UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la Secretaria de Educación Pública según acuerdo número 954317 de fecha 30 de octubre de 1995

ESTUDIO DE CASO

Implementación de mejores prácticas y plataformas digitales para transformar el proceso de abastecimiento estratégico en empresas mexicanas

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN PLANEACIÓN Y SISTEMAS EMPRESARIALES

PRESENTA:

Francisco Javier Prado Arista

Asesor de Tesis: Mtro. Alfonso Jiménez Lara

Ciudad de México, a. 29 de mayo de 2026

Universidad La Salle México

Ciudad de México, a 21 de mayo de 2026

LIC. DULCE MARÍA PRECIADO ÁVILA
DIRECTORA DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
PRESENTE

Le informo que el (la) C.

Francisco Javier Prado Arista

Egresada (o) de la Facultad de: Negocios

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

PLANEACIÓN Y SISTEMAS EMPRESARIALES

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaria de Educación Pública según acuerdo número No. 954317 de fecha 30 de octubre de 1995

Ha elaborado el trabajo de Estudio de caso titulado: "Implementación de mejores prácticas y plataformas digitales para transformar el proceso de abastecimiento estratégico en empresas mexicanas."

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Mtro. Alfonso Jiménez Lara que fungió como asesor, tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.

Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director de la Facultad de Negocios

Dedicatoria

A mi esposa, Erendira,
por ser mi compañera incondicional en cada etapa de este camino, por tu amor, paciencia y fortaleza. Gracias por sostenerme en los momentos difíciles, por creer en mí incluso cuando yo dudaba y por compartir conmigo cada sacrificio que hizo posible alcanzar esta meta. Este logro también es tuyo.

A mi hijo Emilio,
quien representa mi motivación diaria para seguir creciendo, aprendiendo y luchando por construir un mejor futuro. Que este esfuerzo sea también un ejemplo de perseverancia y compromiso para tu vida.

Y muy especialmente, a mi amado hijo Odin,
quien vive eternamente en mi corazón. Aunque físicamente ya no estés conmigo, tu recuerdo, tu amor y tu luz me acompañan cada día. Este trabajo está dedicado a ti, porque sigues siendo una de las razones más profundas de mi fortaleza y de mi deseo de trascender. Tu memoria permanece viva en cada paso que doy y en cada logro alcanzado.

Con amor, gratitud y profundo respeto,
dedico este trabajo a mi familia, quienes son el verdadero sentido de todos mis esfuerzos.

Resumen

El presente estudio analiza la implementación de metodologías de abastecimiento estratégico apoyadas en plataformas digitales en empresas mexicanas, con énfasis en pequeñas y medianas empresas (PyMEs). El objetivo principal es evaluar cómo la integración de modelos estructurados y plataformas tecnológicas contribuye a mejorar la eficiencia operativa, optimizar la toma de decisiones y fortalecer la gestión de riesgos en la cadena de suministro.

La investigación adopta un enfoque cualitativo y analítico, basado en revisión de literatura, análisis de modelos conceptuales y experiencia profesional aplicada. Se examinan marcos como la matriz de Kraljic, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el Purchasing Chessboard, así como el uso de tecnologías como business suites, analítica de datos y automatización.

Los resultados muestran que la adopción de estas prácticas mejora la visibilidad del gasto, la gestión de proveedores y la alineación estratégica. No obstante, persisten barreras en PyMEs, como limitaciones tecnológicas y resistencia al cambio. Se propone una metodología de siete etapas adaptable a distintos contextos organizacionales.

***Palabras clave*:** abastecimiento estratégico, plataformas digitales, cadena de suministro, PyMEs, analítica de datos, estrategia de compras.

Abstract

This study examines the implementation of strategic sourcing methodologies supported by digital platforms in Mexican companies, with a focus on small and medium-sized enterprises (SMEs). The main objective is to evaluate how the integration of structured sourcing models and technological tools improves operational efficiency, enhances decision-making, and strengthens risk management in supply chains.

The research follows a qualitative and analytical approach, based on literature review, conceptual model analysis, and applied professional experience. Frameworks such as the Kraljic Matrix, Porter's Five Forces, and the Purchasing Chessboard are evaluated, along with digital technologies including business suites, data analytics, and automation tools.

Findings indicate that adopting these practices improves spend visibility, supplier management, and strategic alignment. However, barriers remain in SMEs, particularly technological limitations, and resistance to change. A seven-step methodology is proposed to support scalable implementation across organizations.

Keywords: strategic sourcing, digital platforms, supply chain management, SMEs, data analytics, procurement strategy.

