

**Liderazgo: La clave para impulsar la  
innovación y generar impacto**  
Encuesta Global del Director de Compras

# Índice

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| Introducción                      | <b>1</b>  |
| Resumen ejecutivo                 | <b>4</b>  |
| Perspectiva del mercado           | <b>6</b>  |
| Valor y colaboración              | <b>10</b> |
| Talento y liderazgo               | <b>18</b> |
| Compras digitales                 | <b>26</b> |
| Todo empieza aquí                 | <b>34</b> |
| Generalidades del sector y región | <b>35</b> |
| Acerca de los participantes       | <b>49</b> |
| Reconocimientos                   | <b>50</b> |
| Contactos por país y por región   | <b>51</b> |
| Otras percepciones                | <b>52</b> |
| Notas finales                     | <b>54</b> |



# Introducción

Bienvenido al reporte de la Encuesta anual del Director de Compras (CPO - Chief Procurement Officer) de Deloitte. Durante los últimos siete años, nuestra encuesta ha provisto a los líderes de compras con un comparativo mundial sobre el sentir de los líderes de compras a nivel global y una idea de los temas y desafíos clave que enfrenta el área de adquisiciones, incluyendo la dinámica del mercado, valor y colaboración, talento y liderazgo y compras digitales.

La encuesta se realizó en asociación con Odgers Berndtson. Participaron 504 líderes de compras (CPOs) de 39 países, representando organizaciones con una facturación anual combinada de \$5.5 billones de dólares.

Ya sea que usted sea un miembro de la c-suite, un CPO, un socio comercial, un profesional del área de adquisiciones o un proveedor, esperamos que encuentre valioso este informe para seguir desarrollando su ambición, estrategias y desempeño.

Nos gustaría agradecer a los muchos ejecutivos que han contribuido con su tiempo y sus ideas para esta encuesta. Esperamos continuar el viaje con usted.



**Brian Umbenhauer**  
Líder Global de Abastecimiento y Compras  
Socio,  
Deloitte Consulting LLP

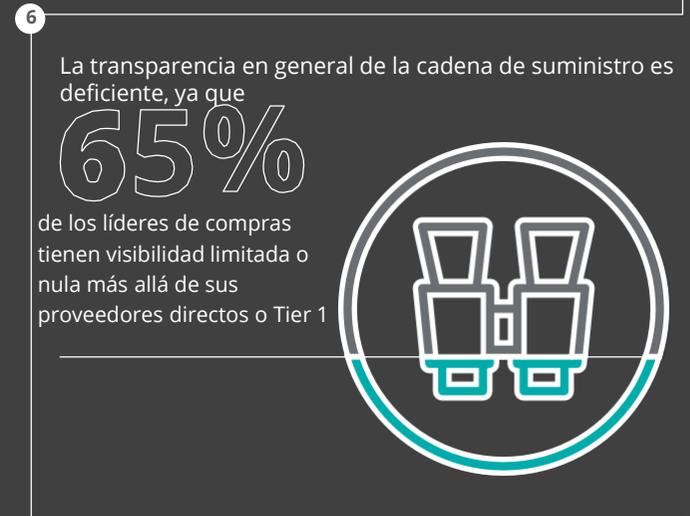
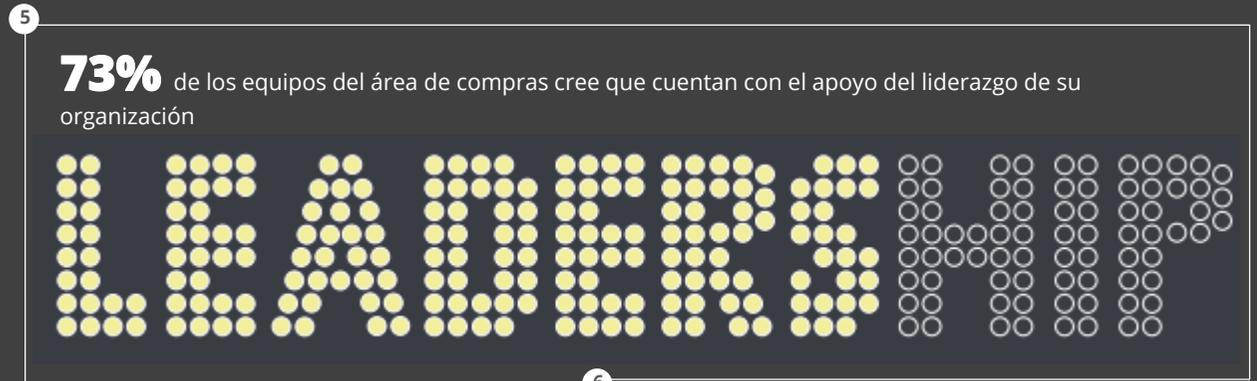


**Lance Younger**  
Líder de EMEA de Abastecimiento y Compras  
Socio,  
Deloitte Consulting MCS

# Un vistazo a los resultados de la encuesta



Los líderes de compras están enfocados principalmente en los siguientes elementos de entrega de valor para los próximos 12 meses



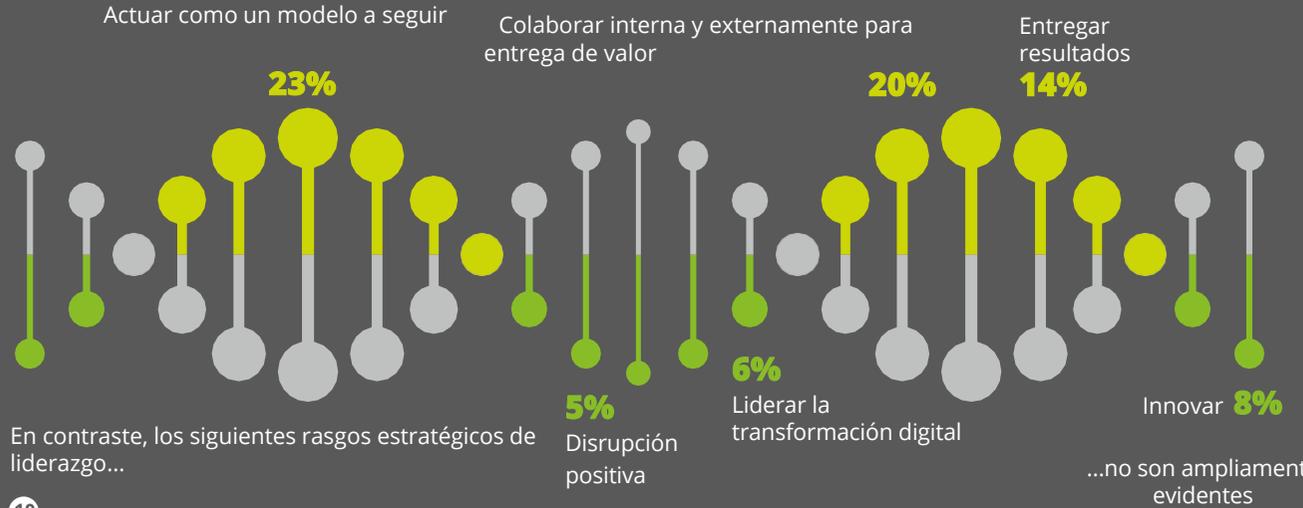
7

**51%** de los líderes de compras o CPOs cree que sus equipos **no tienen las habilidades suficientes para cumplir con su estrategia de adquisiciones**



8

Los rasgos de liderazgo más comunes en compras son...

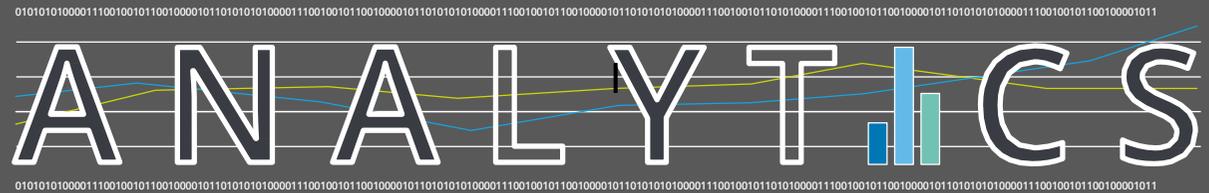


9

**33%** de los líderes de compras o CPOs considera que su estrategia de compras digitales les permitirá cumplir con sus objetivos y valor



10



**... tendrá el mayor impacto en las compras en los próximos dos años**

11

El uso de la tecnología moderna es bajo; **sólo un tercio de los líderes de compras usan tecnologías como el análisis predictivo y las redes de colaboración.**



# Resumen ejecutivo

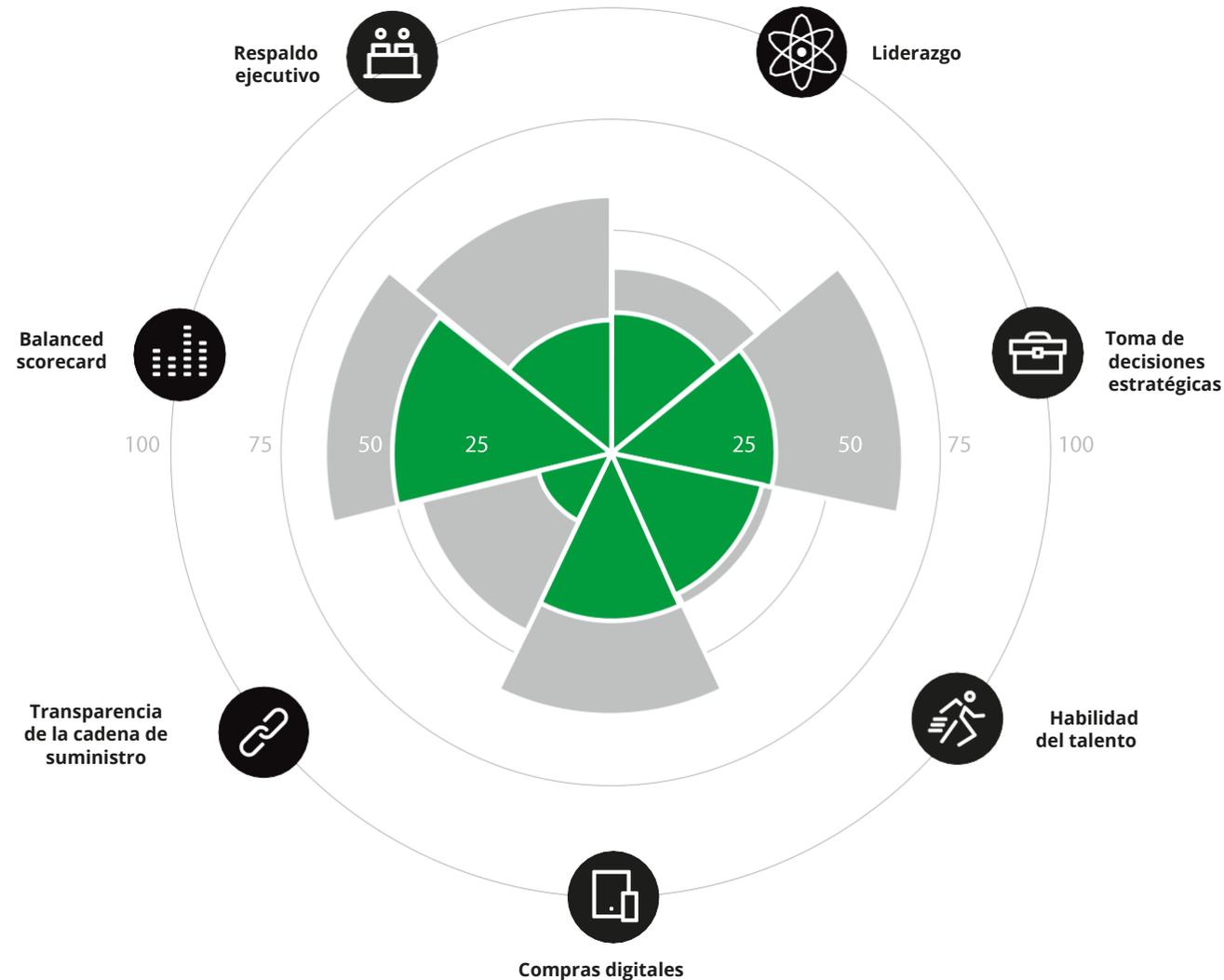
Un cambio claro en el enfoque de compras hacia la innovación y el valor requiere una aceleración en el ritmo del cambio, especialmente en liderazgo, talento y compras digitales.

La función de compras ha mantenido la entrega exitosa de ahorros en el corto plazo, mientras administra riesgos para soportar el crecimiento durante periodos de incertidumbre. A medida que mejoran las economías nacionales y mundiales, las adquisiciones tienen un papel fundamental que desempeñar en el aumento de la transparencia de la cadena de suministro, el acceso a la innovación de los proveedores y la reducción de costos en toda la organización. Las compras de calidad, los proveedores, el negocio y el liderazgo digital serán los diferenciadores para aquellas organizaciones que quieran generar un impacto significativo.

Nuestra investigación sobre los líderes de compras o CPOs con alto rendimiento muestra que estos profesionales superan en resultados a otros líderes de compras en siete capacidades clave:

- Respaldo ejecutivo
- Liderazgo: proveedor y compras
- Toma de decisiones estratégicas
- Habilidad del talento
- Compras digitales
- Transparencia de la cadena de suministro
- *Balanced Scorecard*

En comparación con el año pasado, los líderes de compras con alto rendimiento continúan centrándose en el respaldo ejecutivo, la toma de decisiones estratégicas, la habilidad del talento y el compras digitales. Este año también surgieron tres nuevas capacidades que diferencian el alto rendimiento del promedio: liderazgo, *Balanced Scorecards* y transparencia de la cadena de suministro.





### Valor y colaboración

El proceso de compras está alineado las prioridades ejecutivas y comerciales, medidas a través de indicadores de desempeño mutuamente acordados, continuará mejorando la efectividad del área como colaborador empresarial estratégico. Sin embargo, resulta preocupante que continúe disminuyendo el uso de la colaboración con los proveedores como instrumento clave para la entrega de valor, especialmente considerando el gran enfoque en la contribución del área de compras en la adquisición de productos, en el desarrollo de mercado e innovación. Además, nuestros hallazgos muestran que las organizaciones se están exponiendo a disrupciones potenciales en la cadena de suministro y a la erosión de los márgenes al tener una visibilidad limitada de sus cadenas de suministro más allá de los proveedores directos o Tier 1. Mejoras en la transparencia en precios, la ubicación de los proveedores y las dependencias críticas pueden ayudar a que el área de compras ofrezca un mayor valor mientras se evitan riesgos regulatorios, de reputación y operativos potencialmente importantes.

Mejoras en la transparencia en precios, la ubicación de los proveedores y las dependencias críticas pueden ayudar a que el área de compras ofrezca un mayor valor.



### Talento y liderazgo

Más de la mitad de los encuestados cree que sus equipos no tienen las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de compras, y el mercado de reclutamiento se está volviendo cada vez más desafiante; sin embargo, se gasta menos en capacitación y estrategias de desarrollo de talento. La capacitación en “habilidades interpersonales”, como la creación de vínculos empresariales y la inteligencia emocional, así como en habilidades digitales, parecen recibir un menor interés en 2018.

Lo que está claro es que existe una correlación directa entre habilidades de liderazgo más fuertes, mayor gasto en capacitación y un mejor rendimiento. Lo mismo ocurre para el liderazgo en los proveedores. Por lo tanto, debemos preguntarnos por qué los directores de compras no se están enfocando más en el desarrollo de las habilidades de liderazgo y talento.

Existe una correlación directa entre habilidades de liderazgo más fuertes, mayor gasto en capacitación y mejor rendimiento.



### Compras digitales

La proliferación de herramientas y aplicaciones digitales continuará creciendo en importancia e impacto para los líderes de compras. Para mantenerse relevante dentro del negocio, la función de compras debe despertar hacia la realidad que ahora enfrenta. El avance y la adopción han sido lentos durante el año pasado y los resultados de la encuesta muestran que los líderes de compras aún dudan si deben explorar sobre nuevas herramientas y tecnologías digitales como la inteligencia artificial, robotics y blockchain. Las redes de suministro digital están evolucionando, conectando todas las partes de la cadena de suministro, y las organizaciones orientadas al entendimiento están aplicando capacidades analíticas avanzadas para mejorar el desempeño. La transformación digital es inevitable y las organizaciones de alto rendimiento lideran el camino de la adopción.

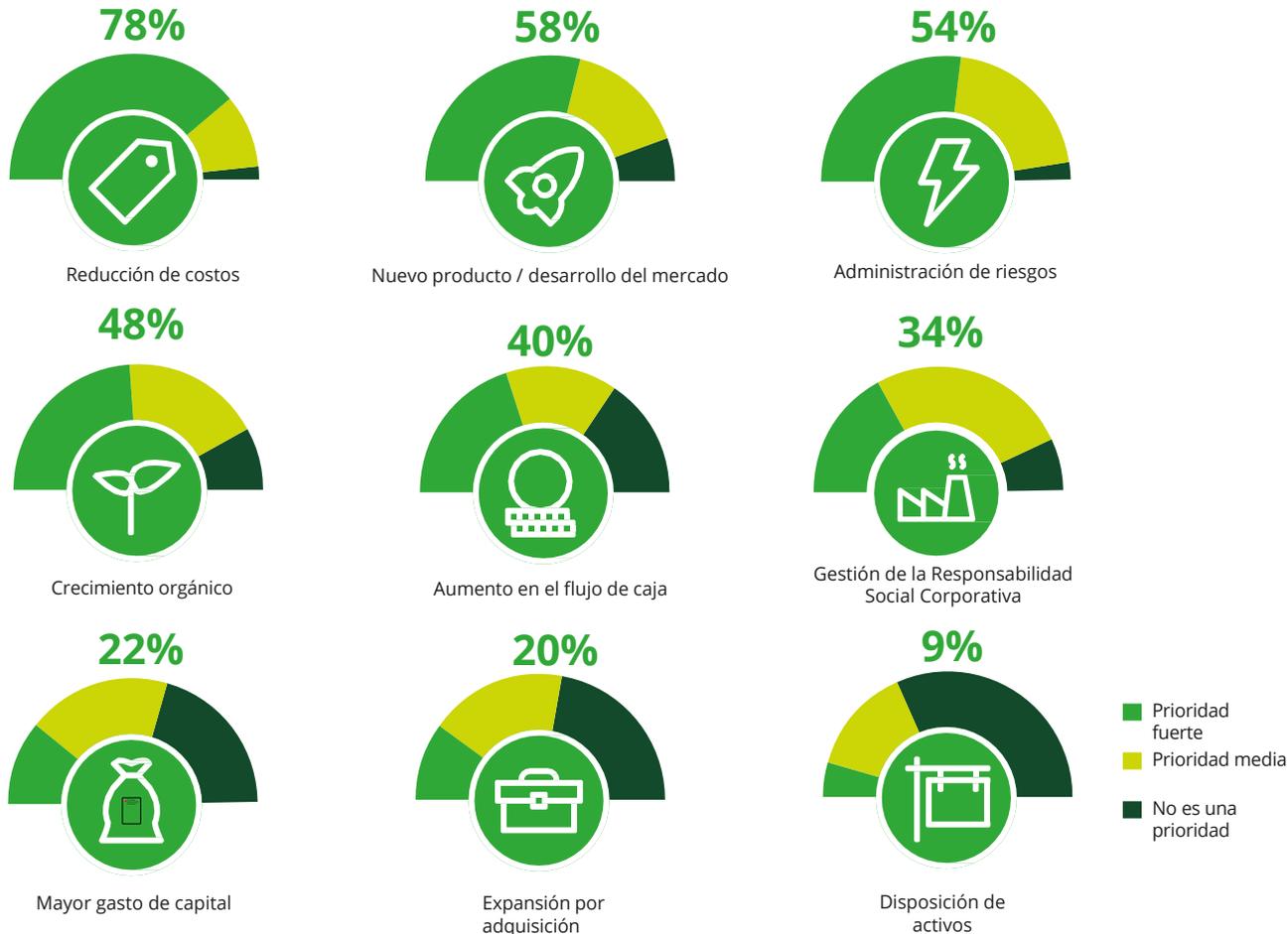
La transformación digital es inevitable y las organizaciones de alto rendimiento lideran el camino de la adopción.

# Perspectiva del mercado



La economía mundial entra en 2018 con buen impulso. Japón y la UE están en mejor forma que en años anteriores. El desempleo ha caído en todo el mundo. Los mercados financieros han estado en plena forma, y diversas acciones han alcanzado nuevos máximos.

**Priorización de estrategias comerciales en los próximos 12 meses**



Los directores de finanzas o CFOs <sup>1</sup> recientemente encuestados por Deloitte indicaron que con la disminución de las presiones inflacionistas a nivel mundial en la mayoría de las regiones, su enfoque se está desplazando hacia mejorar el crecimiento de los ingresos a más largo plazo. El crecimiento está ganando prioridad para los CFOs, ya sea orgánicamente, o mediante adquisiciones, con la introducción de nuevos productos / servicios o incursionando a nuevos mercados.

Los puntos de vista de los CFOs coinciden con los de los líderes de compras o CPOs, especialmente en cuanto a desarrollo de nuevos productos/mercados, ya que el 58% lo identifica como prioridad, un aumento por segundo año consecutivo.

La reducción de costos continúa siendo la prioridad número uno para los CPOs, y el 78% de los encuestados identificó este factor como su estrategia de mayor prioridad. El desempeño del ahorro ha mejorado para las áreas de compras, pasando del 58% en 2017 al 61% en 2018.

La ligera mejora en el sentir económico no ha alterado la disposición general de las organizaciones a asumir un riesgo adicional. Como siempre, los riesgos permanecen, desde el Brexit en Europa, hasta el proteccionismo, y los riesgos de las burbujas de activos y crédito. El crecimiento del Reino Unido se ha desacelerado notablemente, en particular en comparación con muchos otros países que están disfrutando del repunte global.

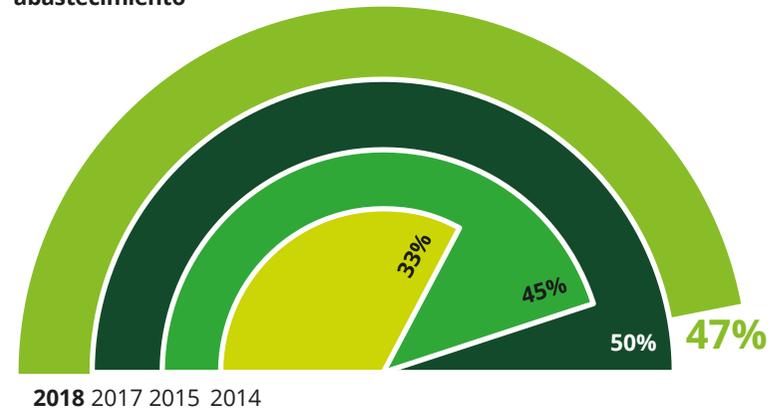
Los niveles de riesgo en adquisiciones, aunque siguen siendo elevados, parecen estar siendo gestionados. Las calificaciones globales de riesgo macroeconómico de los líderes de compras o CPOs han disminuido, con calificaciones de riesgo más bajas para una desaceleración de China, condiciones crediticias, economía de la zona euro y terrorismo mundial.

