

Operaciones

Los primeros 100 días de un CPO

Eventos disruptivos, riesgos geopolíticos y presiones de costos hacen que un nuevo director de compras (“CPO”) deba poner manos a la obra de inmediato y a toda velocidad. Aquí les contamos cómo lograrlo.

Por Adovi Adote, Riccardo Drentin, Samir Khushalani y Fabio Russo



© Getty Images

No hay nada como una crisis para sacar a la luz los puntos débiles en la cadena de valor de una compañía. Sin dudas, la pandemia global ha sido una de las mayores crisis que afectó a la economía mundial en décadas, pero también vino precedida de una serie de otros hechos disruptivos, desde el Brexit hasta tensiones comerciales, todo en el marco de un aumento general de la incertidumbre económica.

Estos eventos han afectado a las organizaciones de varias maneras. La caída en los viajes aéreos a comienzos de la pandemia, por ejemplo, impactó en varias cadenas de suministro: más de la mitad de los envíos de cargas por avión viajan en las bodegas de aviones de pasajeros. Una investigación de la OCDE indica que las consecuencias económicas de la crisis podrían llevar a una de cada diez pequeñas y medianas empresas a la bancarrota, provocando un “efecto dominó” en miles de cadenas de abastecimiento. El deseo de controlar los riesgos está impulsando a algunas compañías a pasar de modelos “just-in-time” (justo a tiempo) a “just-in-case” (por si acaso), con inventarios más grandes y bases de suministro localizadas cerca del lugar de fabricación o consumo final.

La organización de compras opera en la primera línea de batalla para mitigar estos riesgos y disruptores. Las decisiones sobre qué comprar, dónde y cómo hacerlo pueden tener un impacto determinante en el balance de costos, riesgos y fuentes de ventaja competitiva de una compañía. La agilidad y la flexibilidad de la organización de compras en su respuesta a shocks de la oferta y cambios en la demanda pueden hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso comercial en contextos volátiles.

En su carácter de líder de la función, es el CPO quien define la estrategia y la cultura de la organización de compras. Y sumado a que tienen más obligaciones que sus predecesores, los CPOs actuales también disponen de menos tiempo para hacerlo. El tiempo promedio de permanencia en el cargo de los altos ejecutivos (CxOs) en general ha estado disminuyendo por décadas, y se estima que un CPO que entra en funciones hoy pasará apenas de cuatro a seis años en el puesto. Las primeras semanas en

un nuevo rol pueden determinar la trayectoria futura.

¿Dónde debería enfocar su atención el nuevo CPO? Este año llevamos a cabo entrevistas en profundidad con 20 CPOs de una variedad de industrias y geografías. Les preguntamos acerca de los objetivos estratégicos de sus empresas, la salud y el grado de efectividad de las funciones de compras que heredaron, y las medidas que tomaron para colocar a sus organizaciones en la senda del progreso. También consultamos a nuestros entrevistados sobre qué aprendieron durante las primeras semanas y meses en sus puestos, y qué habrían hecho de otra manera mirando en retrospectiva.

En este artículo compartimos la experiencia común de nuestros interlocutores y describimos las consideraciones y las decisiones clave que un nuevo CPO debe adoptar durante sus primeros 100 días para construir una función resiliente y generar impacto positivo y duradero para su organización.