Índice

Capítulo 1 – Introducción 6
Capítulo 2 – Descripción del Problema 8
Capítulo 3- Objetivo General 10
Capítulo 4 - Marco de Referencia 10
Capítulo 5 - Marco Teórico Conceptual 11
Capítulo 6 - Metodología 16
Capítulo 7- Modelo de Abastecimiento Estratégico 19
Capítulo 8- Aplicación del proceso de Abastecimiento Estratégico 102
Capítulo 9.- Conclusiones 130
Capítulo 10 Discusión 134
Capítulo11 Recomendaciones 135

Capítulo 1 – Introducción

El abastecimiento estratégico se ha consolidado como un componente esencial en la gestión empresarial moderna, particularmente en entornos caracterizados por alta volatilidad, complejidad operativa y creciente presión competitiva. La literatura especializada documenta la transición de modelos transaccionales hacia enfoques estratégicos basados en segmentación del gasto, gestión integral del riesgo, colaboración con proveedores y toma de decisiones sustentada en datos **(Monczka et al., 2020).**

Este cambio responde a la necesidad de fortalecer la resiliencia de las cadenas de suministro, optimizar recursos y asegurar la continuidad operativa en contextos marcados por disrupciones logísticas, fluctuaciones económicas y transformaciones tecnológicas aceleradas.

El análisis se fundamenta en evidencia empírica derivada de proyectos de abastecimiento estratégico que han posibilitado la participación en iniciativas de alto impacto dentro de empresas líderes de diversos sectores, tanto a nivel nacional como internacional. Esta trayectoria ha permitido consolidar una visión integral del proceso de compras y suministro, orientada a la creación de valor, la optimización continua y la toma de decisiones estratégicas en entornos caracterizados por alta competitividad y crecientes exigencias de eficiencia operativa.

Si bien el conocimiento práctico constituye un pilar fundamental, la literatura reciente subraya que los procesos de abastecimiento deben evolucionar hacia modelos estratégicos basados en datos, colaboración y gestión del riesgo, apoyados por plataformas digitales y capacidades analíticas avanzadas **(Gartner, 2023; McKinsey & Company, 2022).**

En este marco, el presente documento se desarrolla como un **caso de estudio aplicado**, cuyo objetivo es analizar, operacionalizar y evaluar una metodología integral de abastecimiento estratégico en organizaciones mexicanas con distintos niveles de madurez, estructura y digitalización.

El estudio articula un marco conceptual robusto que integra modelos ampliamente reconocidos, como la **Matriz de Kraljic (1983)**, el **Purchasing Chessboard de AT Kearney (2008)** y el modelo de las Cinco Fuerzas de **Porter (1980),** con la metodología de los siete pasos de **Clegg & Montgomery (2008),** se incorporan además elementos contemporáneos de automatización, analítica avanzada y plataformas digitales de gestión.

La pertinencia académica de este trabajo se fundamenta en dos dimensiones: En primer lugar, permite examinar la aplicabilidad de marcos teóricos internacionales en el contexto mexicano, donde las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) enfrentan limitaciones estructurales asociadas con baja estandarización, fragmentación de datos, dependencia de proveedores únicos y escasa adopción tecnológica **(Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2022).** En segundo lugar, posibilita evaluar empíricamente la eficacia de la metodología en organizaciones heterogéneas, lo cual se materializa en el **Capítulo 8: Aplicación del proceso de Abastecimiento Estratégico**, que constituye el eje empírico del caso de estudio.

Este capítulo documenta la implementación de la metodología en siete organizaciones con perfiles contrastantes, desde empresas pequeñas con estructuras centralizadas hasta corporaciones líderes en sectores agroalimentarios, de consumo masivo y manufactura, y permite identificar patrones, divergencias y factores críticos de éxito.

La comparación sistemática entre estos casos proporciona evidencia sobre la adaptabilidad del modelo, los retos recurrentes en su ejecución y las condiciones organizacionales necesarias para su institucionalización.

Desde una perspectiva metodológica, el estudio se sustenta en un diseño de caso múltiple, complementado con revisión documental, análisis comparativo y aplicación de modelos estratégicos. Esta aproximación permite triangular evidencia proveniente de literatura académica, informes especializados, observación profesional y datos organizacionales, lo que contribuye a fortalecer el rigor analítico, la coherencia interna y la validez metodológica del estudio.

Debe señalarse que, debido a la existencia de convenios de confidencialidad y obligaciones contractuales con las organizaciones participantes, no es posible presentar datos cuantitativos, matrices operativas, cifras de gasto ni información sensible derivada de los casos analizados en el Capítulo 8.

En cumplimiento de dichos acuerdos, la información se presenta mediante descripciones estructurales, análisis comparativos, patrones observados y síntesis metodológicas que preservan la integridad y privacidad de los datos. Esta restricción no constituye una limitación metodológica sustantiva, ya que el propósito académico del estudio se centra en evaluar la aplicabilidad, consistencia y capacidad explicativa de la metodología, más que en divulgar información operativa de carácter reservado. La protección de datos sensibles se alinea con las mejores prácticas éticas en investigación aplicada y con los estándares institucionales de confidencialidad empresarial.

La relevancia del tema se sustenta además en tres dimensiones fundamentales:

1. **Económica:** el abastecimiento representa entre 40 % y 70 % de los costos totales en la mayoría de las industrias, por lo que su optimización tiene impacto directo en la rentabilidad **(CIPS, 2021).**
2. **Tecnológica:** la digitalización del abastecimiento se ha convertido en un factor crítico para la continuidad operativa y la toma de decisiones basada en datos.
3. **Estratégica:** la gestión de proveedores, riesgos y contratos es hoy un componente esencial de la resiliencia empresarial, especialmente en cadenas de suministro expuestas a disrupciones geopolíticas, logísticas y climáticas.

