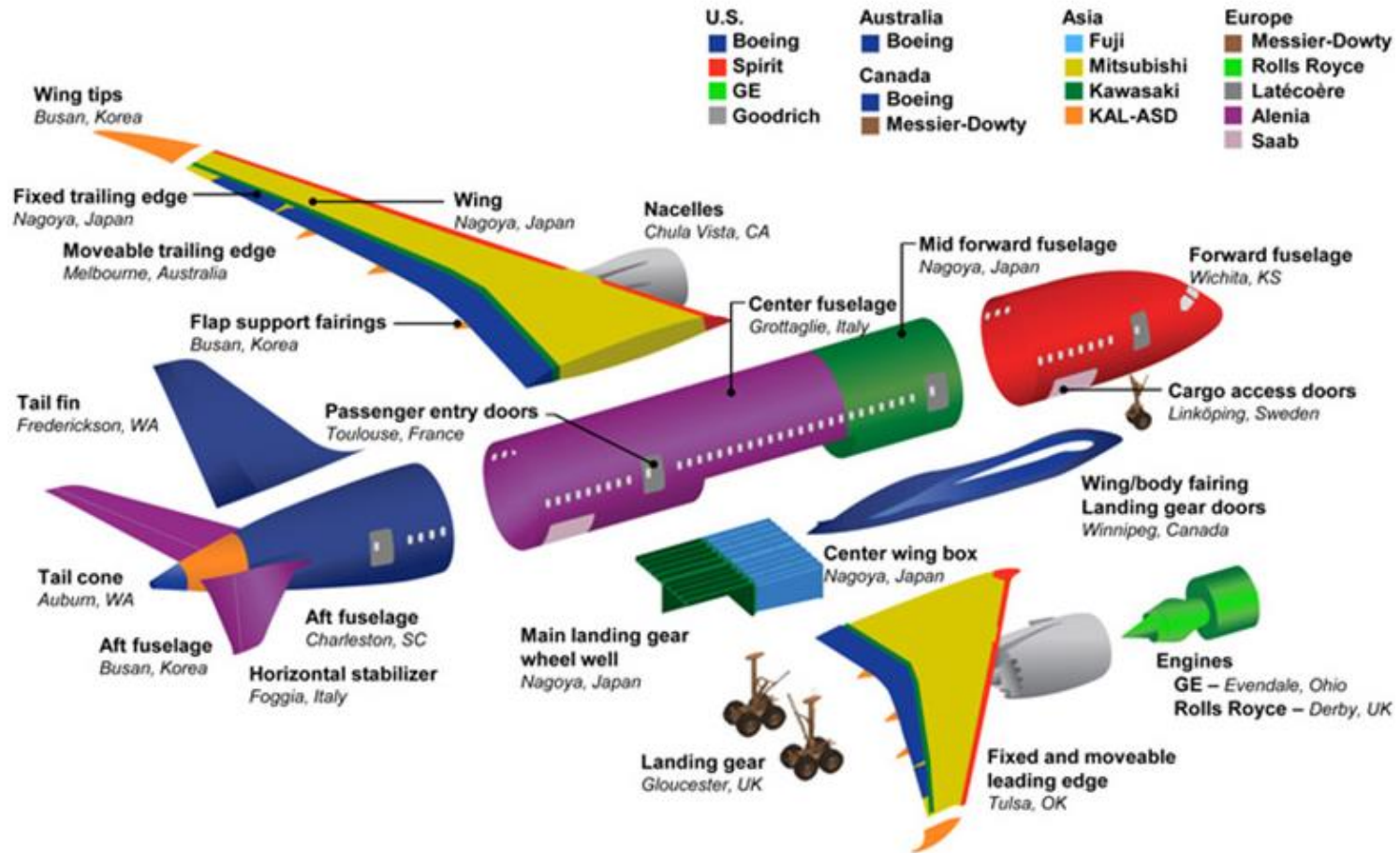
¿En cuáles de las siguientes áreas su compañía coordina actividades con Proveedores?



- Los ejecutivos de Líderes SC fueron significativamente más propensos a colaborar en la distribución de riesgos.
- Sin embargo, hubo poca diferencia entre los dos grupos de empresas en el porcentaje que coordinaban el desarrollo de nuevos productos.

