



Agilidad: El antídoto contra la complejidad

Deloitte 2021 Chief Procurement Officer Survey

La respuesta multifacética de los CPO a las preocupaciones más apremiantes

La encuesta global del CPO Survey 2021 de **Deloitte representa el 10° Aniversario de la misma**; con alrededor de **400 respuestas (40 países)** destaca que los CPOs de alto rendimiento se diferencian al aprovechar la agilidad para ofrecer valor incluso cuando tiene el viento en contra.

La encuesta mostró que los principales CPOs:



Entregan valor de manera más amplia

A partir de la comprensión más amplia del valor e implementación de un conjunto de palancas amplias y sofisticadas para desbloquear el mismo.



Generan una influencia más efectiva

Centrándose en las relaciones e influencia en las funciones y los mercados de suministro.



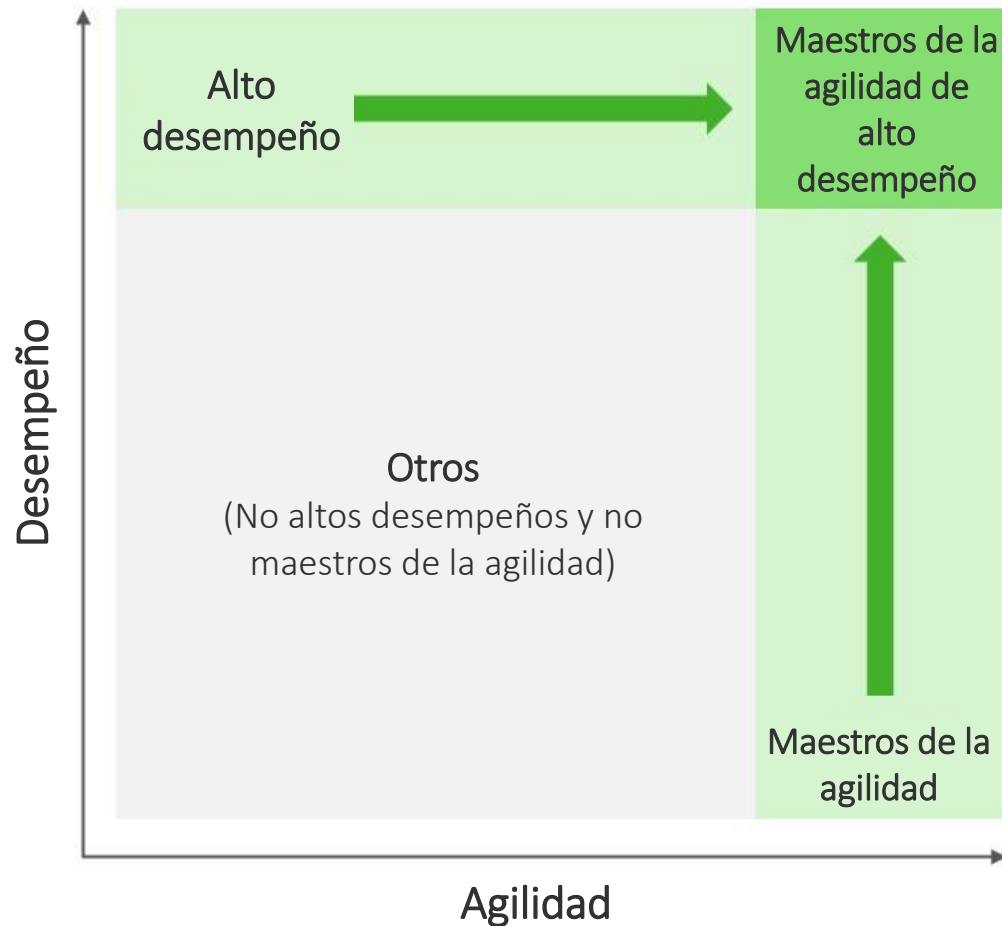
Invierten para ser más ágiles

Desarrollan **talento**, aprovechan los modelos de prestación de servicios **híbridos bajo demanda**, utilizan **soluciones integradas de extremo a extremo** y **priorizan los datos** para el análisis predictivo.



Agilidad: Definición, impacto, e implementación

Adoptamos una visión cuantitativa, basada en una hipótesis para medir las capacidades ágiles así como los resultados de desempeño de las organizaciones de compras y probar la hipótesis de que **la agilidad permite un mayor desempeño** (Respuesta: ¡Lo hace!)



Altos desempeños

- Adquisiciones "desempeño para planificar"
- El grado de influencia de las partes interesadas basado en:
 - Papel activo en la toma de decisiones de las partes interesadas
 - Satisfacción de las partes interesadas / "cliente" (autoinforme)
 - Calidad de influencia (incidencia ejecutiva)
 - Nivel de influencia en las adquisiciones (basado en el nivel de gasto de origen activo)
 - La productividad del trabajo (basado en la inversión administrada por ETC)



Maestros de la agilidad

- Alineación dinámica con los objetivos y métricas de las partes interesadas
- Suministrar inteligencia de mercado para mejorar la detección y la predicción
- Resiliencia de la cadena de suministro y gestión de riesgos / cumplimiento
- Análisis predictivo y tecnología avanzada para mejorar la rápida toma de decisiones
- Prácticas orientadas a procesos (por ejemplo, criterios de abastecimiento que abordan el riesgo de abastecimiento)
- Modelos de recursos flexibles (por ejemplo, modelos de abastecimiento híbridos)
- Mejores procesos / prácticas de gestión del talento y del talento
- Utilización del desarrollo ágil en TI, adquisiciones y el negocio

Características principales de los maestros de la agilidad de alto desempeño

Los maestros de la agilidad de alto desempeño centran las inversiones en tres áreas principales: talento y despliegue de talento, digitalización y datos (ahora separados de la digitalización debido a su importancia crítica para permitir la identificación y entrega de valor)

Organización y Talento



...consideran y adoptan más fácilmente un conjunto más amplio de modelos de talento:

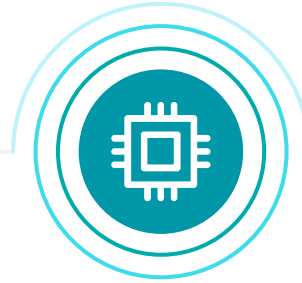
Tienen un **52% más de probabilidades** de aprovechar los **modelos híbridos de operaciones de servicios administrados**.

Tienen un **50% menos de probabilidades** de tener barreras de soporte en **toda la empresa y en el C-Suite**.

Tienen una estrategia de talento más amplia que aprovecha **una variedad más amplia de estrategias de desarrollo**.

El **doble de probabilidades** de implementar **retroalimentación 360 y desarrollo de talento junior / vía rápida** y programas de posgrado y MBA.

Digitalización



...invierten en digital drásticamente más que la competencia:

Tienen entre **4 y 5 veces más probabilidades** de implementar **análisis / visualización avanzados por completo**.

Tienen **10 veces más probabilidades** de tener **soluciones RPA completamente implementadas**.

Han implementado completamente el análisis predictivo (12% frente a 0% para el resto).

Tienen **~18 veces más probabilidades** de desplegar **completamente capacidades cognitivas / de inteligencia artificial**.

Data



...priorizan la estandarización de procesos y datos por adelantado:

Asignan un **equipo de transformación de datos dedicado** con un proyecto y presupuesto específicos

Tienen un **82% más de probabilidades** de implementar completamente, o estar en proceso de escalar, **análisis predictivos**

Pueden planificar las mejoras de forma iterativa mientras se configura un sistema de seguridad dentro de los procesos y sistemas

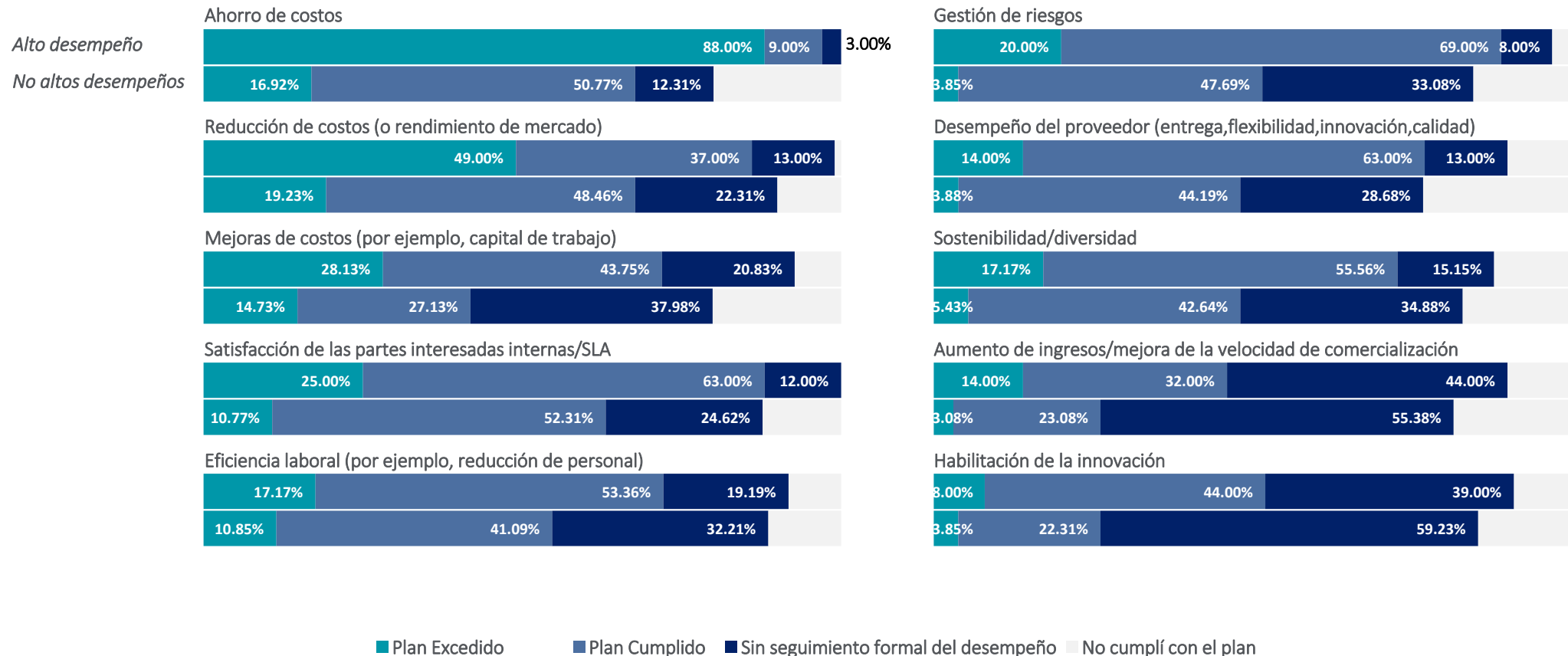


Valor redefinido, entregado y protegido

Desempeño del área de compras

Los CPO están generando mejores resultados en un conjunto de métricas mucho más amplio que nunca antes.