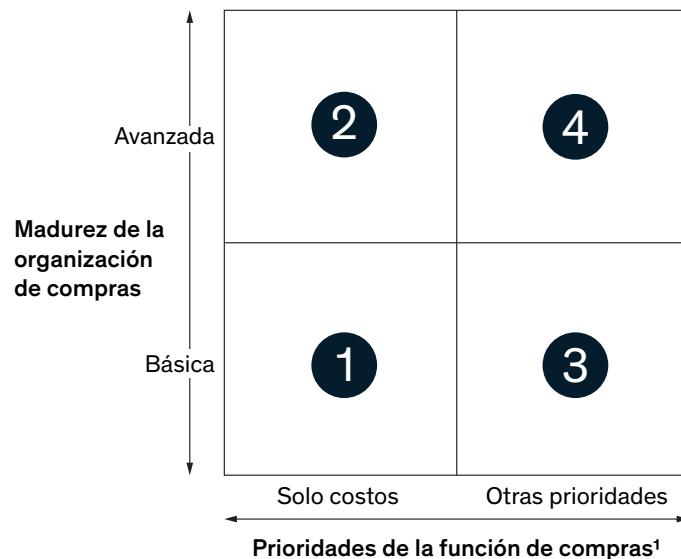
Conocer el punto de partida

Cada empresa es única, aunque dos dimensiones inciden en gran medida en el abordaje a seguir por un nuevo CPO. La primera es el foco estratégico de la organización de compras, que debe estar alineado con los objetivos más amplios de la compañía. ¿Es la reducción de costos el objetivo principal o la función actúa además sobre otras fuentes de valor, como la mitigación de riesgos, la mejora de la sostenibilidad o el acceso a recursos escasos y a nuevas tecnologías innovadoras?

La otra dimensión es la madurez de la función. Algunos CPOs simplemente asumen el timón de una organización sofisticada que ya opera en forma eficiente y efectiva. Otros pueden tener que “resetear” una función en problemas, o incluso crear una completamente nueva desde cero. La interacción entre estas dos dimensiones produce cuatro arquetipos que determinan los desafíos principales a que se enfrentará el nuevo CPO e informan las prioridades durante esos 100 primeros días y en adelante (Gráfico 1).

Gráfico 1

Cuatro arquetipos ayudan a determinar las prioridades iniciales de un nuevo CPO.



Áreas prioritarias

- | | | | |
|----------|--|----------|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none">• Responder a presiones de costos• Generar beneficios rápidos• Sentar las bases para sostener el impacto• Desarrollar expertise básico | 3 | <ul style="list-style-type: none">• Identificar la propuesta de valor básica de compras (e.g., mejora de márgenes, mitigación de riesgos, acceso a recursos)• Desarrollar una cultura y un abordaje de gestión de los cambios• Mejorar las habilidades de la organización de compras |
| 2 | <ul style="list-style-type: none">• Identificar nuevas fuentes de creación de valor• Mapear el expertise necesario para crear y capturar valor• Rediseñar la organización para aumentar la agilidad y reaccionar rápidamente a los cambios en el mercado• Elaborar o actualizar una hoja de ruta digital para compras | 4 | <ul style="list-style-type: none">• Identificar y poner el foco en expandir la propuesta de valor de la función (e.g., innovación, sostenibilidad)• Desarrollar expertise específico para contribuir a los ingresos• Promover la colaboración (interna y externamente) para impulsar la innovación |

¹Incluidas las expectativas del resto de la organización para la función de compras.
Fuente: Línea de Servicios de Modelos Operativos de Compras de McKinsey.

Los CPOs más exitosos tienen tres prioridades para las primeras semanas en el puesto:

- Desarrollar un entendimiento básico de las fortalezas, debilidades y oportunidades de creación de valor de la compañía
- Interactuar proactivamente con actores internos, externos y socios comerciales para conocer sus necesidades e intereses

– Sobre todo, concentrarse en el impacto para dejar su marca en la organización y demostrar el potencial de la función para sumar valor a toda la empresa

Si bien estas tres áreas prioritarias son universales, las acciones específicas requeridas dentro de cada una dependerán del arquetipo organizacional de la función de compras. Pese a que la carga de trabajo asociada a construir y conducir una función de compras puede ser alta,

los mejores CPOs se aseguran de reservar tiempo y energía para encargarse de sus objetivos de desarrollo personal.

Comprender el contexto

Cada nuevo CPO puede adoptar medidas específicas para conocer los drivers de valor básicos y la madurez general de su organización. El tiempo dedicado a formar una imagen detallada de la función de compras en los días iniciales estará justificado con creces en el largo plazo. Este ejercicio de recopilación de información debe centrarse idealmente en datos cuantitativos y cualitativos, mirando tanto dentro como fuera de la organización.