Vínculo con el Negocio y el Mercado

El Caso Boeing 787

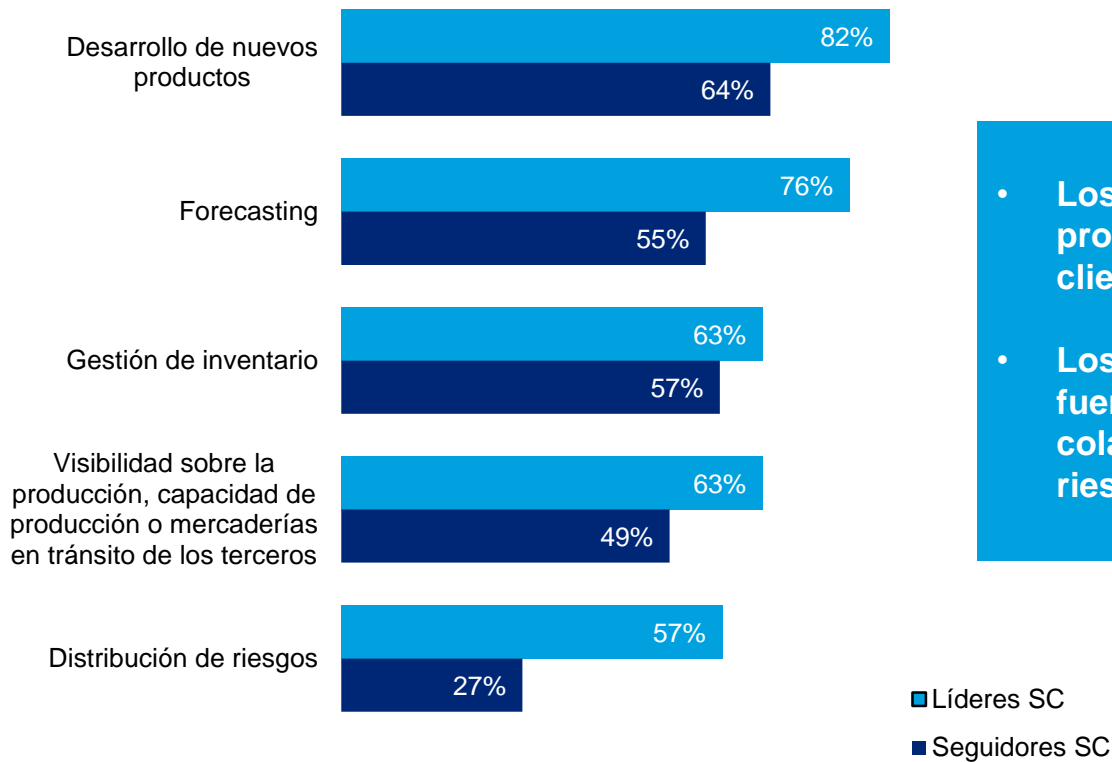


Fuente: "The Future of Manufacturing – Opportunities to drive economic growth" (World Economic Forum Report in collaboration with Deloitte Touche Tohmatsu Limited)

Vínculo con el Negocio y el Mercado

Colaboración con Clientes – Líderes vs. Seguidores

¿En cuáles de las siguientes áreas su compañía coordina actividades con Clientes?

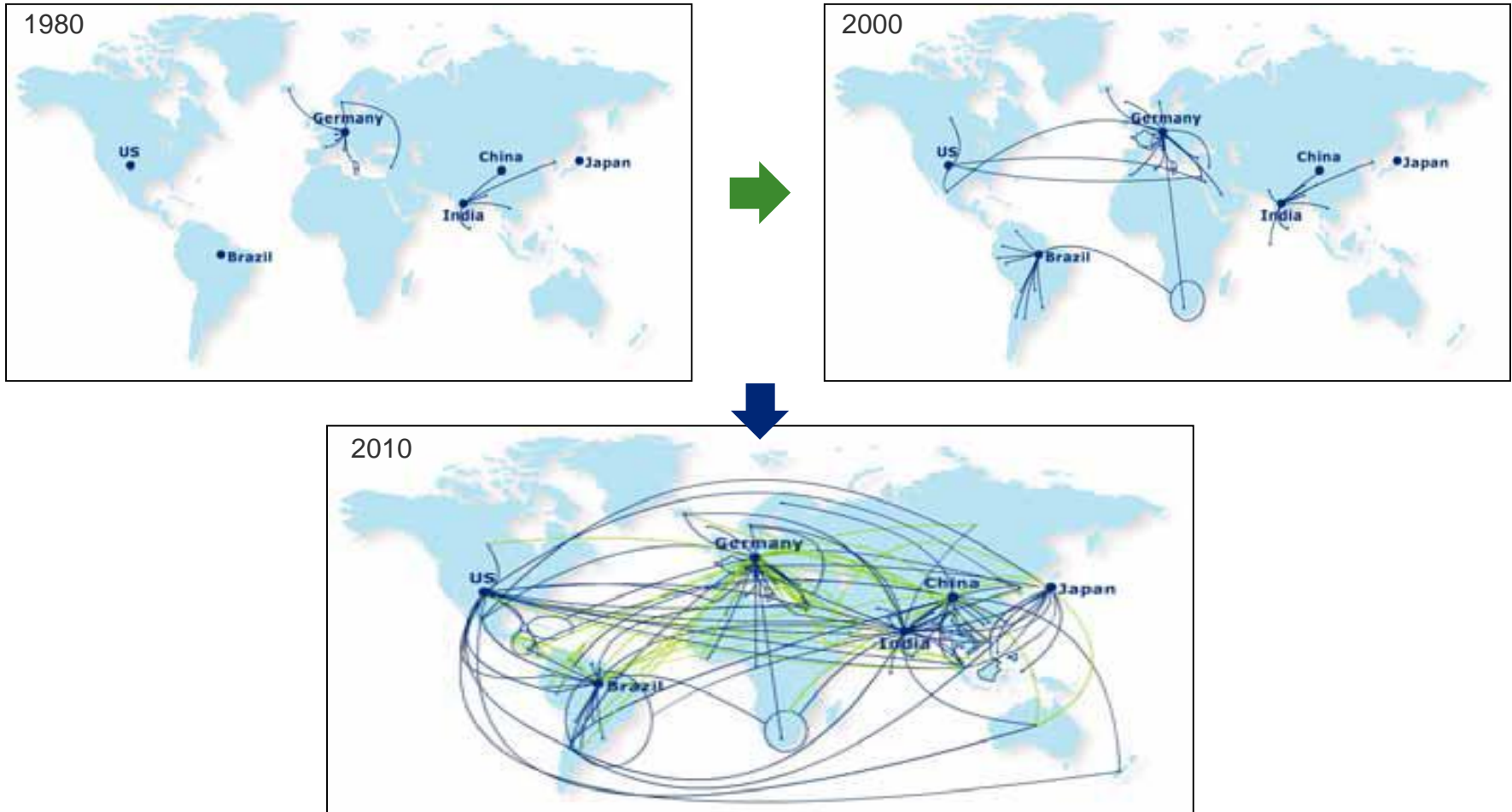


- Los Líderes fueron más propensos a coordinar con los clientes en estas 5 áreas.
- Los ejecutivos de Líderes fueron el doble de propensos a colaborar en la distribución de riesgos.

