

Deloitte.
Insights



Complejidad: superando obstáculos y buscando oportunidades

The Deloitte Global Chief Procurement Officer Survey 2019

La práctica Supply Management & Digital Procurement, de Deloitte Consulting LLP, combina herramientas digitales de vanguardia con servicios de consultoría líderes-en-el-mercado, para orientar las perspectivas alrededor de administración del gasto y entregar incrementados ahorros de costos a un ritmo más rápido. Con el propósito del mejor retorno sobre la inversión en su gasto de adquisición de terceros a través de las soluciones y los servicios basados-en-la-nube, de Deloitte, orientando la administración de categorías, administración del proveedor, y abastecimiento de materiales indirectos y directos. Contacte a los autores para más información o [lea más acerca de nuestros servicios de Supply Chain and Network Operations services on Deloitte.com](#).

Preparándose para el mundo fuera de la caja

Dominar la complejidad externa



LAS CADENAS GLOBALES DE SUMINISTRO son enormes, dinámicas, e interdependientes, creando un entorno complejo que en cualquier momento

podría producir disrupciones de los negocios. Ninguna organización o negocio puede reclamar que es impermeable al daño que factores externos puedan causar. En un mundo donde el éxito del negocio de las adquisiciones depende inmensamente de su capacidad para de manera efectiva capturar el valor proveniente de los mercados externos de suministro, es imperativo que los directores de adquisiciones jefe [chief procurement officers (CPOs)] dominen la complejidad externa.

Casi todos los profesionales de las adquisiciones están familiarizados con la matriz de Kraljic 2x2 de la segmentación del mercado de suministro y sus dos dimensiones: valor y complejidad. En la práctica, esta complejidad externa ha evolucionado para convertirse en una aproximación más amplia para el riesgo – esto es, la complejidad alta crea más oportunidades para que las cosas vayan mal a través de la cadena de valor.

En solo el último año, varios factores de riesgo han adicionado complejidad a los mercados externos de suministro – guerras comerciales y las tarifas resultantes, cambio climático, incertidumbre acerca de los resultados de las negociaciones comerciales globales, y en últimas, la posibilidad de una recesión económica y deflación (figura 1).

Los CPO ampliamente ven esos eventos “de-fuera-hacia-adentro” [outside-in] como la continuación de un entorno ya de riesgo alto, pero incluso así, el 61 por ciento de quienes respondieron encontró que los riesgos se incrementaron en los últimos 12 meses (figura 2). La familiaridad con esos riesgos, sin embargo, no necesariamente se trasladó en confianza en administrarlos. Solo el 37 por ciento de los CPO encuestados estuvieron preparados “en gran extensión” (comparado con el 53 por ciento de los “maestros de la complejidad” – el grupo de organizaciones de adquisiciones que entregan un desempeño de cuartil superior de los encuestados y también enfrentan entornos altamente complejos), y solo unos pocos dijeron que estaban “completamente preparados” (figura 3).