Los CPOs continúan observando de cerca los riesgos macroeconómicos globales, y los tres principales son:

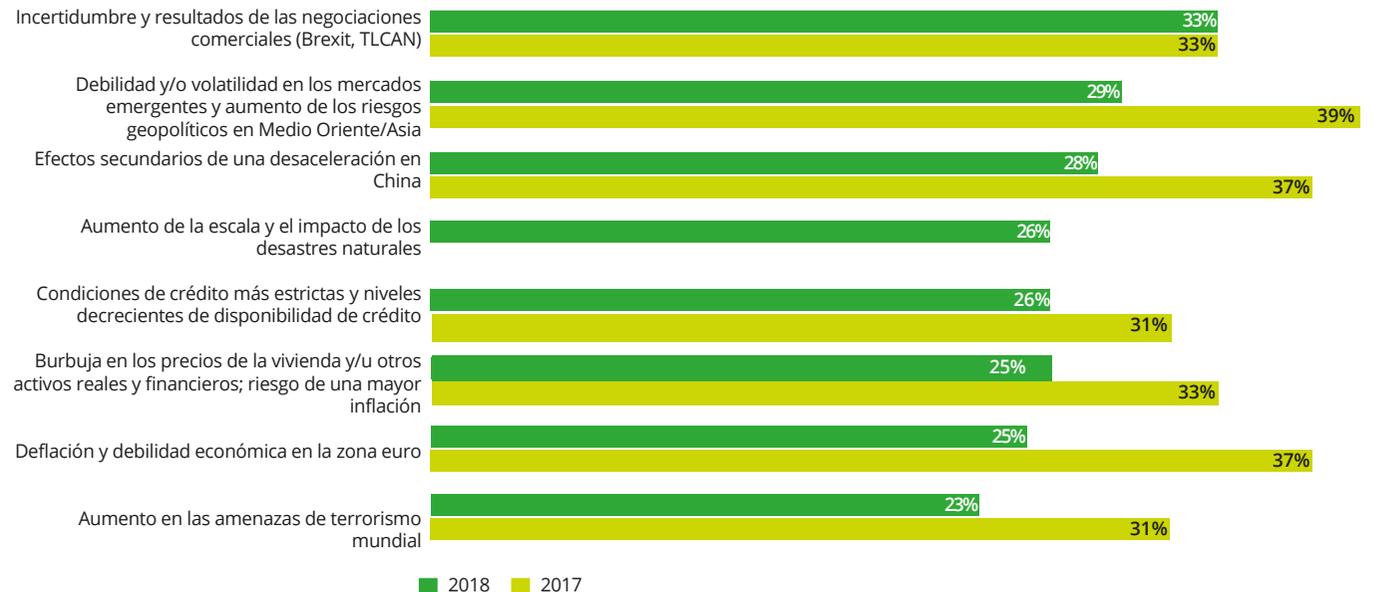
- Incertidumbre y resultados de las negociaciones comerciales, como Brexit y TLCAN
- Debilidad y/o volatilidad en los mercados emergentes, y aumento de los riesgos geopolíticos en Medio Oriente/Asia
- Efectos indirectos de una desaceleración de China

En conclusión, el sentimiento optimista del mercado ofrece a los líderes de compras la oportunidad de lograr un mayor valor a través de la innovación enfocada en el crecimiento, mientras que continúan reduciendo costos y administrando riesgos.

Los encuestados reportan un resurgimiento significativo del riesgo de abastecimiento



**Riesgos de mercado más significativos**



## ...y finalmente

"Los directores de finanzas o CFOs inician el 2018 más enfocados en controlar los costos que en cualquier otro momento en los últimos ocho años. A pesar de esto, son más optimistas hoy de lo que lo han sido en los últimos dos años, y las percepciones de incertidumbre son mucho más bajas que durante la crisis del euro y después del referéndum de la UE".

**Ian Stewart**

Economista Líder, Deloitte  
LLP



# Valor y colaboración

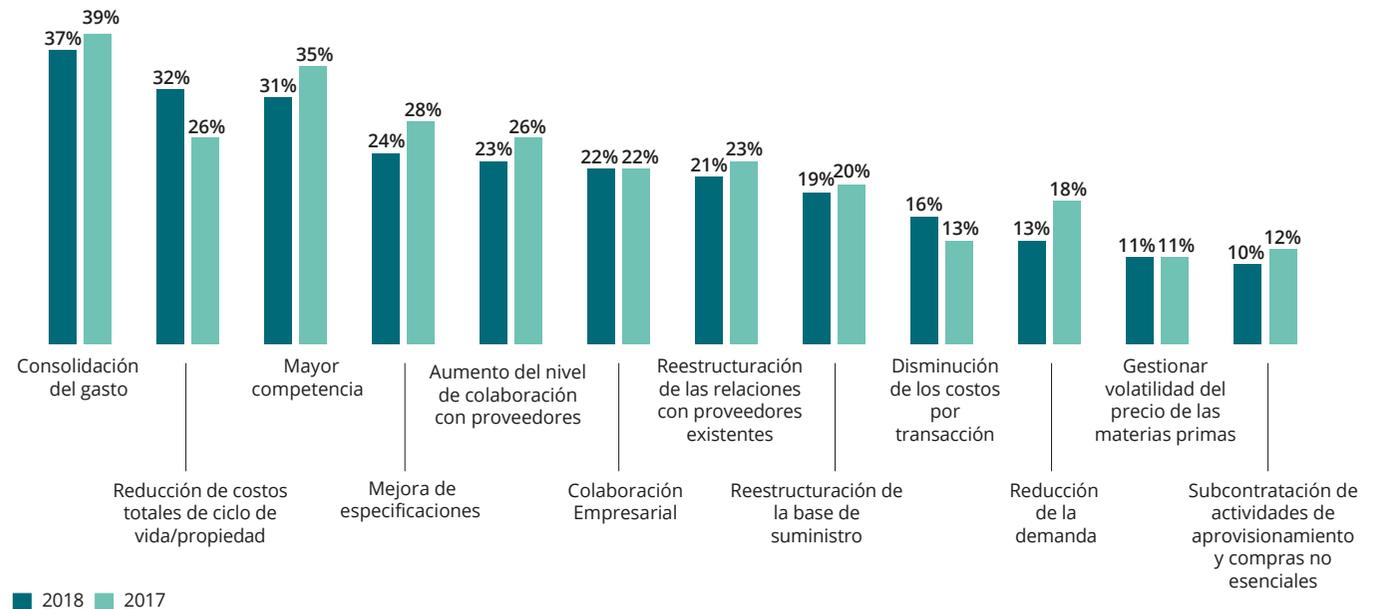


Los directores de compras continúan expandiendo el rol de las adquisiciones en una cadena de suministro más amplia. Esto se está logrando a través de una mejor alineación entre las estrategias y prioridades de compras y el negocio, adoptando un enfoque integral y de ciclo cerrado para la medición del desempeño del área de compras y la participación proactiva en la toma de decisiones clave. Sin embargo, no se puede decir lo mismo sobre la colaboración de proveedores, que sigue siendo un instrumento clave poco utilizado para ofrecer valor.

**La encuesta demuestra que:**

- La consolidación del gasto (37%), la reducción de los costos totales del ciclo de vida/propiedad (32%) y el aumento de la competitividad (31%) son las principales estrategias de compras utilizadas para generar valor.
- Menos líderes de compras o CPOs (23%) consideran la colaboración con proveedores como una estrategia para impulsar el valor en los próximos 12 meses, en comparación con el 26% en 2017.
- Sólo uno de cada cuatro líderes de compras es un excelente colaborador empresarial que aporta un valor estratégico significativo.
- El 73% de los CPOs cree que cuenta con el apoyo del liderazgo de su organización; no obstante, el número de encuestados que se sienten "muy apoyados" ha descendido del 43% al 31%.
- La transparencia de la cadena de suministro en general es deficiente, ya que el 65% de los líderes de compras tienen visibilidad limitada o nula más allá de sus proveedores de primer nivel o Tier 1.

**Estrategias de compras utilizadas para generar valor en los próximos 12 meses**



### Impulsores del valor de compras

Para cumplir con las prioridades de la estrategia de compras de reducción de costos, nuevos productos, desarrollo del mercado y gestión de riesgos, los CPOs han seguido mostrando una preferencia por implementar instrumentos clave tradicionales como la consolidación del gasto y el aumento de la competitividad para generar valor. La reducción de Costo de vida y Costo de propiedad Total se han convertido en una estrategia más prominente, lo que indica una ampliación en la agenda de adquisiciones dentro de las organizaciones. Esto se logrará a través de la mejora de las especificaciones y la administración de la demanda, aunque el uso de ambas estrategias disminuyó este año.

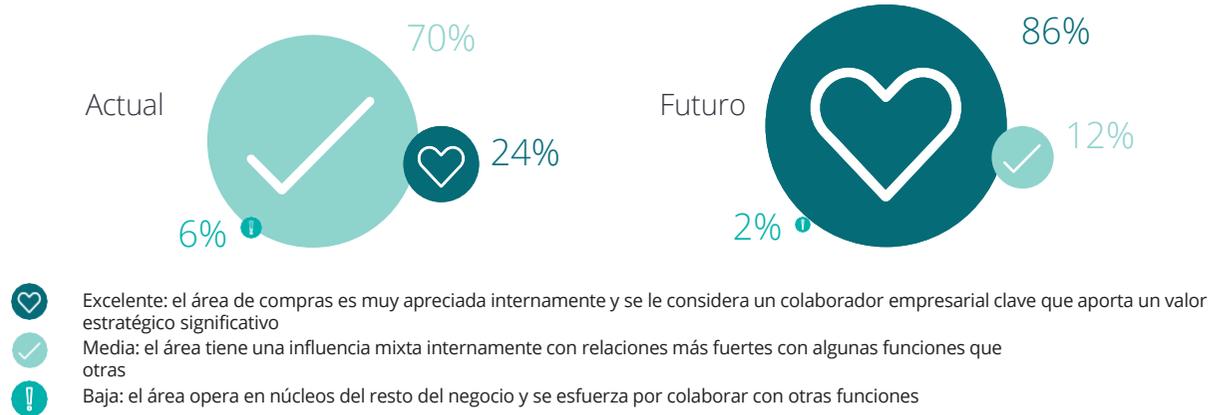
Sorprendentemente, en comparación con el año pasado, se ha reducido la estrecha colaboración con los proveedores para ofrecer valor, lo que indica un continuo enfoque más de tipo táctico para apoyar el logro de las estrategias de compras.

### Colaboración con el negocio

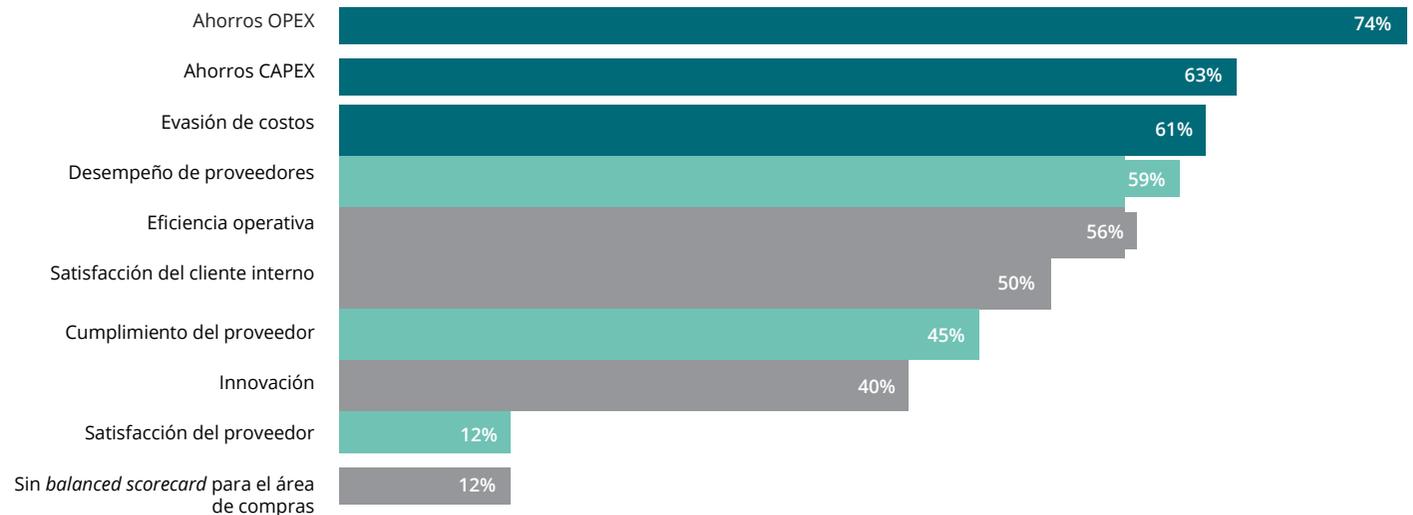
El año pasado, el 86% de los líderes de compras o CPOs aspiraba a ser "excelente" como colaborador estratégico empresarial en el futuro. En 2018, solo el 24% se considera a sí mismo como "excelente": aunque ésta es una leve mejora con respecto a 2017, destaca la necesidad de mejorar aún más las relaciones comerciales entre los equipos de compras.

Muchas de las métricas que forman el *balanced scorecard* para el área de adquisiciones han aumentado en su uso, y se le da mucha más importancia a la eficiencia operativa, el cumplimiento del proveedor y la innovación en comparación con el año pasado.

### La efectividad actual de la función de compras como colaborador empresarial, en comparación con el lugar que aspira tener



### Medidas que forman parte del *balanced scorecard* de la organización para el área de compras



### Respaldo ejecutivo

El apoyo y patrocinio ejecutivo es un factor de éxito fundamental para cumplir con la visión y estrategia de un líder de compras.

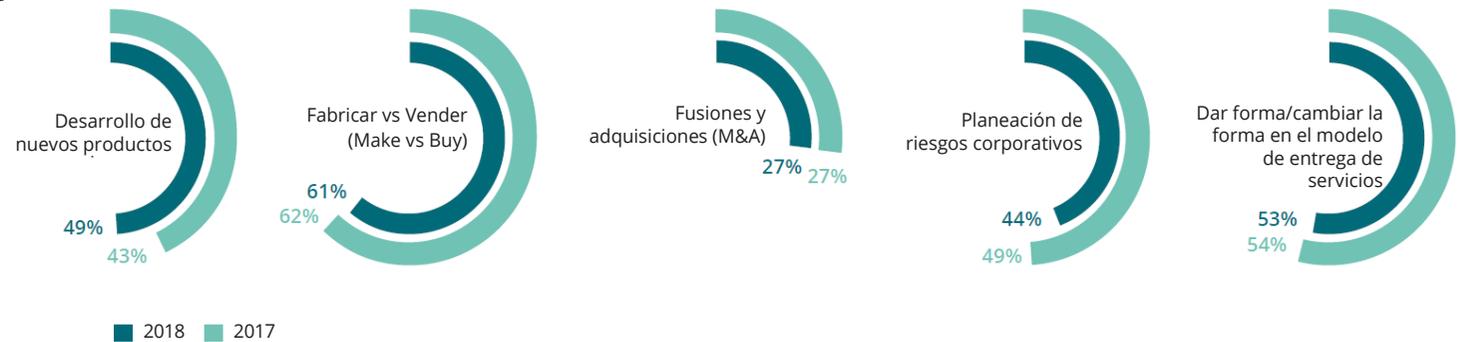
El 73% de los líderes de compras o CPOs considera que cuenta con el apoyo de sus ejecutivos.

Sin embargo, el nivel de apoyo ha disminuido, ya que sólo el 31% se siente "altamente respaldado", en comparación con el 43% del año pasado. Esto presenta un desafío para el CPO a fin de desarrollar estrategias más cercanas a las prioridades del negocio y entregar resultados para mantener altos niveles de respaldo ejecutivo.

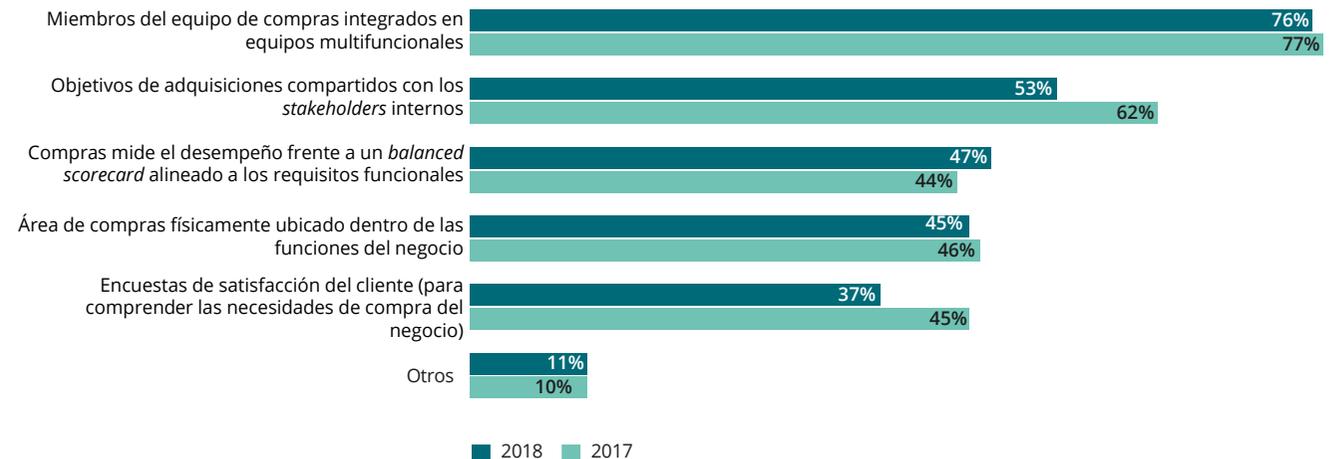
La participación del área de compras en la toma de decisiones sobre el desarrollo de nuevos productos ha aumentado, mientras que la participación en la planeación de riesgos corporativos ha disminuido. La participación en fusiones y adquisiciones (M&A) sigue siendo baja, posiblemente debido a una menor actividad de fusiones y adquisiciones en general.

Las organizaciones con un área de compras de alto rendimiento tienen un mayor nivel de participación en la toma de decisiones y en la utilización de *balanced scorecards*, lo que demuestra la necesidad de mantener el enfoque en estas áreas. A pesar de que hay una mejor colaboración entre el área de adquisiciones y el resto del negocio, hemos observado una tendencia a la baja tanto en los objetivos de compras de propiedad conjunta con los *stakeholders* internos, así como en el uso de encuestas de satisfacción del cliente para comprender mejor las necesidades del negocio.

### Grado en que el área de compras desempeña un papel activo en la toma de decisiones estratégicas



### Enfoques empleados para comprender los requisitos de los stakeholders



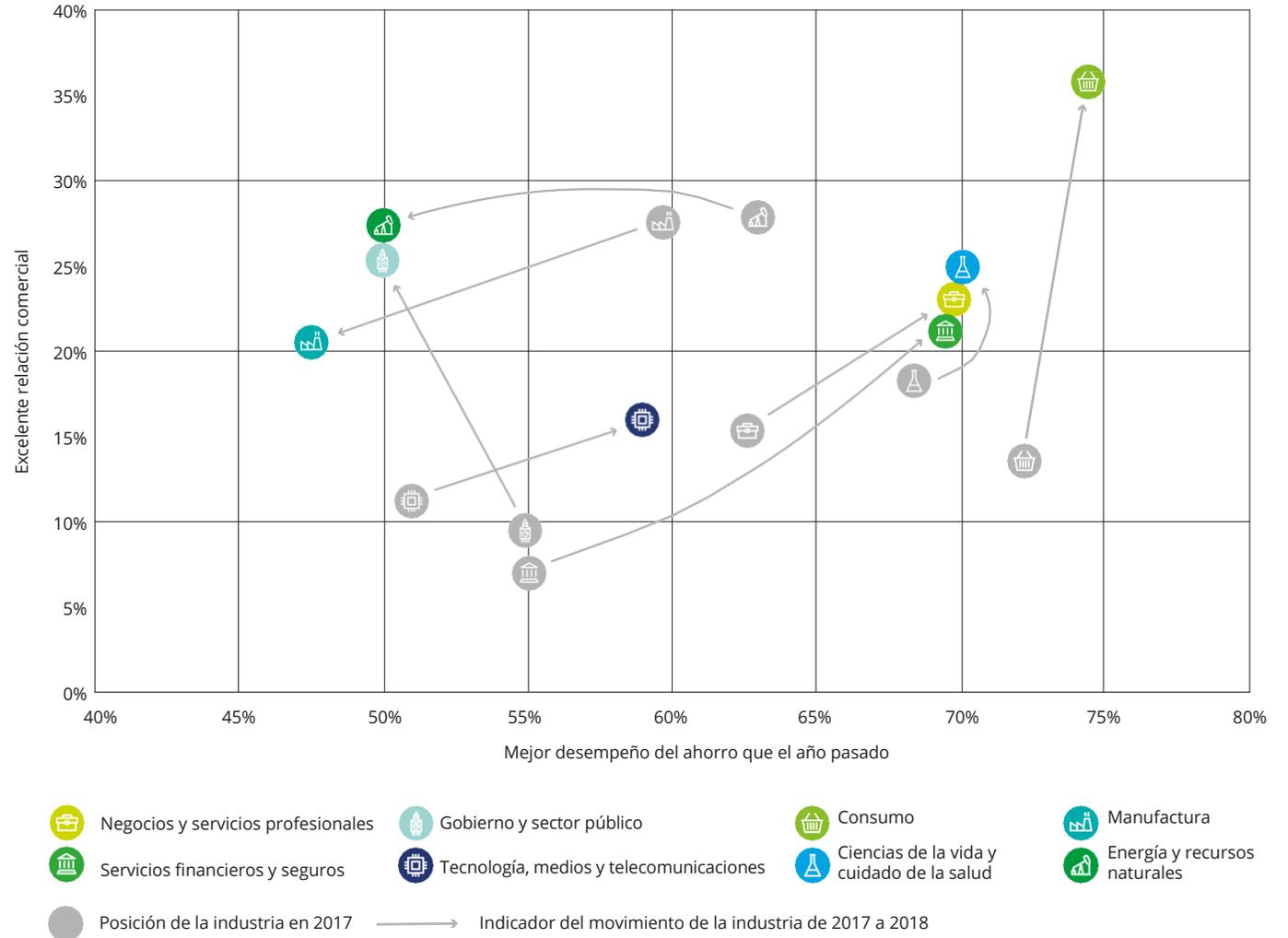
Los incrementos en el desempeño del ahorro anual se han relacionado con mejoras en las colaboración empresarial en la mayoría de los sectores, en particular en el de consumo. Por el contrario, en energía y recursos y manufactura, donde la colaboración empresarial se redujo, también lo hizo el desempeño del ahorro.

### Colaboración con proveedores

La colaboración con los proveedores es clave para la innovación, pero en los últimos años, menos líderes de compras o CPOs parecen haber utilizado este instrumento como una estrategia del área para ofrecer un mayor valor. En 2018, sólo el 23% de los líderes de compras planean aumentar el nivel de colaboración con proveedores como elemento clave para ofrecer valor, una disminución del 26% con respecto al año pasado y del 39% con 2016.

A pesar de esto, los CPOs a nivel mundial han expresado su deseo de concentrarse en la colaboración y establecer alianzas con proveedores clave para lograr una mejor innovación dentro de sus organizaciones. En este sentido, dos tercios de los encuestados identifican "generar situaciones ganar-ganar y confianza" como un enfoque clave para alcanzar el éxito.