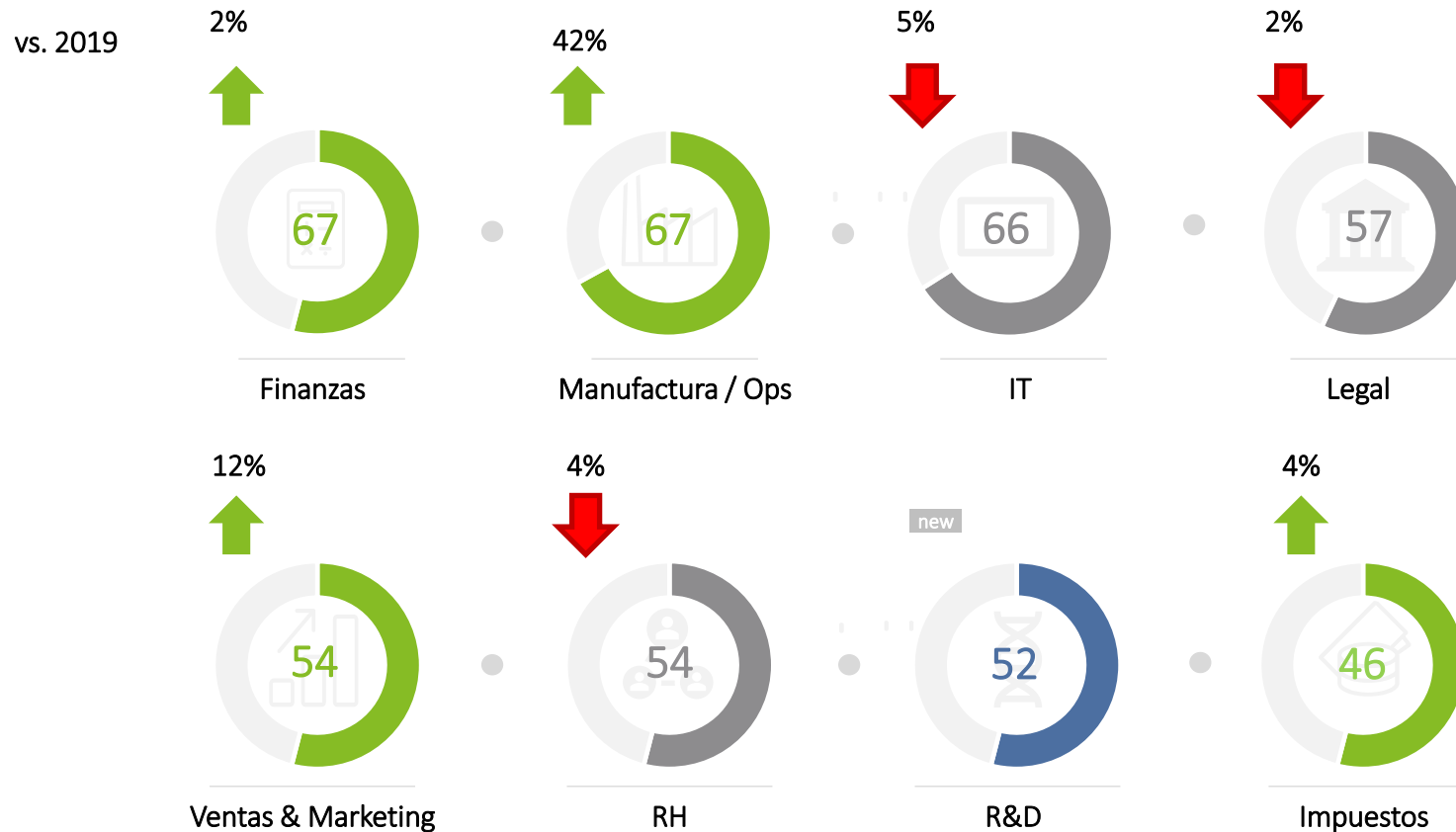
En los últimos 12 meses, ¿cómo ha sido su función de compras realizada en las siguientes áreas?



Eficacia de compras como socio comercial estratégico

Los CPOs creen que su **efectividad como socios comerciales estratégicos se mantuvo constante**, aunque se han detectado **grandes mejoras en las operaciones de fabricación** (probablemente impulsadas por la pandemia)

Percepción de efectividad



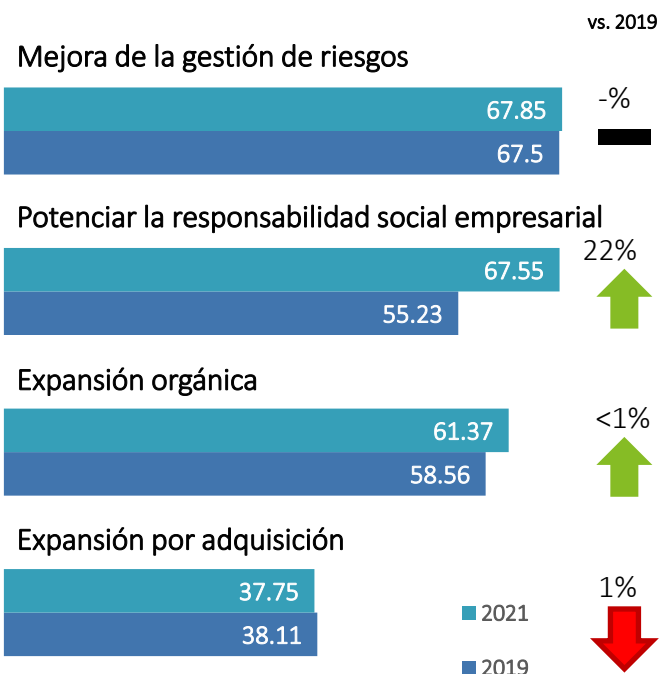
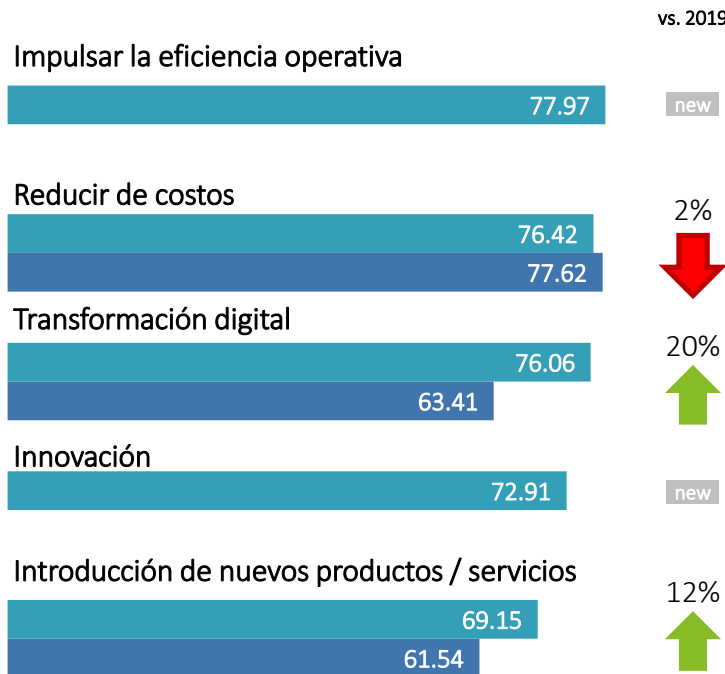
Alto desempeño

- En promedio, un 30% más de probabilidades de ser vistos como socios excelentes (en comparación con 2019).
- 70% más de probabilidades de participar en todas las tomas de decisiones.
- El doble de probabilidades de desempeñar un papel activo en la toma de decisiones frente a la compra.

Valor empresarial y prioridades del área de compras

No es de extrañar que **la reducción de costos siga siendo predominante**, pero este año, los CPO comentaron que *impulsar la eficiencia operativa* es su principal prioridad, y no la *reducción de costos* (reducción tradicional del gasto).

Prioridades para los próximos 12 meses



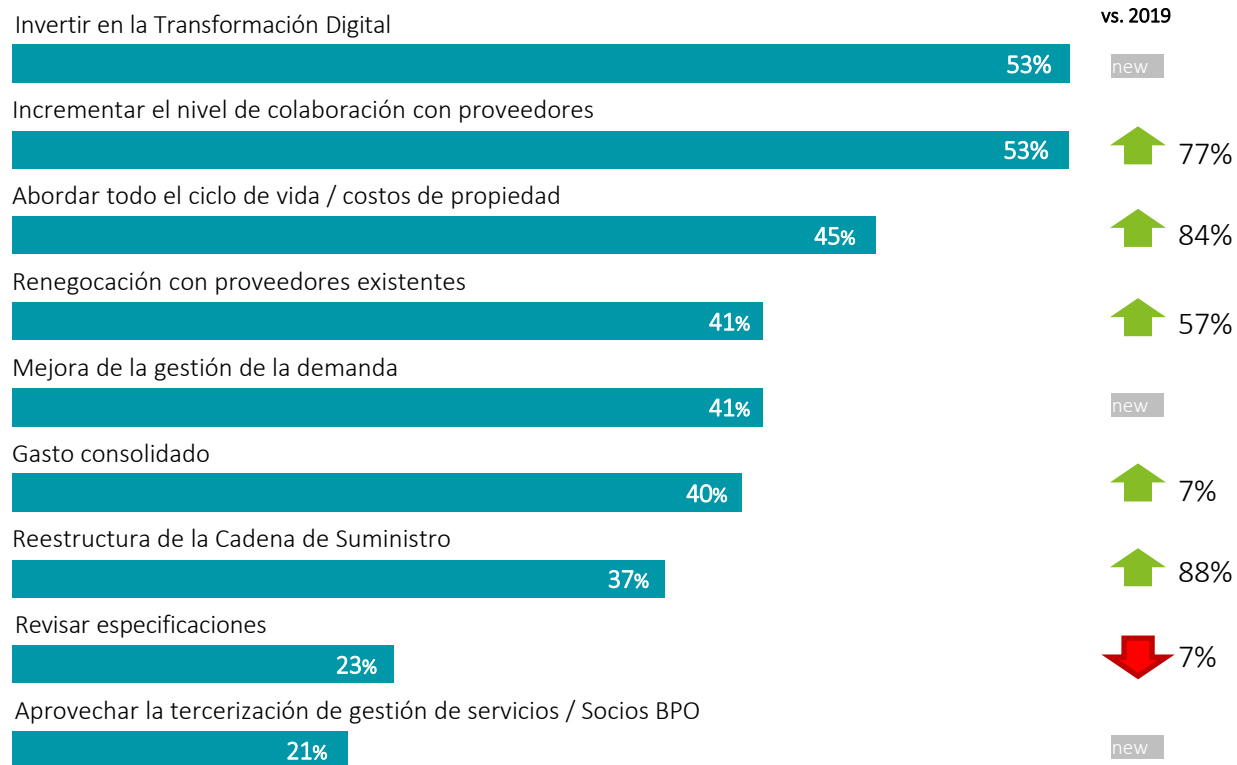
Maestros de la agilidad de alto desempeño

- La prioridad #1 es la innovación.
- En segundo lugar hay un empate entre la transformación digital y la conducción de la eficiencia operativa.
- El tercer lugar es la introducción de nuevos productos / servicios (¡la reducción de costos es el sexto!).
- En promedio, planifican una gama más amplia de prioridades.
- Consideran todos los objetivos como 10% - 20% más altos en prioridad que otros (excl. la reducción de costos).
- Ponen la responsabilidad social corporativa en quinto lugar vs el séptimo puesto en el que lo colocan los demás.