El presente estudio tiene también un propósito práctico: establecer un marco de referencia actualizado para el abastecimiento estratégico y, a partir de este, desarrollar una propuesta metodológica que integre plataformas digitales aplicables a pequeñas y medianas empresas en México. Este enfoque responde a los retos estructurales que enfrentan las PyMEs, tales como márgenes limitados, baja adopción tecnológica y restricciones de capital

humano especializado, así como a la necesidad de fortalecer capacidades analíticas, mejorar la trazabilidad y elevar la eficiencia en los procesos de adquisición.

Finalmente, la contribución académica del estudio se expresa en tres niveles:

- **Conceptual**, al integrar modelos clásicos de abastecimiento con enfoques contemporáneos de digitalización y gestión del riesgo.
- **Metodológico**, al demostrar la aplicabilidad, escalabilidad y consistencia de la metodología de siete pasos en contextos organizacionales diversos.
- **Empírico**, al documentar evidencia comparativa sobre los beneficios, limitaciones y desafíos asociados con la implementación del abastecimiento estratégico en empresas mexicanas, aun al considerar que los datos específicos deban mantenerse en reserva por razones de confidencialidad.

En conjunto, este caso de estudio ofrece una aportación sustantiva al campo del abastecimiento estratégico, al proporcionar un análisis integral, metodológicamente sólido y contextualizado, que contribuye tanto al desarrollo académico de la disciplina como a la profesionalización de la función de compras en organizaciones que enfrentan los desafíos de la transformación digital y la competencia global.

Capítulo 2 – Descripción del Problema

El entorno empresarial contemporáneo se caracteriza por una creciente volatilidad, disrupciones en las cadenas de suministro y presión constante por optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa. En este contexto, el abastecimiento ha evolucionado de una función transaccional a un componente estratégico orientado a la generación de valor, la gestión del riesgo y la toma de decisiones basada en datos **(Monczka et al., 2020; McKinsey & Company, 2022).**

No obstante, en el caso de las empresas mexicanas, particularmente las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), esta evolución no se ha consolidado plenamente. Diversos estudios señalan que estas organizaciones presentan bajos niveles de digitalización, fragmentación de procesos y limitadas capacidades analíticas, lo que restringe su competitividad y su integración en cadenas globales de valor **(OECD, 2022; IMCO, 2023).**

Uno de los principales problemas estructurales es la existencia de “islas de información”, donde los datos de compras, proveedores y contratos se encuentran dispersos en múltiples sistemas o gestionados de forma manual. Esta situación reduce la visibilidad del gasto, dificulta la toma de decisiones basada en evidencia y limita la identificación de oportunidades estratégicas **(Gartner, 2023a).** A ello se suma la dependencia de un número reducido de proveedores, lo que incrementa la vulnerabilidad ante disrupciones y reduce la capacidad de negociación **(Porter, 1980; Kraljic, 1983).**

Asimismo, la ausencia de metodologías estructuradas de abastecimiento limita la estandarización de procesos y su alineación con la estrategia organizacional. En muchos casos, las decisiones de compra se mantienen en un nivel operativo y reactivo, sin

considerar el costo total de propiedad ni la generación de ventajas competitivas sostenibles **(CIPS, 2021).**

En este contexto, la digitalización del abastecimiento emerge como un habilitador clave. El uso de plataformas tecnológicas, analítica de datos y automatización permite mejorar la trazabilidad, optimizar la gestión de proveedores y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, su adopción enfrenta barreras relevantes, como resistencia al cambio, limitaciones de inversión y falta de capacidades digitales **(WEF, 2023; Deloitte, 2023).**

Como consecuencia, las organizaciones que no adoptan un enfoque estratégico y digitalizado enfrentan mayores costos, menor eficiencia y mayor exposición a riesgos. En contraste, aquellas que integran metodologías estructuradas y plataformas digitales logran mejoras significativas en ahorro, resiliencia y competitividad **(McKinsey & Company, 2022).**

Variables de estudio

- **Variable independiente (VI):** Nivel de integración de metodologías de abastecimiento estratégico y plataformas digitales.
- **Variables dependientes (VD):** Eficiencia operativa, resiliencia de la cadena de suministro y competitividad organizacional.
- **Variables moderadoras:** Nivel de madurez digital, capacidades analíticas, cultura organizacional, tamaño de la empresa e integración de procesos.

Proposiciones de investigación

En congruencia con el enfoque cualitativo del estudio, no se formulan hipótesis en sentido estadístico, sino proposiciones analíticas que orientan la interpretación de los hallazgos: (1) La integración de metodologías de abastecimiento estratégico y plataformas digitales contribuye a mejorar la eficiencia operativa en empresas mexicanas. (2) La aplicación de modelos estratégicos fortalece la gestión de proveedores y la mitigación de riesgos. (3) La digitalización del abastecimiento permite una toma de decisiones más informada y basada en datos. (4) Las organizaciones con mayor madurez digital presentan mejores resultados en la implementación del abastecimiento estratégico.