Comparación del desempeño del ahorro con colaboración empresarial entre industrias

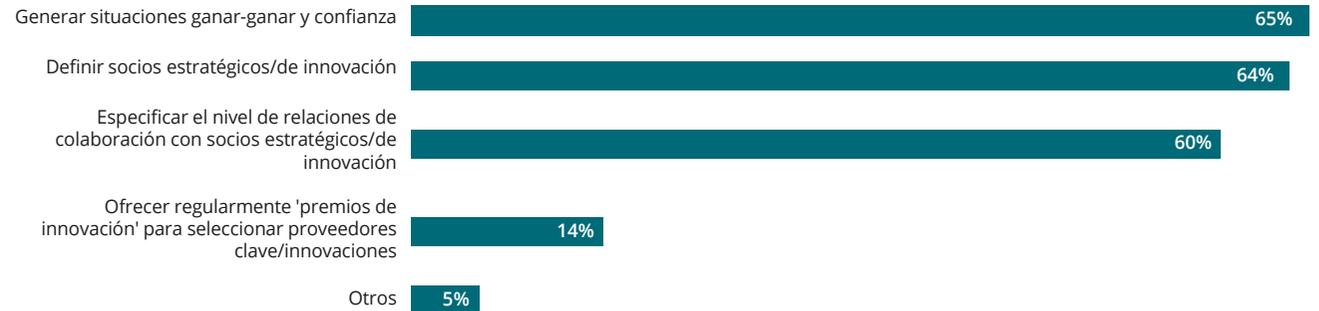


Un hallazgo sorprendente y algo preocupante de la encuesta de este año, es que el 65% de los líderes de compras CPOs afirma tener visibilidad limitada o nula más allá de sus proveedores directos o Tier 1.

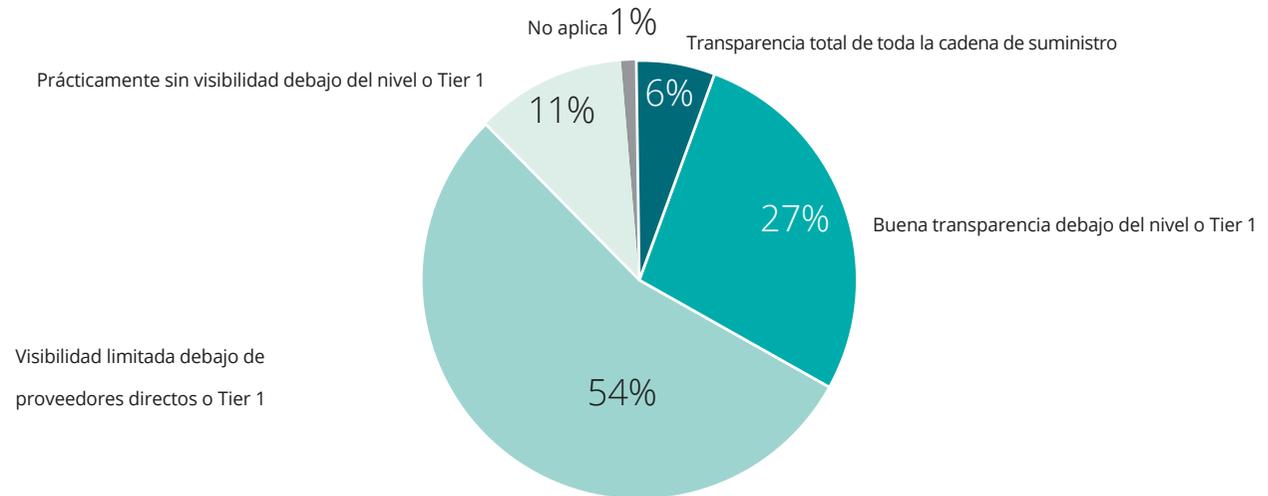
Esto tiene importantes implicaciones para las organizaciones en todas las industrias, en particular para cumplir con los requisitos de responsabilidad social corporativa y regulatoria y para la identificación y mitigación de los riesgos de la cadena de suministro. Además, una mayor visibilidad conlleva a una mayor innovación y un mejor valor de pertenencia. Las organizaciones de alto rendimiento tienen una probabilidad dos veces y media mayor que sus pares de tener una transparencia total en la cadena de suministro.

Consideramos que los desafíos para las organizaciones serán mayores en el futuro por el aumento de las redes de suministro digital, la dinámica cambiante de la industria y la competencia por el talento. Se requerirán funciones de compras para mejorar sus capacidades, no sólo para lograr la reducción de costos, sino también para administrar los riesgos y respaldar la innovación de productos y mercados.

**Principales enfoques adoptados para mejorar los niveles de innovación y relacionamiento con proveedores clave/estratégicos**



**Nivel actual de transparencia de la cadena de suministro**



En opinión de Deloitte, la Planeación Estratégica colaborativa (JSP o Joint Strategic Planning)<sup>3</sup> es crucial para obtener valor e innovación en el negocio y con proveedores.

JSP se basa en los programas de colaboración con proveedores existentes para permitir que las compras proporcionen capacidades estratégicas, innovadoras y a todo lo ancho de la organización. Se basa en los conceptos de mayor transparencia, menor fricción, mayor compromiso de liderazgo y en la adopción de nuevos ajustes de recompensa de riesgo.

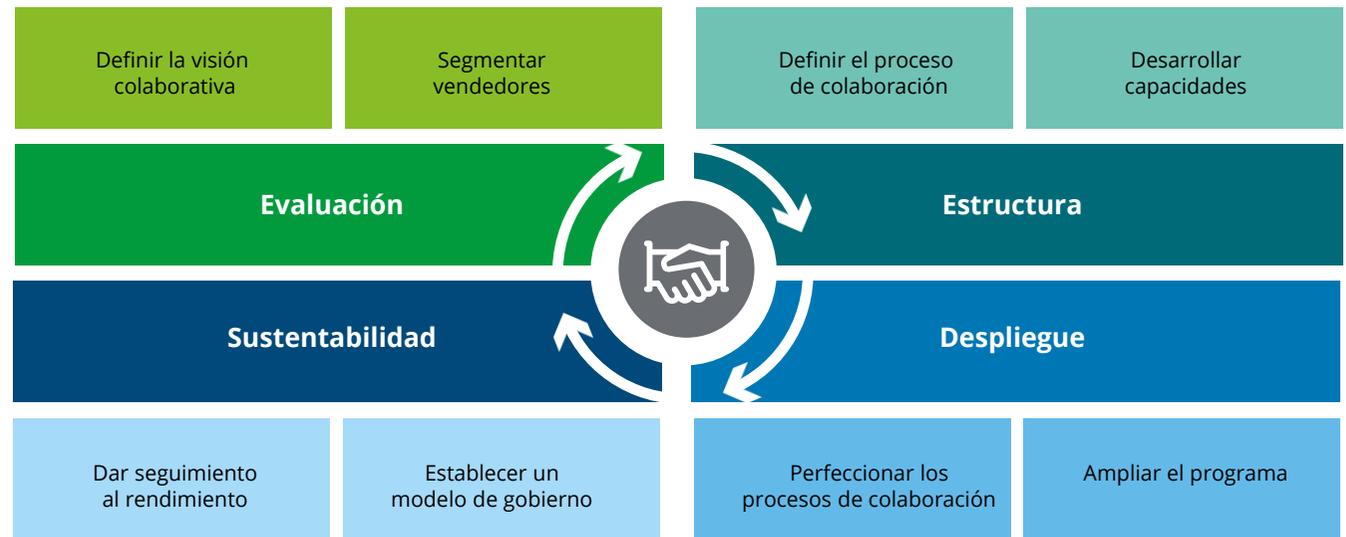
La planeación estratégica colaborativa permite a los líderes en compras cambiar la conversación de táctica a estratégica, de transaccional a colaborativa, y de reactiva a proactiva.

En una era donde las organizaciones buscan estrategias de largo plazo, los enfoques impulsados por las relaciones como JSP (que suelen contribuir al crecimiento de las ventas, a incrementar las ganancias, a generar inversiones e innovación), deben tener mayor prominencia y formar parte de los instrumentos clave utilizados por los líderes de compras o CPOs para generar valor.

### Enfoque de Planeación Estratégica colaborativa - *Joint Strategic Planning*

Construir la base para la planeación estratégica colaborativa

Define acción e impactos de negocio dirigidos



Configurar los procesos de gobierno a administrar

Ejecutar un plan estratégico en conjunto

## ... y finalmente

"La parte más satisfactoria de mi rol es alinearme bien y escuchar a mi cliente y *stakeholders* internos sobre los objetivos y expectativas, porque no siempre es una buena idea iniciar una conversación con "mira cuánto dinero puedo ahorrarte". Trabajar con los *stakeholders* del negocio para definir una taxonomía útil y segmentar proveedores ayuda a construir un marco para la gestión de relaciones con los proveedores y ayudar a determinar el tamaño del equipo de compras y la priorización de nuestros esfuerzos".

**David Bondi**

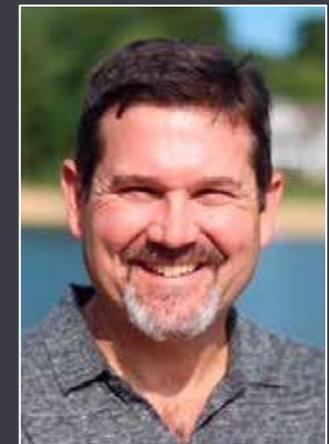
Vicepresidente Senior-CPO, Revlon



"Las tendencias que dan forma al entorno empresarial continúan evolucionando y elevando la función de compras a nuevos niveles. La ventaja competitiva que podemos ofrecer nunca ha sido más evidente. Pero con esta oportunidad, también tenemos el desafío de elevar nuestro juego. Debemos consolidar el éxito en áreas como la gestión del talento, la gestión de categorías y las relaciones con los clientes; y luego permitirnos evolucionar hacia estrategias más nuevas como la digitalización y la administración avanzada de proveedores. Creo que los próximos tres a cinco años darán forma a este nuevo programa para la profesión de compras".

**Bill Dempsey**

CPO, MolsonCoors



# Talento y liderazgo



Una clara exigencia para los CPOs de organizaciones con alto rendimiento es que tienen el compromiso de liderar los programas de compras, negocios, proveedores y digital. Sin embargo, el 51% de los líderes de compras o CPOs no creen que sus equipos tengan la capacidad necesaria para cumplir con su estrategia de compras. Ven la necesidad de cambiar los modelos y prácticas de talento tradicionales en las compras y con los proveedores, y cubren los vacíos de liderazgo que existen en temas de innovación, disrupción positiva y transformación digital.

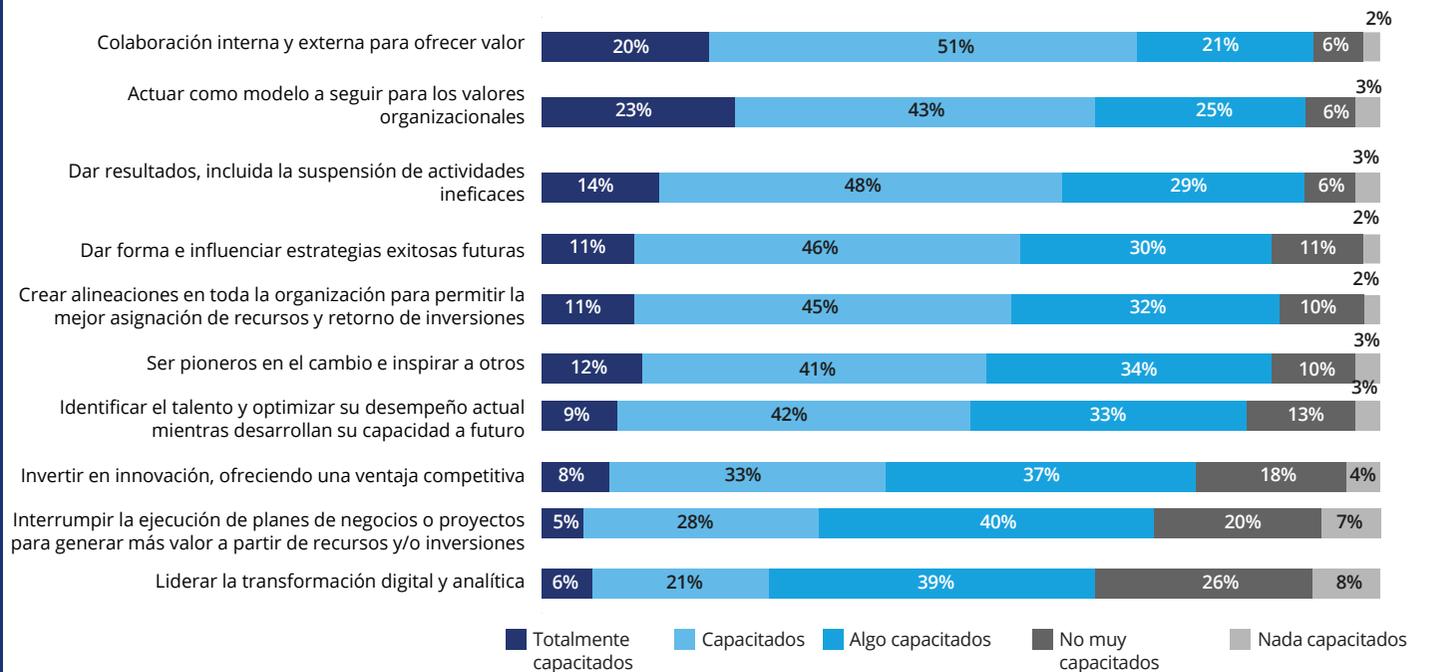
**La encuesta señala que:**

- Los rasgos de liderazgo más comunes en las adquisiciones son la colaboración, que actúa como un modelo a seguir que da resultado; los rasgos más débiles son la innovación, la disrupción positiva y la transformación digital.
- El 52% de los líderes de compras o CPOs está seguro que sus proveedores clave están dotados para respaldar los planes de crecimiento de su organización. Las organizaciones de alto rendimiento tienen el doble de tendencia a creer que sus organizaciones están totalmente dotadas para tener éxito.
- El 51% de los líderes de compras o CPOs considera que sus equipos actuales no tienen el nivel de habilidades y capacidades necesarias para cumplir con la estrategia de compras.
- El 72% de los líderes en compras o CPOs están gastando menos del 2% de sus presupuestos en capacitación, un aumento del 66% en 2017.
- Casi tres cuartas partes de los líderes de compras o CPOs han dicho que sus equipos poseen poca o ninguna capacidad para maximizar el uso de las tecnologías digitales actuales y futuras, pero sólo el 16% de estos líderes se enfocan en mejorar las habilidades digitales de sus equipos.

**Liderazgo de compras**

En todas las organizaciones, las capacidades del líder de compras son más fuertes en las tres áreas de colaboración, actuando como un modelo a seguir y dando resultados. Esto tiene un impacto positivo en el desarrollo de relaciones más sólidas con la organización y con los proveedores, así como en los resultados asociados. El desempeño del ahorro continúa mejorando, al igual que la opinión entre los CPOs de que las compras son colaborador empresarial eficaz, y que están logrando el éxito con sus prioridades diarias.

**Rasgos clave de liderazgo clave en los líderes de compras o CPOs**



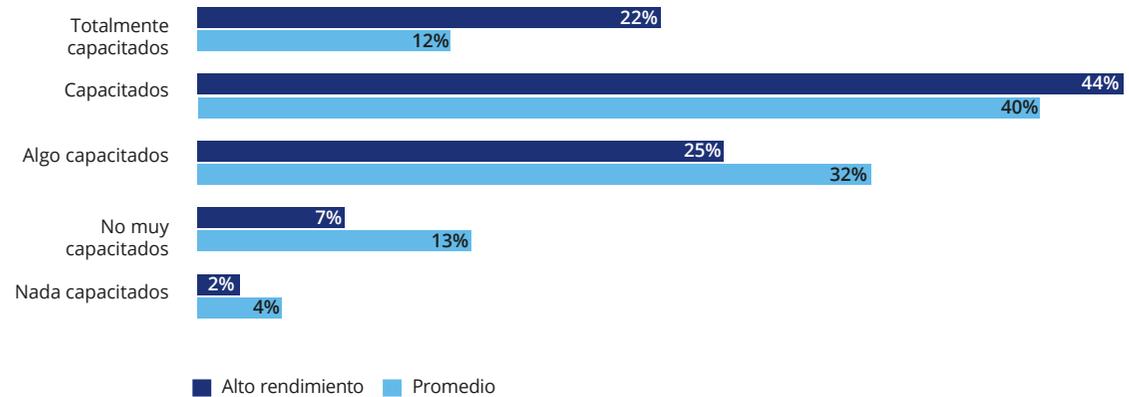
No obstante, el liderazgo es deficiente con respecto a la inversión en innovación, transformación digital y en la disrupción positiva. Esto tendrá implicaciones para el futuro desempeño, a menos que se aborde con nuevos líderes o mediante el desarrollo acelerado de capacidades, y existe el riesgo de que la función de compras se "quede atrás".

Los líderes en organizaciones de alto rendimiento obtienen puntuaciones considerablemente mejores en los rasgos de liderazgo que sus pares en otras organizaciones. Esto enfatiza la importancia de contar con CPOs sólidos que impulsen un mayor rendimiento, tanto internamente como con los proveedores.

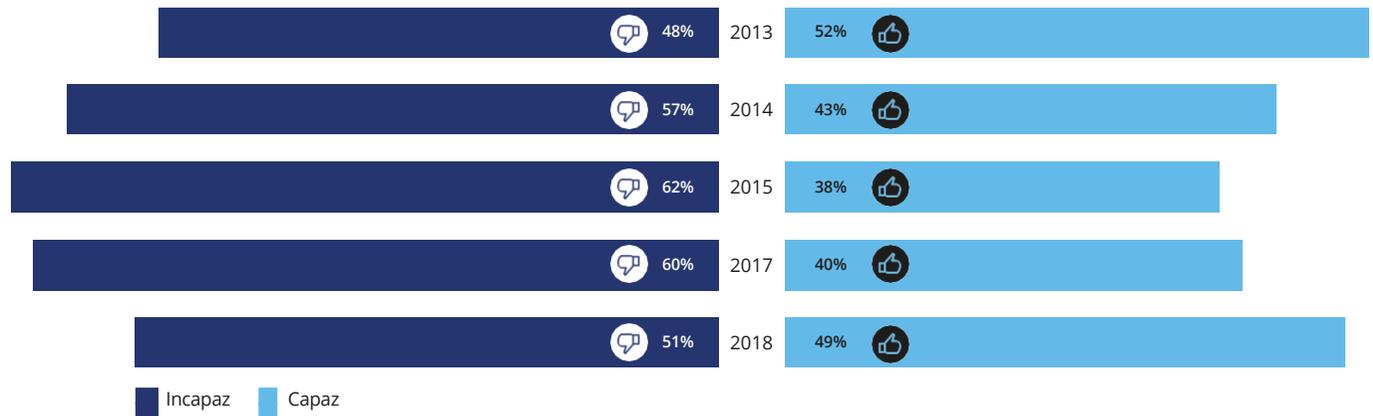
#### Desarrollo de talento

Sólo el 49% de los líderes de compras o CPOs cree que sus equipos actuales tienen niveles suficientes de habilidades y capacidades para cumplir con su estrategia de compras. Sorprendentemente, este es el nivel más alto de confianza mostrado por los CPOs en sus equipos desde 2013, pero aún es muy bajo.

#### Grado en el que los CPOs están capacitando a sus organizaciones o proveedores



#### Nivel percibido de habilidad dentro de los equipos actuales para cumplir con la estrategia de compras

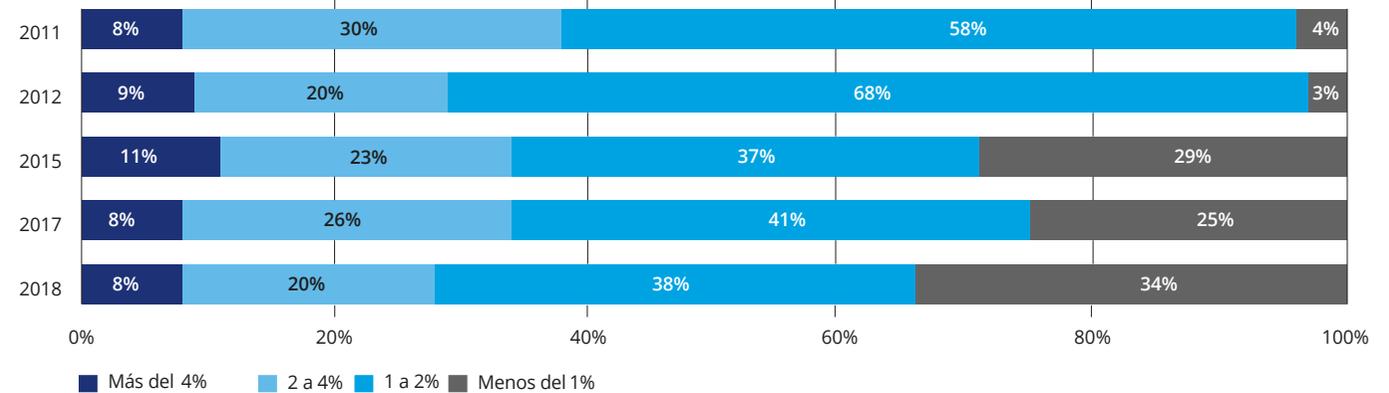


El gasto en desarrollo del talento también ha disminuido, el 72% de los líderes de compras o CPO gasta menos del dos por ciento de sus presupuestos operativos en programas de capacitación y desarrollo para sus equipos, en comparación con el 66% del año pasado.

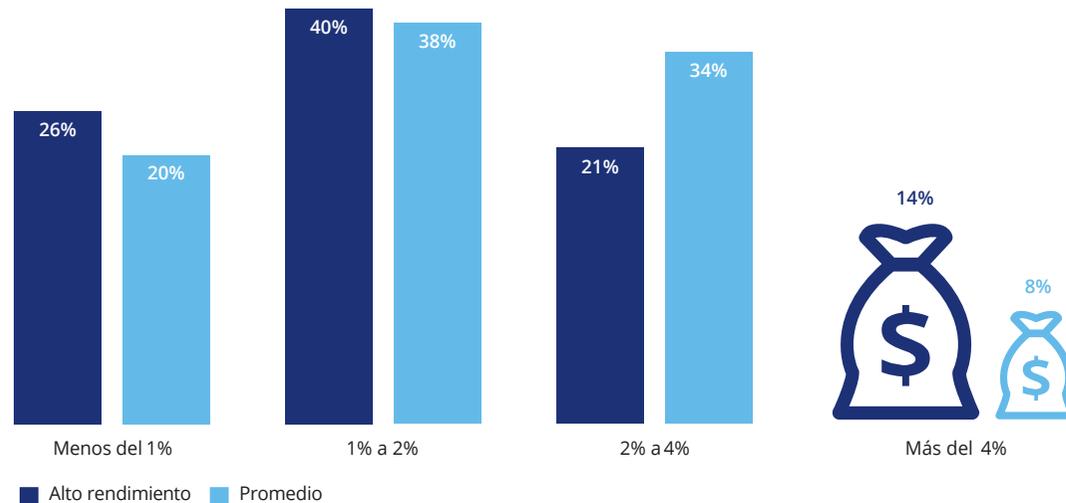
Los resultados de la encuesta en temas de reclutamiento y entrenamiento de talentos también describen una imagen menos optimista. Si bien las fuentes de contratación de talento se mantuvieron prácticamente sin cambios desde el año pasado, para el 47% de los CPOs fue más difícil atraer talento en los últimos 12 meses.