Para las organizaciones que ponen el acento en los costos, resulta especialmente importante elaborar un “cubo de gasto” completo y creíble. En funciones de compras menos maduras, esto puede llevar una cantidad de tiempo y esfuerzo considerable y tal vez subestimada. Entre las principales prioridades podemos mencionar la recolección de información sobre las categorías clave de productos y servicios, incluido el gasto por categoría y los movimientos de precios históricos. Las organizaciones más maduras con un foco en los costos pueden invertir en tecnologías digitales disruptivas, como aprendizaje automático (ML) e inteligencia artificial (IA), para automatizar la clasificación de datos transaccionales e identificar rápidamente oportunidades para generar impacto inmediato.

En las funciones de compras que persiguen

otras fuentes de valor además de los costos, la tarea del CPO consiste en hallar alternativas para apoyar la creación de valor futura. El conocimiento de las prioridades estratégicas de la empresa y de los proyectos en carpeta es esencial, al igual que una evaluación de riesgo exhaustiva de la base de proveedores. Un buen CPO también piensa más allá de los límites de los proyectos actuales y las estructuras de suministro existentes de la compañía. Ello requiere contar con una perspectiva sobre las mega-tendencias con potencial para influir en el sector en los próximos años, junto con las implicancias de evaluar las decisiones de tipo “make vs. buy” (particularmente en lo referido a internalización o sub-contratación) y de alterar las cadenas de valor al interactuar con nuevos socios.

A través del diálogo con los miembros de su función, el CPO puede obtener un entendimiento cabal de la forma en que compras operó en el pasado, medir las fortalezas y las limitaciones del equipo e identificar barreras organizacionales y culturales para un mejor desempeño. El CPO de una marca de lujo nos contó que la necesidad de cubrir brechas de competencias fue una de las principales lecciones aprendidas. “Me di cuenta de que las personas, sus mentalidades y competencias son más importantes que codificar procesos. Ese aprendizaje me ayudó a enfocarme en la evaluación de capacidades, los recorridos de aprendizaje y la gestión de los cambios”.

“Las personas, las mentalidades y las capacidades son más importantes que codificar procesos.”

—CPO de marca de artículos de lujo

Involver a todos los actores

Quizás en mayor medida que en otras funciones, el éxito en compras depende de la colaboración efectiva con otros actores, tanto dentro como fuera de la organización. Para un nuevo CPO, desarrollar relaciones es una tarea que comienza el primer día, y constituye el segundo pilar del plan de 100 días.

Esto se traduce en dedicar el mayor tiempo posible a conversaciones cara a cara (presenciales o virtuales) con los clientes internos de la empresa y también con los proveedores y socios externos más importantes. Los objetivos de estos diálogos son tres: conocer la percepción que se tiene de la organización de compras existente, identificar oportunidades para sumar valor a las relaciones, y comenzar a construir un modelo de colaboración más efectivo de cara al futuro.

Estos objetivos permanecen inalterables más allá del nivel de madurez de la función de compras, pero el contenido de las conversaciones puede variar. En una organización poco madura, probablemente el CPO intentará demostrar "el arte de lo posible" identificando un puñado de oportunidades de alto valor en algunas unidades de negocios para luego utilizar esos casos como ejemplos de colaboración efectiva. En una función madura, a la inversa, el nuevo CPO puede concentrarse en los espacios en blanco y los puntos débiles de la relación entre compras y las UNs, buscando maneras de racionalizar los procesos y crear valor adicional.

El CPO de una empresa de servicios financieros nos dijo las conversaciones con stakeholders fueron la acción con mayor impacto que tomó luego de asumir su nuevo rol: "Aprendí mucho sobre el modelo de interacción, nuestra forma de trabajar con otras

funciones y la cultura de la compañía. Este tipo de conversaciones eran algo nuevo para los participantes; no estaban acostumbrados a que compras les dijera: 'dime qué puedo hacer por ti, cuéntame qué piensas'."