Cierre del problema: En función de lo anterior, el problema de investigación se centra en analizar cómo la integración de metodologías estructuradas de abastecimiento estratégico y plataformas digitales puede transformar los procesos de compra en empresas mexicanas, particularmente en contextos de limitada madurez organizacional y tecnológica.

Pregunta de investigación: ¿Cómo la integración de metodologías de abastecimiento estratégico y plataformas digitales mejora la eficiencia operativa, la resiliencia y la competitividad en empresas mexicanas?

Capítulo 3- Objetivo General

Evaluar integralmente la implementación de una metodología de abastecimiento estratégico basada en plataformas digitales en empresas mexicanas, analizando sus procesos, estructuras organizacionales y capacidades tecnológicas para determinar su impacto en la eficiencia operativa, la calidad de la toma de decisiones y la gestión de riesgos.

El objetivo es comprender cómo la integración de modelos estratégicos y herramientas digitales transforma el abastecimiento, permitiendo su evolución de una función transaccional hacia un habilitador de valor estratégico y ventaja competitiva sostenible.

Objetivos Específicos

1. Analizar el estado actual del abastecimiento estratégico en empresas mexicanas.
2. Evaluar la aplicabilidad de modelos teóricos clásicos en el contexto mexicano.
3. Identificar beneficios y desafíos de la digitalización del abastecimiento.
4. Diseñar una metodología estructurada de abastecimiento estratégico en siete pasos
5. Analizar el impacto de plataformas digitales en la gestión de proveedores y procesos de compra.

Capítulo 4 - Marco de Referencia

El abastecimiento estratégico se ha consolidado como una función crítica para la competitividad empresarial, particularmente en economías emergentes como México, donde las organizaciones enfrentan entornos caracterizados por volatilidad, presión en costos y aceleración tecnológica. La literatura indica que una gestión profesionalizada del abastecimiento puede generar ahorros de entre 5 % y 20 %, así como mejoras significativas en eficiencia operativa, resiliencia y control organizacional **(Monczka et al., 2020; CIPS, 2021).**

En el contexto mexicano, esta función adquiere mayor relevancia debido a desafíos estructurales como márgenes reducidos, baja adopción tecnológica y limitaciones en capacidades analíticas. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, más del 95 % de las empresas en México son PyMEs, cuyo nivel de digitalización se encuentra por debajo del promedio internacional, lo que restringe su competitividad e integración en cadenas globales de valor **(OECD, 2022).**

La evolución del abastecimiento de un enfoque transaccional a uno estratégico ha sido ampliamente documentada. Modelos como la matriz de Kraljic **(Kraljic, 1983)**, el modelo de las cinco fuerzas de Porter **(Porter, 1980)** y el Purchasing Chessboard (**AT Kearney, 2008).** permiten integrar análisis de riesgo, segmentación de proveedores y estrategias de negociación para generar valor sostenible**;** Estos enfoques responden a la necesidad de anticiparse a dinámicas del mercado y fortalecer la resiliencia ante disrupciones.

La tecnología actúa como un habilitador clave en esta transformación. El uso de plataformas digitales, analítica de datos y automatización permite mejorar la visibilidad del gasto, optimizar la gestión de proveedores y fortalecer la toma de decisiones. Estudios recientes

muestran que las organizaciones que adoptan estas herramientas logran reducciones significativas en tiempos de ciclo, errores operativos y riesgos en la cadena de suministro **(World Economic Forum [WEF], 2023; McKinsey & Company, 2022).**

En México, la adopción de estrategias como la digitalización de compras, la diversificación de proveedores y la integración de criterios ESG se ha convertido en un factor determinante de competitividad, especialmente en sectores orientados a exportación (Instituto Mexicano para la Competitividad [IMCO], 2023). Sin embargo, las PyMEs enfrentan barreras importantes, entre las que destacan la resistencia al cambio, limitaciones de inversión, falta de habilidades digitales y baja estandarización de procesos **(OECD, 2022; Gartner, 2023a).**

La literatura sugiere que la superación de estas barreras requiere un enfoque integral que combine capacitación, acompañamiento técnico y una estrategia gradual de adopción tecnológica. Asimismo, se recomienda la implementación de plataformas que integren funciones de gestión de compras, proveedores, contratos y análisis de gasto, bajo un proceso estructurado que incluya diagnóstico, implementación y monitoreo continuo **(McKinsey & Company, 2022).**

Los beneficios asociados a esta transformación incluyen mayor eficiencia operativa, reducción de costos, incremento en la trazabilidad y fortalecimiento de la evaluación de proveedores. No obstante, también implica riesgos de carácter tecnológico, organizacional y operativo, que deben gestionarse mediante prácticas de control, seguridad de la información y capacitación continua **(WEF, 2023).**

Finalmente, la integración de analítica avanzada en la planeación del abastecimiento permite optimizar niveles de inventario, mejorar la precisión en pronósticos y fortalecer la toma de decisiones estratégicas. En este sentido, herramientas como los acuerdos de nivel de servicio (SLA) y el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) contribuyen a formalizar la relación con proveedores y asegurar el cumplimiento de estándares operativos, consolidando un modelo de abastecimiento más eficiente, resiliente y alineado con la transformación digital.