Vínculo con el Negocio y el Mercado

El imperativo de la Colaboración

Evolución de los Acuerdos Regionales para 6 países

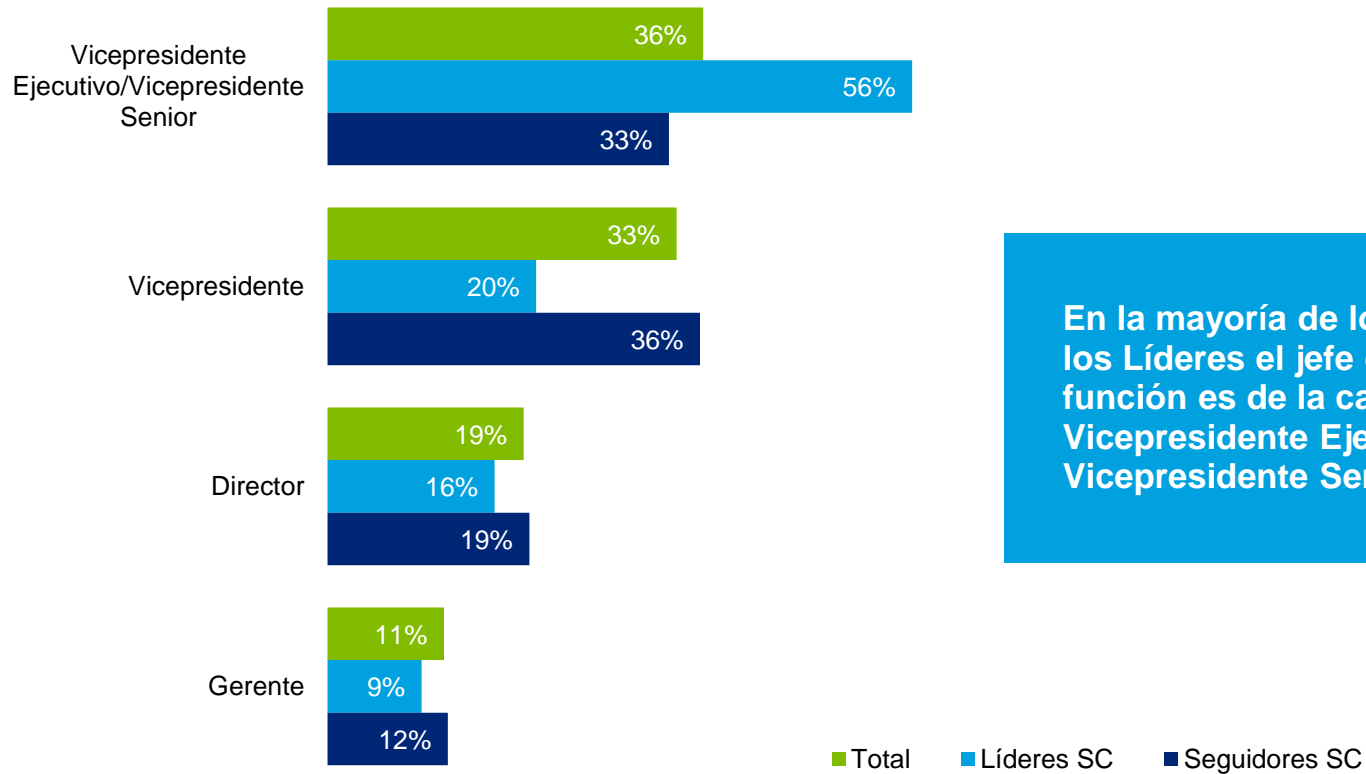


Fuente: "The Future of Manufacturing – Opportunities to drive economic growth" (World Economic Forum Report in collaboration with Deloitte Touche Tohmatsu Limited)

Talento

Liderazgo Ejecutivo – Líderes vs. Seguidores

¿Cuál es la categoría superior del ejecutivo a cargo de la función de Supply Chain?

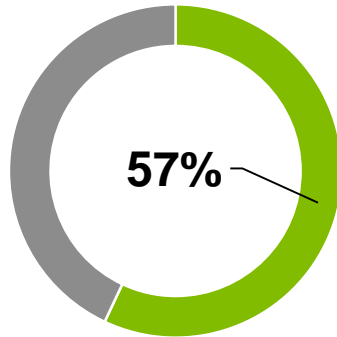


En la mayoría de los casos, en los Líderes el jefe de su función es de la categoría de Vicepresidente Ejecutivo o Vicepresidente Senior.

Talento

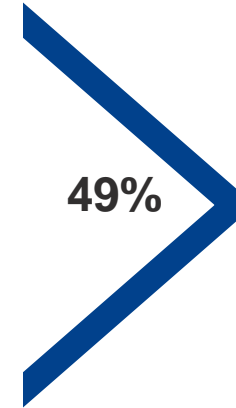
Gestión del Talento - Desempeño, Captación y Oferta

Efectividad del equipo



Sienten que sus equipos no tienen todos los skills necesarios

Dificultad para captar talento



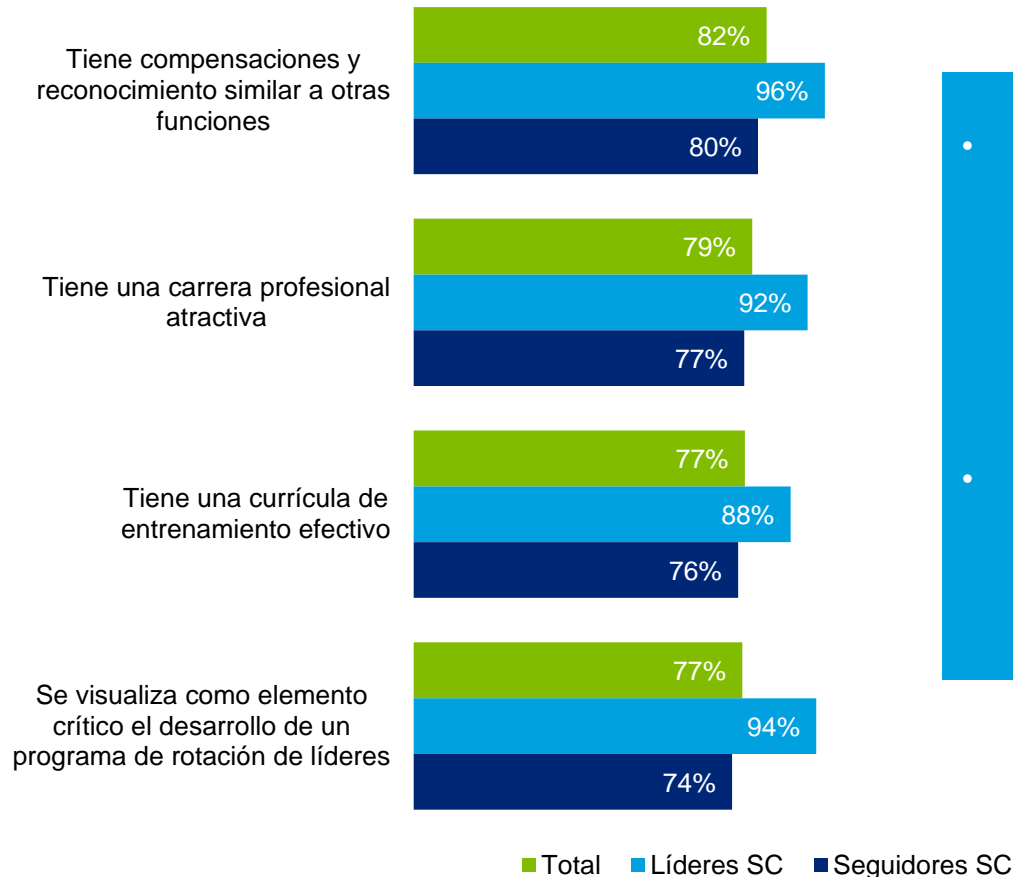
Mencionan que el mercado de talentos se ha vuelto limitado