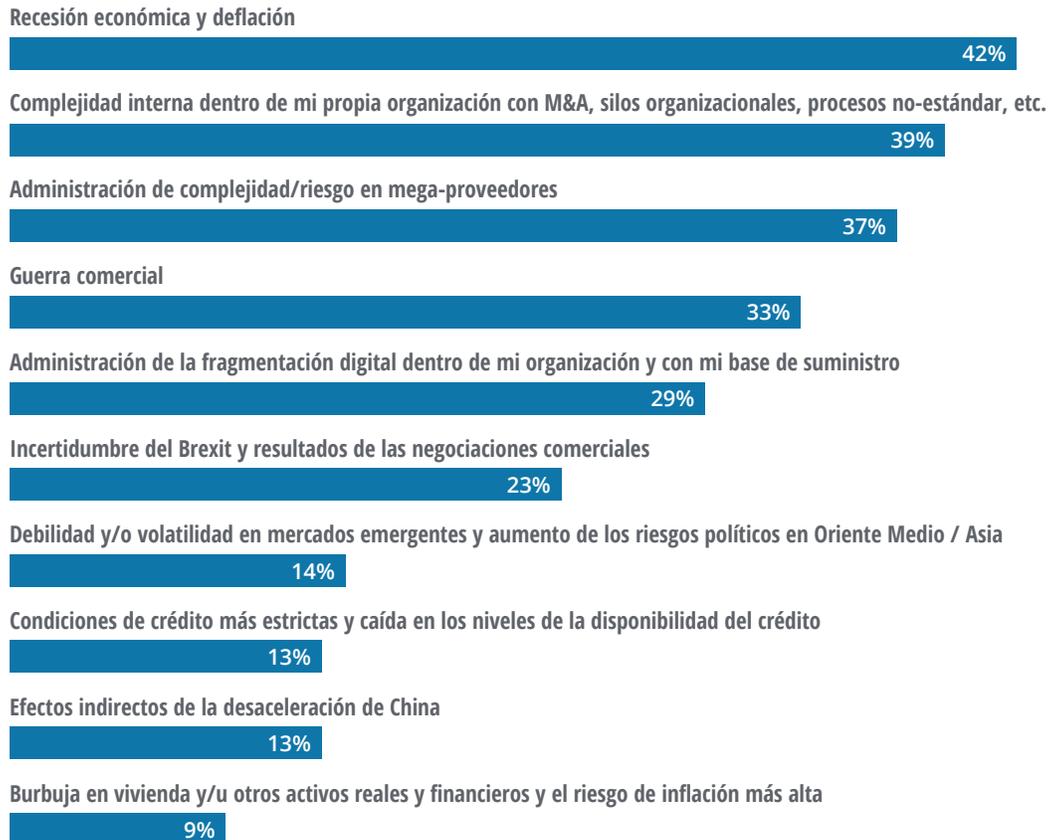
Las tarifas jugaron un rol dominante este año, con el 33 por ciento del total de quienes respondieron (y 48 por ciento de fabricantes) mencionándolo como un riesgo mayor. Pero este riesgo aparentemente transitorio ha presagiado el riesgo más sistémico y de más largo plazo de una recesión económica, citado por el 42 por ciento de quienes respondieron y que tuvo eco en ciertos ecos tales como la fabricación en los Estados Unidos. Los miedos a una recesión están claramente en la mente de muchos CEO, a quienes por primera vez se les presentó esta opción de respuesta en la encuesta de este año, ubicándola por delante de todos los otros factores a los que regularmente se les hace seguimiento.

A pesar de esta creciente complejidad externa, los líderes de las adquisiciones están administrando de manera selectiva el riesgo. Las disputas comerciales, por ejemplo, principalmente están llevando a que los CEO busquen el rediseño reactivo y táctico de las cadenas de suministro entrantes. Mientras el 14 por ciento de quienes respondieron dijo que “completamente” o “en una gran extensión” estaban planeando moverse hacia fuentes de suministro existentes, cerca de dos tercios (62 por ciento) solo usó esta estrategia “en alguna extensión” o “en pequeña extensión.” Interesante, los maestros de la complejidad aquí han sido más agresivos, con el 24 por ciento haciéndolo “completamente” o “en una gran extensión” y el 64 por ciento haciéndolo “en alguna extensión” o “en pequeña extensión” (figura 4).

FIGURA 1

Recesión económica y deflación surgieron como el mayor riesgo que quienes respondieron dijeron sus organizaciones enfrentan

Por favor seleccione los tres escenarios principales en términos de grado de riesgo presentado para su organización



Fuente: Deloitte Global CPO Survey, 2019.

ATACAR LA COMPLEJIDAD COMERCIAL Y EL RIESGO DEL PODER DEL PROVEEDOR

La verdadera sorpresa del riesgo de suministro en la encuesta de este año fue el segundo riesgo más alto citado (por el 37 por ciento de quienes respondieron): las amenazas presentadas por los “mega proveedores” que han surgido como un subproducto de años de consolidación estratégica de la tercerización y de la industria. Poder del proveedor significa mayor complejidad comercial / de la relación, lo cual crea no solo riesgo de crédito sino también riesgo de agilidad si el proveedor no puede ser administrado estratégicamente para beneficio mutuo. Aun así, el 36 por ciento de todas las organizaciones todavía planea continuar desarrollando consolidación del gasto – la principal estrategia de adquisición a ser empleada en los próximos 12 meses – y dos tercios de las firmas también realizarán estrategias de “probado-y-verdadero” de licitación competitiva con nuevos proveedores y negociaciones del contrato con los proveedores existentes. En contraste, los maestros de la complejidad buscan esas estrategias, pero también buscan reducir costos y riesgo mediante reducir la complejidad en la demanda mediante racionalización de SKU*(56 por ciento comparado con 25 por ciento para todas las firmas) y mediante mejoramiento de la especificación (40 por ciento comparado con 24 por ciento para todas las firmas).

Si bien las discusiones sobre disputas comerciales y proteccionismo han dominado el comentario del mercado en el año 2019, no ha habido éxodo alguno hacia el abastecimiento localizado. Durante una década, los fabricantes avanzados han desarrollado cadenas de suministro más domésticas, focalizadas regionalmente, para los propósitos de velocidad y capacidad de recuperación/despido, y las recientes guerras comerciales solamente han forzado un cambio en la mezcla de suministro, en lugar de hacerlos volver a rediseñar sus redes solamente desde el lado suministro.