Ese sentimiento es compartido por otros ejecutivos. "Es esencial conocer cómo las demás funciones perciben a compras", asegura un CPO del sector de consumo masivo. "Hay que dedicar tiempo suficiente a conocer las expectativas de los clientes internos", sostiene el CPO de un banco. "Las relaciones políticas y las influencias son de suma importancia para una función como compras, que debe servir a actores internos".

Las conversaciones con proveedores clave son igual de importantes que las mantenidas con clientes internos. Recomendamos contactarse con los proveedores de mayor importancia estratégica a la mayor brevedad posible luego de asumir el rol. Para las compañías centradas en los costos, estos serán los que representen la mayor porción del gasto de la empresa. En el caso de las funciones de compras que priorizan el valor por sobre los costos, un nuevo CPO también podrá sumar a proveedores más pequeños que ofrezcan tecnologías críticas o con alto potencial de innovación. Independientemente del contexto, los objetivos de la comunicación inicial entre el CPO y el proveedor serán los mismos: medir el pulso de la relación existente, reforzar la importancia de una colaboración sólida entre las organizaciones y comunicar las nuevas prioridades de la compañía.

Una vez conocidas las necesidades de todos los stakeholders, los CPOs pueden aprovechar ese conocimiento para diseñar un modelo de

[Las personas] no estaban acostumbradas a que les dijéramos: 'dime qué puedo hacer por ti, cuéntame qué piensas'.

—CPO de proveedor de servicios financieros

gobierno efectivo para la función. Esto puede incluir mecanismos para establecer prioridades comunes, estrategias y procesos de soporte. Compras puede así involucrarse en las etapas iniciales del desarrollo de productos o servicios. Al mismo tiempo, delimita las responsabilidades y los derechos de decisión a lo largo del proceso de abastecimiento al pago ("S2P") al establecer qué actores son los responsables naturales por cada paso, y puede definir las prioridades y las competencias requeridas dentro de la organización.

Crear impacto

El imperativo principal para todo director de compras es crear valor para su empresa. Contrariamente a la creencia de que el inicio de un nuevo rol se centra en el aprendizaje y la definición de una estrategia, los CPOs tienen la capacidad – y muchas veces la expectativa del equipo directivo – de lograr impacto significativo durante sus 100 primeros días.

Creemos que dentro de esta ventana crítica, un nuevo CPO puede crear un producto viable mínimo (MVP) o prueba de concepto de la estrategia que planea adoptar en el largo plazo, aplicar esa estrategia rápidamente en proyectos reales y usarla para capturar valor real para la organización.

Un comienzo rápido como este tiene múltiples beneficios. Permite a los CPOs refinar y testear su abordaje antes de implementarlo en toda la organización, genera resultados que demuestran el potencial de sus ideas y hacen más fácil obtener el apoyo del CEO y otros altos ejecutivos. También ayuda a movilizar a la organización de compras, creando momentum y entusiasmo para continuar mejorando. Por último, ofrece a los CPOs la oportunidad de demostrar sus habilidades de liderazgo y una mentalidad positiva.

Las oportunidades de generación rápida de valor dependen en buena medida del punto de partida de la organización. Si se trata de una

organización de compras nueva o inmadura, el uso de herramientas básicas de compras puede contribuir a capturar valor significativo. El CPO recientemente designado de una compañía introdujo un proceso de licitación para varias de las principales categorías, algo que la empresa nunca había hecho. El esfuerzo produjo ahorros significativos incluso en su fase piloto.

Las funciones de compras más maduras y que buscan reducir sus costos a menudo obtienen resultados rápidos gracias al uso de herramientas digitales inteligentes, como sistemas modernos de análisis del gasto. Estos métodos ayudan a extraer más valor de la información disponible en la compañía, y en muchos casos generan resultados en cuestión de semanas. A algunas empresas les resulta útil establecer una “torre de control del gasto” multi-funcional encargada de lograr ahorros de costos rápidos en categorías clave.