Una vez más, el análisis muestra que las organizaciones que se desempeñan en un nivel superior tienden a gastar más en capacitación para sus equipos de compras que sus pares en otras organizaciones, y casi el doble gasta más del cuatro por ciento de sus presupuestos totales.

Porcentaje gastado en capacitación para el equipo de compras



Porcentaje de presupuesto gastado en capacitación del equipo de compras: alto rendimiento vs. promedio



Sólo el 16% de los líderes de compras o CPOs se enfoca en desarrollar habilidades digitales dentro de sus equipos, a pesar de que el 72% indicó que el personal de compras posee sólo alguna o ninguna capacidad para maximizar el uso de las tecnologías digitales.

Otro hallazgo decepcionante es la falta de una estrategia clara de desarrollo de talento, con una reducción significativa año tras año en el uso programas académicos enfocados a compras y/o en cursos que incluyan capacitación en compras, y niveles más bajos de asignaciones dentro del resto del negocio.

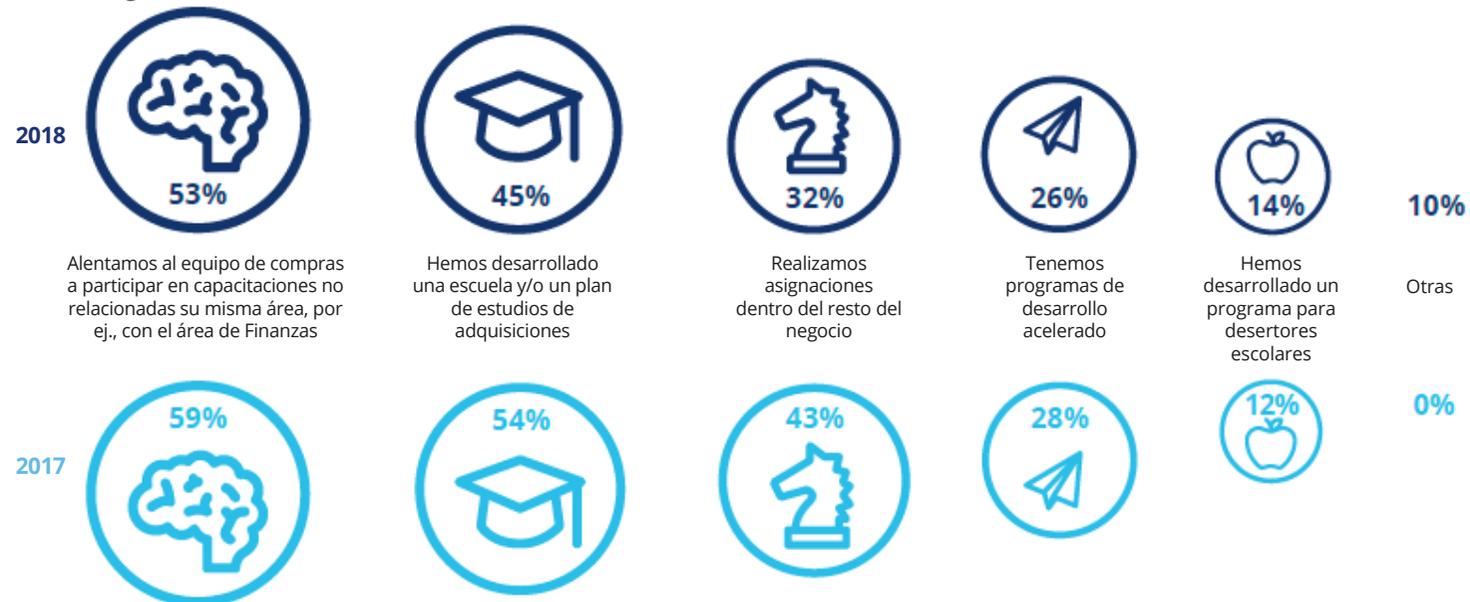
Los niveles de tercerización del área de compras han disminuido al 10%, el nivel más bajo que se ha visto en los últimos 5 años.

En general, estos hallazgos plantean la cuestión de si los líderes mundiales de compras están invirtiendo adecuadamente en su gente y en las áreas de desarrollo adecuadas. Las respuestas de la encuesta indican que no es el caso y que se requiere un cambio positivo.

### Área de enfoque de capacitación planeada para 2018



### Estrategias de desarrollo de talento



### Liderazgo del proveedor

Sólo el 52% de nuestros encuestados considera que los líderes de sus proveedores clave/estratégicos están dotados para contribuir al éxito de la organización del líder de compras o CPO.

Las organizaciones de alto rendimiento tienen el doble de tendencia a creer que sus proveedores están totalmente dotados para tener éxito.

Esta correlación positiva refuerza la necesidad de que el área de compras se centre en el desarrollo del liderazgo de los proveedores como una prioridad para lograr un mejor desempeño.

Sin un liderazgo sólido de los proveedores, está claro que los niveles en los objetivos de desempeño del proveedor se vuelven más difíciles de alcanzar.

Un estudio de Deloitte<sup>2</sup> sobre organizaciones con madurez digital muestra que para convertirse en "imanes de talento", desarrollarlo y retenerlo, los líderes de organizaciones con madurez digital se centran en la creación de un entorno en el que los empleados estén ansiosos por aprender y desarrollarse, buscando y asimilando experiencias continuamente. Cada vez más organizaciones fomentan que los empleados participen en plataformas y comunidades donde puedan compartir ideas y aprender nuevas habilidades de expertos de otras organizaciones. Desde una perspectiva de compras, estas plataformas y comunidades incluyen proveedores estratégicos para ayudar a impulsar la innovación y las alianzas estratégicas colaborativas.

### Grado en el que los líderes de los principales proveedores están preparados para ayudar a la organización a tener éxito



# Lucy Harding: el punto de vista Odgers Berndston

La lucha por el talento está en curso. Los resultados de la encuesta muestran que la demanda de expertos en adquisiciones con visión de futuro, innovadores y de mentalidad empresarial en todos los niveles sigue superando a la oferta, y esta situación no cambiará en el futuro inmediato.

Claramente, el mercado del talento es extremadamente competitivo y sólo aquellas organizaciones con un historial de compras atractivo, estratégico y centrado en el negocio atraerán y retendrán a las mejores mentes. Del mismo modo, las personas trabajan para las personas; y un liderazgo fuerte y un compromiso con el desarrollo del talento y el crecimiento de las carreras individuales crea lealtad y es clave para atraer talento. Es alentador que la encuesta de 2018 muestre una mejora en el nivel de confianza de los CPOs en sus equipos para cumplir sus objetivos. Los bajos niveles de inversión en capacitación y la disminución de la participación en las estrategias de desarrollo del talento siguen siendo una preocupación, lo que sugiere que este optimismo puede no ser sostenible en el futuro.

Desde una perspectiva digital, las tecnologías emergentes son fascinantes y si se implementan con éxito, traerán enormes ventajas al área de compras. No obstante, la tecnología es un facilitador, y no es la panacea a todos los desafíos que enfrenta el área: los líderes aún necesitan invertir mucho en las personas. No sólo deben comprender la tecnología sino también cómo implementarla, como sacar conclusiones de los datos e implementar nuevas estrategias para el beneficio tangible de la organización. Sigue siendo un requisito fundamental desarrollar habilidades de liderazgo y de pensamiento estratégico, y también la capacidad de interactuar con líderes y equipos empresariales más grandes, e inspirar a los proveedores a trabajar con usted. Esto, no lo debemos perder de vista a medida que progresa el 'surgimiento de los robots'.

Cada vez es más importante atraer talento para que las organizaciones se muevan en el espacio digital. Si una organización está invirtiendo en las últimas tecnologías, esto indica que está actualizado con las últimas tendencias. Esto atrae a personas que consideran que su carrera se verá beneficiada si se ven expuestas a innovaciones tecnológicas. Los mejores talentos, y especialmente aquellos considerados "millennials", no elegirán trabajar en una organización que está significativamente rezagada en las últimas tendencias y tecnologías.

En resumen, el talento sigue siendo una preocupación para muchas organizaciones y debería ser un enfoque crítico para los CPOs, ya que las necesidades de las organizaciones continúan creciendo y los estándares se elevan continuamente.

Sin rodeos, invierta en sus equipos, invierta en tecnología y dedique tiempo a generar confianza con sus proveedores para aprovechar su talento también.



**Lucy Harding**  
Socia y Directora Global de  
la Práctica de Compras y  
Cadena de Suministro,  
Odgers Berndston

## ...y finalmente

"En cualquier transformación o cambio liderado por líder de compras, he aprendido que siempre necesito entender las 3 Ps; Personas, Procesos y cómo desarrollar un Programa de cambio. Los dos últimos siempre parecen ser los más difíciles de lograr, sin embargo, son las personas las que marcarán la diferencia. Elija bien, se pueden aprender habilidades técnicas, pero sobre todo, formar un equipo adaptable con personalidades diversas que le permita divertirse en el camino".

**Patrick Dunne**

Director de Adquisiciones Grupales & Transformación de la Base de Costos, Sainsbury's



# Compras digitales



A pesar de reconocer las tecnologías digitales, su impacto y los usos inminentes, pocas organizaciones parecen progresar a la velocidad que sus ejecutivos de alto nivel consideran necesaria para alcanzar los objetivos generales. De hecho, en la mayoría de las áreas, el nivel de impacto ha disminuido y el uso previsto para nuevas tecnologías es bajo.

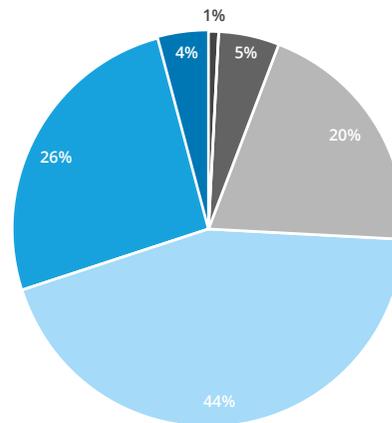
**La encuesta señala que:**

- El 17% de los líderes de compras o CPOs no tiene una estrategia de compras digitales, y de los que sí la tienen, menos de un tercio cree que su estrategia permitirá que el área cumpla significativamente sus objetivos y mejore el valor de la organización.
- La tasa de adopción de tecnología digital entre las organizaciones es más alta en el proceso integral de compras o *Purchase to Pay* (P2P), seguido del abastecimiento y las compras tácticas.
- Los *analytics* tendrán el mayor impacto en compras en los próximos dos años.
- Los *analytics* se está utilizando para la optimización de costos (50%), la mejora de procesos (48%) y los reportes administrativos (45%).
- Sólo el tres por ciento de los CPOs cree que su personal posee todas las habilidades requeridas para maximizar el uso de las capacidades digitales.

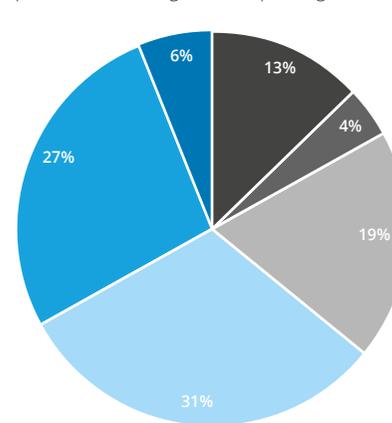
**Digitalización**

El nivel y la velocidad de la digitalización en las funciones de compras son menores de lo esperado y necesario. Sólo el cuatro por ciento de los CPOs cree que las compras tienen una gran influencia en la estrategia digital general de su organización, y sólo el 6% de los encuestados considera que su estrategia de compras digitales les ayudará a cumplir plenamente sus objetivos y mejorar el valor de la organización. Únicamente el 18% de los CPOs tiene una estrategia de compras digitales respaldada por un caso de negocio completo.

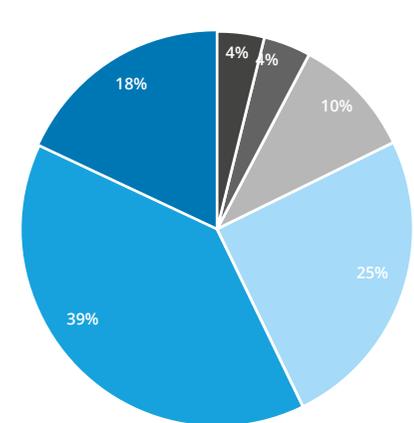
Impacto digital en la organización



Impacto de la estrategia de compras digitales



Caso de negocios completo



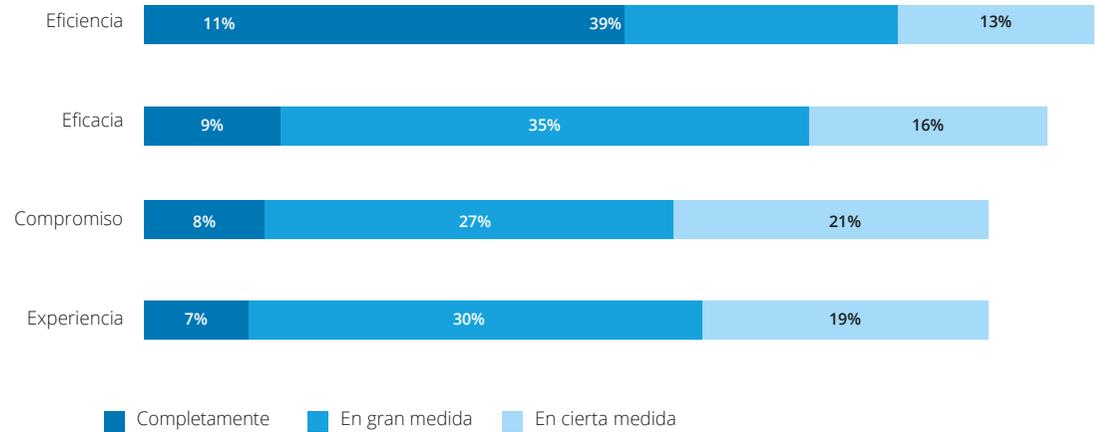
■ Completamente ■ En gran medida ■ En cierta medida ■ En corta medida ■ De ningún modo ■ No aplica

El impacto de una estrategia de compras digitales puede evaluarse en la medida en que los objetivos clave de eficiencia, eficacia, compromiso y experiencia se incorporen en la estrategia de compras digitales; así como en el nivel de éxito en su implementación.

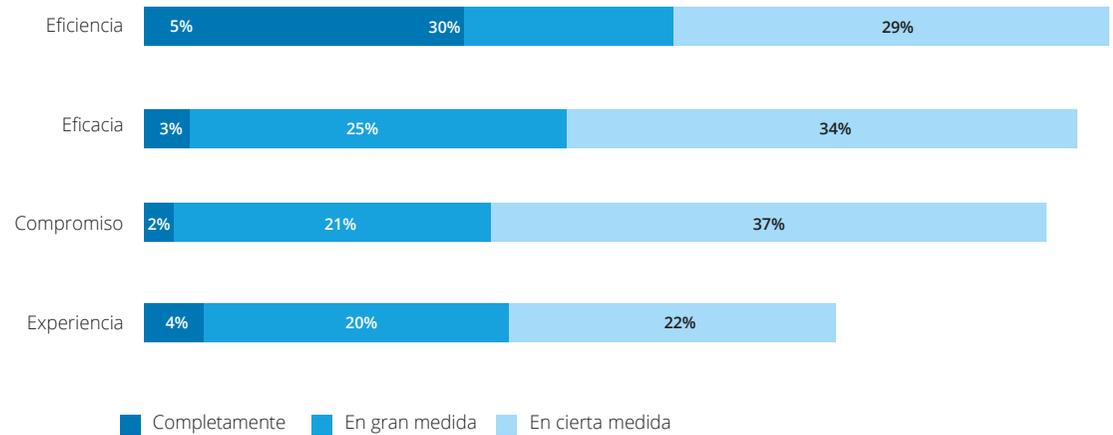
#### Impacto de la estrategia digital

Los resultados de nuestra encuesta sugieren que, en general, el nivel de incorporación de estos objetivos en la estrategia digital es bajo y el desempeño es insatisfactorio. Esto puede sugerir que para ver el impacto real de la transformación digital y beneficiarse de ella, los líderes de compras o CPOs necesitan revisar y hacer más clara su visión y estrategia digital, para que sea más activa, ágil y vendible. Además, los líderes en compras deben aumentar el enfoque en el compromiso y la experiencia.

#### Grado en que se incorporan los objetivos clave en la estrategia digital



#### Nivel de éxito en la implementación de objetivos clave



### Adopción de tecnología digital

Con los rápidos avances en las tecnologías digitales, muchas organizaciones están cambiando su enfoque hacia la comprensión de las innovaciones digitales actuales y futuras, y el uso en sus propios negocios.

El punto de vista de Deloitte es que la aplicación de tecnologías digitales a la función de compras permitirá que las compras estratégicas se vuelvan más predictivas, que las compras transaccionales se vuelvan más automatizadas, que la administración de proveedores se vuelva más proactiva, y que las operaciones de adquisición sean más inteligentes.

Los CPOs de todo el mundo han emprendido el camino de la transformación digital; y casi una cuarta parte ha comenzado con los procesos de pago y requisición/pedido. La gestión del riesgo del proveedor y la gestión del proveedor son los procesos menos digitalizados.

### Impacto de las tecnologías digitales



#### Source to contract o Fuentes de contratación se vuelven Predictivas

##### Suponga...

- Gestionar el gasto en tiempo real
- Predecir demanda con inteligencia artificial
- Conocer el costo total de los productos
- Predecir las fuentes de suministro futuro



#### Purchase to pay o El proceso integral de compras (P2P) se vuelve Automatizado

##### Suponga ...

- Detectar automáticamente la demanda de material y la entrega de requisiciones
- Eliminar el procesamiento repetitivo
- Realizar pagos en tiempo real
- Intercambiar bienes a través de libros contables descentralizados



#### La gestión del proveedor se vuelve Proactiva

##### Suponga ...

- Monitorear el riesgo en tiempo real
- Realizar visitas a proveedores utilizando realidad aumentada
- Hacer auditorías de proveedores a través de crowd sourcing
- Monitorear la sostenibilidad utilizando informes/visualización automatizados



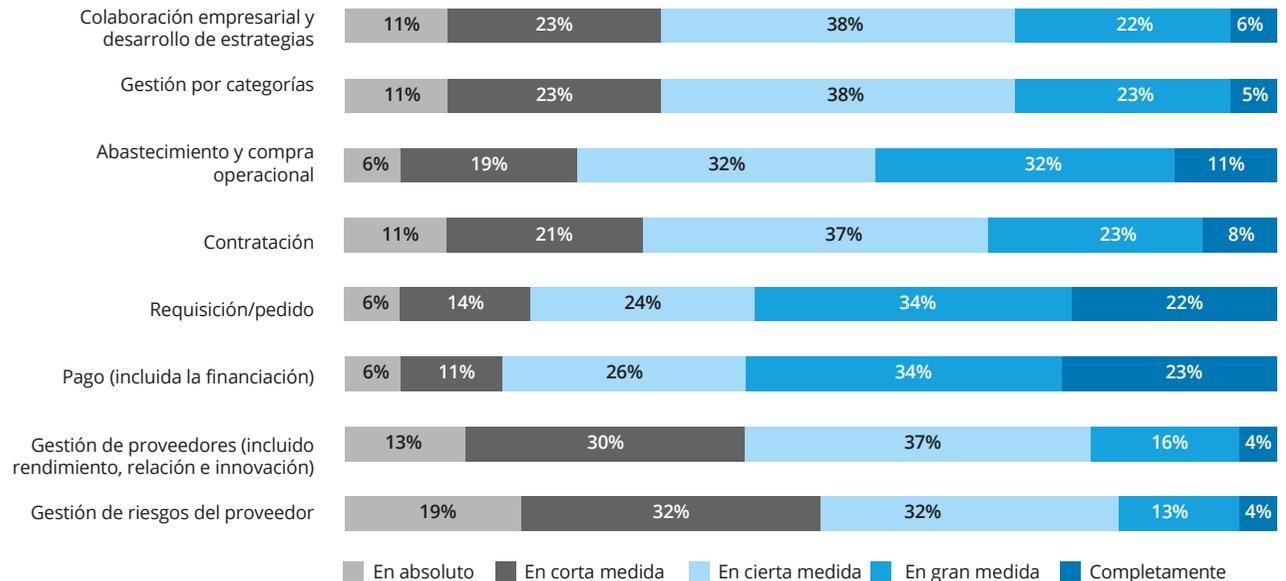
#### Las operaciones de compras se vuelven Inteligentes

Las plataformas de redes sociales se aprovechan para conectar a empleados y proveedores

Se crean plataformas de compras, ecosistemas y redes

Se analizan los requisitos de los proveedores y la fuerza laboral para garantizar que el personal se utilice de manera óptima

### El grado en que las tecnologías digitales se utilizan para habilitar procesos

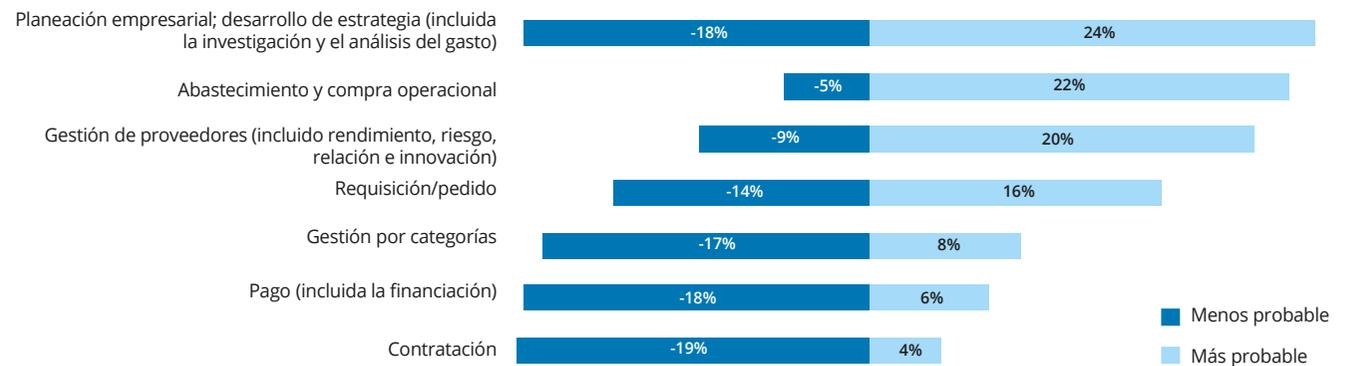


El 66% de los CPOs predice que la gestión de proveedores (incluyendo rendimiento, riesgo, relación e innovación), las compras operacionales y de abastecimiento, y la planeación de negocios y desarrollo de estrategias incluyendo el análisis de gastos e investigación) experimentarán los mayores cambios debido a la tecnología digital en los próximos cinco años. Habiendo dicho eso, el 18% de los CPOs también indicó que la planeación empresarial y el desarrollo de la estrategia (incluyendo el análisis de gastos e investigación) es la que menos posibilidades tiene de cambiar.