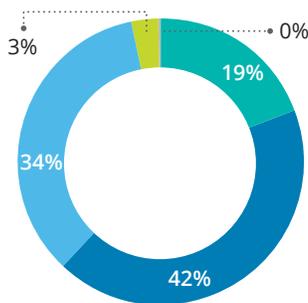
to localized sourcing. For over a decade, progressive manufacturers have developed more domestic, regionally focused supply chains for the purposes of speed and resiliency/redundancy, and the recent trade wars have merely forced a change in supply mix rather than making them scramble to redesign their networks purely from the supply side.

FIGURA 2

La mayoría de los CPO sienten que los riesgos relacionados-con-adquisición se han incrementado en los últimos 12 meses

¿Cómo ha cambiado en los últimos 12 meses el riesgo relacionado-con-adquisición?

- Se ha incrementado de manera importante
- Se ha incrementado de alguna manera
- Ampliamente no ha cambiado
- Ha declinado de alguna manera
- Ha declinado de manera importante

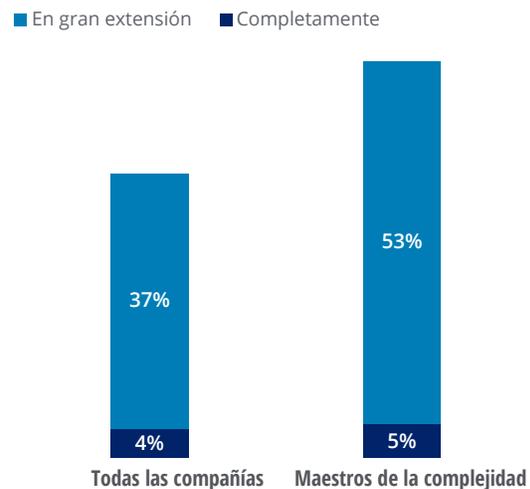


Fuente: Deloitte Global CPO Survey, 2019.

FIGURA 3

¿Cuáles CPO están preparados para abordar los principales riesgos?

Nivel de preparación para abordar los principales riesgos (porcentaje de quienes respondieron)



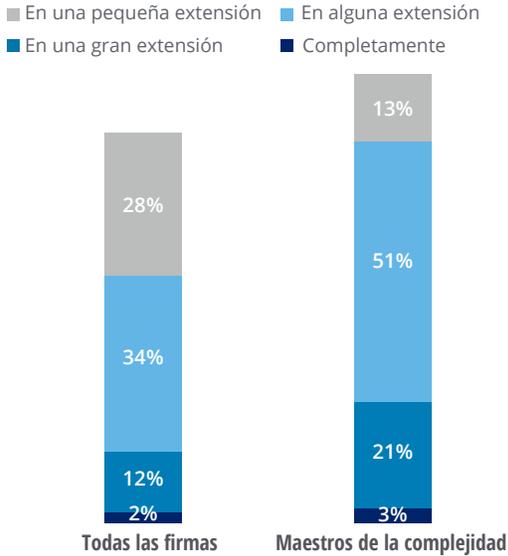
Fuente: Deloitte Global CPO Survey, 2019.

* **Racionalización de SKU**, también conocida como **Optimización de SKU** o **Racionalización de producto**, es el proceso de toma de decisiones para determinar si un producto particular debe ser mantenido o descontinuado. De manera que la compañía pueda reducir costos de inventario y reducir complejidades en los procesos de adquisición, producción y distribución. [SKU = Stock-keeping unit = unidad de mantenimiento de inventario] (N del t).

FIGURA 4

A los maestros de la complejidad les va mejor en el movimiento de las fuentes de suministro existentes para negar los riesgos

Extensión en la cual las firmas están moviendo las líneas de suministro con base en los riesgos de suministro



Fuente: Deloitte Global CPO Survey, 2019.

Sin embargo, dado que los niveles de riesgo parecen haber permanecido elevados, la adquisición puede usar las plataformas ardientes causadas por tal complejidad para encender un fuego en la compañía para abordar los riesgos resultantes – y potencialmente ahorrar algún dinero, también. Para poder lograr una ventaja sostenible, las compañías continuamente tienen que digitalizar y analizar sus cadenas de suministro para ayudar a hacerlas menos riesgosas y con mayor capacidad de recuperación contra eventos tanto planeados como no-planeados.