Prioridades en compras

La transformación digital y la colaboración con los proveedores son estrategias clave de valor, pero también es importante mencionar los grandes aumentos en el enfoque ciclo de vida de los costos (+ 84%) y la reestructuración de la base de suministro (+ 88%)

Estrategias para entregar más valor en los próximos 12 meses



Apoyo ejecutivo

El apoyo ejecutivo al área de compras está en su punto más alto, probablemente debido a la pandemia y la respuesta resultante de las adquisiciones.



Las organizaciones tienen un equipo ejecutivo que apoya o **apoya mucho la inversión** y la defensa de las adquisiciones.



Aumentó el apoyo del equipo ejecutivo para invertir y promover las adquisiciones en comparación con **2019**.

La capacidad de los CPO para cumplir con las prioridades planificadas, especialmente considerando la inversión requerida, necesitará un mayor compromiso ejecutivo, patrocinio y apoyo activo.

El 71% de los maestros de la agilidad de alto desempeño consideran que el aumento del nivel de colaboración con los proveedores es la estrategia principal, frente al 53% de la población total de la encuesta.

La colaboración con los proveedores es EL imperativo

La colaboración con los proveedores fue el arma más efectiva de los CPOs para afrontar los retos de los últimos 12 meses y se considera la segunda estrategia de creación de valor más crítica en el futuro.

Estrategia #1 de mitigación de riesgos



La colaboración de los proveedores y el intercambio de información fue la estrategia #1 de mitigación en los últimos 12 meses.

Falta de inversión en *SRM



~50% de los CPOs no están utilizando las herramientas de SRM para la colaboración con proveedores, y la madurez de la solución por lo general hace falta

SRM como un impulsor clave de valor



SRM se considera la estrategia #2 para compras y de generación de valor

*SRM (Supplier Relationship Management) - Administración de la relación con los proveedores

Panorama de riesgos

Más del 70% de los encuestados consideró que el riesgo aumentó "algo" o "significativamente" en los últimos 12 meses y solo el 22% de los encuestados dijo que podía predecir el riesgo "en gran medida" o "completamente" (47% para los de mayor desempeño)

Retos para asegurar el suministro (durante la pandemia)

Organizaciones con proveedores clave que quebraron o se vieron gravemente perjudicados

56%

Organizaciones que necesitaron acelerar el envío para mantener el flujo de las líneas de suministro críticas

41%

Organizaciones con proveedores que no cumplían con los nuevos requisitos

40%

Empresas que perdieron ingresos debido a la escasez de proveedores

23%

Organizaciones que su marca se vio dañada como resultado de los problemas con los proveedores

16%

Los mayores riesgos a futuro

- El 51% siente que el riesgo ha aumentado un poco
- El 22% siente que el riesgo no ha cambiado
- El 20% siente que el riesgo aumentó significativamente



La protección del valor

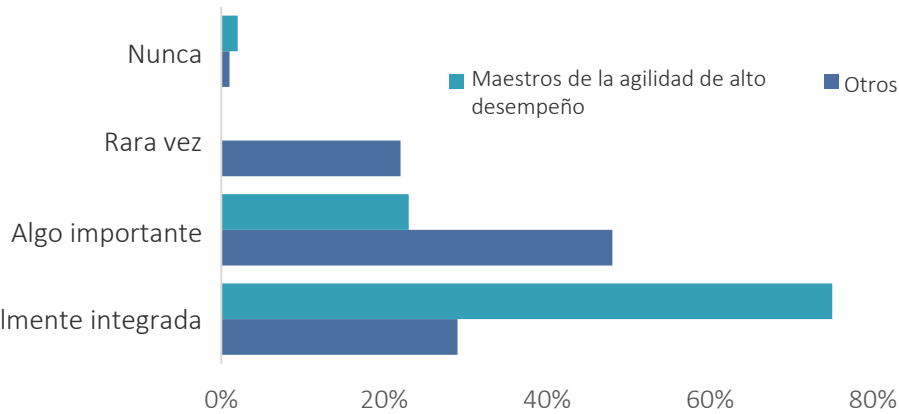
La crisis de COVID-19 **destacó la necesidad de comprender mejor la red de proveedores de un extremo a extremos y los riesgos** que existen más allá de los proveedores directos; ésta será una capacidad crítica para permitir una verdadera agilidad.

Visibilidad del proveedor

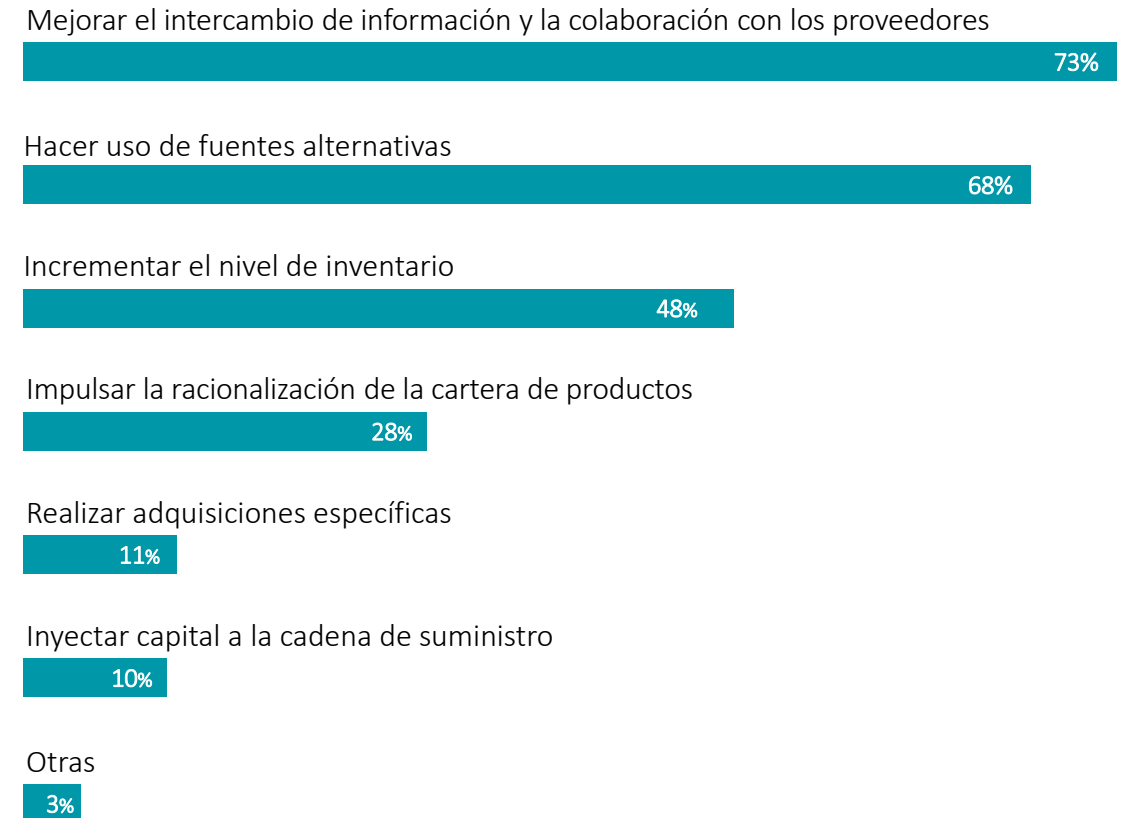
Solo **un tercio de los CPO sintieron que tenían una buena visibilidad** de los riesgos que existían en sus proveedores (tier 1) directos.

Sin embargo, **muy pocos (18%) estaban rastreando formalmente el riesgo** en su base de proveedores, y solo el 15% tenía visibilidad más allá de eso.

Factor de riesgo en la selección de proveedores:



Estrategias de mitigación más efectivas



Alcanzando la agilidad

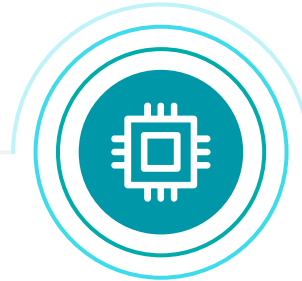
Los **maestros de la agilidad** a pesar de la adversidad superan y demuestran una capacidad para lograr los objetivos actuales, al mismo tiempo que desarrollan la resiliencia para el futuro, al invertir en tres áreas principales.

Organización y Talento



Creando **modelos operativos de adquisiciones ágiles** al implementar modelos flexibles para la fuerza laboral

Digitalización

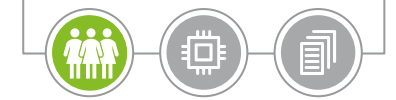


Utilizando procesos y soluciones integrados **de extremo a extremo configurados (no totalmente personalizados)**

Data



Priorización en los datos, tanto internos (captura de datos maestros/consumo) como externos (inteligencia de mercado)



Agilidad en la fuerza laboral

A medida que aumentan las expectativas de compras, **aumentan los desafíos para contratar al talento adecuado**; para tener éxito, las organizaciones deben **aprovechar las opciones de trabajo más flexibles**.