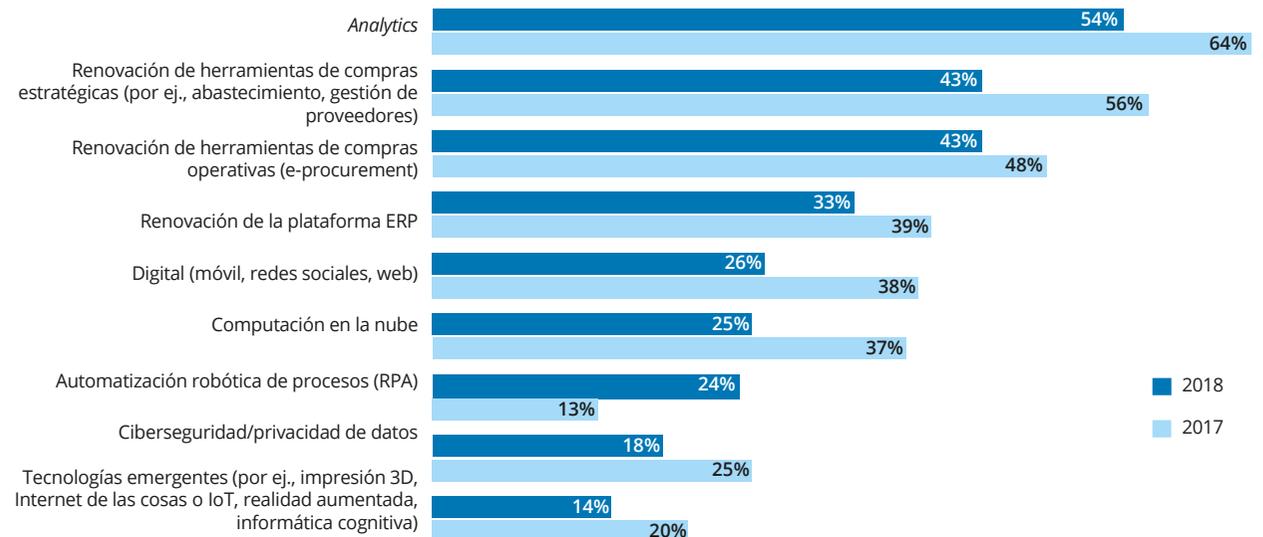
Al igual que en 2017, el análisis, la renovación de herramientas de compras estratégicas (por ejemplo, abastecimiento y gestión de proveedores) y la renovación de herramientas de compras operativas (por ejemplo, solicitud/pedido y pago) tendrán el mayor impacto en el negocio en los próximos dos años.

Se redujo el grado de impacto en todas las áreas, excepto el percibido por la Automatización Robótica de Procesos (RPA o *Robotic Process Automation*), que casi se duplicó. Es probable que este mayor enfoque en RPA esté relacionado con el ROI y la escala de aplicación de RPA.

### Aspectos del proceso de compras que se espera sean los más afectados por la tecnología en los próximos 5 años



### Áreas tecnológicas con mayor impacto en el negocio en los próximos dos años



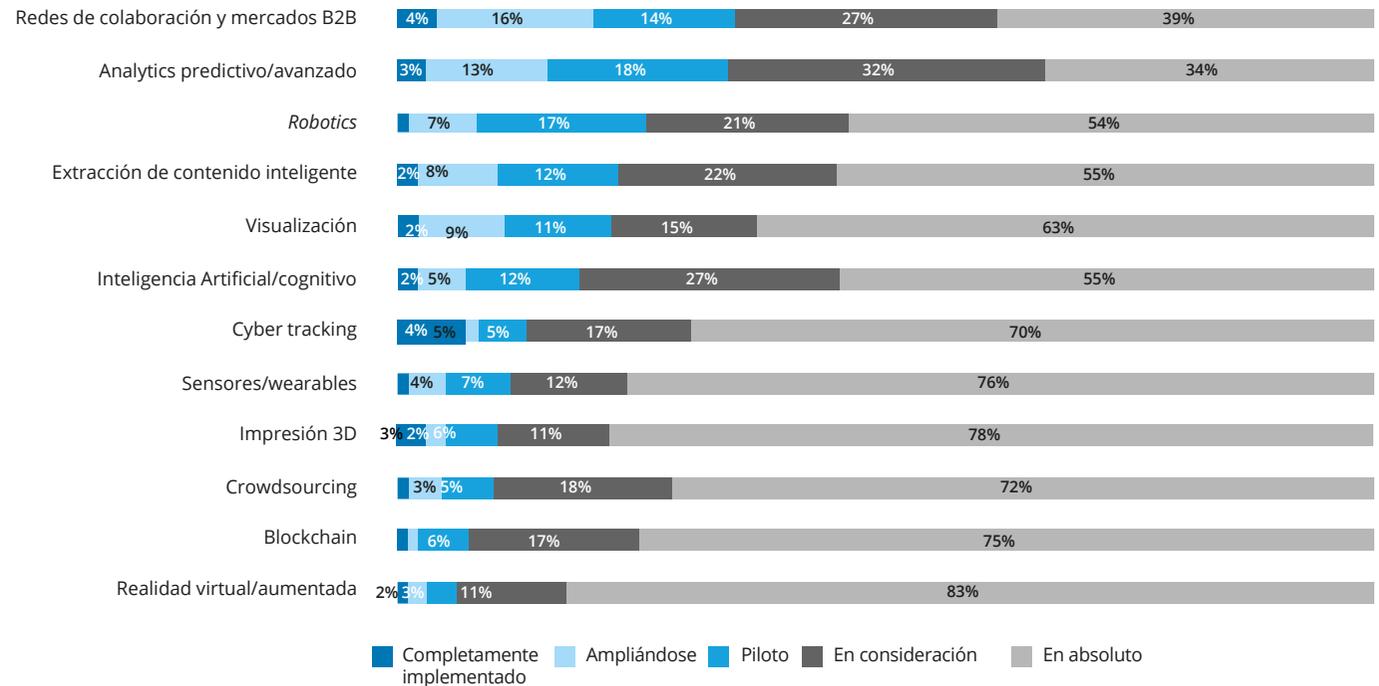
Los líderes de compras o CPOs han indicado que las tres tecnologías principales que se utilizan actualmente son redes de colaboración y mercados B2B, Analytics predictivo/avanzado y visualización. Sin embargo, hay un número significativo de líderes que no están considerando o aplicando nuevas tecnologías en absoluto, es decir, del 66 al 94% en todas las tecnologías. Esta tasa de adopción también es notablemente inferior a la aplicación de nuevas tecnologías en otras funciones.<sup>5</sup>

La transparencia de los datos es un resultado clave de la transformación digital. Las soluciones de compra digitales permiten mejores perspectivas basadas en datos a través del análisis de datos previamente no disponibles, lo que lleva a un uso más efectivo de los recursos, operaciones eficientes y una toma de decisiones mejor informada.

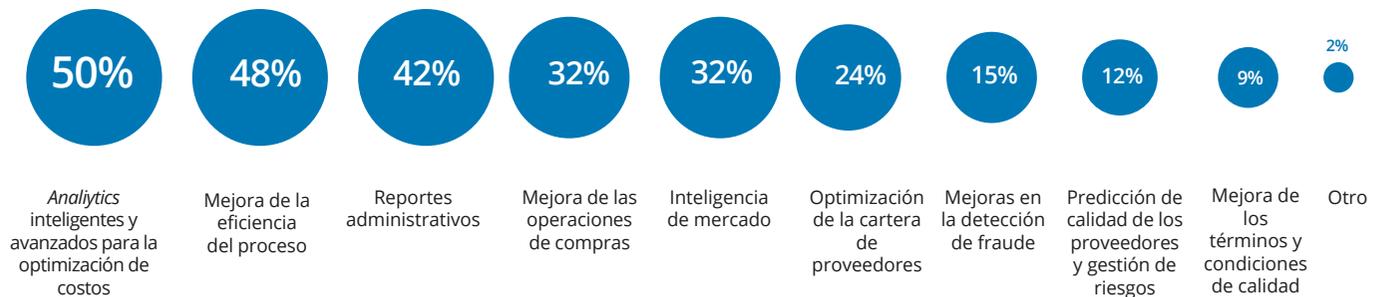
A nivel mundial, los CPOs reconocen el poder de contar con mejores perspectivas basadas en datos: el 50% de los encuestados indicó que está aprovechando proactivamente los *analytics* inteligentes y avanzados para la optimización de costos; y el 48% la mejora de la eficiencia de los procesos (aunque ambos porcentajes son inferiores a los del año pasado).

También hay un fuerte enfoque en el uso de *analytics* para la elaboración de reportes administrativos y mejoras de las operaciones de compras, lo que refuerza los objetivos de eficiencia del área.

### Grado en que las siguientes tecnologías se utilizan actualmente en el área de compras



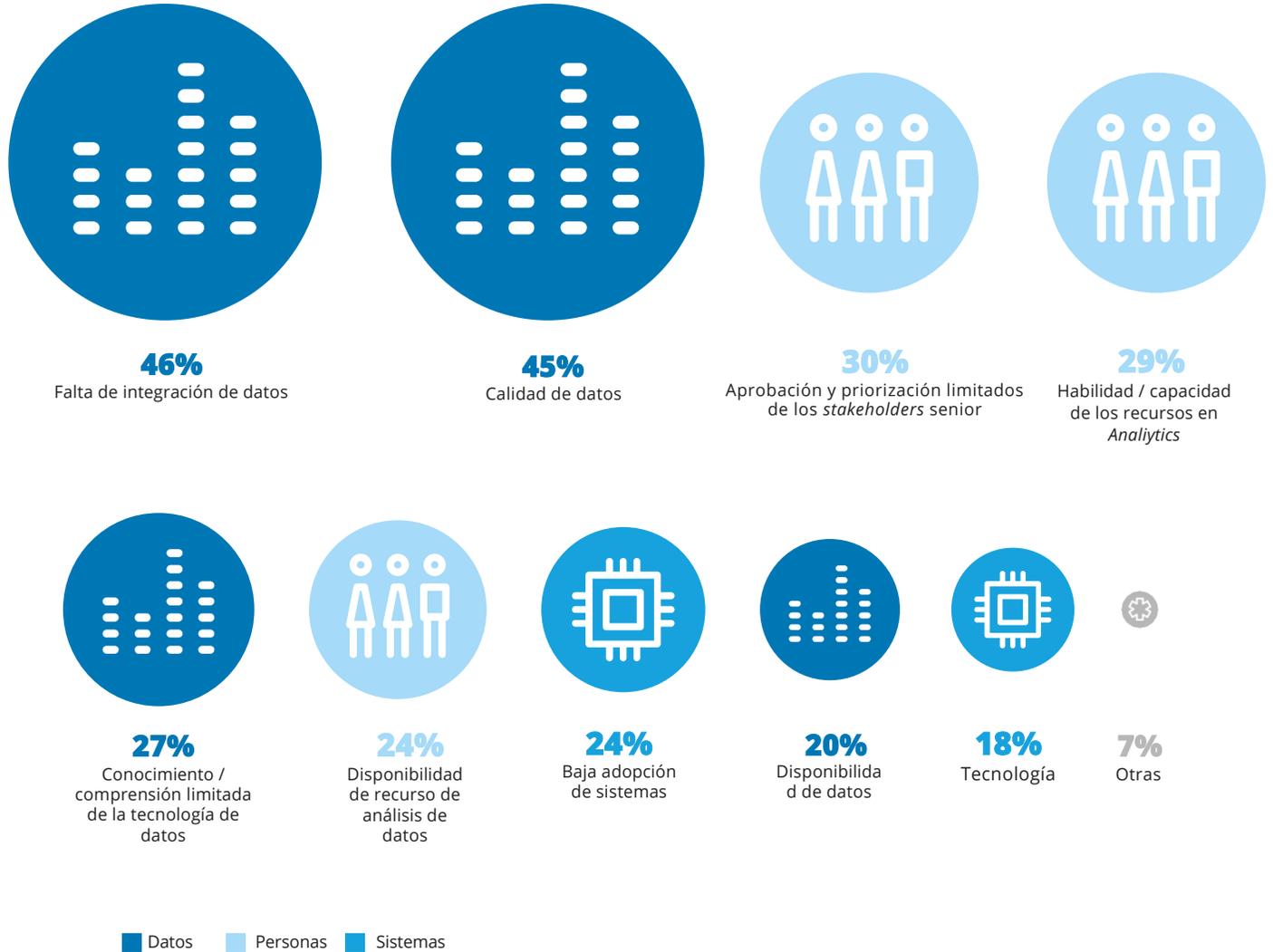
### Principales propósitos para aprovechar *analytics*



Más del 45% de los CPOs considera que la falta de integración y los datos de baja calidad son barreras clave para el uso efectivo de la tecnología digital en las compras, y el problema se ve acentuado por una reducción en la aprobación y priorización de los *stakeholders*.

Si bien existen desafíos y barreras para el uso y adopción de la tecnología, algunas organizaciones están ampliando sus planes digitales. Las organizaciones con madurez digital son mejores en la planeación de una estrategia digital a largo plazo, invierten adecuadamente, atraen talento y desarrollan una cultura digital. Además, es fundamental implementar una estrategia digital de forma ágil y ampliar el alcance de pequeños experimentos hasta llegar a iniciativas para toda la organización. Por último, el liderazgo es otro factor clave de éxito, donde los líderes tienen una visión y una voluntad de comprometer recursos para ejecutar su estrategia digital.<sup>4</sup>

### Principales barreras para el uso efectivo de la tecnología digital en las adquisiciones



## ...y finalmente

"En los próximos años, la digitalización será un tema clave para las organizaciones en todos los entornos de la industria. La función de compras debe tener un rol activo en la configuración del camino digital, tanto dentro de la organización como en la interfaz con los proveedores clave. Esto fortalecerá el rol de la función de compras como un valioso colaborador empresarial".

**Mag. Brigitte Schuessler,**  
CPO, OEBB-HoldingAG



# Todo empieza aquí

Hemos propuesto una serie de acciones para que los líderes consideren e introduzcan en sus planes estratégicos actuales y futuros.



## Perspectiva del mercado

1. Adoptar un enfoque flexible y regulado al riesgo para la gestión de la cadena de suministro
2. Fortalecer significativamente las relaciones comerciales y la participación en la toma de decisiones estratégicas
3. Introducir más canales para la innovación de proveedores y adquisiciones



## Valor y colaboración

4. Comprender y cumplir con los objetivos de la dirección
5. Mejorar la colaboración entre proveedores y organizaciones a través del enfoque de planeación estratégica colaborativa
6. Trabajar con proveedores estratégicos para construir una cadena de suministro más segura y transparente
7. Continuar desarrollando y alineando en mayor medida los *balanced scorecards* del área de compras con los objetivos del negocio



## Talento y liderazgo

8. Desarrollar e implementar una estrategia de talento y un plan
9. Acelerar el desarrollo del liderazgo de compras y el de los proveedores
10. Invertir en capacitación y desarrollo de nuevas habilidades
11. Establecer o unirse a redes de colaboración con proveedores y otros expertos en la materia



## Compras digitales

12. Desarrollar una visión, estrategia y plan de compras digitales que sea dinámico y bimodal
13. Lograr la transformación digital de una manera ágil
14. Comprometer recursos para la adopción de tecnología
15. Digitalizar procesos que acentúan los objetivos de la organización
16. Acelerar los *analytics* y las capacidades de *robotics (RPA)*

# Generalidades del sector y región

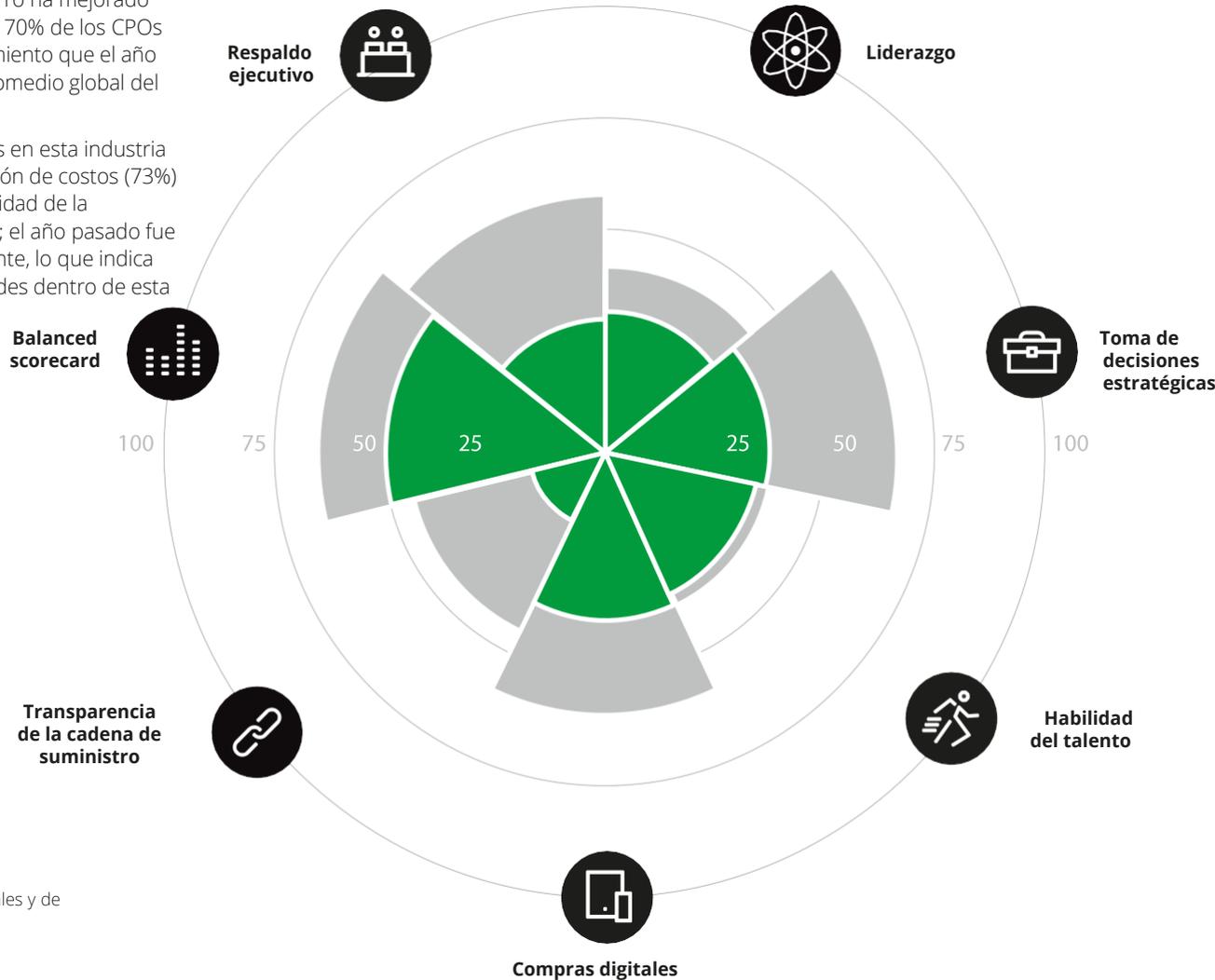
# Industria – Servicios Profesionales y de Negocios

49 participantes

## Perspectiva del mercado

El desempeño del ahorro ha mejorado año con año, ya que el 70% de los CPOs indica un mejor rendimiento que el año pasado, superior al promedio global del 61%.

Los líderes de compras en esta industria identificaron la reducción de costos (73%) como la principal prioridad de la estrategia de negocios; el año pasado fue el quinto más importante, lo que indica un cambio de prioridades dentro de esta industria.



 Servicios Profesionales y de Negocios  
 Alto rendimiento

## Valor y colaboración

- El 23% de los CPOs cree que la efectividad de la función de compras como colaborador empresarial es "excelente".
- Sin embargo, una mayor proporción en Servicios Profesionales y de Negocios (12% en comparación con el 6% de todos los encuestados) ve la efectividad como "baja", lo que indica que se trata de un área de mejora.
- Menos CPOs sienten que tienen un alto nivel de apoyo por parte de los ejecutivos que el año anterior (30% en 2018, en comparación con 35% en 2017).
- Sólo el 20% de los CPOs ha dicho que maneja una transparencia buena o total con los proveedores inferiores al primer nivel o Tier 1.

## Talento y liderazgo

- El 47% de los CPOs cree que sus equipos tienen las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de compras; un aumento significativo desde el 29% del año pasado.
- El 53% de los líderes se está enfocando en las habilidades técnicas de compras en esta industria, en comparación con el promedio global del 41%.

## Compras digitales

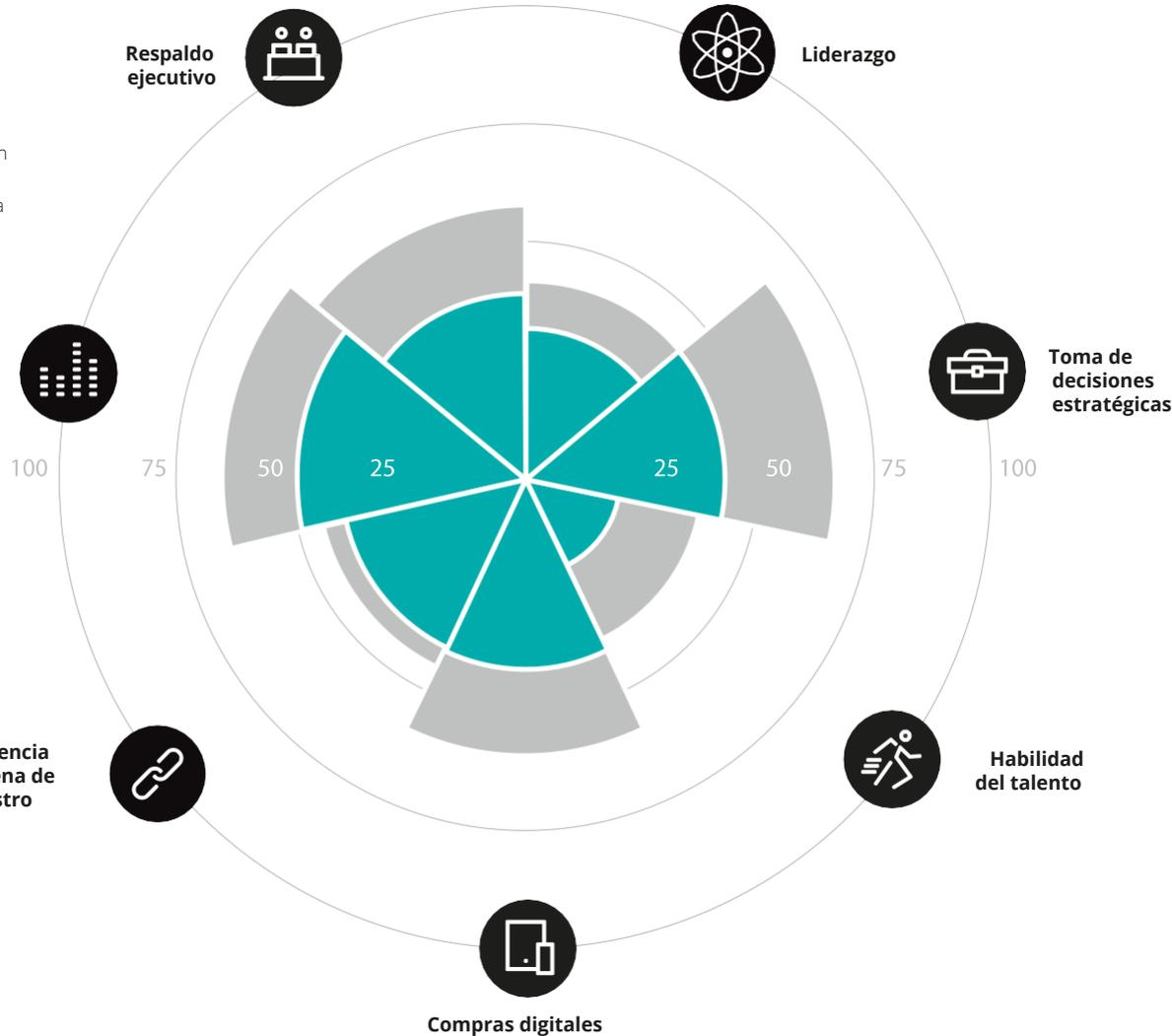
- El 25% de los CPOs cree que su estrategia de compras digitales contribuye a que las compras cumplan con sus objetivos y mejoren el valor de la organización. Por el contrario, el 22% de los líderes no tiene una estrategia digital aprobada.
- Los CPOs en la industria califican la calidad de los datos como la mayor barrera para la implementación de tecnología digital, antes que la falta de integración de datos.