Lucy Harding (Partner & Global Head of Practice, Procurement and Supply Chain, Odgers Berndtson):
“Si no se hace algo con respecto al talento en todos los niveles, entonces habrá una escasez real en el futuro, y el papel y la función que desempeña Procurement podría ser ocupado por otras funciones de la empresa”

Talento

Gestión del Talento – Líderes vs. Seguidores

¿Está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones sobre el talento en la cadena de abastecimiento de su empresa?

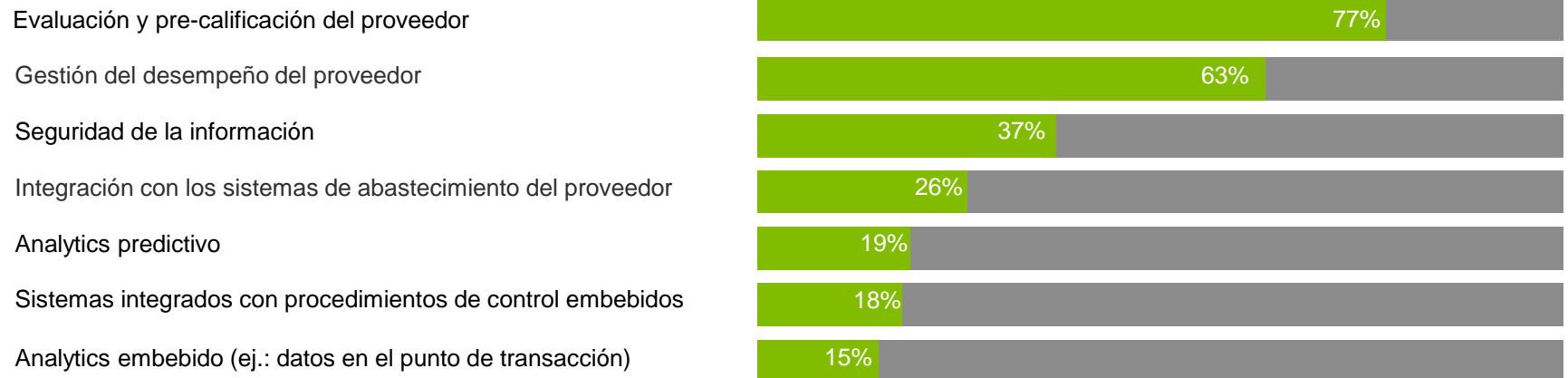


- Aproximadamente 70% o más de todos los ejecutivos encuestados dijeron que la cadena de abastecimiento de su empresa emplea prácticas para atraer y desarrollar el talento como tener una compensación y reconocimiento similar a otras funciones.
- Hubo diferencias relativamente menores entre líderes y seguidores de la cadena de abastecimiento en sus prácticas de gestión del talento.

Gestión de Riesgo

Mecanismos de Mitigación

¿Qué mecanismos utilizan para la mitigación de riesgos?



El enfoque principal de la gestión de riesgos es abordar el riesgo durante la pre-calificación y la fase de incorporación del proveedor, con un 77%. Menos del 20% utiliza el “Analytics” predictivo para evaluar los posibles riesgos de la oferta, lo que sugiere que hay espacio para una mayor proactividad en este aspecto para mitigar los eventos riesgosos.