Estrategias para gestionar la carga de trabajo

Estandarización de políticas, procesos, sistemas y datos



Cambio de cultura / capacitación del personal (pensar, actuar y reaccionar de manera diferente)



Trabajo en equipo multidisciplinario y empresarial



Herramientas y métodos de automatización más flexibles (por ejemplo, desarrollo ágil)



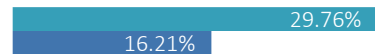
Mejora de la gestión de la carga de trabajo (p. Ej., Incorporación / definición del alcance del proyecto)



Aumento de personal táctico (por ejemplo, trabajo temporal / contingente)



Modelos de servicios gestionados híbridos para aumentar el equipo



Capacitación cruzada, incentivos y otro tipo de apoyo



- Maestros de la agilidad de alto desempeño
- Otros (No maestros de la agilidad de alto desempeño)

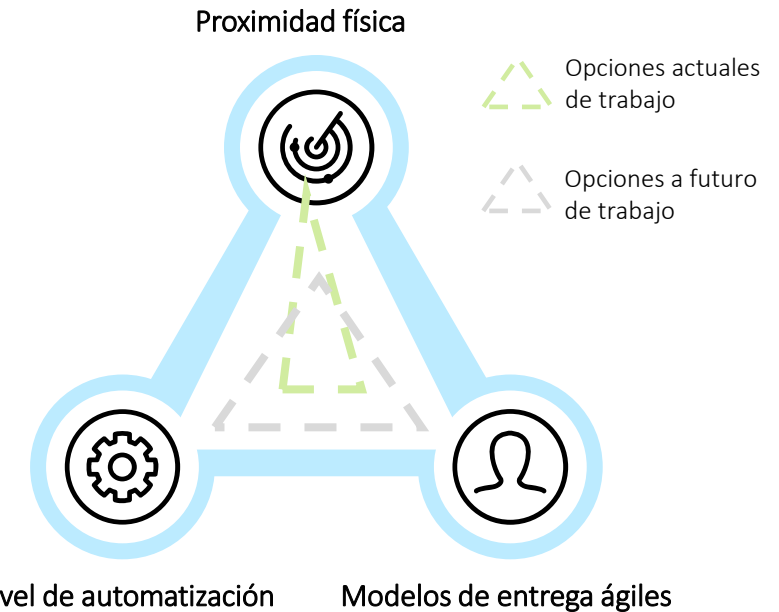
El futuro del trabajo

Cómo es entregado el trabajo

Cómo es organizado el trabajo

Cómo las personas experimentan el trabajo

Cómo se habilita el trabajo



Los maestros de la agilidad de alto desempeño se centran un 36% más en impulsar cambios culturales, ~ 50% más en herramientas de automatización flexibles y ~ 2 veces más en la gestión de servicios híbridos (aprovechando a los socios para acceder a capacidades clave)



La próxima generación de la fuerza laboral de compras

La **definición de trabajo y cómo se hace está cambiando** la proximidad física, las fuentes de talento y la automatización están evolucionando rápidamente, presentando una ola de oportunidades.

Ejemplos de modelos operativos

En casa	El personal de tiempo completo con habilidades especializadas se enfoca en categorías y entrega de capacidades clave, a menudo organizadas en Centros de Excelencia y con la responsabilidad de entregar entre empresas / regiones.
Completamente-subcontratado	Centraliza algunas actividades/funciones operativas en varias unidades y geografías (por ejemplo, gestión de programas y análisis).
Gestión de servicios de manera híbrida	Subcontratación total o parcial (híbrida) de capacidades críticas para el negocio (por ejemplo, modelado de costos, análisis avanzado o desarrollo de estrategias de categoría).

Nuevos modelos operativos de servicios híbridos

Los modelos híbridos están tomando preferencia frente al modelo tradicional de Externalización de Procesos de Negocios (BPO) para evitar problemas como:



Transferencia de conocimiento deficiente, donde los proveedores ejecutan los SLA, pero **no ayudan a desarrollar capacidades nativas**.

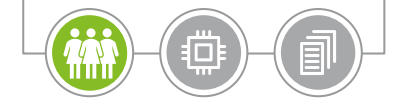


Inflexibilidad en el modelo operativo del proveedor con las **necesidades cambiantes del área de compras**.



Falta de agilidad del proveedor para **ajustar la relación** y los SLAs para responder a la **dinámica del negocio**.

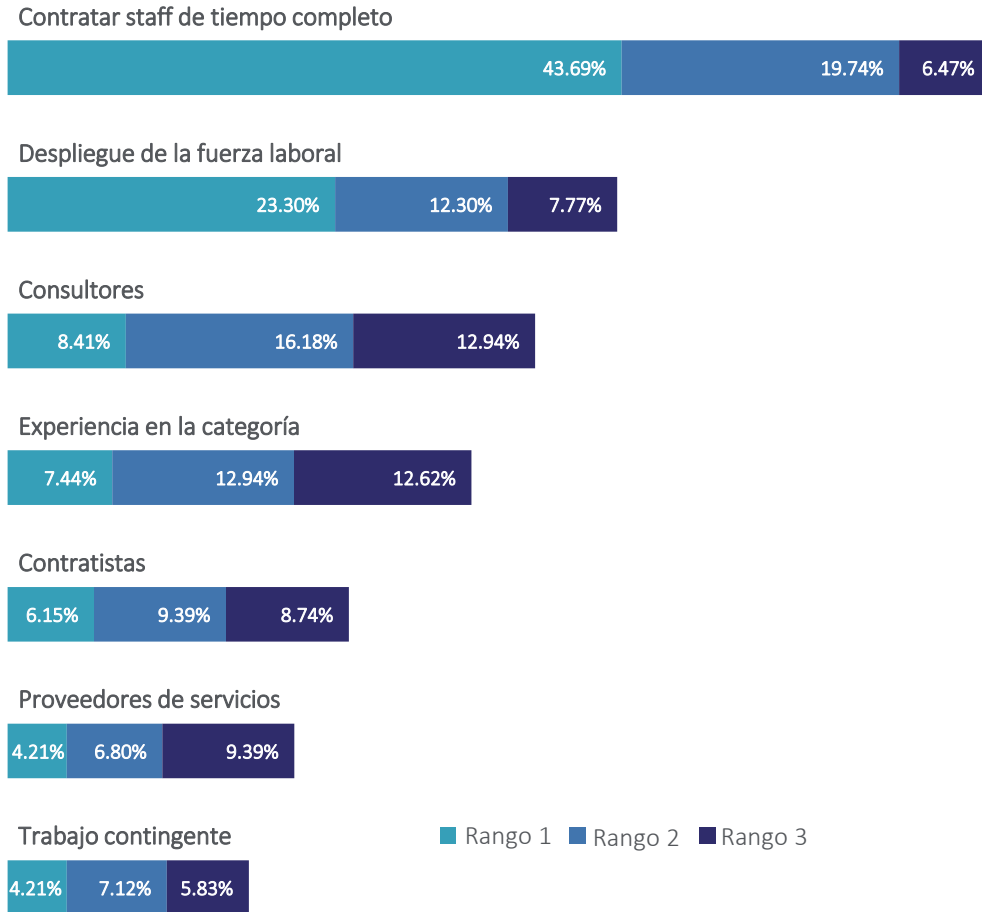
Los maestros de agilidad de alto desempeño tienen casi el **doble de probabilidades de aprovechar los modelos operativos híbridos**.



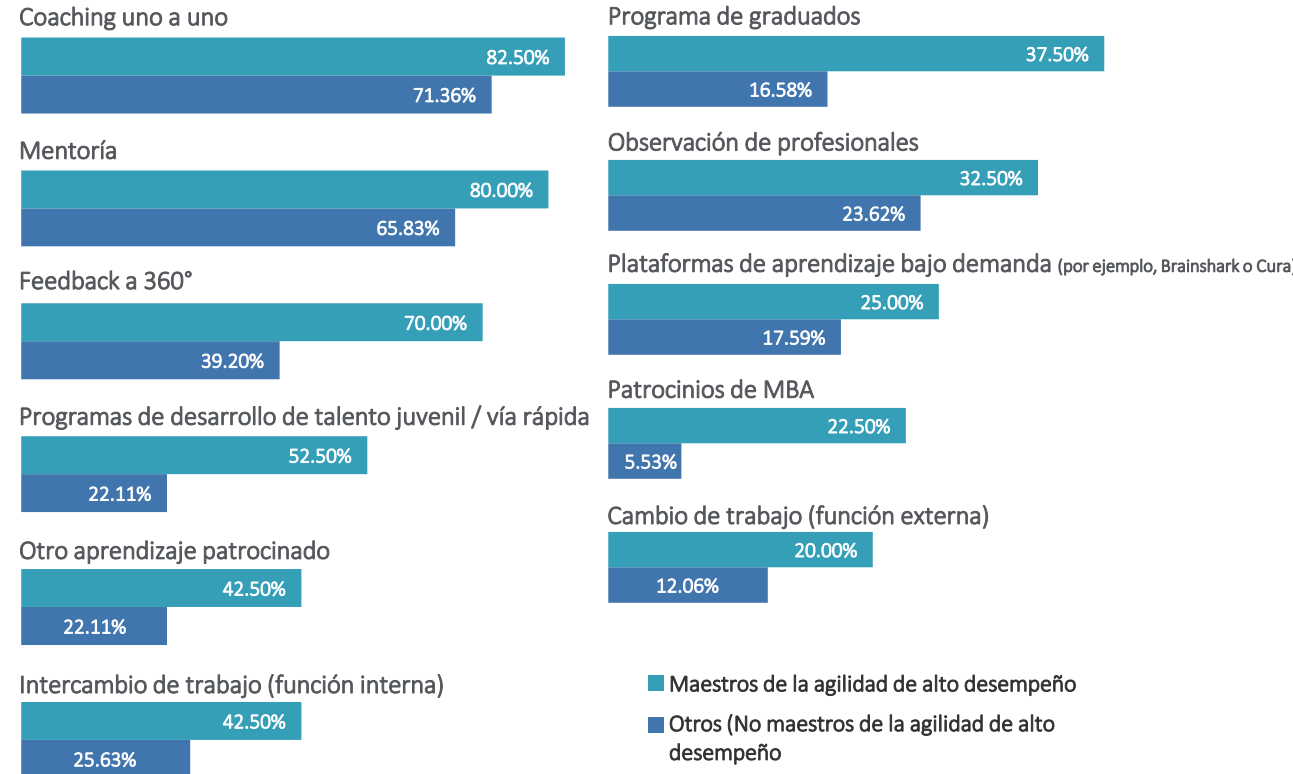
Tener acceso y desarrollar talento ágil

Los profesionales de alto rendimiento **tienen un mayor grado de formación multifuncional y empresarial de equipos**, así como una mejor formación experiencial que respalda aún más la ruptura de los silos.