# Industria – Negocios de Consumo

86 participantes

## Perspectiva del mercado

El desempeño del ahorro ha mejorado año con año, ya que el 74% de los CPOs indica un mejor rendimiento que el año anterior, en comparación con el 61% en 2017. Los líderes en organizaciones de productos de consumo identificaron la reducción de costos (75%), la introducción de nuevos productos / servicios o la expansión de nuevos mercados (67%) y la expansión orgánica (60%) como sus tres principales prioridades. La prioridad para la gestión de riesgos (42%) es significativamente menor que en el resultado global, del 54%.



 Bienes de Consumo  
 Alto rendimiento

## Valor y colaboración

- El 36% de los CPOs cree que la función de compras es altamente efectiva, y que las compras son sumamente consideradas al interior de la organización. Además, se les estima como un colaborador empresarial clave que aporta un valor estratégico significativo. Es porcentaje es mayor que la respuesta global del 24%.
- El 37% de los líderes considera que tienen un alto nivel de apoyo por parte de los ejecutivos. Esto es menor en comparación con el año pasado, cuando el 44% de los CPOs en productos de consumo sintió que sus ejecutivos eran de gran apoyo.
- El 39% de los CPOs dijo que tiene una transparencia "buena" o "completa" por debajo con los proveedores inferiores al primer nivel 1 o Tier 1. Esto es más alto que el promedio mundial del 34%.

## Talento y liderazgo

- El 56% de los CPOs cree que sus equipos tienen las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de compras. Esta es una gran mejora en comparación con el promedio mundial del año pasado del 40%.

## Compras digitales

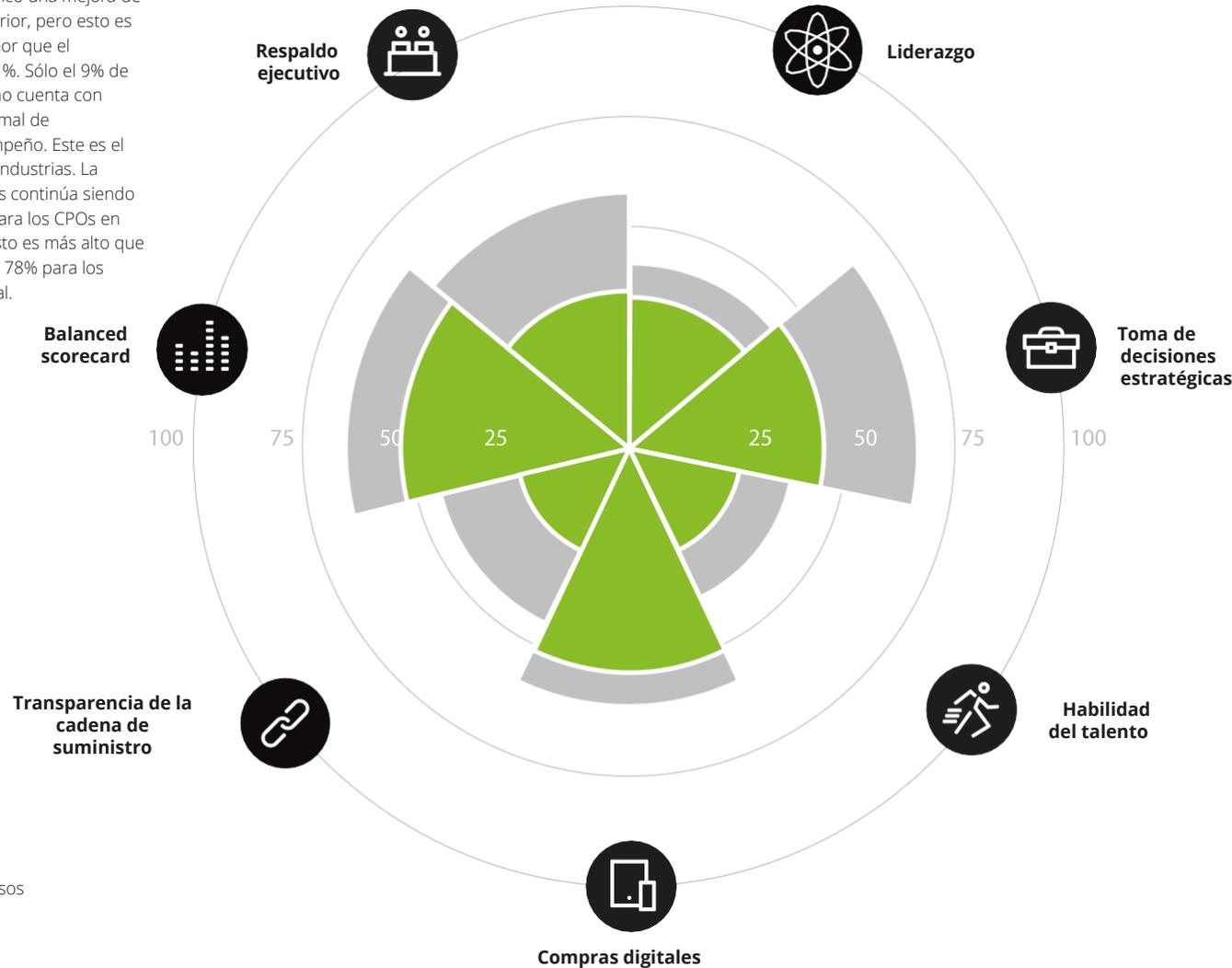
- Sólo el 18% de los CPOs cree que su estrategia de compras digitales ayuda a que las compras cumplan con sus objetivos y mejoren el valor de la organización. El 15% de los líderes no tiene una estrategia digital aprobada.
- Más CPOs en esta industria ven los *analytics* como una tecnología de impacto importante (66% en comparación con la respuesta general de la encuesta del 54%).

# Industria – Energía y Recursos Naturales

60 participantes

## Perspectiva del mercado

El 50% de los CPOs indicó una mejora de ahorros en el año anterior, pero esto es significativamente menor que el promedio global del 61%. Sólo el 9% de los líderes indicó que no cuenta con ningún mecanismo formal de seguimiento del desempeño. Este es el más bajo en todas las industrias. La reducción de los costos continúa siendo la principal prioridad para los CPOs en esta industria (89%); esto es más alto que el promedio global, del 78% para los encuestados en general.



 Energía y Recursos Naturales  
 Alto rendimiento

## Valor y colaboración

- El 27% de los CPOs cree que la función de compras es altamente efectiva, y que las adquisiciones son sumamente consideradas al interior de la organización. Además, se les estima como colaborador empresarial clave que aporta un valor estratégico significativo.
- El nivel de apoyo ejecutivo parece haber disminuido significativamente, ya que sólo el 35% de los líderes sienten que sus ejecutivos son "muy comprensivos" en 2018, en comparación con el 50% del año pasado.
- Compras físicamente ubicado dentro de las funciones del negocio es una estrategia para comprender los requisitos de los *stakeholders*; este factor se usa mucho más en esta industria (67%) en comparación con otras industrias (45%).

## Talento y liderazgo

- Sólo el 22% de los CPOs cree que sus equipos tienen las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de compras. Éste es el porcentaje más bajo en todas las industrias.
- Esto a pesar de que tienen un gasto superior a la media en capacitación de habilidades técnicas de compras (49% en comparación con el 41% de otras industrias).

## Compras digitales

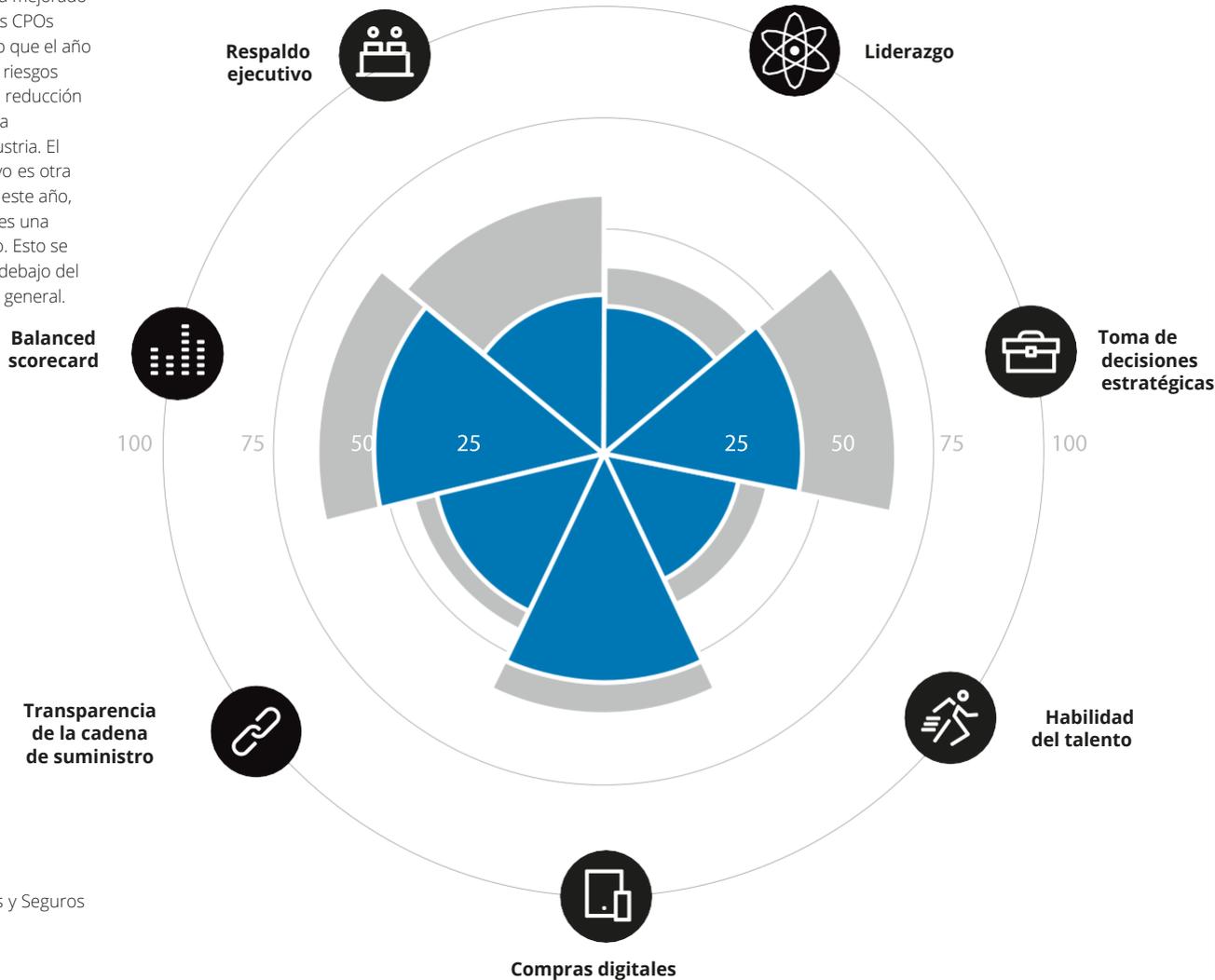
- Sólo el 18% de los CPOs cree que su estrategia de compras digitales ayuda a que las adquisiciones cumplan con sus objetivos y mejoren el valor de la empresa. El 13% de los líderes no tiene una estrategia digital aprobada.
- La calidad de los datos (61%), y no la falta de integración de datos, se considera la mayor barrera para la implementación de tecnologías digitales.

# Industria – Servicios financieros y Seguros

65 participantes

## Perspectiva del mercado

El desempeño del ahorro ha mejorado año con año, y el 69% de los CPOs indica un mejor desempeño que el año anterior. Administración de riesgos (81%) ahora ha superado la reducción de costos como la estrategia empresarial clave de la industria. El aumento del flujo de efectivo es otra vez una prioridad más baja este año, ya que sólo el 8% dice que es una fuerte prioridad del negocio. Esto se ubica dramáticamente por debajo del 40% de los encuestados en general.



## Valor y colaboración

- El nivel de apoyo ejecutivo en esta industria parece haber disminuido significativamente, ya que sólo el 33% de los CPOs en 2018 sienten que sus ejecutivos son 'muy comprensivos', en comparación con el 47% del año pasado. Ningún líder se sintió "nulamente" apoyado.
- El 41% de los CPOs ha dicho que tiene un nivel de transparencia bueno o total con los proveedores inferiores al primer nivel o Tier 1. Esto es más alto que el promedio mundial, del 34%.

## Talento y liderazgo

- El 60% de los CPOs cree que sus equipos tienen las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de compras. Esto representa una importante mejora interanual del 21% en 2015 y del 36% en 2017, y es un 11% más alto que el promedio actual en todas las industrias.
- El *outsourcing* como instrumento clave de compras ha disminuido y ahora está en línea con el promedio de todas las industrias (10%). El año pasado, con 22%, fue un 10% más alto que el promedio general.

## Compras digitales

- El 32% de los CPOs cree que su estrategia de compras digitales ayuda a que las compras cumplan con sus objetivos y mejoren el valor de la organización. Por el contrario, el 12% de los líderes no cuenta con una estrategia digital aprobada.
- La computación en la nube se considera el área de tecnología con mayor impacto, antes de *analytics*. Muchos más CPOs (40%) conceden importancia a la ciberseguridad y la privacidad de los datos en comparación con el promedio general del 18%.

▲ Servicios financieros y Seguros

▲ Alto rendimiento

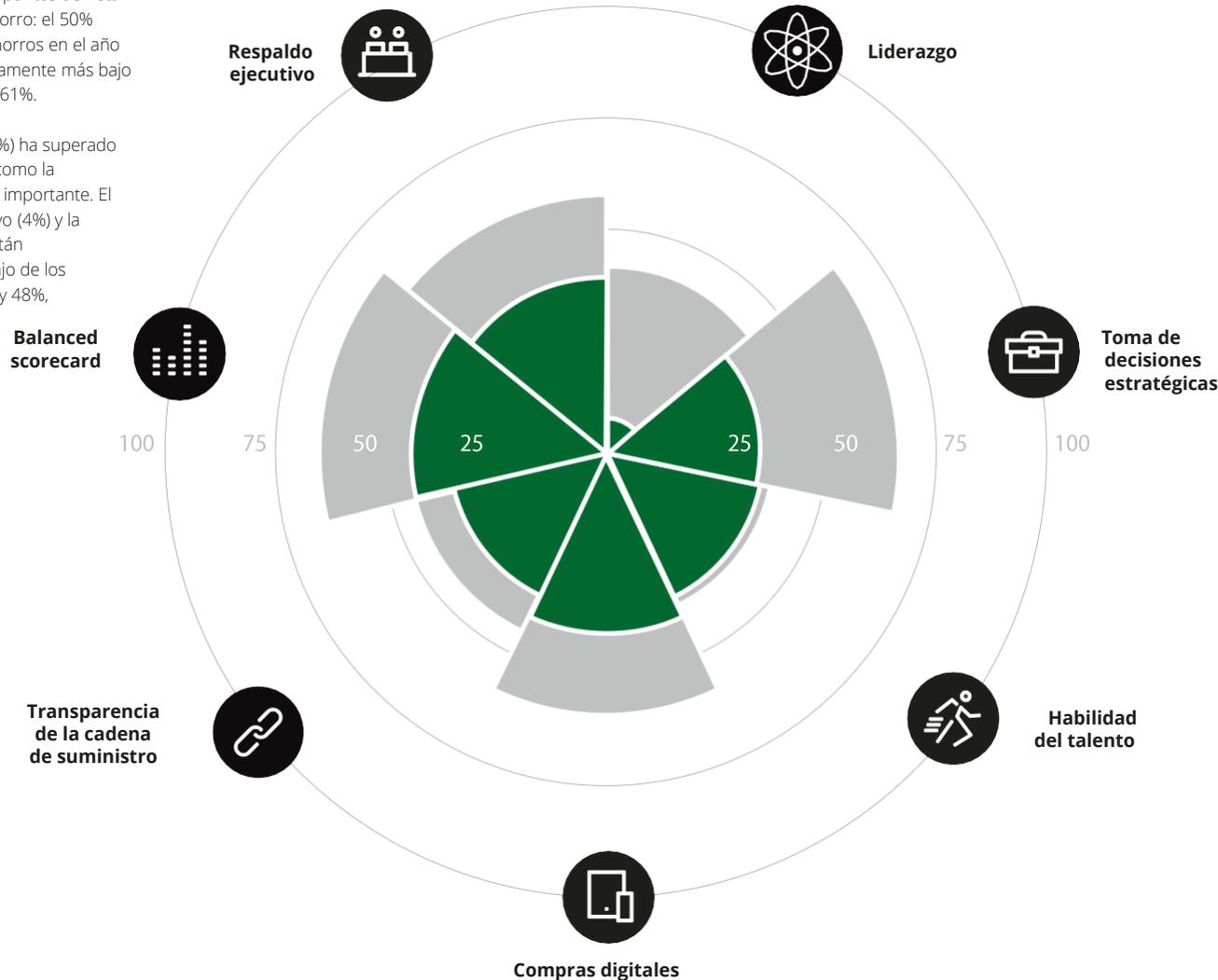
# Industria– Gobierno y Sector Público

28 participantes

## Perspectiva del mercado

Los CPOs tienen diferentes puntos de vista sobre el desempeño del ahorro: el 50% indicó una mejora en los ahorros en el año anterior. Esto es significativamente más bajo que el promedio global del 61%.

La reducción de costos (76%) ha superado la gestión del riesgo (64%) como la estrategia de negocios más importante. El aumento del flujo de efectivo (4%) y la expansión orgánica (0%) están significativamente por debajo de los promedios generales (40% y 48%, respectivamente).



## Valor y colaboración

- El 26% de los CPOs cree que su función de compras es altamente efectiva, y que las compras son sumamente consideradas internamente. También opinan que se les estima como un colaborador empresarial clave que aporta un valor estratégico significativo. Esto está marginalmente por encima del promedio general del 24%.
- El rendimiento de los proveedores y la satisfacción del cliente interno (ambos en un 78%) son las medidas más importantes en los *balanced scorecards* de compras para esta industria. Para los encuestados en general, estos son los cuartos y sextos más importantes (67% y 56% respectivamente).

## Talento y liderazgo

- El 45% de los CPOs cree que sus equipos tienen las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de compras, un aumento significativo desde el 27% del año pasado.
- Los 28 encuestados indicaron que tenían áreas específicas de enfoque en la capacitación, y el 50% indicó que la capacitación en habilidades técnicas de compras es la más importante (9% por encima del promedio general).

## Compras digitales

- El 39% de los CPOs cree que su estrategia digital ayuda a que las compras cumplan con sus objetivos y mejoren el valor de la organización. Por el contrario, el 18% de los líderes no cuentan con una estrategia digital aprobada.
- La computación en la nube (57%) es el área tecnológica más importante, 32% más que en el promedio de todas las industrias.

Sector Público

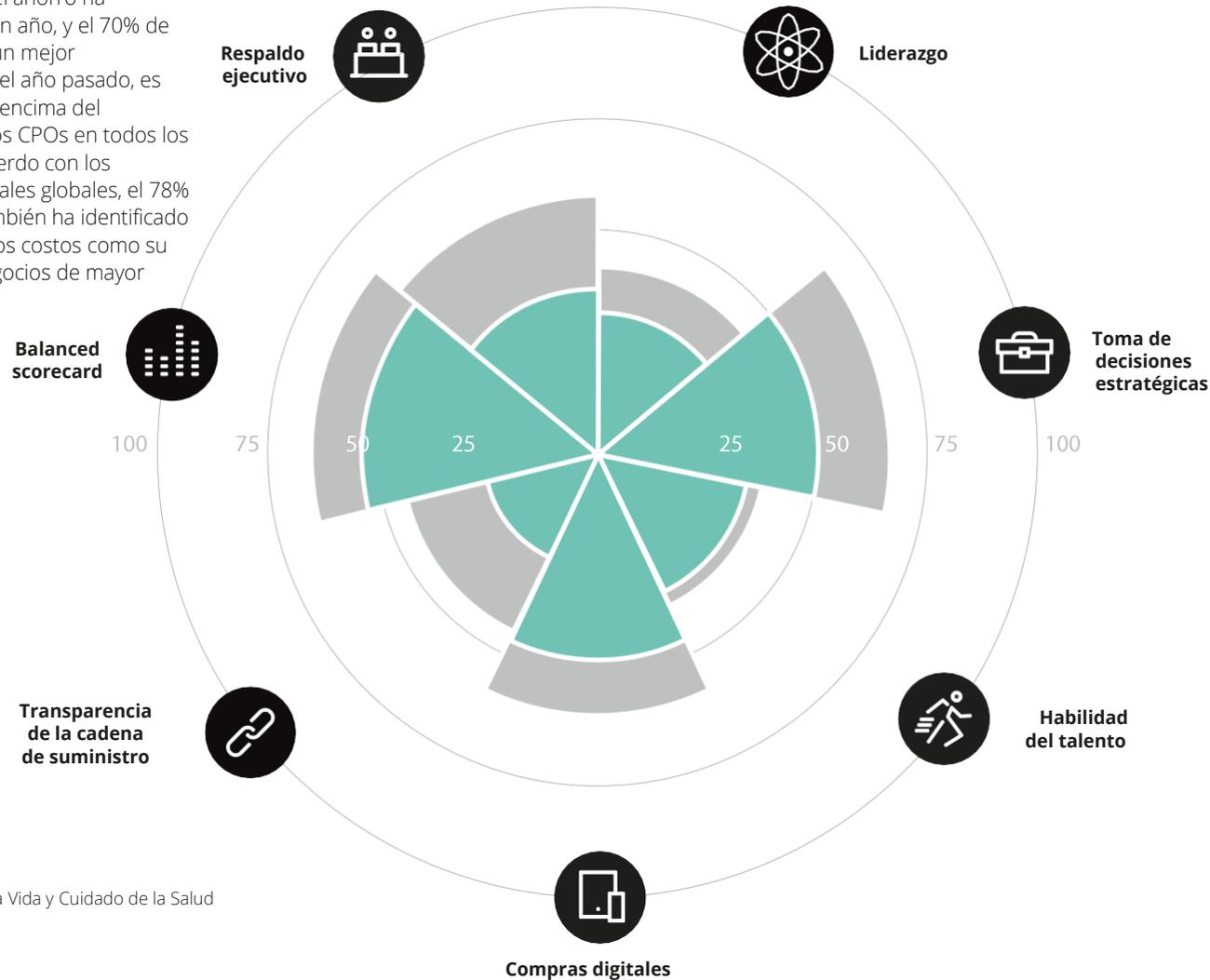
Alto rendimiento

# Industria – Ciencias de la Vida y Sector Salud

45 participantes

## Perspectiva del mercado

El desempeño del ahorro ha mejorado año con año, y el 70% de los CPOs indicó un mejor desempeño que el año pasado, es decir, un 9% por encima del promedio para los CPOs en todos los sectores. De acuerdo con los resultados generales globales, el 78% de los líderes también ha identificado la reducción de los costos como su estrategia de negocios de mayor prioridad.