Tal y como una investigación de *MIT Sloan Management Review* lo ilustra, el estado final deseado es uno en el cual la cadena de suministro de la organización es capaz de “girar” con base en analíticas en tiempo real y procesos flexibles de toma de decisión y de ejecución.² Las capacidades evolucionadas de adquisición-directa son un ejemplo de esto, con las capacidades rápidamente avanzando para actividades tales como cobertura de materias primas, Internet de las Cosas (IoT), analíticas avanzadas, y modelación del costo dándoles a las organizaciones líderes una ventaja competitiva.

Entonces, ¿cuáles son algunos de los pasos siguientes para que los CPO ayuden a mejorar su maestría del entorno externo? Aquí está lo que pueden hacer:

- 1. Desarrollar libros de juego y planes de contingencia para abordar los riesgos más apremiantes.** Sea que haya incertidumbre comercial global, incremento de la presión tarifaria, o desastres naturales, los riesgos externos siempre aumentarán en tiempos inconvenientes. La mejor cosa que los CPO pueden hacer es ser proactivos: elaborar una valoración honesta de la exposición de su organización ante los diversos riesgos y desarrollar libros de juego para abordarlos. Las preguntas clave para comenzar incluyen:

 - ¿Cuáles son los puntos clave de falla en nuestra cadena de suministro y cómo pueden mitigados en el evento de una disrupción?
 - ¿Cuáles son los umbrales de riesgo medibles (e.g., incrementos del precio) que necesitan ser definidos?
 - ¿A cuáles indicadores necesitamos hacerles seguimiento para valorar la probabilidad de que cada riesgo llegue a buen término, y qué acción necesitaremos realizar en caso de que lo haga?
 - ¿Cómo cada riesgo impactaría nuestra organización en términos de talento, tecnología, y costo?
 - ¿Los contratos con nuestros proveedores tienen el lenguaje necesario (e.g., cláusulas de fuerza mayor) para abordar los riesgos comerciales y otras disrupciones?
 - ¿Qué tan rápidamente podemos responder a los cambios en el entorno, tanto previstos como no-previstos?
- 2. Evaluar los cambios estructurales que en su base de suministro podrían reducir la exposición ante el riesgo.** Los CPO necesitan evaluar la cadena de valor global en la cual su organización confía para determinar si pueden incrementar la seguridad de sus negocios y sus relaciones comerciales. Si la organización previamente se ha movido a operaciones en alta mar, pueden considerar si hay una oportunidad para aprobar los cambios en el mercado para volver a apuntalar y no solo

potencialmente ahorrar dinero, sino también reducir la exposición ante el riesgo. Los cambios estructurales animados a diversificar la base de suministro también pueden ayudar a reducir el poder de los mega proveedores.

3. **Ir a lo digital:** Explore el potencial de las soluciones dedicadas de la administración de la cadena de suministro. Si bien la administración del riesgo es una prioridad creciente dentro de adquisición, la adopción de herramientas para abordarlo va a la zaga de tecnologías centrales

de adquisición tales como P2P. Las herramientas emergentes para la administración del riesgo son capaces de mapear una red de suministro completa (más allá de solo las relaciones del nivel 1) y desarrollar perfiles personalizados del riesgo para varios factores de riesgo puede ser usado para hacer una valoración honesta de la base de suministro de la organización y fomentar la planeación multifuncional que se necesita para mitigar los riesgos externos en un entorno dinámico.

Notas finales

1. El índice PMI, de The Institute for Supply Management, ha caído en cinco meses consecutivos para estar por debajo de 50 en agosto 2019 – terminando 35 meses de expansión de la fabricación en los Estados Unidos. Vea Institute for Supply Management, “August 2019 manufacturing ISM report on business,” September 3, 2019.
2. Laurent Chevreux, Michael Hu, and Suketu Gandhi, “Why supply chains must pivot,” MIT Sloan Management Review, July 19, 2018.

Acerca de los autores

Brian Umbenhauer | bumbenhauer@deloitte.com

Brian Umbenhauer lidera la práctica Global Sourcing and Procurement, de Deloitte Consulting. También es el líder de US Deloitte Private Consulting y del sector US Consulting Industrial Products & Construction. En sus más de dos décadas de experiencia, ha tenido un enfoque personalizado para construir prácticas de consultoría, colaborar con clientes, orientar compromisos, y (por encima de todo) medir valor tangible y significativo para sus clientes. También tiene un registro probado en el desarrollo de negocios globales, asesoría en estrategia de operaciones/negocios, y enfoques no-tradicionales para crear valor del cliente. Umbenhauer está particularmente experimentado en industrias relacionadas-con-el-consumidor, pero también ha trabajado a través de industrias y sectores. Adicionalmente, está fascinado por la convergencia de experticia, capacidad, y tecnología en la creación de una nueva raza de soluciones integradas del cliente. Conéctese con él en LinkedIn en <https://www.linkedin.com/in/brian-umbenhauer-57b62b3/>.