Acceder y desplegar talento

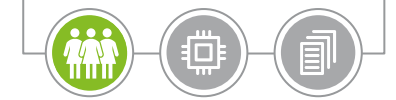


Estrategia de desarrollo de talento



Los maestros de la agilidad de alto desempeño

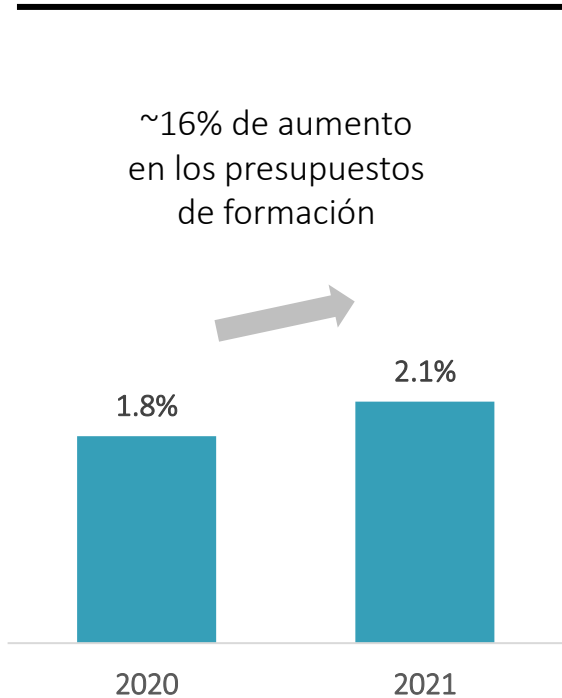
- >2x más probabilidades de implementar programas de desarrollo de talento junior / vía rápida
- Es mucho más probable que realicen comentarios de 360 grados e intercambien trabajos
- Contratar a partir de mentalidades, ejemplo: tenacidad versus habilidades puras y experiencia



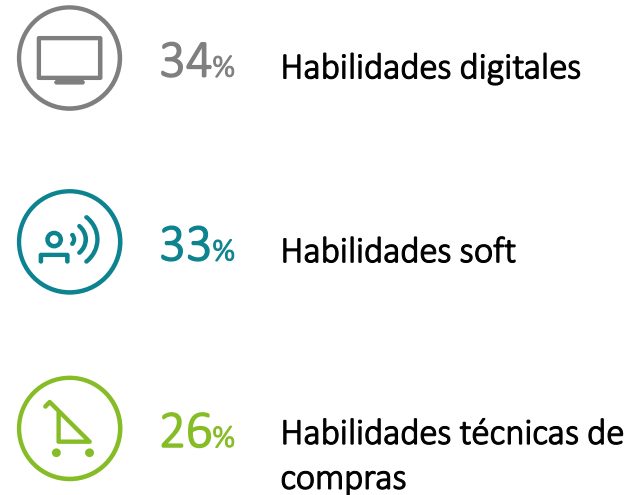
Agilidad en la estrategia de desarrollo del talento

El desarrollo del talento **debe centrarse más en el desarrollo de nuevas habilidades y competencias experienciales** sobre la marcha, en lugar de simplemente poner al personal en programas periódicos de capacitación de modelo único.

La capacitación como % del presupuesto total

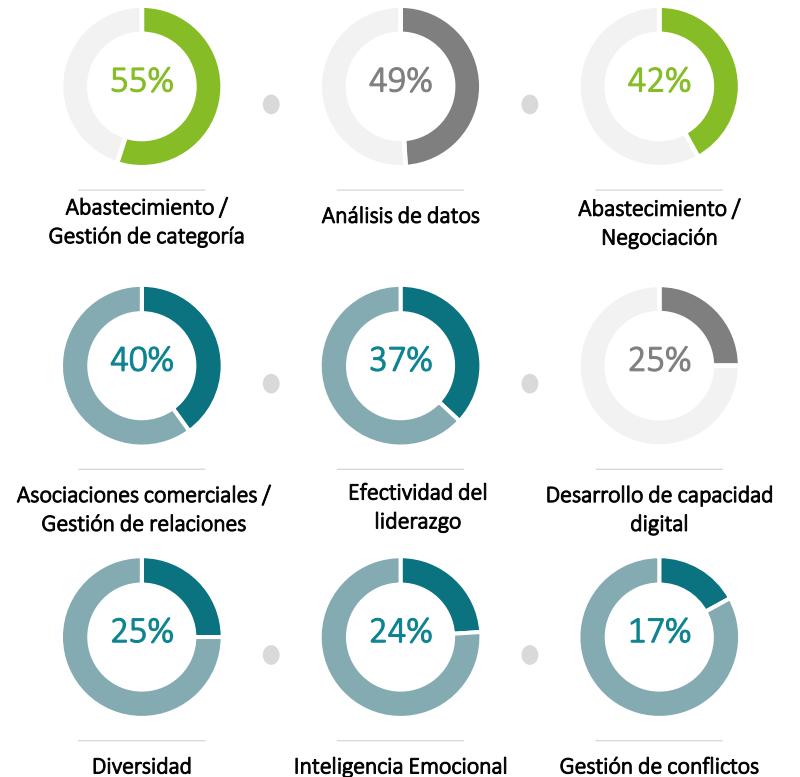


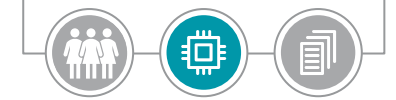
La brecha más grande de habilidades/competencias



- A pesar de las brechas declaradas en habilidades soft, la mayoría de los CPO se están enfocando más en la capacitación de habilidades técnicas.
- Sin embargo, los maestros de agilidad de alto desempeño han invertido significativamente más en una estrategia general de talento amplia y profunda.

Plan de training para los próximos 12 meses

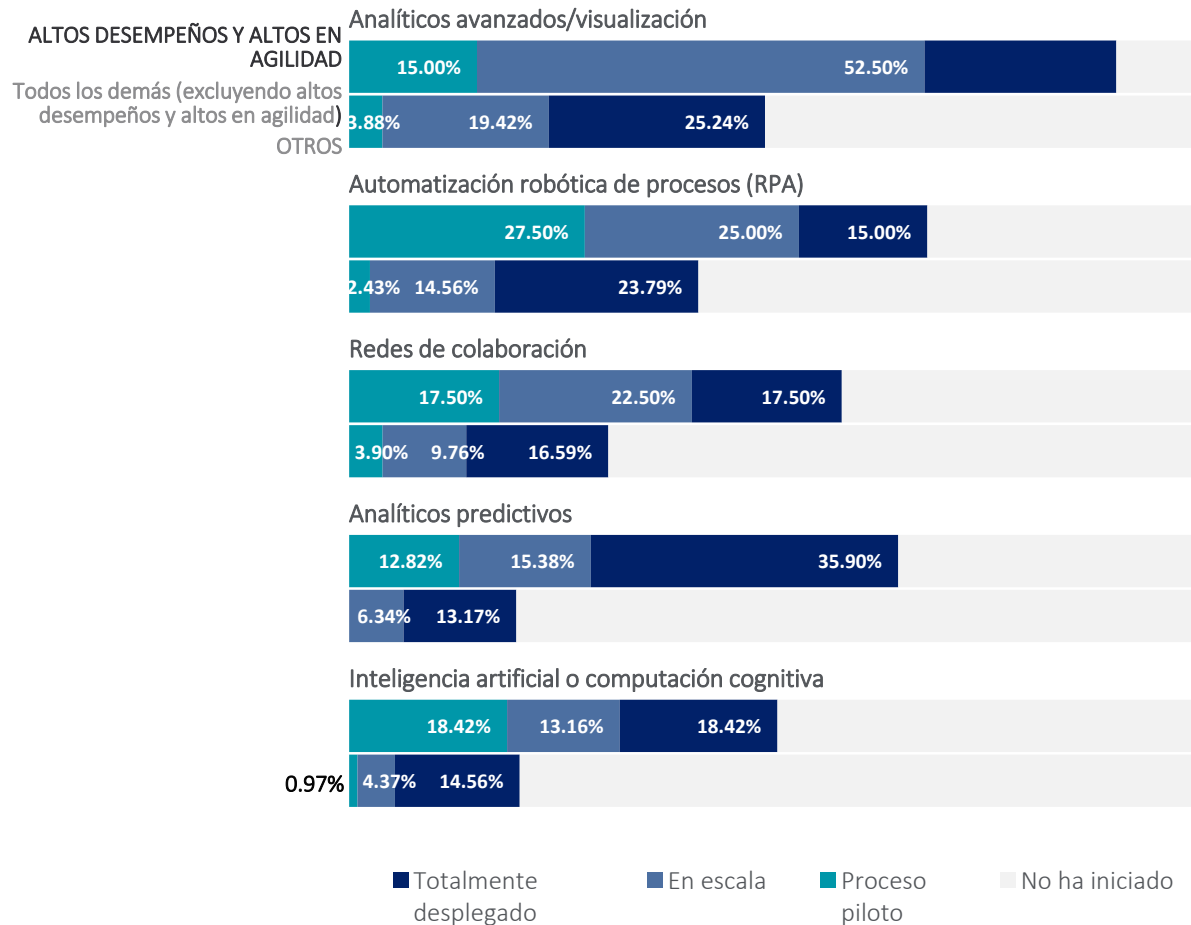




La brecha digital

La brecha digital está creciendo entre los maestros de la agilidad de alto desempeño y el resto del grupo con análisis avanzados y RPA examinados más activamente (RPA lidera en términos de implementación completa en + 33% frente a 2019).

Adopción de la Tecnología digital



Nivel de implementación completa de tecnología digital de próxima generación

Maestros de la Agilidad de alto desempeño

Analíticos avanzados/visualización

4-5x

Más probabilidades de tener completamente desplegado analíticos avanzados y visualizaciones

Inteligencia artificial o computación cognitiva

~18x

IA y capacidades cognitivas completamente implementadas

Analíticos predictivos

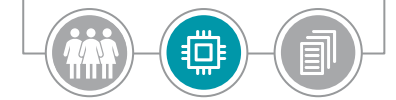
12%
(vs. 0%)

Capacidades de análisis predictivo completamente implementadas (vs. otros)