Una compañía química, por ejemplo, introdujo herramientas digitales avanzadas de compras para optimizar un gasto anual en logística estimado en USD 100 millones. La empresa elaboró modelos “clean-sheet” para determinar costos logísticos objetivo a nivel de ruta, y luego organizó varias rondas de propuestas (RFPs) con potenciales proveedores con la ayuda de una herramienta de optimización para ajustar dinámicamente la forma de agrupar rutas y cargas y de asignarlas a proveedores. La iniciativa generó ahorros de entre el 13 y el 20 por ciento en toda la categoría.

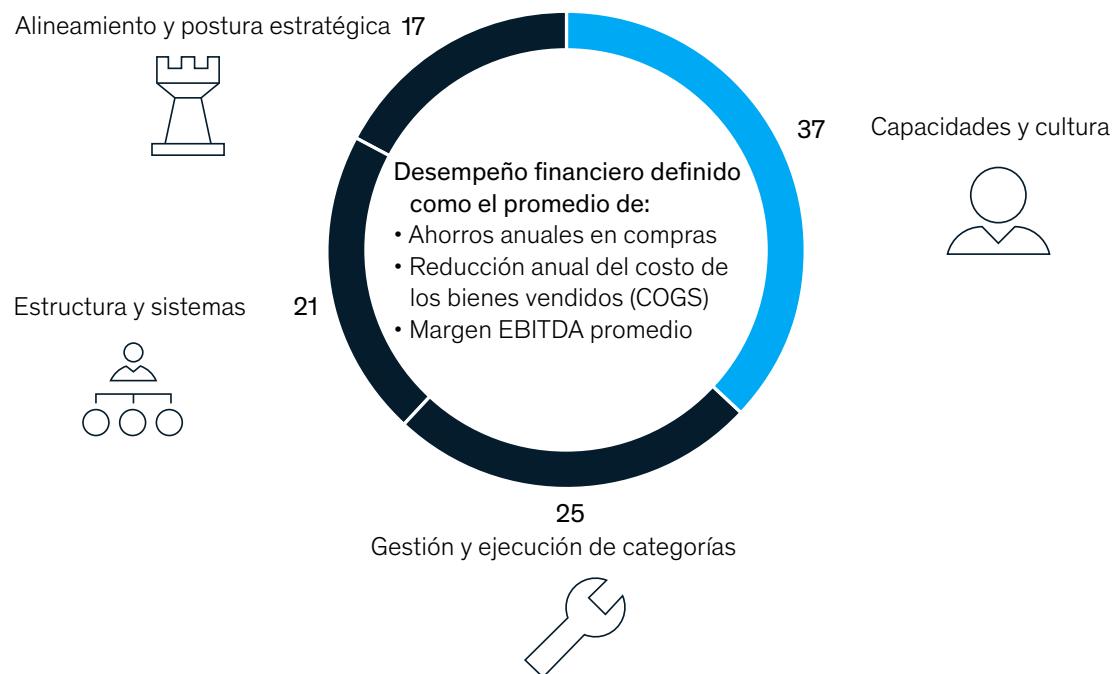
Cuando el objetivo principal es el valor y no solo los costos, las ganancias rápidas suelen ser más difíciles de obtener. La primera prioridad en esta situación suele ser involucrar a la función de compras de manera más estratégica con el resto de la organización, por ejemplo formando equipos multi-funcionales para perseguir fuentes de valor ya identificadas y detectar nuevas oportunidades.

Varios de los CPOs que entrevistamos

Gráfico 2

Las personas son el principal factor de excelencia en compras.

Correlación con los resultados financieros, %



¹Basado en una regresión múltiple usando mínimos cuadrados parciales para resolver problemas de multicolinealidad
Fuente: Equipo de Excelencia Global en Compras (GPE) de McKinsey

destacaron la importancia de divulgar los primeros logros: “comunicar intensamente los beneficios conseguidos”, en palabras del CEO de una empresa de bienes de consumo. La divulgación del impacto alcanzado ayuda a validar nuevos abordajes de compras a los ojos de los stakeholders internos y externos, y puede modificar mentalidades y generar entusiasmo para avanzar con los cambios.