Gestión de Riesgo

Riesgos Principales

Principales riesgos por industria



Reputacional



Volatilidad del precio
del Commodity



Prestación de servicio



Volatilidad del precio
del Commodity



Regulatorio y reputacional



Prestación de servicio



Prestación de servicio



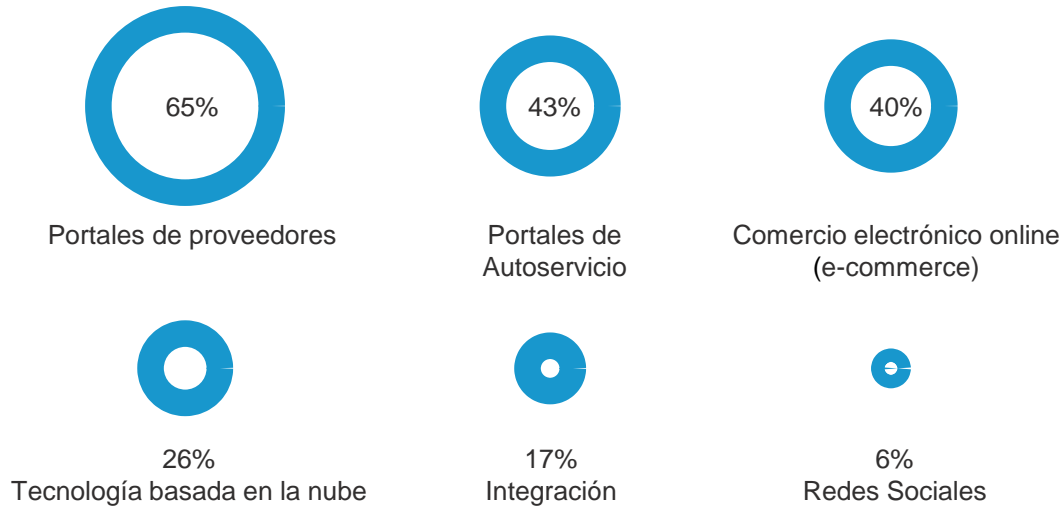
Prestación de servicio



Reputacional y prestación
del servicio

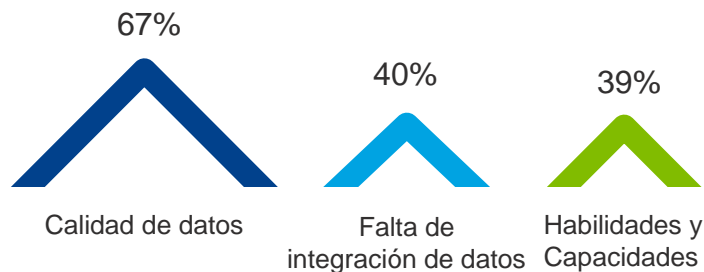
Tecnología

¿En qué Tecnología están invirtiendo los CPO's?



Toda aquella tecnología considerada como “de vanguardia” por los CIO’s (tecnología basada en la nube, analytics, redes sociales y digital), según la encuesta de Deloitte 2014 CIO Survey, puntúan muy bajo en la lista de prioridades de los CPO’s.

Barreras para el uso efectivo de “Analytics”



Ello se complementa con barreras hacia la utilización de nuevas tecnologías tales como :

- Pobre adopción de las herramientas
- Falta de convencimiento por parte de las partes interesadas (Buy-In)

Tecnología

¿En qué áreas se enfocará el gasto tecnológico en el corto plazo?



Dapo Ajayi (CPO, AstraZeneca): “A pesar de la ambición de querer invertir en tecnología que soporte el análisis y la previsión de gastos (analytics), todavía se están invirtiendo muchos recursos en la implementación de P2P e integración de los ERP”

Tecnología

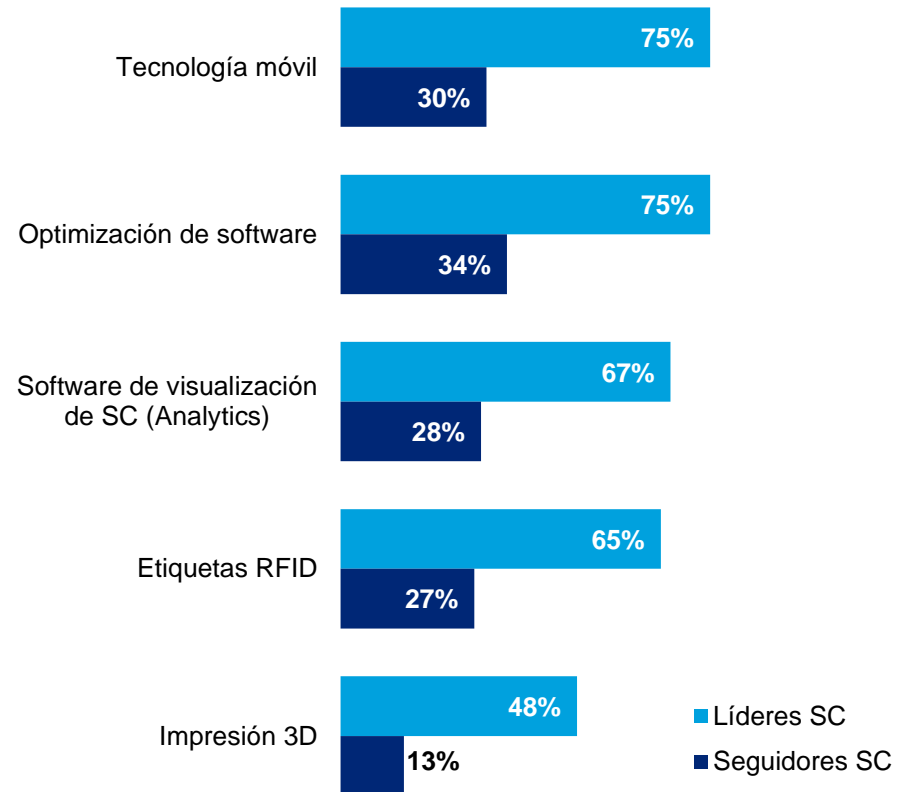
Uso de la Tecnología - Líderes vs Seguidores

Mayor atención a la innovación



La innovación identificada como extremadamente o muy importante

Tecnología utilizada



Porcentaje que responde “Extensivamente”