Capítulo 5 - Marco Teórico Conceptual

El abastecimiento estratégico representa una evolución del enfoque tradicional de compras, históricamente centrado en la adquisición al menor costo. A partir de la década de 1980, diversos estudios evidenciaron que este enfoque transaccional resultaba insuficiente para garantizar competitividad, eficiencia y sostenibilidad en el largo plazo **(Monczka et al., 2020).** En respuesta, surgieron modelos conceptuales que integran la gestión del riesgo, la colaboración con proveedores, la segmentación estratégica y el análisis del costo total de propiedad.

Este marco teórico se sustenta en tres modelos fundamentales en la disciplina: la Matriz de Kraljic (Kraljic 1983), el modelo *Purchasing Chessboard* (AT Kearney 2008), y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter 1980). En conjunto, estos enfoques permiten analizar

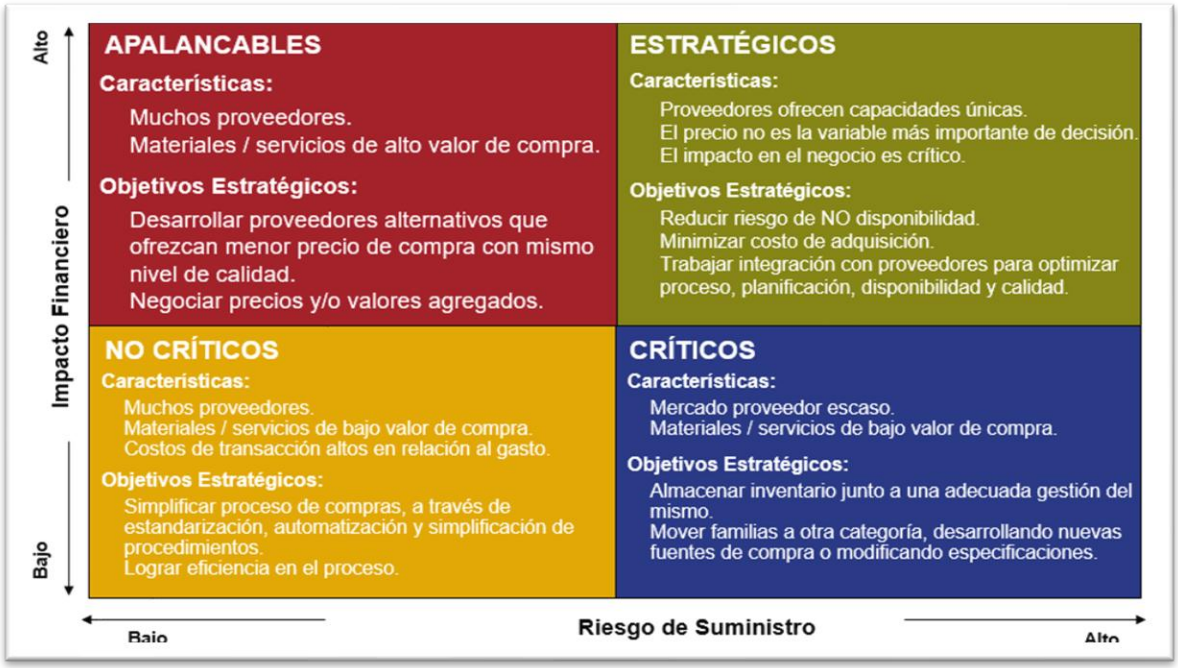
el abastecimiento desde una perspectiva integral que articula dimensiones internas y externas de la organización.

5.1. Matriz de Kraljic

La Matriz de Kraljic, propuesta por Peter Kraljic (1983), constituye uno de los pilares del abastecimiento estratégico. Su principal contribución radica en la clasificación del portafolio de compras a partir de dos dimensiones: el impacto financiero y el riesgo de suministro. Esta segmentación permite diferenciar categorías de compra según su criticidad para el negocio y la complejidad del mercado proveedor.

Figura 1

Matriz de Kraljic para la segmentación estratégica



Nota. Elaboración propia con base en Kraljic (1983).

Como se muestra en la Figura 1, la matriz organiza las categorías en cuatro cuadrantes: no críticos, con apalancamiento, de cuello de botella y estratégicos. Cada uno de estos segmentos implica enfoques diferenciados de gestión, que van desde estrategias orientadas a la eficiencia operativa hasta modelos de colaboración intensiva con proveedores clave.

Este modelo facilita la priorización de recursos y la definición de estrategias específicas por categoría. No obstante, presenta limitaciones relevantes: su carácter estático dificulta capturar dinámicas de mercado altamente volátiles; requiere información confiable para su aplicación efectiva, lo cual representa un desafío en contextos con baja madurez digital; y no incorpora de forma explícita criterios ESG, cada vez más relevantes en la gestión moderna de proveedores.