Cuando los CPOs concentran su atención en la creación de valor a largo plazo, los talentos y las capacidades ocupan naturalmente un lugar de privilegio en la agenda. Nuestro análisis de prácticas y resultados de compras en más de 1.500 empresas reveló que las competencias y la cultura del personal de compras están de 1,5 a

2,2 veces más relacionadas con un desempeño financiero superior que cualquier otro factor (Gráfico 2).

Los CPOs más efectivos comienzan a trabajar de inmediato en su estrategia de talento, contratando personal para cubrir brechas de competencias, ajustando roles e invirtiendo en programas de capacitación. Cuando le preguntamos qué habría hecho de otra manera de haber tenido la oportunidad, el CPO de una empresa de bienes de consumo fue bien claro sobre la importancia del talento. “Éramos demasiado lentos para identificar las competencias ausentes y debíamos buscarlas externamente”, afirmó.

En paralelo con sus estrategias de talento, los nuevos CPOs probablemente pretendan implementar nuevas herramientas, tecnologías y metodologías. Para una organización relativamente poco madura, eso puede incluir el diseño de una metodología formal de gestión de categorías, en tanto que las funciones más sofisticadas desearán cosechar los beneficios de las tecnologías digitales. Aplicada a escala en toda la organización de compras, una transformación digital utiliza automatización para acelerar el proceso S2P hasta el 30 por ciento y potenciar un 20 por ciento la creación de valor, gracias a herramientas superiores de soporte a decisiones y a una mayor conectividad entre las partes involucradas.

En las organizaciones más maduras, la persecución de nuevas oportunidades de creación de valor puede requerir ideas innovadoras. Algunas empresas con capacidades de compras avanzadas han desarrollado propuestas de “compras como servicio” (PaaS), y ofrecen esas competencias a proveedores, clientes externos e incluso a otras compañías.

Impulsar el crecimiento personal

Los CPOs actuales tienen mucho trabajo por delante. Las presiones por avanzar rápido y generar valor cuanto antes pueden llevar a sacrificar las ambiciones de crecimiento personal. Eso sería un gran error. Los CPOs más exitosos saben que el éxito a largo plazo depende de su capacidad para aportar nuevas ideas, conceptos y energía a la función.

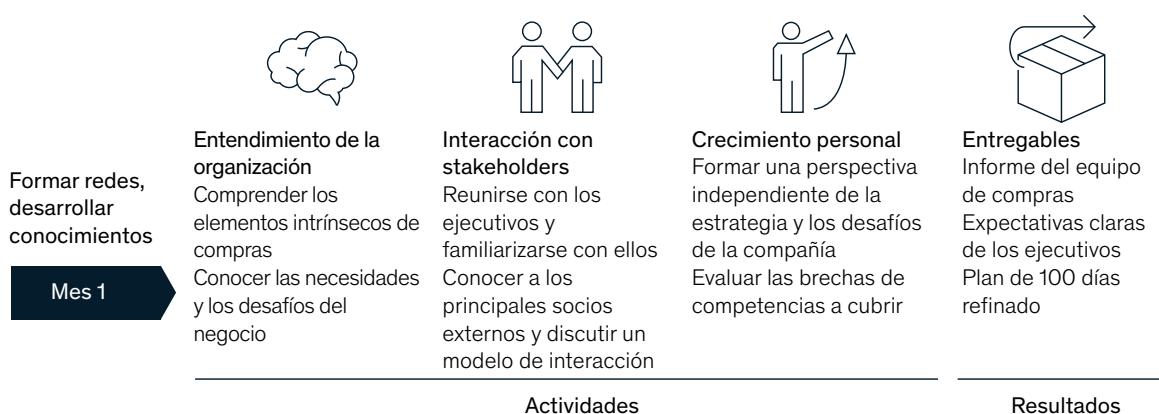
Es por ello que recomendamos que aborden su desarrollo personal con el mismo rigor sistemático que aplicarían para ayudar a desarrollar a otros miembros de sus equipos. Como en cualquier otra iniciativa de construcción de capacidades, la combinación ideal de acciones dependerá del punto de partida y de los objetivos de cada persona. ¿Es su primera experiencia como CPO? ¿Cuenta con experiencia formal en compras o se ha desempeñado principalmente en otras funciones? ¿Cuáles son sus mayores fortalezas y debilidades? ¿Qué necesita su organización de usted que no se siente preparado/a para brindarle?