Servicios Compartidos y Outsourcing

Servicios Compartidos

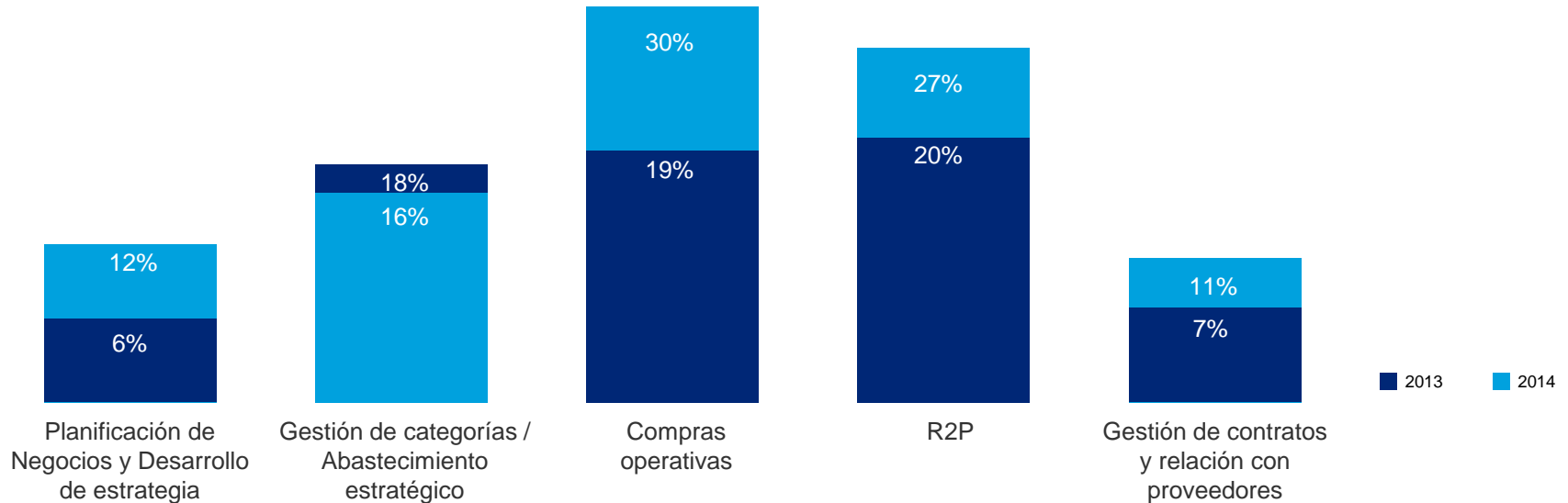
¿Qué procesos de Procurement se ejecutan en Centros de Servicios Compartidos en su organización?



Servicios Compartidos y Outsourcing

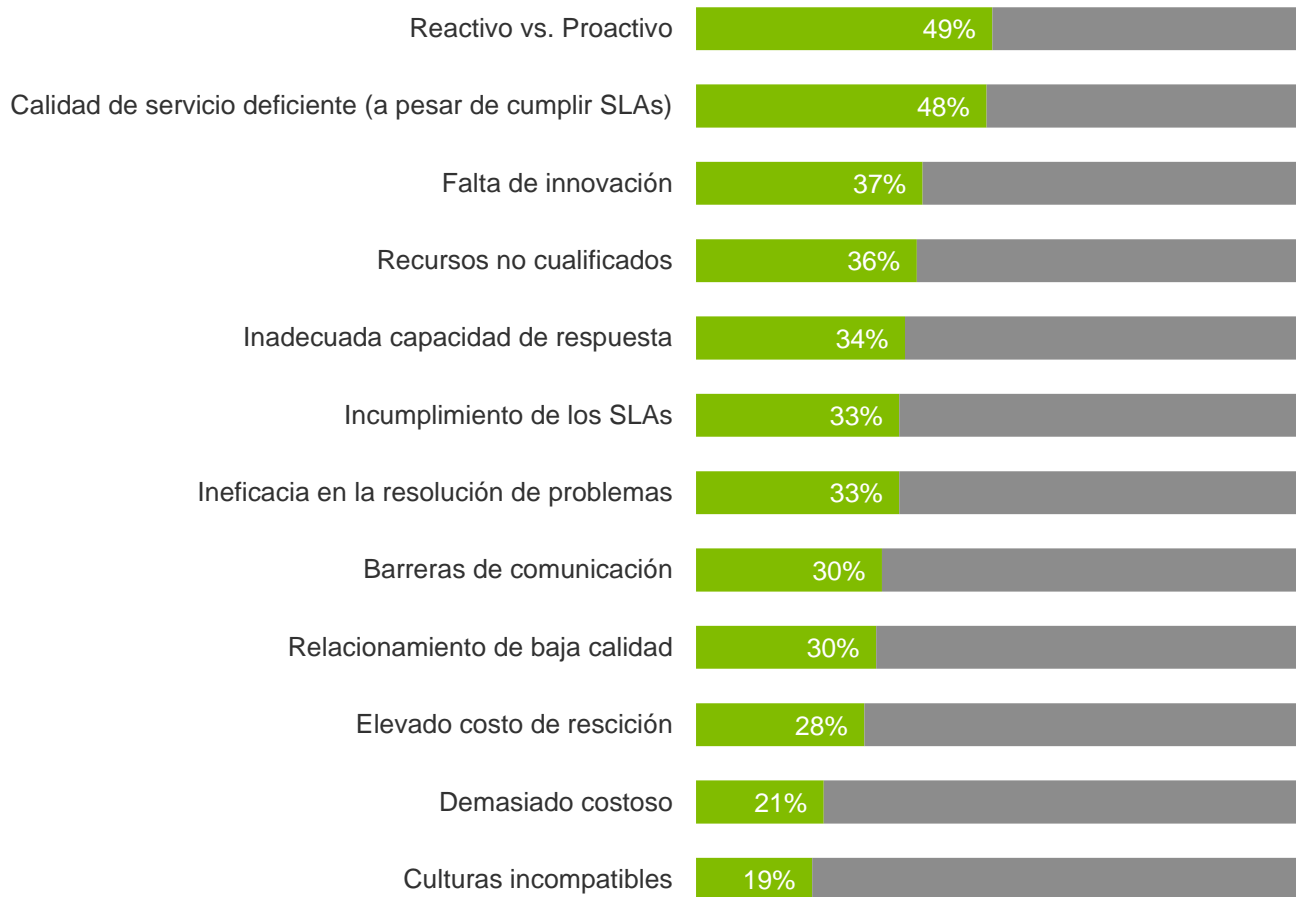
Aumento en el nivel de Outsourcing

El número de CPO's buscando incrementar sus niveles de tercerización ha aumentado desde el 2013