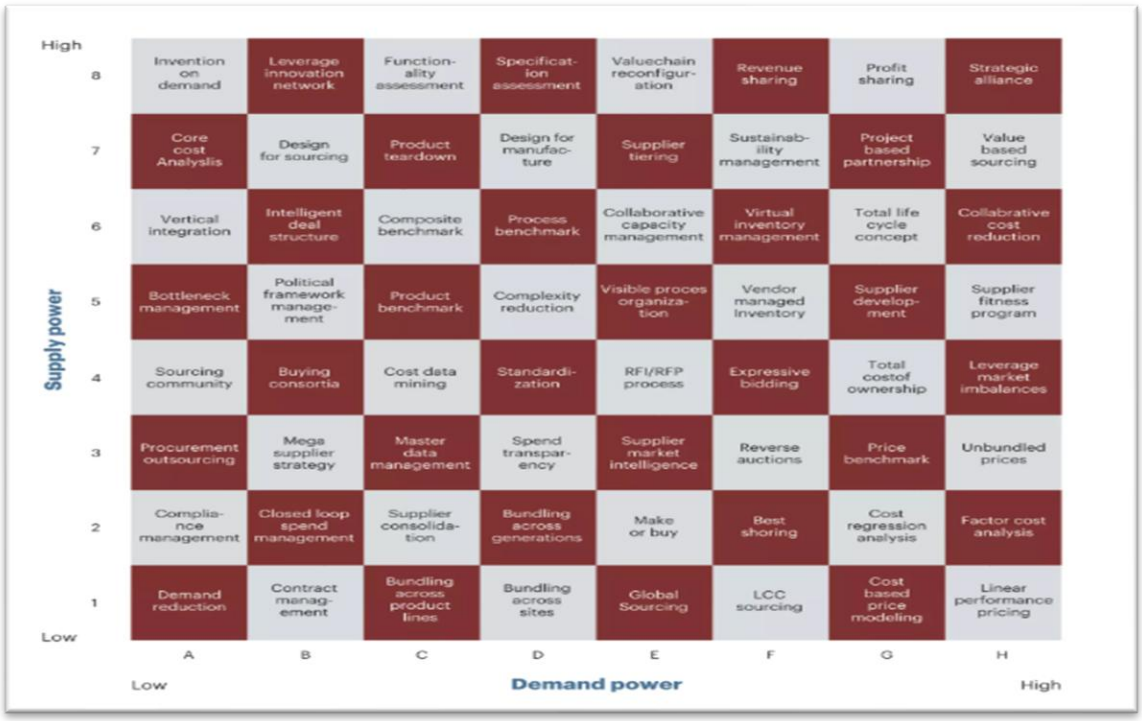
A pesar de estas limitaciones, la matriz sigue siendo una herramienta fundamental para estructurar decisiones estratégicas en abastecimiento.

5.2. Purchasing Chessboard

El modelo *Purchasing Chessboard*, desarrollado por AT Kearney (2008), amplía la lógica de segmentación al incorporar el análisis del poder relativo entre oferta y demanda. A diferencia de la matriz de Kraljic, este modelo propone un enfoque táctico más granular, estructurado en 64 estrategias agrupadas en cuatro dimensiones: aprovechar el mercado, reforzar la empresa, evolucionar el mercado y transformar el entorno.

Figura 2

Estructura general del Purchasing Chessboard y sus 64 tácticas



Nota. Adaptado de AT Kearney (2008).

Tal como se ilustra en la Figura 2, cada combinación de condiciones de mercado se traduce en tácticas específicas, como subastas inversas, consolidación de demanda, desarrollo de proveedores o estrategias de costo total. Este enfoque permite seleccionar acciones más precisas en función del contexto competitivo.

La principal fortaleza del *Purchasing Chessboard* (AT Kearney 2008), radica en su flexibilidad y capacidad de adaptación a entornos complejos. Sin embargo, su implementación implica desafíos importantes: requiere capacidades analíticas avanzadas, acceso a datos confiables y un mayor nivel de madurez organizacional. En organizaciones con estructuras limitadas o baja digitalización, su aplicación puede resultar compleja.