▲ Ciencias de la Vida y Cuidado de la Salud  
▲ Alto rendimiento

## Valor y colaboración

- El 25% de los CPOs cree que su función de compras es altamente efectiva, y que las compras son sumamente consideradas al interior de la organización. Además, se les estima como un colaborador empresarial clave que aporta un valor estratégico significativo.
- El 88% de los encuestados dice que los miembros del equipo de compras están integrados en equipos multifuncionales para comprender mejor los requisitos internos de los *stakeholders*. Éste porcentaje es el más alto en todas las industrias.
- Sorprendentemente, sólo el 26% de los CPOs ha dicho que tienen una transparencia "buena" o "completa" con sus proveedores inferiores al primer nivel o Tier 1. Esto es significativamente menor que el promedio mundial del 34%. El 72% reportó transparencia limitada.

## Talento y liderazgo

- El 44% de los CPOs cree que sus equipos tienen las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de compras, continuando con la tendencia de aumentos interanuales desde 2014.
- Sólo el 50% de los líderes en esta industria gastan al menos un uno por ciento de su presupuesto en capacitación.
- El outsourcing es utilizado por el 15% de los CPOs como instrumento clave de compras; es 5% más alto que el promedio de todas las industrias.

## Compras digitales

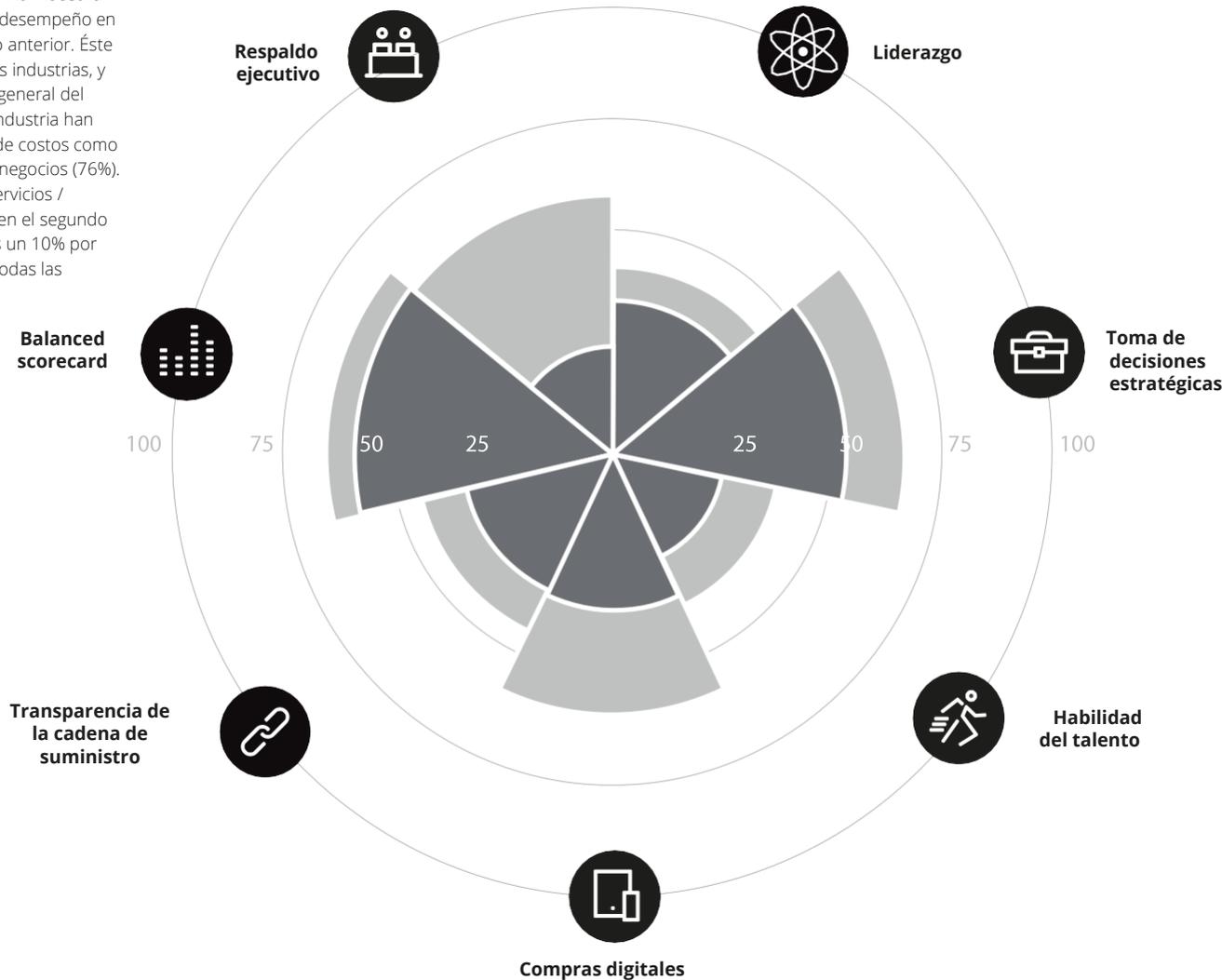
- El 29% de los CPOs cree que su estrategia de compras digitales ayuda a que las compras cumplan con sus objetivos y mejoren el valor de la organización. Sólo el 9% de los líderes no cuenta con una estrategia digital aprobada.
- La renovación de la plataforma ERP (44%) es la segunda área tecnológica con mayor impacto (después de *analytics*, en 56%); es 11% más alta que el promedio general.
- Los reportes administrativos (53%) son los que más aprovechan *analytics* y la minería de datos en esta industria.

# Industria – Manufactura

108 participantes

## Perspectiva del mercado

Sólo el 48% de los CPOs en la industria manufacturera califica su desempeño en 2018 mejor que el del año anterior. Éste es el más bajo en todas las industrias, y por debajo del promedio general del 61%. Los líderes en esta industria han identificado la reducción de costos como su principal estrategia de negocios (76%). Los nuevos productos / servicios / mercados se encuentran en el segundo lugar, con un 58%, esto es un 10% por encima del promedio de todas las industrias.



Manufactura  
 Alto rendimiento

## Valor y colaboración

- Sólo el 23% de los CPOs se siente "altamente respaldados" por sus ejecutivos. Este es el más bajo en todas las industrias.
- El 36% de los líderes ha dicho que tiene una transparencia "buena" o "completa" con sus proveedores inferiores al primer nivel o Tier 1, ligeramente superior a la media (33%).

## Talento y liderazgo

- El 55% de los líderes creen que sus equipos cuentan con las habilidades necesarias para cumplir con sus estrategias de compras. Este porcentaje no solo es mayor que el promedio actual (49%), sino también el más alto en esta industria en los años que Deloitte lleva realizando la Encuesta Global del CPO
- El porcentaje de líderes en esta industria que han invertido, por lo menos, uno por ciento de su presupuesto ha aumentado de 68% el año pasado a 73%. Esto es una diferencia a la tendencia promedio de una disminución entre de 2017 a 2018.

## Compras digitales

- El 28% de los líderes creen que su estrategia digital de compras ayuda a cumplir sus objetivos y mejorar el valor de la organización. En contraste, el 17% de líderes no han aprobado implementar una estrategia digital.
- La renovación de herramienta operativas, no de *analytics*, es vista por los líderes de adquisición de esta industria como el área tecnológica de mayor impacto.
- La calidad de la información (51%) es vista como el obstáculo más grande para implementar tecnologías digitales en esta industria.

# Industria – Tecnología, Medios y Telecomunicaciones

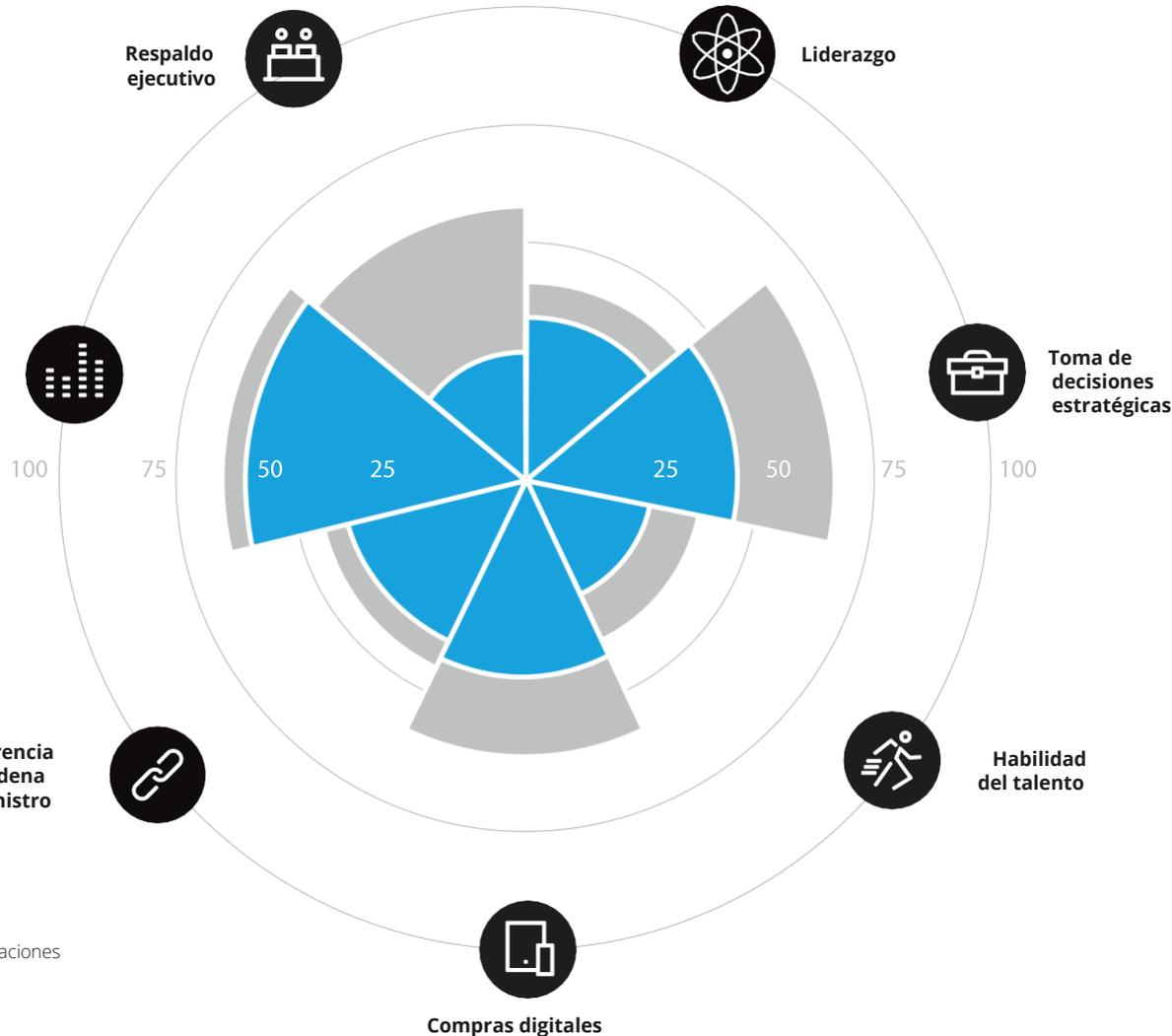
46 participantes

## Perspectiva del mercado

El 59% de los líderes de compras calificaron su desempeño de 2018 mejor que el año pasado – ligeramente por debajo que el promedio general del 61%.

A pesar de que la prioridad dada a la reducción de costos (84%) es más alta que el promedio general, ha declinado en importancia desde el año pasado (91%).

La consolidación del gasto continúa siendo la palanca más importante para el área de compras (50%), 12% por arriba del promedio general.



## Valor y colaboración

- Solo el 16% de los líderes cree que su función de compras es altamente efectiva, y que la adquisición es vista como colaborador clave que contribuye de manera significativa al valor estratégico. – por debajo del promedio del 24% de todas las industrias.
- El nivel de apoyo ejecutivo en esta industria parece haber caído significativamente, con solo el 27% de líderes de compra sintiendo que sus ejecutivos son “un gran apoyo” en 2018, comparado con el 42% del año anterior. Ningún líder de compra se siente “sin apoyo alguno”.

## Talento y liderazgo

- Solamente el 46% de los líderes de compras cree que sus equipos cuentan con las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de compras; este porcentaje ha ido en decremento desde el 2014.
- El 11% de los líderes de compras en esta industria no tienen una capacitación formal planeada: este porcentaje es mayor que el promedio general de 7%, lo que indica que esta puede ser un área de mejora en el futuro.

## Compras digitales

- El 35% de los líderes de compras creen que su estrategia digital ayuda a cumplir con los objetivos de compras y mejorar el valor empresarial. En contraste, el 13% de líderes no ha aprobado una estrategia digital.
- Los *analytics* son vistos como el área tecnológica de mayor impacto (60%) – más alta que el promedio de 54% para todas las industrias.

Tecnología, Medios y Telecomunicaciones

Alto rendimiento

# Resumen regional

|                                |  | Norteamérica     |                            | Sudamérica       |                            | EMEA             |                            | Asia Pacífico    |                            |
|--------------------------------|--|------------------|----------------------------|------------------|----------------------------|------------------|----------------------------|------------------|----------------------------|
| Medidas clave                  |  | % de encuestados | Cambio desde el año pasado | % de encuestados | Cambio desde el año pasado | % de encuestados | Cambio desde el año pasado | % de encuestados | Cambio desde el año pasado |
| <b>Perspectiva del mercado</b> | Mejor rendimiento de ahorros comparado con el año anterior | 71%              | ▲                          | 73%              | ▲                          | 56%              | ▼                          | 68%              | ▲                          |
|                                | Reducción de costos como alta prioridad                    | 81%              | ▼                          | 91%              | ▲                          | 76%              | ◀▶                         | 78%              | ▲                          |
| <b>Valor y colaboración</b>    | Excelente colaboración empresarial                         | 30%              | ▼                          | 27%              | ▲                          | 21%              | ▼                          | 33%              | ▲                          |
|                                | Gran respaldo ejecutivo                                    | 48%              | ▼                          | 32%              | ▲                          | 25%              | ▼                          | 40%              | ◀▶                         |
| <b>Talento y liderazgo</b>     | Existe la capacidad para cumplir con la estrategia         | 50%              | ▲                          | 72%              | ▲                          | 49%              | ▲                          | 39%              | ▲                          |
| <b>Compras digitales</b>       | Impacto del análisis del negocio en los próximos 2 años    | 70%              | ▲                          | 26%              | ▼                          | 52%              | ▼                          | 54%              | ▼                          |

El ahorro anual en Norteamérica ha mejorado, con 71% de los líderes de compras indicando un mejor desempeño que el año pasado – 10% más alto que el promedio global.

La región de Sudamérica ha visto un enorme alza en ahorros, con 73% de líderes de compras indicando un mejor desempeño que el año pasado, comparado con el 43% de 2017.

Reducir costos (76%), introducir nuevos productos/servicios o expandir a nuevos mercados (62%), y administrar el riesgo (53%) son las tres prioridades de los líderes de costos en la región Europa, Medio Oriente y África.

En la región Asia Pacífico, solo el 39% de los líderes de costos creen que tienen la capacidad de cumplir con la estrategia.

# Regional – Norteamérica

88 participantes

## Perspectiva del mercado

- El desempeño anual de ahorro ha mejorado, con 71% de los líderes de compras indicando un mejor rendimiento que el año pasado – 10% más alto que el promedio global.
- Consistente con los resultados globales, los líderes de compras de Norteamérica también han identificado que reducir costos (81%), administrar el riesgo (56%) e introducir nuevos productos / servicios o expandirse a nuevos mercados (55%) son las tres prioridades. Sin embargo, el porcentaje atribuido a la mejora del flujo de efectivo (52%) es 12% más alto que el promedio general.

## Valor y colaboración

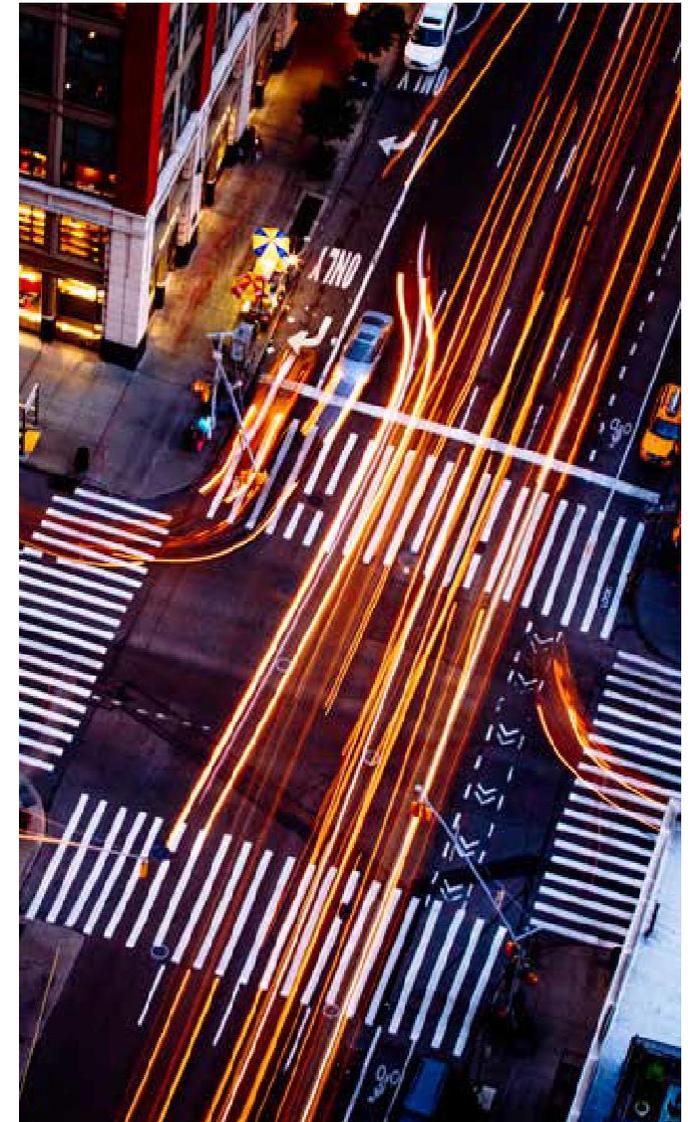
- El 30% de los líderes de compras en esta región creen que sus funciones son altamente efectivas y que el área de compras es altamente considerada internamente y vista como un colaborador empresarial clave que contribuye significativamente al valor estratégico – esto es 6% mayor que el promedio global.
- 67% de los encuestados en esta región tienen miembros del equipo de compras operando en equipos multifuncionales para entender mejor los requerimientos internos de los accionistas, mientras que esta es la estrategia más adoptada en la región, todavía es más baja en el promedio global (76%).
- Los líderes de compras de Norteamérica colocan la reducción de costos como la segunda medida más importante para la planeación estratégica de su organización (76%, detrás del ahorro en OPEX al 84%). Esto se encuentra por arriba del promedio global (69% y el tercero más importante)

## Talento y liderazgo

- El 50% de los líderes de compras creen que sus equipos cuentan con las habilidades necesarias para cumplir con sus estrategias de compras. Esto es una mejora considerable comparado con el promedio del año pasado del 43%. Esto también continúa con la tendencia a mejorar vista desde 2014, y excede el pico previo del 48% en 2013.
- El empleo de outsourcing como una palanca de costos es ligeramente menor en Norteamérica que el promedio (8% comparado al 10% global)

## Compras digitales

- 44% de los líderes de compras creen que sus estrategias digitales ayudan cumplir con sus objetivos y mejorar el valor empresarial. En contraste, el 14% de los líderes de compras no cuentan con la implementación aprobada de una estrategia digital.
- Pagos y procesos de requisiciones/órdenes han visto el ritmo máximo de adopción de tecnología digital.
- Los *analytics* (al 70%) son considerados por una mayor proporción de líderes de compras como el área tecnológica de mayor impacto, comparado con el promedio global (54%).



# Regional – Sudamérica

25 participantes

## Perspectiva del mercado

- Esta región ha visto una gran alza en ahorros, con el 73% de los líderes de compras indicando un mejor rendimiento que el año pasado, comparado con el 43% de 2017.
- Reducir costos es la prioridad más fuerte (al 91%) y es interesante que ningún líder dijo que la reducción de costos no es una prioridad. Este incremento en el enfoque a reducir costos parece haber sido producto de un mejor desempeño que el año pasado en líderes de costos de Sudamérica.

## Valor y colaboración

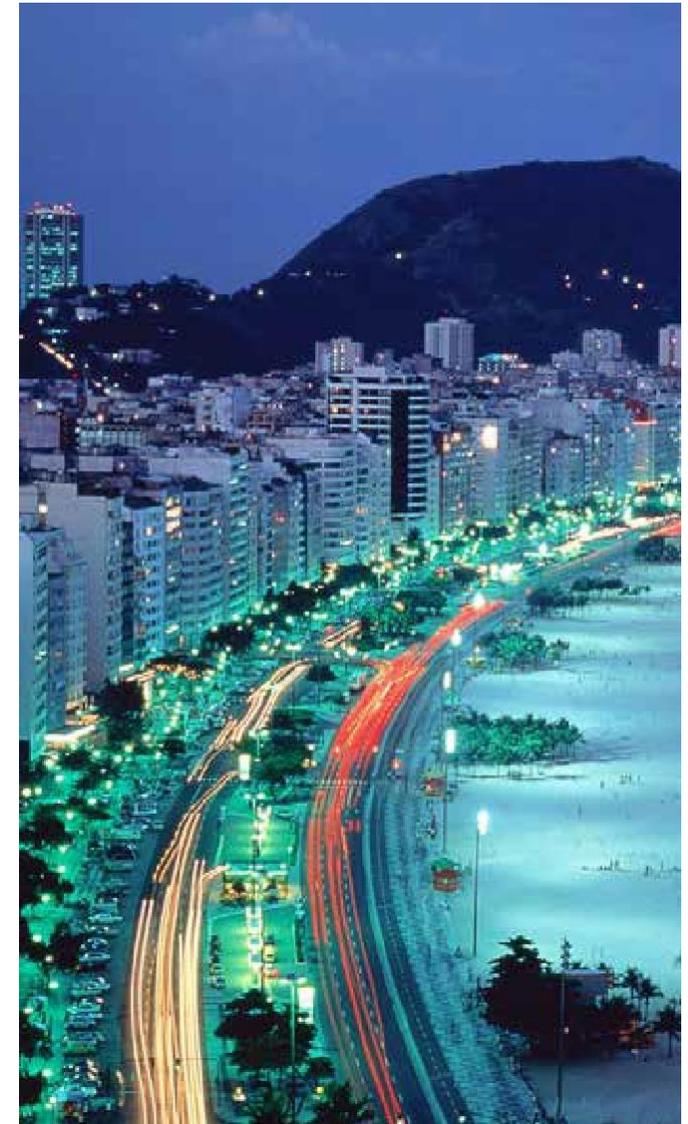
- Los ahorros OPEX, la reducción de costos y la eficiencia operacional (todos al 74%) son las medidas más importantes en la planeación estratégica de adquisiciones de las organizaciones. El desempeño de proveedores (al 42%) es significativamente más bajo el promedio global de 67%. Por otro lado, la satisfacción del cliente interno, (segundo, con el 68%) es más alto que el promedio de 56%
- El nivel de respaldo ejecutivo en esta región ha mejorado significativamente, con el 32% de lo líderes de costos sintiendo en 2018 que sus ejecutivos son “un gran apoyo”, comparado con el 19% del año pasado.