Automatización robótica de procesos

10x

Más probabilidades de tener soluciones RPA completamente implementadas

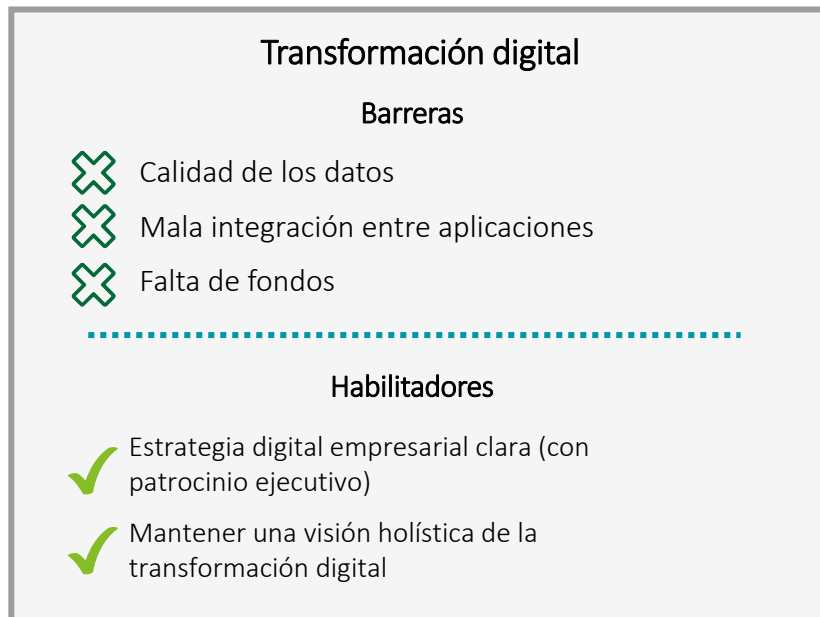


Habilitación digital

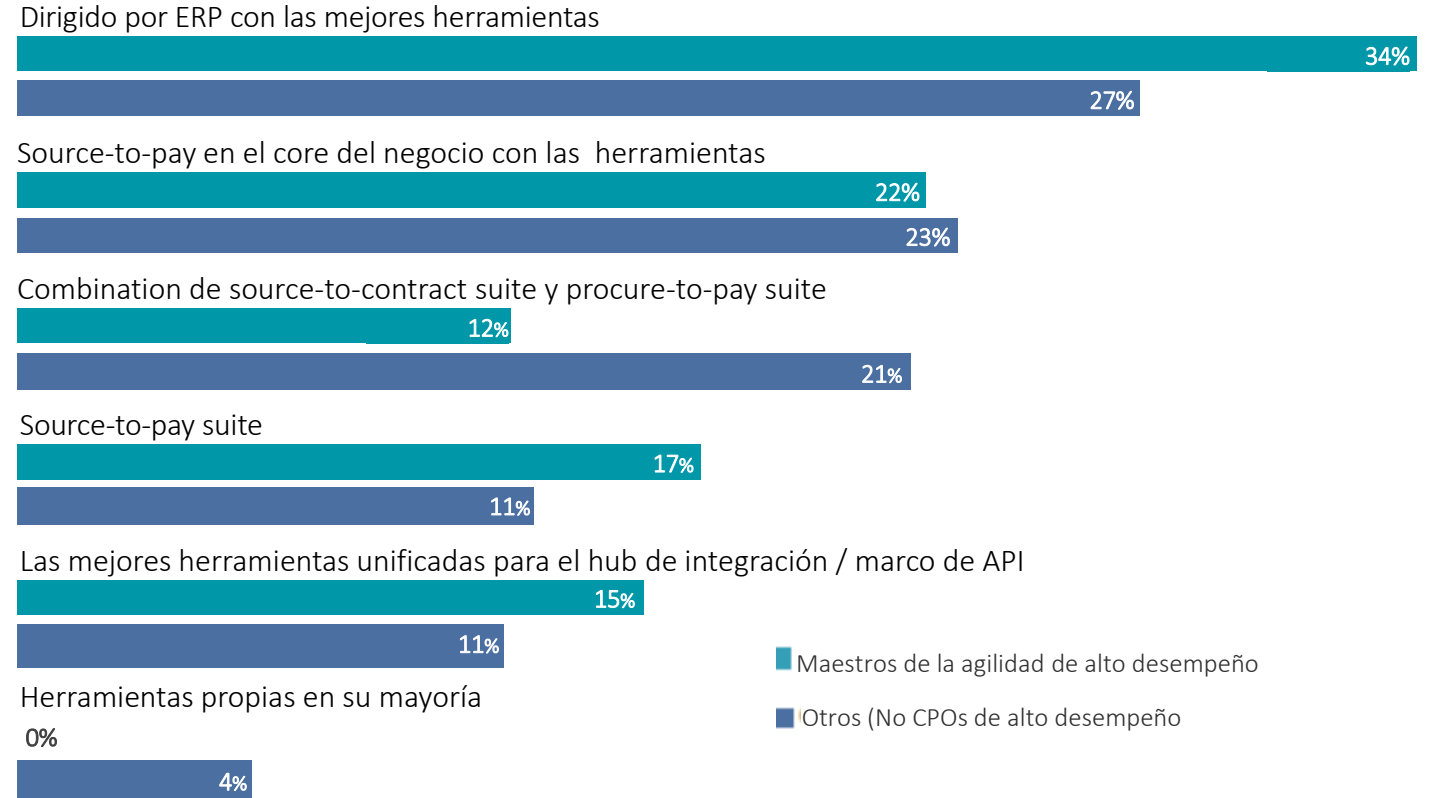
La digitalización es fundamental para el modelo operativo y un habilitador clave para la agilidad y la realización de cualquier estrategia futura.

Gasto digital

- La mayoría de las organizaciones de compras gastan aproximadamente el **13% de sus presupuestos en tecnología**, y la mayoría (casi el 75%) favorece un "modelo de centro y radio"
- Los maestros de la agilidad de alto desempeño **invierten más en tecnología (más del 15%)** y tienen un enfoque ligeramente mayor (+ 16%) en aprovechar las mejores herramientas de su tipo



Arquitectura de compras



*ERP (Enterprise Resource Planning) – Planificación de Recursos Empresariales



El poder de los analíticos

Las 3 principales prioridades para los CPO son la reducción de costos, la transformación digital y el impulso de la eficiencia operativa, los **analíticos juegan un papel clave para abordar TODAS las prioridades** y posiblemente se encuentre en el corazón de la transformación digital en sí.

El valor de los analíticos

El valor de los analíticos

¿Cuál de los siguientes tipos de análisis ha sido más valioso?

Análisis de rendimiento de gastos / ahorros

74%

Análisis de procesos de rendimiento

43%

Inteligencia de mercado de suministro (excluyendo el riesgo)

42%

Modelado y pronóstico de costos totales

41%

Análisis de riesgo de suministro

34%

Monitoreo de fraude de cumplimiento

34%

Analíticos predictivos (cualquier tipo)

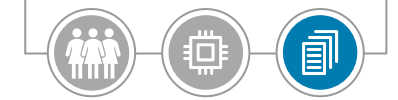
30%

Análisis de capital de trabajo

15%

Aprovechamiento de los analíticos

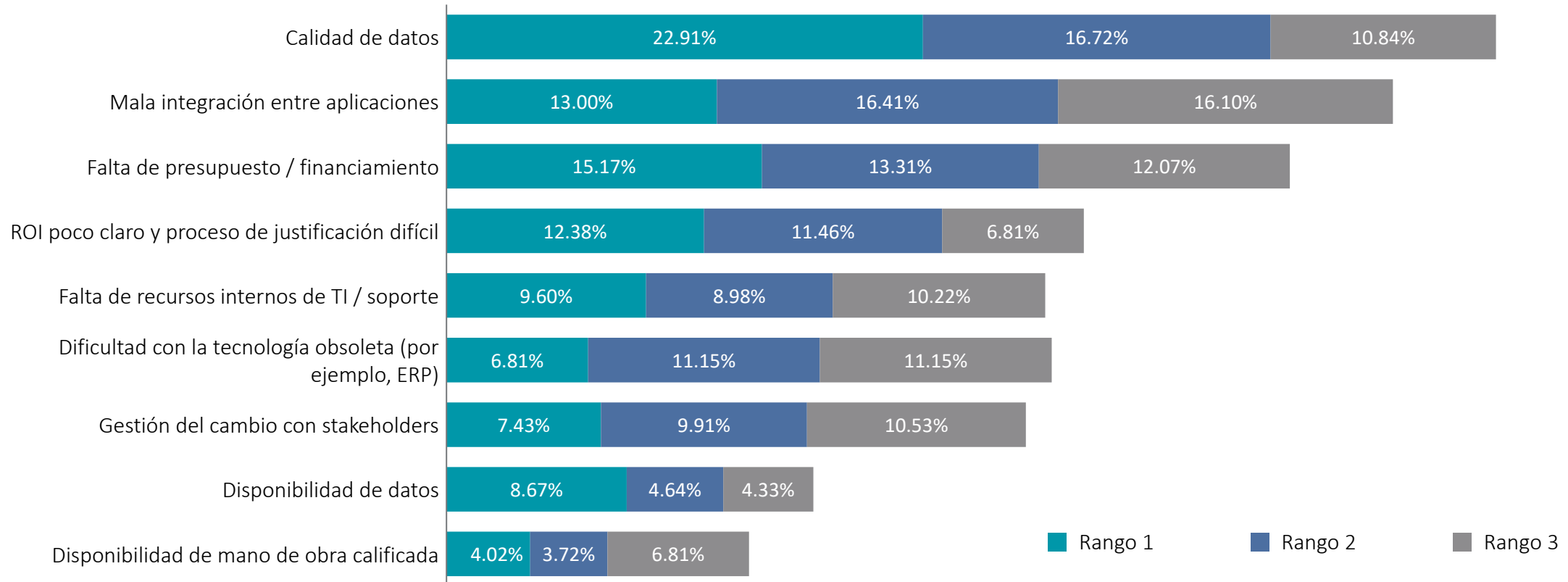
	Los maestros de la agilidad de alto desempeño	vs.	Otros
Analíticos avanzados/ visualización	90%		49%
Analíticos predictivos	64%		20%
Inteligencia artificial o computación cognitiva	50%		20%
Extracción de contenido inteligente	41%		15%



Enfocarse en los datos

El área **#1 en la que los CPO invertirían más serían las herramientas de análisis y gestión de datos** (con la calidad de datos ocupando el quinto lugar); La generación de datos de calidad es imperativa, pero debe abordarse priorizando el uso de analíticos para ayudar en la toma de decisiones.

Barreras de la digitalización



*ERP (Enterprise Resource Planning) – Planificación de Recursos Empresariales



El CPO en evolución

Facetas del CPO

El CPO han pasado de ser **considerado un operador y administrador a tener roles más estratégicas** como catalizadores transformacionales y estrategias inteligentes de negocio. Dicha evolución se ha dado en los últimos 10 años.

Las cuatro faces del CPO



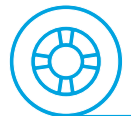
Operador

Día a día lleva a cabo la ejecución de las operaciones de compra, incluidos los procesos de solicitud de pago, contratación y abastecimiento táctico, gestión de contratos de proveedores, gestión de consultas de proveedores/partes interesadas, manejo de conflictos, etc..



Administrador

Protege al negocio de: riesgos con proveedores / cadena de suministro, riesgos internos/compliance, preservación del capital, supervisión del cumplimiento de terceros para la gobernanza, la gestión de riesgos y el cumplimiento; y garantiza el cumplimiento y continuidad del suministro para la continuidad del negocio.



Catalizador

Reestructura la base de suministro (y contribuye a una cadena de valor más amplia) así como las capacidades de gestión de suministro (organización, procesos, métricas, sistemas, datos) dentro de las áreas de compras y negocios adyacentes.