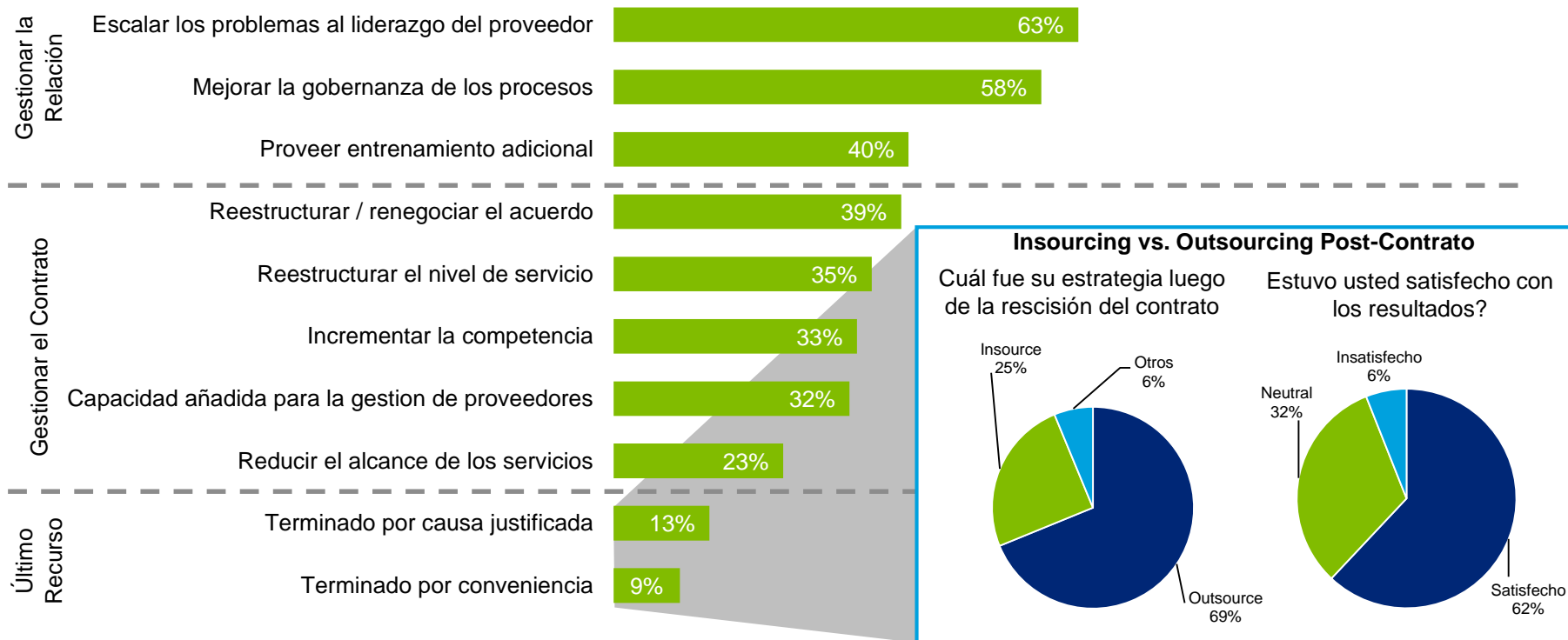
Servicios Compartidos y Outsourcing

Desafíos del Outsourcing



Servicios Compartidos y Outsourcing

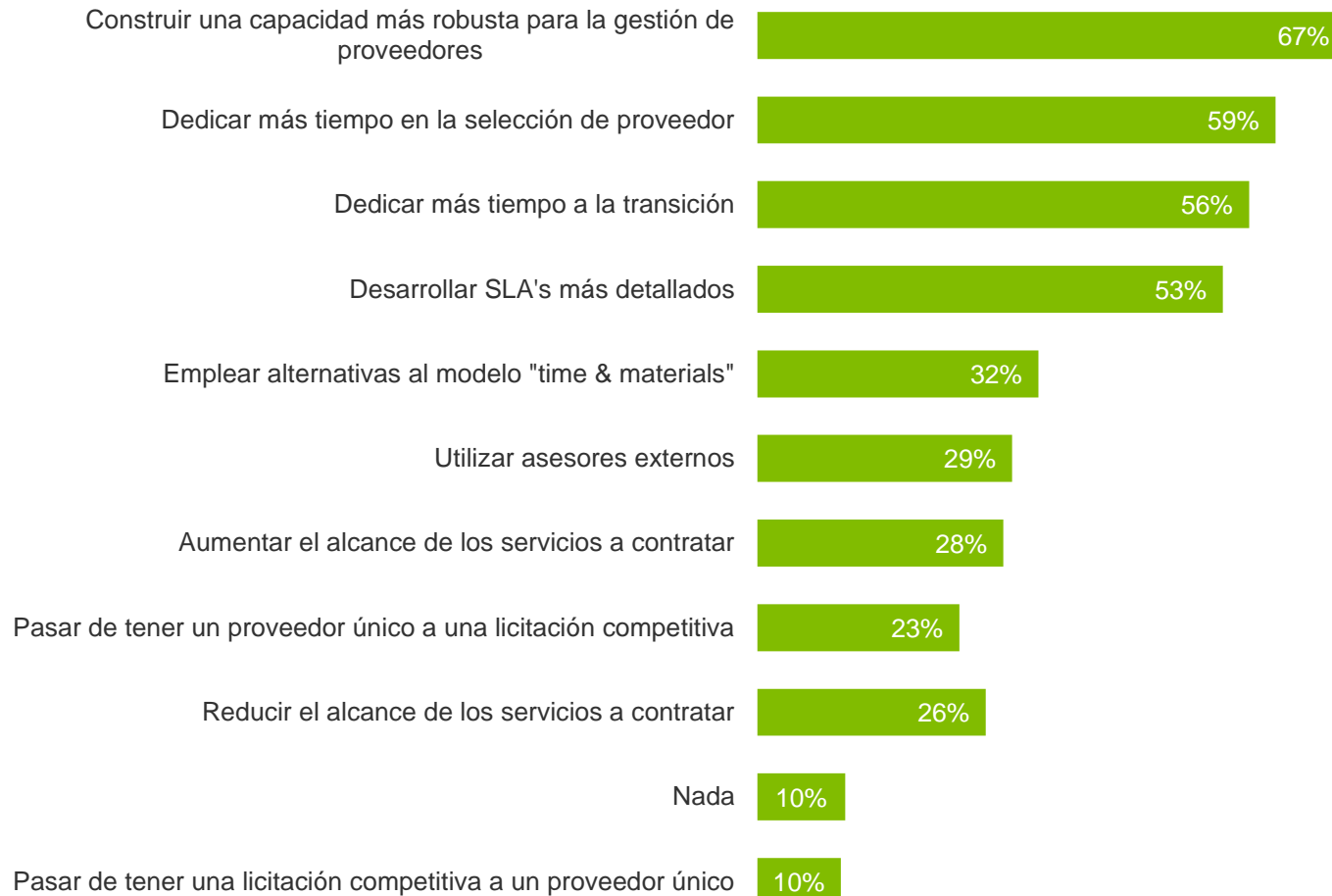
¿Qué medidas se tomaron para remediar los problemas con sus proveedores?