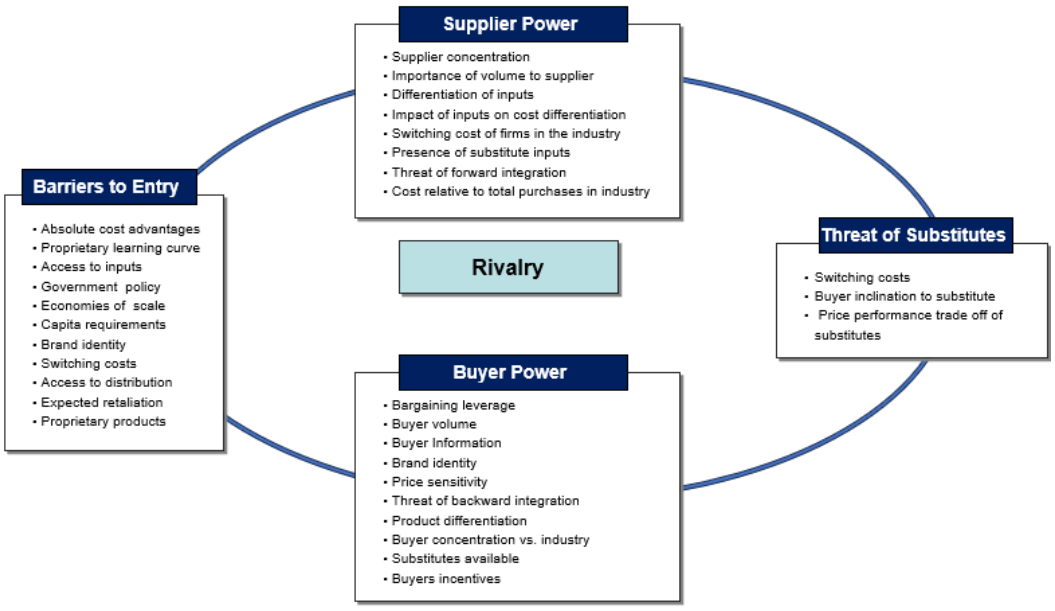
Aun así, su enfoque dinámico lo convierte en una herramienta especialmente valiosa en procesos de transformación digital del abastecimiento.

5.3. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1980), ofrece un marco analítico para comprender la estructura competitiva de una industria. Este modelo identifica cinco fuerzas que determinan la rentabilidad y dinámica del mercado: rivalidad entre competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores, amenaza de nuevos entrantes y amenaza de productos sustitutos.

Figura 3

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado al análisis del entorno competitivo.



Nota. Elaboración propia con base en Porter (1980).

Como se presenta en la Figura 3, estas fuerzas interactúan para definir el nivel de presión competitiva en un sector. Aunque el modelo no está diseñado específicamente para la función de compras, resulta clave para contextualizar las decisiones de abastecimiento, ya que permite anticipar riesgos asociados al suministro, la formación de precios y la disponibilidad de insumos.

Entre sus limitaciones destacan su carácter estructural, que puede resultar rígido en entornos altamente dinámicos, y la ausencia de variables relacionadas con la digitalización o la colaboración estratégica con proveedores. No obstante, sigue siendo una herramienta fundamental para el análisis del entorno externo.

5.4. Integración de modelos

La combinación de los modelos de Kraljic, *Purchasing Chessboard* (AT Kearney 2008), y Porter permite construir un enfoque integral del abastecimiento estratégico. Mientras Kraljic

facilita la segmentación del portafolio, el Purchasing *Chessboard* (AT Kearney 2008), orienta la selección de tácticas específicas y Porter aporta el análisis del entorno competitivo.

En conjunto, estos modelos permiten articular decisiones estratégicas basadas en la interacción entre el mercado, la organización y sus proveedores, fortaleciendo la capacidad de respuesta ante entornos complejos.

Tabla 1

Modelos que dan soporte al abastecimiento estratégico y plataformas digitales

Modelo	Enfoque principal	Ventajas	Limitaciones
Kraljic (1983)	Segmentación del portafolio de compras	Simplicidad, claridad, priorización estratégica	Estático, no incorpora ESG ni digitalización
Purchasing Chessboard (2008)	Poder relativo de oferta y demanda	Gran variedad de tácticas, adaptable	Complejo, requiere alta madurez
Porter (1980)	Estructura competitiva de la industria	Análisis macro del entorno	No diseñado para compras, poco dinámico

Nota. Elaboración propia con base en (Kraljic, 1983), (AT Kearney, 2008) y (Porter, 1980).

La combinación de los tres modelos ofrece una visión integral para diseñar estrategias de abastecimiento robustas, especialmente en entornos complejos como el mexicano. Estos modelos se resumen en la Tabla 1: Modelos que dan soporte al Abastecimiento Estratégico y Plataformas digitales.

5.5. Aplicabilidad en PyMEs mexicanas

En el contexto de las PyMEs mexicanas, la aplicación de estos modelos enfrenta limitaciones estructurales relevantes. La literatura documenta bajos niveles de digitalización, fragmentación de procesos, limitada capacidad analítica y alta dependencia de proveedores, lo que incrementa la vulnerabilidad organizacional **(OECD, 2022).**

Estas condiciones reflejan un modelo de gestión predominantemente reactivo, caracterizado por decisiones operativas de corto plazo y escasa integración estratégica. Además, factores culturales y organizacionales, como estructuras poco formalizadas y orientación a la inmediatez, dificultan la adopción de herramientas analíticas y metodologías estructuradas.

Frente a este escenario, los modelos analizados ofrecen marcos útiles para fortalecer la toma de decisiones:

- La matriz de Kraljic permite priorizar categorías y asignar recursos estratégicamente.
- El *Purchasing Chessboard* (AT Kearney 2008), facilita la identificación de tácticas de negociación adaptadas al contexto.
- El modelo de Porter contribuye a evaluar riesgos externos y dinámicas competitivas.

La integración de estos enfoques, combinada con una adopción gradual de plataformas digitales, permite avanzar hacia un modelo de abastecimiento más estratégico, eficiente y resiliente, alineado con las exigencias del entorno actual.