Estratega

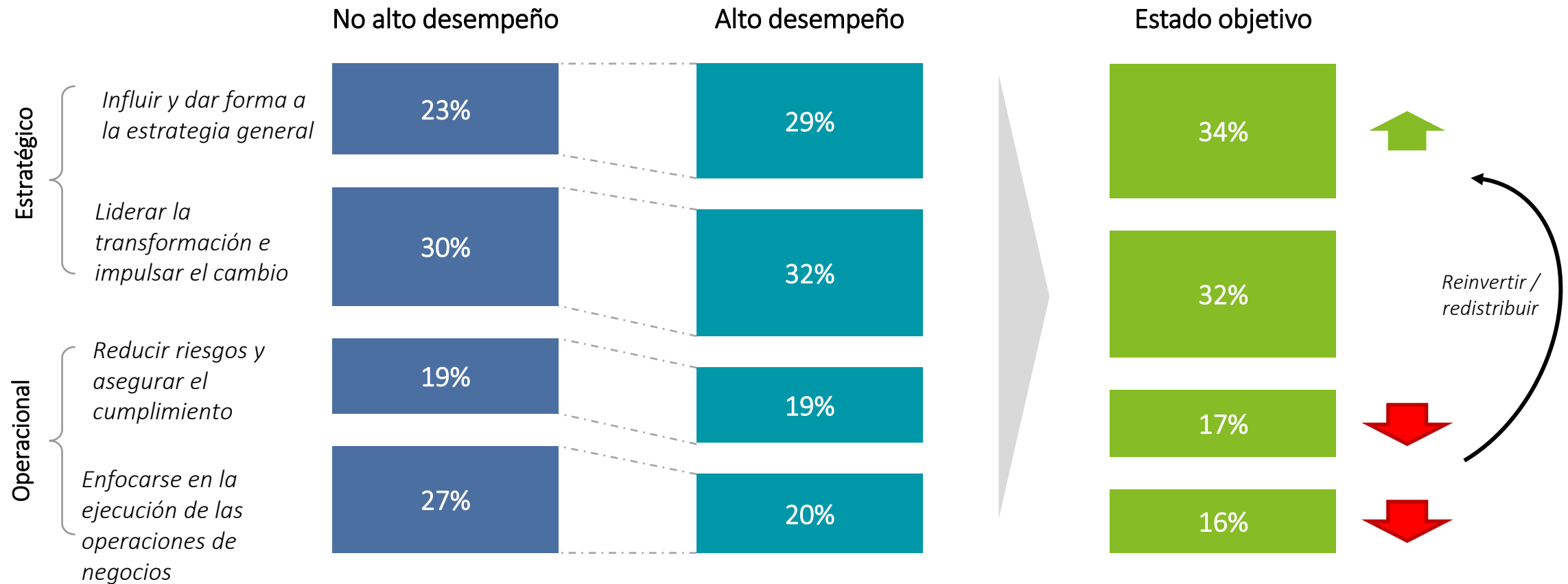
Involucra a los mercados de suministro de manera estratégica para impactar de manera significativa los resultados comerciales: innovación de proveedores, digitalización, diseño de redes extendidas y gestión de categorías estratégicas y SRM.

Los CPOS que pertenecen a los grupos de alto desempeño y maestros de la agilidad presentaron una mentalidad de transformación más estratégica

*SRM (Supplier Relationship Management) - Administración de la relación con los proveedores

Tiranía de lo táctico

Como era de esperar, los CPO desean **aprovechar su tiempo de manera más estratégica en lugar de enfocarse a los problemas operativos**, aquellos que no tienen un alto desempeño están dedicando de un 20% a 30% más de tiempo a las operaciones centrales en lugar de influir y dar forma a la estrategia.

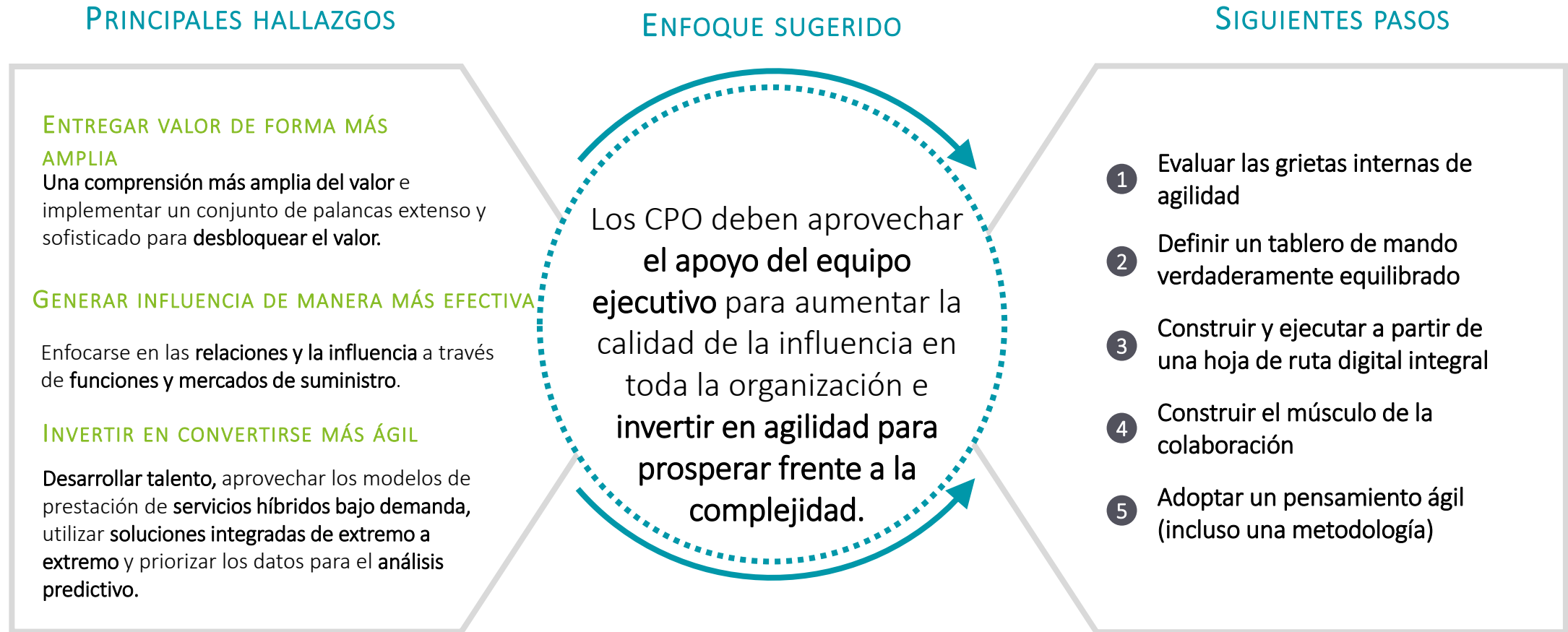




Conclusiones

En el camino a ser ágil

A medida que crece la complejidad y aumentan las expectativas, **los maestros de la agilidad de alto desempeño están cambiando sus modelos operativos e invirtiendo fuertemente en digital**; no es de extrañar que el 70% tenga confianza en sus estrategias (frente al 50% de los demás que expresan falta de confianza en su preparación para el éxito).