Ryan P. Flynn | rp_lynn@deloitte.com

Ryan P. Flynn es directivo de la práctica Supply Management & Digital Procurement, de Deloitte Consulting y el Third Party Management Lead, de la firma. Durante los últimos 18 años ha guiado compañías globales a través de transformaciones de adquisición facilitada-por-tecnología para entregar valor a través de ahorros de costos y mitigación del riesgo. Ha trabajado a través de múltiples industrias y aporta experiencia a través del proceso de fuente-hasta-el-pago, incluyendo abastecimiento estratégico, diseño e implementación de procesos y tecnología, administración del riesgo de terceros, y diseño de modelo de gobierno y operación.

Pierre Mitchell | pierre@spendmatters.com

Pierre Mitchell lidera la investigación sobre adquisición y el desarrollo de IP en Sped Matters. Tiene cerca de 30 años de experiencia en cadena de suministro, asesoría, e investigación, y es un experto reconocido en adquisición especializado en procesos avanzados de suministro, prácticas, métricas, y herramientas y servicios digitales de facilitación. Conéctese con él en LinkedIn en <https://www.linkedin.com/in/pierre-mitchell-b4011/>.

Contáctenos

Nuestras perspectivas pueden ayudarle a tomar ventaja del cambio. Si usted está buscando ideas frescas para abordar sus desafíos, debemos hablar.

Contactos de industria/práctica

Brian Umbenhauer

Líder de la práctica Global Sourcing and Procurement | Líder de US Consulting Industrial Products & Construction Center | Principal | Deloitte Consulting LLP
+ 1 312 486 4301 | bumbenhauer@deloitte.com

Brian Umbenhauer es el líder del sector US Consulting Industrial Products & Construction, de Deloitte, así como también de la práctica de Global Sourcing and Procurement. Tiene su sede en Chicago.

Ryan P. Flynn

Principal | Deloitte Consulting LLP
+1 312 498 8250 | rp_lynn@deloitte.com

Ryan Flynn es directivo de la práctica Supply Management & Digital Procurement, de Deloitte Consulting LLP, que se especializa en ayudar a que compañías globales capturen valor a través de transformaciones de adquisición facilitadas por tecnología. Tiene su sede en Atlanta, GA.

Deloitte.

Insights

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

 Siga a @DeloitteInsight

Colaboradores de Deloitte Insights

Editorial: Abrar Khan, Preetha Devan, Rupesh Bhat, and Anya George Tharakan

Creativo: Sonya Vasilieff, Rajesh Venkataraju, Adamya Manshiva, and Tushar Barman

Promoción: Nikita Garia

Artes: Anna Godeassi

Acerca de Deloitte Insights

Deloitte Insights publica artículos originales, reportes y publicaciones periódicas que proporcionan ideas para negocios, el sector público y ONG. Nuestra meta es aprovechar la investigación y experiencia de nuestra organización de servicios profesionales, y la de coautores en academia y negocios, para avanzar la conversación sobre un espectro amplio de temas de interés para ejecutivos y líderes del gobierno.

Deloitte Insights es una huella de Deloitte Development LLC.

Acerca de esta publicación

Esta publicación solo contiene información general, y nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus afiliados están, por medio de esta publicación, prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, finanzas, inversión, legal, impuestos, u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesoría o servicios profesionales, ni debe ser usada como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar sus finanzas o sus negocios, usted debe consultar un asesor profesional calificado.

Nadie de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sus firmas miembros, o sus respectivos afiliados serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a uno o más de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una compañía privada del Reino Unido limitada por garantía ("DTTL"), su red de firmas miembros, y sus entidades relacionadas. DTTL y cada una de sus firmas miembros son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL (también referida como "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. En los Estados Unidos, Deloitte se refiere a una o más de las firmas de los Estados Unidos miembros de DTTL, sus entidades relacionadas que operan usando el nombre "Deloitte" en los Estados Unidos y sus respectivas afiliadas. Ciertos servicios pueden no estar disponibles para atestar clientes según las reglas y regulaciones de la contaduría pública. Para aprender más acerca de nuestra red global de firmas miembros por favor vea www.deloitte.com/about.

© 2019 Deloitte Deloitte Development LLC. Reservados todos los derechos.
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Documento original: *"Preparing for the world outside the box. Mastering external complexity"*, Deloitte Insights, October 2019.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/operations/chief-procurement-officer-cpo-survey/2019/external-complexity-global-supply-chains.html>

Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.