Sobre la base de este breve test, un nuevo CPO puede comenzar a construir un plan de capacitación individual. El plan en cuestión probablemente involucre iniciativas para desarrollar competencias técnicas, como un conocimiento en profundidad de las categorías clave o de las herramientas digitales de vanguardia. También deberá incluir habilidades más blandas, como liderazgo, *coaching* y *mentoring*.

En un mundo volátil y cambiante, quizás la habilidad más importante para un CPO sea tener una mente abierta. La exposición a nuevas ideas y la predisposición para aprender de los demás puede ayudar a los CPOs a ampliar sus conocimientos, inspirar

Gráfico 3

El primer mes del plan de 100 días está centrado en construir redes y conocimientos



Éramos demasiado lentos para identificar las competencias ausentes y debíamos buscarlas externamente”.

—CPO de productor de bienes de consumo

a sus equipos e identificar fuentes de valor que permanecían ocultas en sus organizaciones. Una de las mejores maneras de hacerlo es reuniéndose y dialogando con sus pares. Las conferencias, las mesas redondas y otros eventos de la industria son una gran oportunidad para que los líderes de compras expandan sus redes y comparten ideas. Para algunos directores de compras, las relaciones forjadas en estos tipos de encuentros se han convertido en colaboraciones más formales e inspirado programas conjuntos de capacitación, iniciativas para compartir recursos y proyectos similares que benefician a varias partes.

Elaborar un plan de 100 días

Con base en las tres prioridades descriptas en el artículo – entender la organización, involucrar a los stakeholders y generar impacto –, un nuevo CPO puede elaborar un plan para sus primeros 100 días de gestión. Más allá de reconocer la necesidad de reunir conocimientos, este plan está orientado a la acción, y hace hincapié en pasos concretos que movilizan a la organización de compras y generan valor para toda la compañía.

El primer mes pone énfasis en la rápida recopilación de información y la creación de