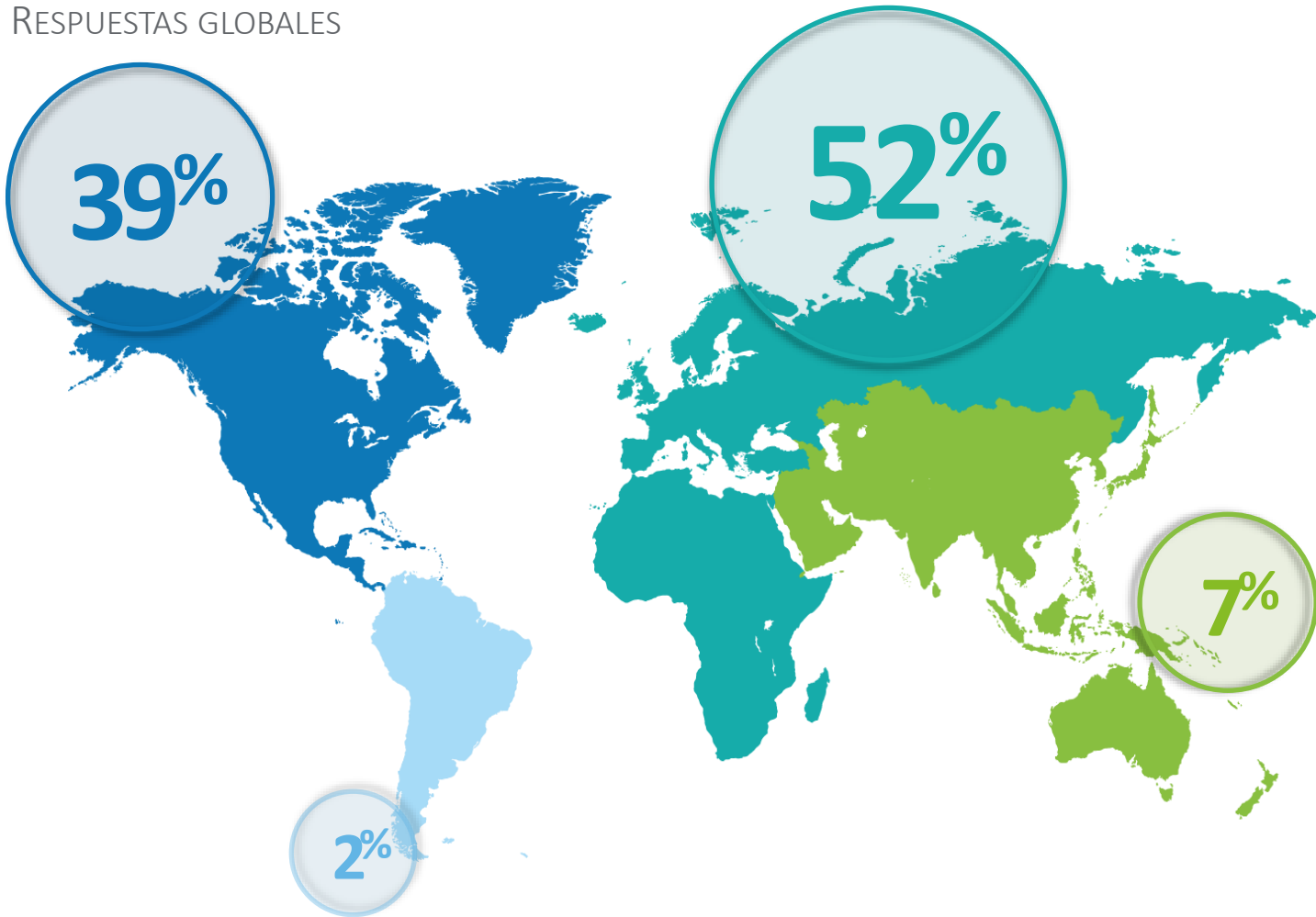


APÉNDICE

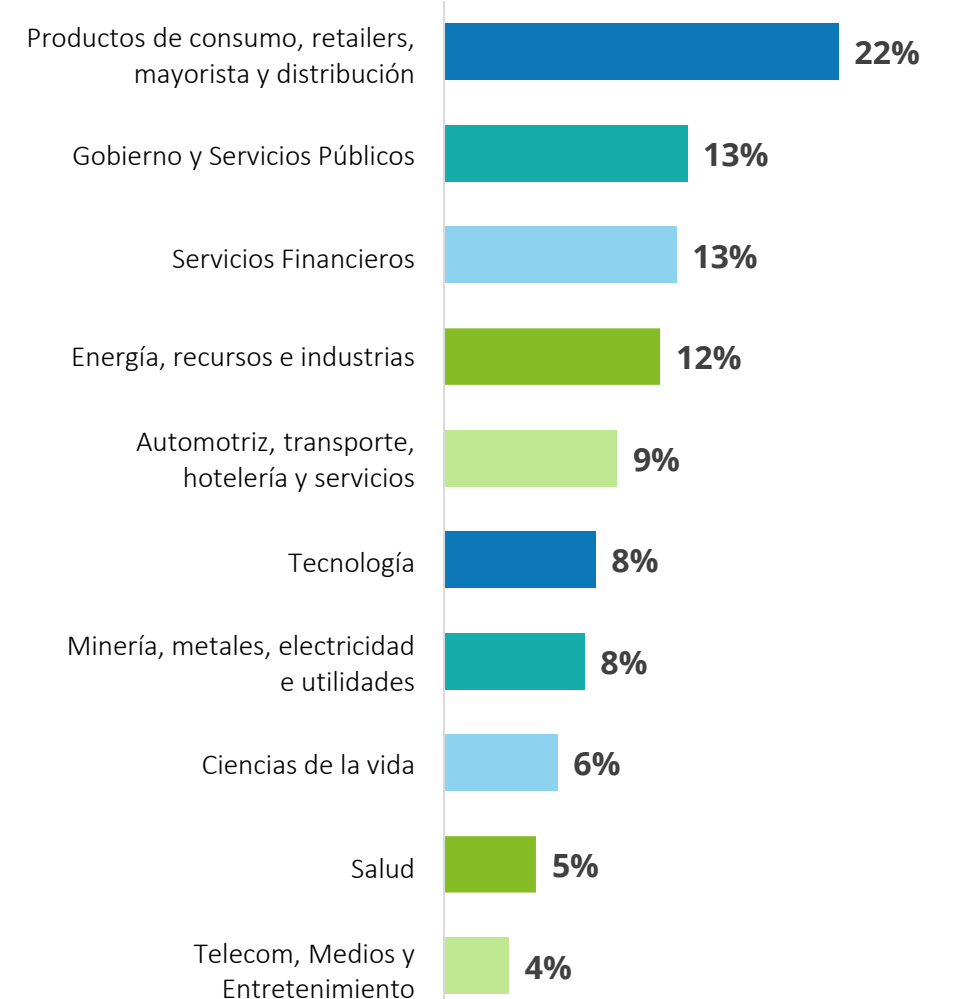
Panorama de los participantes de la encuesta en 2021

La encuesta Global del CPO 2021 es la edición del 10° aniversario; se obtuvieron 400 respuestas con 40 países participantes

RESPUESTAS GLOBALES



RESPUESTAS POR INDUSTRIA



Equipo global líder de la encuesta del CPO

LÍDERES



Jim Kilpatrick
Global SC&NO Leader



Jen Brown
Global SM&DP Leader



Ryan Flynn
PMD Project Sponsor



Aaron Addicoat
Initiative Lead



Kyle Ransom
Initiative Manager

EQUIPO PRINCIPAL

*+75 miembros en todo el mundo
+30 Firmas miembro a nivel global*

MERCADOTECNIA Y COMUNICACIÓN



MacKenzie Suderman



Juliane Francia



Thomas Nichols (GPS)

DATOS Y ANÁLISIS



Abhishek Singhal



Grant Potts



Sumanth Kumar



Mauricio Taborga

CONTENIDO Y TECNOLOGÍA



Pierre Mitchell
(SpendMatters)



Soumik Bose

El SRM se reconfigura a partir del CRM

El modelo operativo se transforma y se **implementa tecnología centrada en el usuario** que proporciona **una fuente única y certera** para todos los datos de los proveedores; esto permite la innovación y la colaboración para generar valor a clientes, proveedores y el equipo de compras.

1. **Técnicas líderes en gestión de relaciones con clientes** aplicadas a la gestión de proveedores.
2. **Datos de proveedores integrados y co-ubicados** para crear una fuente única de datos.
3. **Los activos integrados** se conectan y permiten la "escritura diferida" en todos los sistemas para eliminar la redundancia y aumentar la eficiencia
4. **Perfiles basados en personas** para cada tipo de rol (ingeniero de calidad, gerente de contratos, gerente de proyectos de innovación, proveedor, etc.)
5. **Estándares establecidos** que sustentan el acceso a datos/informes comunes para mejorar la eficiencia y el desempeño
6. **Flujo de trabajo habilitado** para digitalmente capturar, rastrear y administrar acciones en todos los aspectos de la gestión de proveedores
7. **Low-code / no-code** aprovechando las relaciones tecnológicas existentes y las capacidades asociadas (por ejemplo, Salesforce para implementar y escalar rápidamente)
8. **Implementación modular** basada en una evaluación en curso de fit-gap / estatus del programa establecido y objetivos de entrega de valor

*SRM (Supplier Relationship Management) - Administración de la relación con los proveedores

*CRM (Client Relationship Management) - Administración de Relaciones con el Cliente

Capacidades y liderazgo del rol de compras

Los CPO de alto desempeño tienden a evitar la contratación tipo “body shopping” y la subcontratación de sus funciones a grandes proveedores de BPO. En cambio, **prefieren utilizar modelos de proveedores de servicios gestionados (MSP) como extensiones de sus equipos existentes.**

Capacidades core de compras



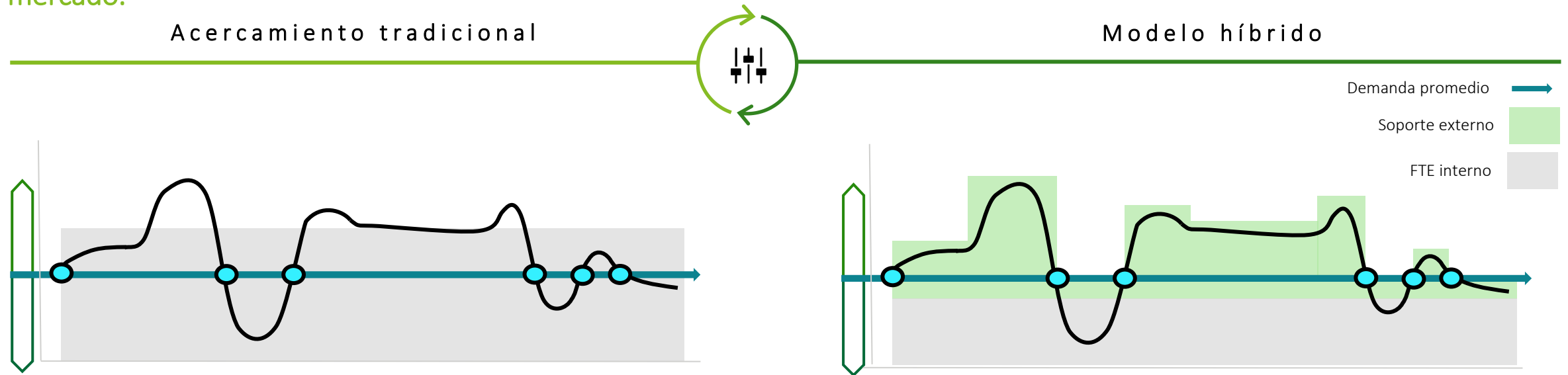
Próxima generación de la fuerza laboral de compras

La **definición de trabajo y cómo se hace está cambiando** la proximidad física, las fuentes de talento y la automatización están evolucionando rápidamente, presentando una ola de oportunidades

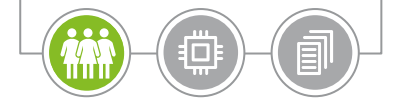
Capacidades de compras básicas	Modelo de entrega			Alcance típico del modelo híbrido
	En casa	Subcontratación	Servicio híbrido	
Gestión de categoría	✓		✓	Estrategia y/o ejecución de categorías
Gestión de relaciones comerciales	✓			n/a
Colaboración con proveedores	✓		✓	Soporte para la configuración del programa y la gestión de proyectos
Ejecución de abastecimiento	✓	✓	✓	Soporte para ejecutar eventos de abastecimiento
Gestión de contratos	✓		✓	Soporte para crear, configurar, auditar y administrar contratos
Gestión de riesgo y cumplimiento	✓		✓	Establezca ratings de riesgo y cumplimiento y audite/gestione el proceso
Análisis inteligente de suministro	✓	✓	✓	Realice modelos, visualice datos y proporcione conocimientos
Compras y cumplimiento	✓	✓	✓	Ejecute el pedido de transacciones y refuerce el cumplimiento de la estrategia
Procesamiento de facturas y pagos	✓	✓	✓	Actuar y supervisar la facturación, cuentas y procesamiento de pagos

Modelos operativos de siguiente generación

Alcanzar la agilidad operativa permite **un despliegue más flexible de recursos** bajo demanda. Los modelos operativos híbridos aumentan la eficiencia laboral a través de una **asignación más equilibrada de la fuerza laboral a la demanda del mercado.**



- Los modelos de soporte híbridos permiten una mejor correspondencia **entre la oferta y la demanda** y, al mismo tiempo, **garantizan el acceso a las habilidades adecuadas en el momento adecuado.**
- La naturaleza estandarizada pero flexible del modelo operativo híbrido **facilita la rápida implementación de recursos en diferentes áreas / tareas** en toda la empresa, simplificando el entrenamiento cruzado y acelerando la implementación.
- **La optimización de los tiempos asignados de los recursos** permite que los recursos internos clave dediquen más tiempo a prioridades más importantes y estratégicas con el nivel adecuado de apoyo para tener éxito.
- Los maestros de la agilidad de alto rendimiento tienen el doble de probabilidades de aprovechar los modelos operativos híbridos y **acceder al talento de un espectro amplio de fuentes.**



Un día en la vida...

Los roles tradicionales de compras evolucionarán y **la aptitud digital por sí sola no será suficiente**. Los profesionales de compras de próxima generación requerirán tenacidad, resistencia, persuasión y una curiosidad inquebrantable.

La próxima generación de Gerentes

Dinámicos, tenaces, resistentes y sofisticados, unen a los puntos, son creativos y persuasivos con altos niveles de curiosidad en busca de oportunidades en el negocio y en el mercado de suministro.

- Analice datos y **aproveche la analítica avanzada** (por ejemplo, para modelar los costos del ciclo de vida) para generar casos comerciales y alimentar una cartera de oportunidades calificadas.
- **Trabaje sin problemas con una red de socios** de soporte externos que brinden experiencia / capacidad bajo demanda.
- Busque de manera proactiva **oportunidades** para generar valor, aprovechando las relaciones sólidas forjadas con las partes interesadas y los proveedores.
- **Revise las recomendaciones de mejora / captura de valor generadas por el sistema.**
- Identifique y **orqueste grupos de talento** y permita la **formación de equipos multifuncionales** al servicio de los objetivos organizacionales más amplios.
- Supervise constantemente las capacidades del canal de compra y cómo **configurar mejor los contratos y las políticas para aumentar la eficiencia** y generar un mayor valor.
- **Gestione el desempeño de los proveedores en entornos de colaboración** accesibles para todas las partes interesadas clave, incluidos los proveedores (fuente única de la verdad).
- **Aproveche el modelado de datos** para realizar **una iluminación de proveedores de varios niveles, y pruebe escenarios de resiliencia de la cadena de suministro**, así como configurar planes de mitigación de riesgos.

Ejemplos de un día en la vida...



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms and their related entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our network of member firms in more than 150 countries and territories serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 264,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

This communication is for internal distribution and use only among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms and their related entities (collectively, the “Deloitte network”). None of the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2021. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu Limited.