## Talento y liderazgo

- El 72% de los líderes de compras creen que sus equipos cuentan con las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de adquisiciones, más alto que el promedio general del 49%.
- Los anterior, a pesar de un número por debajo del promedio de líderes de costos reportando que por lo menos 1% de su presupuesto fue destinado a la capacitación (56%).

## Compras digitales

- El 47% de los líderes de compras considera que su estrategia digital ayuda a cumplir con los objetivos de adquisición y mejorar el valor de la empresa. En contraste, el 11% de los líderes no tienen la implementación de una estrategia digital aprobada.
- Los *analytics* son vistos como un área tecnológica de menor impacto en esta región que a nivel global (26% comparado con 54%). En una imagen casi idéntica, entre los líderes de compras de Sudamérica, la computación en la nube es vista como la tecnología con mayor impacto (53%), comparado con solo el 25% global.



# Regional – Europa, Medio Oriente y África

327 participantes

## Perspectiva del mercado

- El 56% de los líderes de compras indicaron una mejora en los ahorros del año pasado; sin embargo, esta es menor que la del promedio global del 61%
- Reducir costos (76%), introducir nuevos productos/servicios o expandirse a nuevos mercados (62%) y administrar el riesgo (53%) son las tres prioridades de los líderes de esta región, esto está alineado con los resultados globales.

## Valor y colaboración

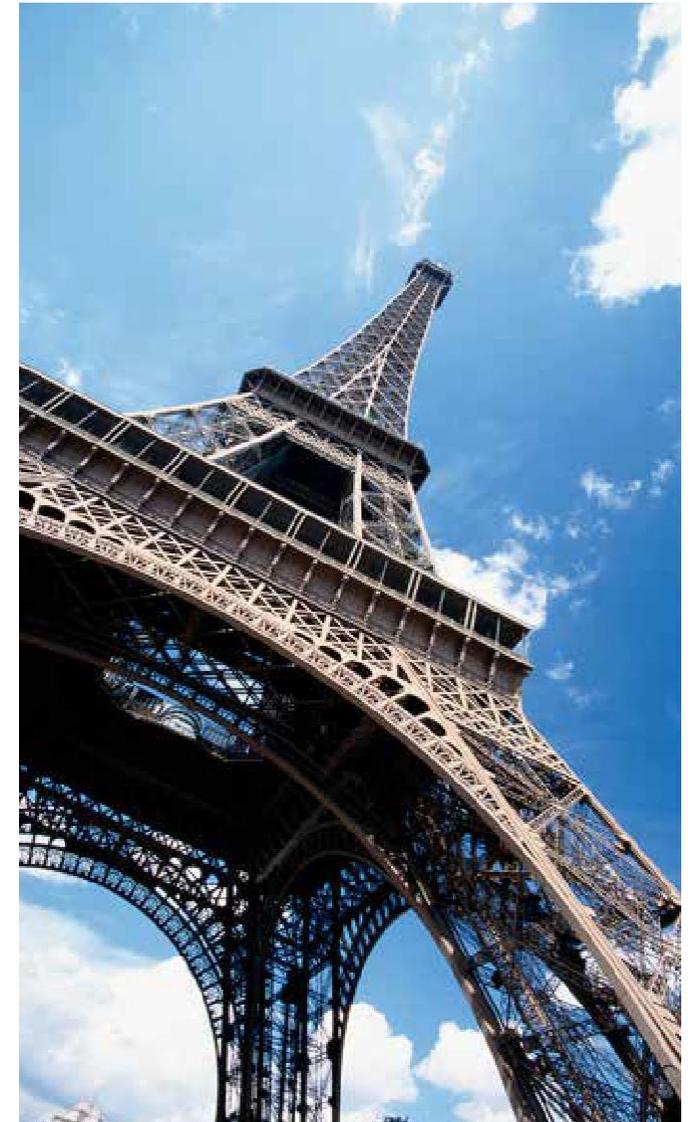
- El 21% de los líderes de compras de la región creen que sus funciones son altamente efectivas y que la adquisición es sumamente considerada internamente y vista como un colaborador empresarial clave que contribuye significativamente al valor estratégico, este porcentaje es más bajo que el promedio global del 24%
- El nivel de respaldo ejecutivo en esta región parece haber caído significativamente, con solo el 25% de los líderes en 2018 sintiendo que sus ejecutivos son “un gran apoyo”, comparado con el 40% del año pasado.
- El 82% de los encuestados (mayor al promedio general del 76%) califica el tener miembros de su equipo en equipos multifuncionales como la mayor estrategia para entender mejor los requerimientos de los accionistas.

## Talento y liderazgo

- El 49% de los líderes de compras creen que sus equipos cuentan con las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de compras. Esto es una gran mejora comparado con el promedio regional del año pasado del 38%.
- El uso del outsourcing como una palanca de compras ha permanecido constante desde el año pasado (en un 10%), deteniendo la caída del 14% en 2015.

## Compras digitales

- El 31% de los líderes de compras creen que su estrategia digital ayuda a cumplir con los objetivos de compras y a mejorar el valor de la organización.
- Pagos y procesos de requisiciones/órdenes han visto el ritmo máximo de adopción de tecnología digital, con los *analytics* considerados como el área tecnológica de mayor impacto (54%).



# Regional – Asia Pacific (APAC)

64 participantes

## Perspectiva del mercado

- El desempeño de ahorros anual ha mejorado, con 68% indicando un mejor rendimiento que el año pasado.
- Reducir los costos (78%), administrar el riesgo (59%) e introducir nuevos productos/servicios o expandir a un nuevo mercado (59%) son las tres prioridades de los líderes de la región, manteniendo el mismo orden que el año pasado.

## Valor y colaboración

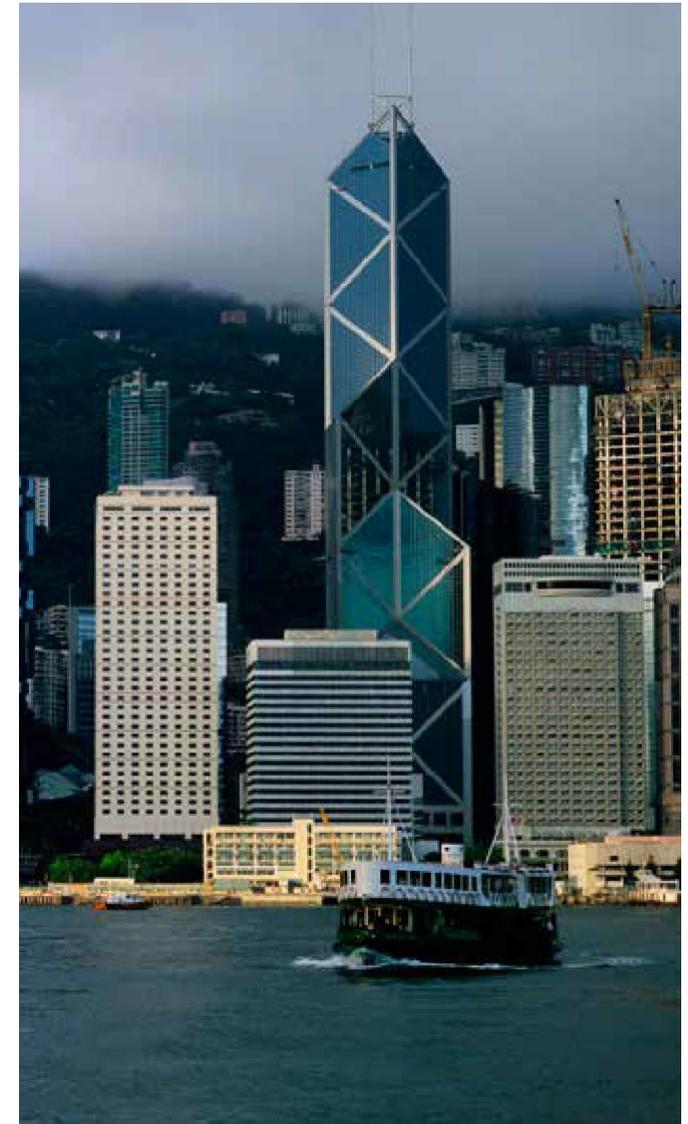
- El 33% de los líderes de compras de esta región creen que su función de adquisición es muy efectiva y que es altamente considerada internamente y son vistos como colaborador empresarial clave que contribuyen significativamente a la estrategia de valor, esto es más alto que el promedio global del 24%.
- El 61% de los encuestados en esta región tienen objetivos de compras en conjunto con otros accionistas internos para mejorar los requerimientos que impulsan el valor, esta puntuación en APAC es 10% mayor que el promedio de toda la encuesta.
- El 40% de los líderes de compras sienten que tienen un mayor nivel de respaldo por parte de los ejecutivos. Ningún encuestado siente que los ejecutivos “no son completamente” un apoyo.

## Talento y liderazgo

- Solo el 39% de los líderes de compras creen que sus equipos cuentan con las habilidades necesarias para cumplir con su estrategia de compras. Este es el más bajo de todas las regiones. Sin embargo, hay un crecimiento anual desde 2014, cuando el porcentaje era de solo el 19%.
- El 56% de los líderes de compras declaran que, al menos, el 1% de su presupuesto está dedicado a la capacitación. El hecho de que esta cifra haya bajado del 78% del año pasado indica que el enfoque está en otro lado.

## Compras digitales

- Solo el 19% de los líderes de compras creen que su estrategia digital ayuda a cumplir con los objetivos de compras y a mejorar el valor empresarial. Un enorme 32% de los líderes indican que no tienen aprobada la implementación de ninguna estrategia digital.
- Pagos y procesos de requisiciones/órdenes han visto el ritmo máximo de adopción de tecnología digital.
- La calidad de la información, y no la falta de integración, es vista como el mayor obstáculo en la implementación de tecnologías digitales en esta región.

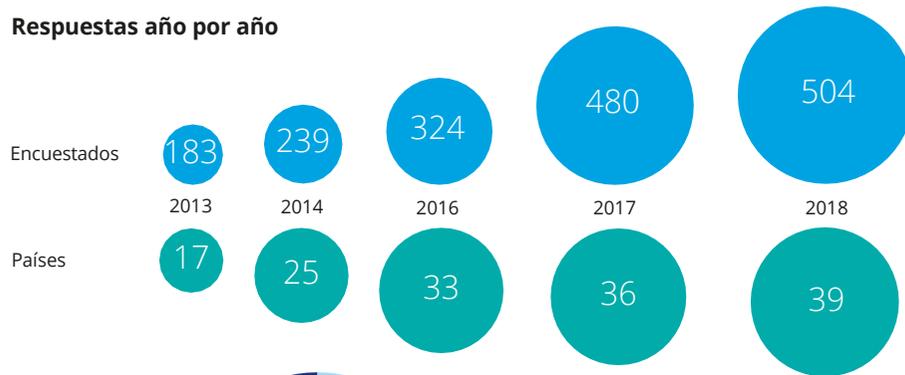


# Acerca de los participantes

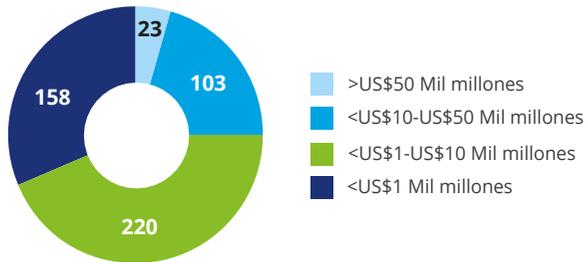
## Respuestas por geografía



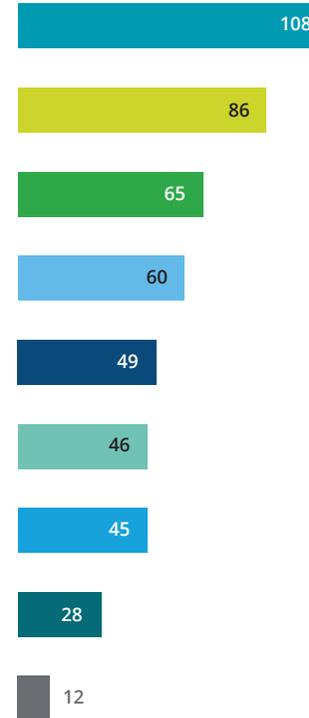
## Respuestas año por año



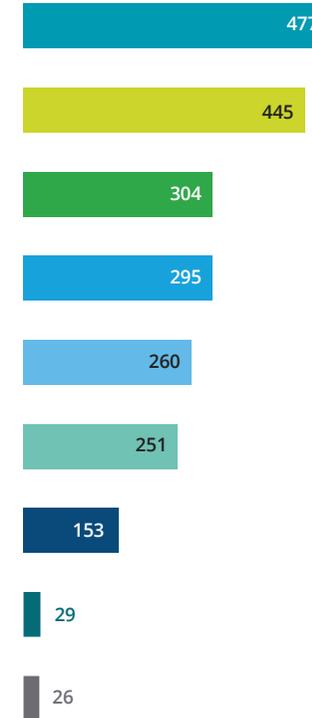
## Respuestas por facturación de empresa



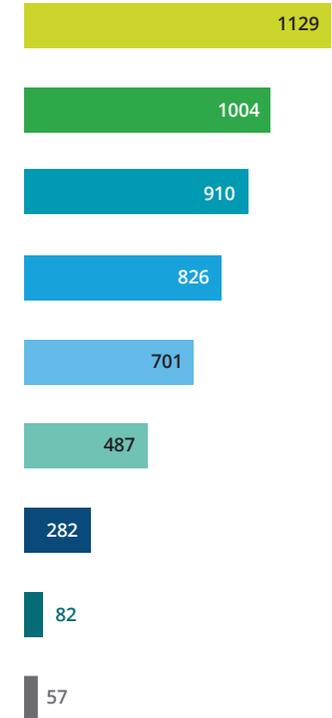
## Respuesta por Industria



## Gasto por Industria (US\$ Miles de millones)



## Facturación por Industria (US\$ Miles de millones)



- Manufactura
- Negocios de consumo
- Servicios financieros y seguros
- Ciencias de la Vida y Sector Salud
- Servicios Profesionales y de Negocios
- Gobierno y Sector Público
- Bienes raíces
- Tecnología, Medios y Telecomunicaciones
- Energía y Recursos

# Reconocimientos

## Acerca de Deloitte

Deloitte provee de servicios de auditoría, impuestos, consultoría, asesoría financiera y administración de riesgos a clientes del sector público y privado en diversas industrias. Con una red a nivel global de firmas miembro en más de 150 países y territorios, y empleando a más de 245,000 profesionales, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y un servicio de alta calidad orientado el cliente, aportando la visión que necesita para enfrentar los retos más complejos en sus negocios y lograr un impacto significativo.

Deloitte es nombrado por Kennedy Reasearch como líder global en una amplia variedad de servicios, tanto en Operaciones de Compra y en Consultoría para Estrategias de Abastecimiento Generales. "Con la oferta más amplia en el área de competencia, Deloitte combina una especialización funcional con fortaleza a través de un rango de gestión de adquisiciones. La firma también es líder en el desarrollo de herramientas propias diseñadas para acotar las brechas en el portafolios de recursos y acelerar los diagnósticos durante la entrega de compromiso. ALM Intelligence (antes Kennedy) también han nombrado a Deloitte como el líder global indiscutible en su reporte titulado Consultoría en Administración del Riesgo en la Cadena de Suministros 2016. "Deloitte esta a la vanguardia en el movimiento para la transición de la gestión del riesgo en las cadenas de suministro de las compañías, de una funcionalidad tradicional de núcleos hacia una competencia que no solo abarca las líneas funcionales, sino que también abarca de manera vertical toso los niveles de la organización."

Los servicios en Cadena de Suministros de Deloitte's se enfocan a entregar una estrategia de valor a través de asesoría para optimizar y mejorar la cadena de suministros.

Nuestro equipo de más de 1,000 profesionales a nivel global dedicados a las adquisiciones ayudan a las funciones de compras más grandes y complejas del mundo, en todas las industrias con estrategias de adquisiciones, transformación funcional y digital, costo de administración de suministros, así como la distribución de riesgo y valor.

La Encuesta Global del Director de Compras de Deloitte 2018 fue escrita Lance Younger, Iain Kirwan y Pragya Chaturvedi, quienes apoyaron desde el núcleo del equipo encuestador de Eleanor Foster-Gregg, Darius Atashroo, Pippa Gillibrand, Michal Syga, Alison Robertson y Harriet Burnham.

## Acerca de Odgers Berndston

Odgers Berndston brinda soluciones de investigación a nivel ejecutivo y directivo a organizaciones de todo el mundo.

Operamos como un conjunto de negocios independientes con más de 250 socios en conjunto para proveer de servicios de investigación de clase mundial. Nuestra estructura de negocios lineal y naturaleza colaborativa asegura que todos nuestros clientes tengan acceso a una experiencia relevante, a ideas nuevas y creativas, y a una fuente de talento diverso. Nuestra reputación, en la cima de la profesión de sondeo es de 50 años. Nuestros experimentados ejecutivos, especialistas en sondeos, operan con absoluta discreción, integridad y cuidado, y son expertos en encontrar individuos excepcionales para los roles más desafiantes. Tenemos el apoyo de una excelente red internacional de más de 50 oficinas en el campo, expandiéndose a más de 28 países a nivel global.

# Contactos por país y por región

## Global

**Líder Global de Cadena de  
Suministro y Manufactura**  
Brian Umbenhauer  
[bumbenhauer@deloitte.com](mailto:bumbenhauer@deloitte.com)

## América Latina

**Líder para América  
Latina y México**  
Xavier Ordonez  
[xordonez@deloittemx.com](mailto:xordonez@deloittemx.com)

# Otras Perspectivas



## Índice de disrupción digital

Las organizaciones enfrentan grandes disrupciones en sus mercados, clientes y fuerza laboral. Deloitte ha desarrollado el Índice de Disrupción Digital para ayudar a eliminar la inversión en tendencias tecnológicas y ayudar a altos ejecutivos a acotar brechas en habilidades digitales. Con el tiempo, los resultados crearán un panorama del impacto digital a lo largo de las más grandes y más influyentes compañías del Reino Unido e instancias gubernamentales.



## Tendencias en Capital Humano 2017

Este reporte resalta la importancia que los ejecutivos líderes dan en adaptar el diseño de su organización para competir en un ambiente desafiante, entorno empresarial y un mercado de talento altamente competitivo. Desde 2012, Deloitte ha conducido y recopilado una investigación global de las tendencias en un trabajo que representa uno de lo más largos y exhaustivos estudios relacionados con Recursos Humanos, talento y tecnología que se haya realizado jamás.



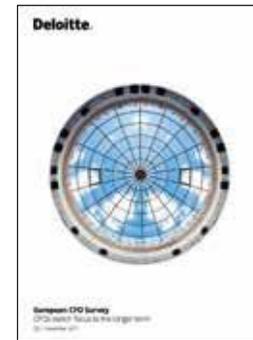
## Tendencias en Tecnología 2018

Nuestro reporte anual de Tendencias en Tecnología, las Percepciones de Deloitte analiza las tendencias que podrían frenar a los negocios en los próximos 18 a 24 meses. Los CIOs pueden aprovechar las posibilidades de estas tecnologías y estar mejor posicionados a moldear el futuro de sus negocios.



## Encuesta CFO, Q4 2017

La encuesta trimestral de CFO ya está establecida entre medios y creadores de políticas como el barómetro autorizado de las corporaciones del Reino Unido para definir su sentir y estrategias. Es la única encuesta de grandes usuarios de capital corporativo que mide actitudes hacia la valuación y el riesgo y el financiamiento.



## Encuesta europea de CFO

La Encuesta Europea de CFO es parte de un conjunto global de encuestas las mapeando intenciones actuales y futuras y opiniones de los CFOs europeos. Los resultados discutidos en este reporte son un representativo de las opciones de casi 1,550 CFOs operando en 19 países europeos. Los CFOs fueron contactados entre Agosto y Septiembre de 2017.



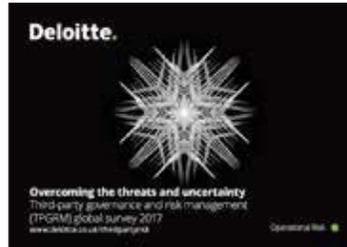
## Reporte global de servicios compartidos

Desde 1999, Deloitte ha conducido, cada dos años, encuestas que permitan comprender cómo las organizaciones de servicios compartidos están capitalizando las prácticas y tendencias vanguardistas para enfrentar los retos empresariales y cubrir mejor las necesidades de sus clientes.



### El futuro de las adquisiciones en la era de las redes de suministro digital

En las pasadas dos décadas, la misión principal de las adquisiciones se ha ampliado, del costo y la garantía del suministro, a la percepción estratégica para la toma de decisiones. Las tecnologías disruptivas, la movilidad informática y de la nube, la conectividad constante que permite a dispositivos y maquinas formar el internet de las cosas, ahora están abriendo camino para las nuevas aplicaciones y capacidades a lo largo de la cadena de suministros para permitir que las compras ofrezcan algo más que valor estratégico.



### Gobernanza y manejo de riesgo de terceros

Esta encuesta global en el creciente manejo del riesgo, se adentra en como las organizaciones están gestionando los retos que enfrentan al administrar riesgos de terceras partes. La encuesta, basada en más de 500 respuestas, refleja el punto de vista de líderes senior de una amplia variedad de organizaciones en 11 países a los largo de América, Europa, Medio Oriente, África y Asia- Pacífico.



### Reporte de encuesta global de costos

Deloitte y Research Now elaboran una serie de encuestas regionales de gestión de costos para entender mejor las perspectivas de los ejecutivos en iniciativas actuales y futuras de reducción de costos entre compañías grandes y multinacionales. La encuesta cubre cuatro regiones importantes: Estados Unidos, Sudamérica, Europa, Medio Oriente y África, y Asia-Pacífico.



### Alcanzando la madurez digital

Nuestro tercer estudio anual de negocios digitales globales, una colaboración con el MIT Sloan Management Review, revela cinco prácticas clave que emplean las organizaciones más capacitadas para alcanzar la madurez digital, y las lecciones que todas las compañías pueden aprender de su éxito.



### Panorama económico global

Una publicación trimestral que ofrece perspectivas de economistas de Deloitte alrededor del mundo en tendencias y eventos que le dan forma al mercado. Cada número presenta panoramas económicos de cada región.



### Reporte global 2017 – La transformación del talento

Descubre en el último reporte global de Deloitte cómo el crowdsourcing, *robotics* y la diversidad en la fuerza laboral están transformando los modelos de administración y adquisición de talento.

# Referencias

1. Deloitte European CFO Survey, 2017 Q4
2. The Future of Procurement in the Age of Digital Supply Networks, 2017
3. Deloitte Joint Strategic Planning (JSP) 2018 white paper
4. MITSloan en colaboración con Deloitte University Press: Achieving Digital Maturity, julio 2017
5. Understanding Talent, Technology and Transformation: Digital Disruption Index, noviembre 2017

# Notas

# Notas





#### Sobre Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una empresa privada del Reino Unido limitada por garantía (“DTTL”), su red de firmas miembro, y sus entidades relacionadas. DTTL, y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también llamada “Deloitte Global”) no proporcionan servicios a clientes. Por favor vea [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro. Por favor vea [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias. Algunos servicios pueden no estar disponibles para dar fe de los clientes bajo las leyes y reglamentos de la contabilidad pública.