Gráfico 4

El segundo mes del plan de 100 días pone el acento en la acción

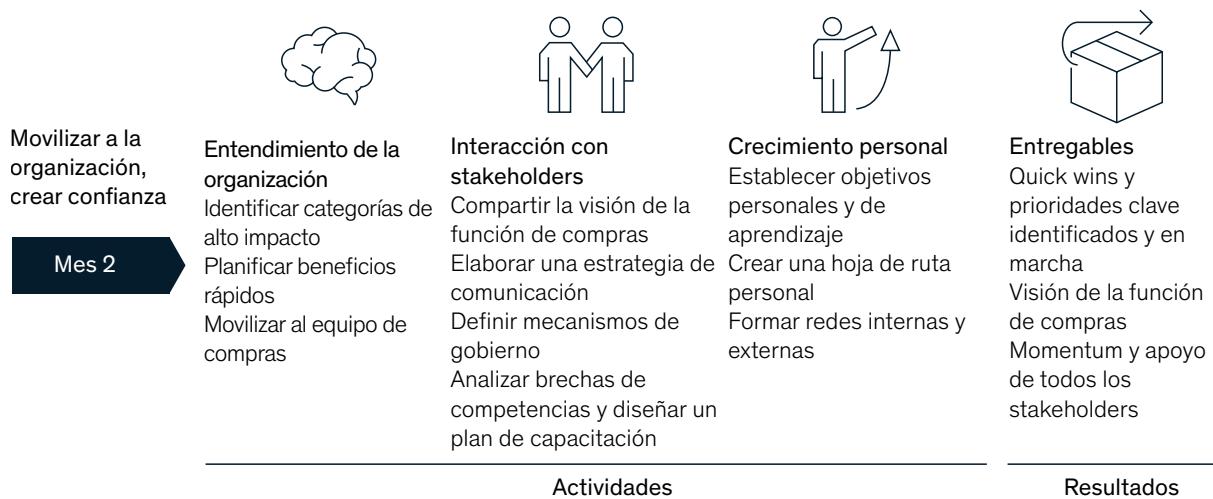
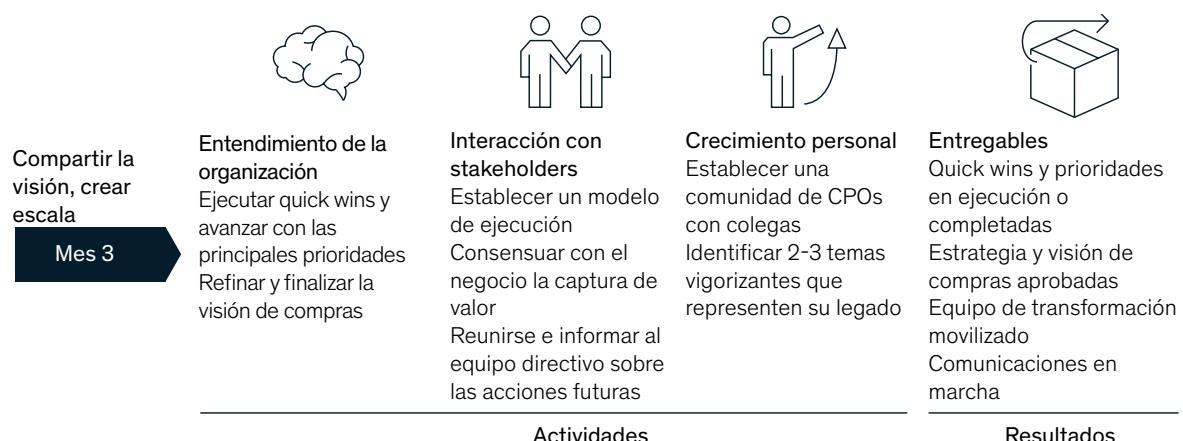


Gráfico 5

El tercer mes del plan de 100 días produce impacto a gran escala



redes. El objetivo es desarrollar un sólido conocimiento del personal, los procesos y las capacidades de la organización de compras, sumado a un entendimiento cabal de los desafíos y las oportunidades que plantea el negocio (Gráfico 3).

En el segundo mes se pone el acento en la acción, con proyectos para extraer valor en categorías estratégicamente importantes y con el mayor potencial de impacto. Este trabajo aborda oportunidades de beneficios rápidos a la vez que sienta las bases para iniciativas dirigidas a crear valor significativo en el largo plazo. Esta parte media de los primeros 100 días es también el momento para analizar en detalle los elementos facilitadores de la función, esto es, las capacidades, las herramientas y los procesos que la ayudarán a mejorar su desempeño en los meses y años por venir (Gráfico 4).

El tercer mes se centra en el impacto a escala. Este es el momento para que el CEO logre la aprobación de sus planes por parte del equipo ejecutivo, apoyando

sus argumentos con los resultados preliminares de los proyectos en curso. Con la luz verde de la dirección de la empresa, la organización de compras estará en condiciones de avanzar en todos los frentes, implementando nuevos procesos y trabajando con actores internos y externos para generar valor sostenible en el largo plazo (Gráfico 5).

La lista de tareas para un nuevo CPO es abrumadora: desde identificar posibles nuevas fuentes de valor en toda la organización hasta conocer las capacidades de su gente y ganar la confianza de innumerables actores internos y externos. Poniendo el foco en las fuentes de valor más importantes y utilizando una metodología ágil, el CPO puede alcanzar esos objetivos y al mismo tiempo lograr rápidamente ahorros de costos y mayor valor para su organización.

Sobre los autores

Adovi Adote es Experto de McKinsey & Company con base en la oficina de París; **Riccardo Drentin** es Socio de la oficina de Londres; **Samir Khushalani** es Socio de la oficina de Houston; y **Fabio Russo** es Socio Asociado de la oficina de Milán.