- Cuando surgen problemas, los encuestados indicaron que primero tratan de "manejar a la relación" con el proveedor (escalar al liderazgo, mejorar la gobernanza, proveer entrenamiento adicional) antes de tratar de "gestionar el contrato" (reestructuración acuerdos / niveles de servicio)
- Como último recurso, los encuestados están tratando de rescindir los contratos, con la mayoría continuando aprovechando una solución externa y estar satisfechos con el resultado

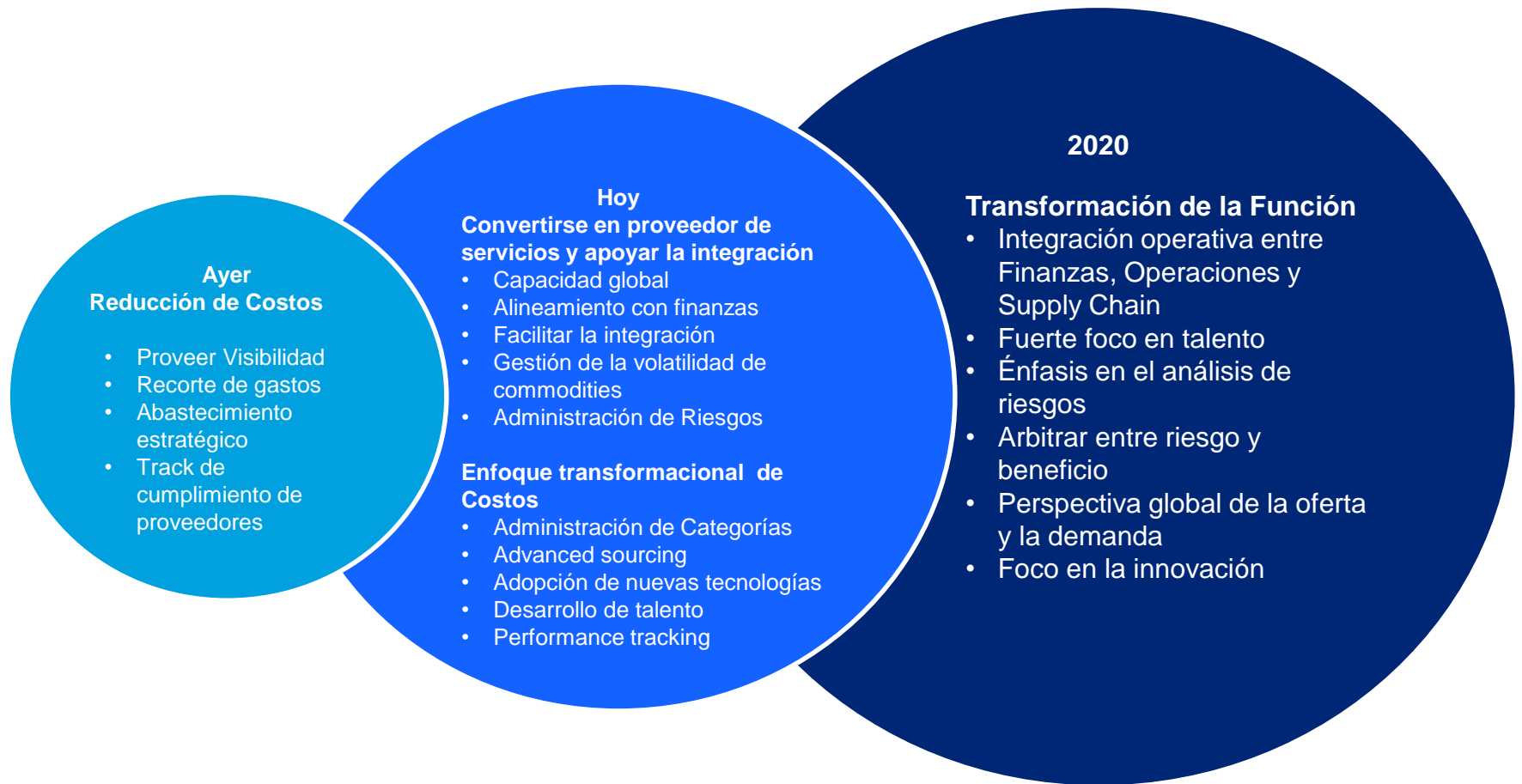
Servicios Compartidos y Outsourcing

Teniendo en cuenta sus experiencias pasadas con el Outsourcing, qué haría diferente la próxima vez?



Visión 2020

Transformación de los Modelos Existentes



Contactos

Deloitte.

Alejandro Jaceniuk



Partner
Strategy & Operations Leader

Pte. Gral. Juan D. Perón 646 Piso 7°
C.A.B.A. – Argentina

Tel: +(5411) 4320-2700
ajaceniuk@deloitte.com | www.deloitte.com

Member of **Deloitte Touche Tohmatsu**



Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía, y su red de firmas miembros, cada una como una entidad única e independiente y legalmente separada. Una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembros puede verse en el sitio web www.deloitte.com/about.

Deloitte presta servicios de auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de Firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda sus capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos del negocio. Aproximadamente 200.000 profesionales de Deloitte se comprometen a ser estándar de excelencia.

© 2015 Deloitte & Co. S.A. Todos los derechos reservados.