Capítulo 6 - Metodología

Este capítulo describe el enfoque metodológico utilizado para desarrollar el estudio "Implementación de mejores prácticas y plataformas digitales para transformar el proceso de abastecimiento estratégico en empresas y organizaciones". La metodología integra elementos cualitativos y analíticos, sustentados en modelos teóricos, revisión documental y análisis de casos reales de empresas mexicanas. Su propósito es garantizar rigor académico, coherencia interna y validez en los hallazgos presentados.

6.1 Tipo de investigación.

La investigación se clasifica como **aplicada**, **descriptiva** y **exploratoria**, con un enfoque orientado a resolver problemas reales de abastecimiento estratégico mediante la integración de mejores prácticas y plataformas digitales.

- **Aplicada**, porque busca generar soluciones prácticas para mejorar procesos de abastecimiento en organizaciones reales **(Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).**
- **Descriptiva**, porque documenta y analiza el estado actual del abastecimiento estratégico, sus retos y las prácticas utilizadas en empresas mexicanas.
- **Exploratoria**, debido a que examina la adopción de tecnologías emergentes en abastecimiento, un fenómeno en evolución constante.

El estudio también incorpora elementos de investigación documental y estudio de caso múltiple, lo que permite analizar evidencia empírica y compararla con marcos teóricos consolidados.

6.2. Enfoque metodológico

El enfoque utilizado es **cualitativo con apoyo analítico**, ya que: El análisis se centra en procesos, prácticas, modelos y decisiones organizacionales, Se interpretan datos cualitativos provenientes de documentos, entrevistas profesionales, reportes internos y observación directa, se integran análisis estructurados como matrices, segmentaciones y evaluaciones de gasto. Este enfoque permite comprender la complejidad del abastecimiento estratégico y su transformación digital desde una perspectiva integral.

6.3. Diseño metodológico

El diseño metodológico se basa en un **estudio de caso múltiple**, complementado con análisis documental y aplicación de modelos teóricos.

El diseño incluye:

6.3.1 Revisión documental

- Literatura académica sobre abastecimiento estratégico, digitalización y gestión de proveedores.
- Modelos teóricos (Kraljic, Porter, Purchasing Chessboard, Clegg & Montgomery).
- Informes de consultoras (McKinsey & Company, 2022; Gartner, 2023a; AT Kearney, 2008; Deloitte, 2023)
- Normativas y estándares (ISO, UNSPSC, eCl@ss).

6.3.2 Análisis de casos

- Empresas mexicanas de distintos tamaños y sectores.
- Procesos de abastecimiento observados directamente por el autor.
- Comparación entre prácticas, retos y resultados.

6.3.3 Aplicación de modelos estratégicos

- Matriz de Kraljic para segmentación de categorías.
- Purchasing Chessboard para selección de tácticas.
- Cinco Fuerzas de Porter para análisis de entorno.
- Metodología de los siete pasos de Clegg y Montgomery (2008) para estructurar el proceso.

6.3.4 Integración de plataformas digitales

- Evaluación de plataformas digitales de automatización, analítica y gestión de datos.
- Análisis de beneficios, riesgos y requerimientos de adopción.

6.4. Unidad de análisis

La unidad de análisis está compuesta por:

- **Procesos de abastecimiento estratégico** en empresas mexicanas.
- **Categorías de compra** relevantes para dichas organizaciones.
- **Prácticas operativas y estratégicas** implementadas en cada caso.
- **Plataformas digitales** utilizadas para análisis de gasto, gestión de proveedores, contratos y automatización.
- **Equipos de compras y áreas relacionadas** (finanzas, operaciones, logística).

El estudio no se centra en individuos, sino en procesos organizacionales y estructuras de abastecimiento.

6.5. Técnicas de recolección de datos

Se emplearon las siguientes técnicas:

6.5.1 Revisión documental

Incluye: Artículos académicos, libros especializados, informes de consultoras, normas internacionales, documentación interna de empresas, reportes de gasto y matrices de análisis.

6.5.2 Observación profesional

La observación profesional, sustentada en más de 40 años de experiencia documentada en proyectos de abastecimiento estratégico, se empleó como insumo cualitativo complementario. Para reducir sesgos, esta evidencia fue triangulada con literatura especializada, modelos teóricos y documentación técnica.

6.5.3 Análisis de casos

Se recopilaron datos sobre: Procesos de Abastecimiento, estructuras organizacionales, resultados de iniciativas de abastecimiento, uso de plataformas digitales, indicadores de desempeño

6.5.4 Análisis de datos secundarios

Incluye: Estadísticas oficiales (INEGI, OECD, IMCO, WEF), estudios sectoriales, benchmarks internacionales

6.6. Técnicas de análisis

Las técnicas utilizadas fueron:

6.6.1 Análisis de contenido

Para interpretar documentos, modelos y prácticas organizacionales.

6.6.2 Análisis comparativo

Para contrastar: Empresas grandes vs. medianas vs. Pequeñas, sectores industrials, niveles de madurez digital, resultados de implementación

6.6.3 Aplicación de modelos estratégicos

Cada caso fue analizado mediante: Matriz de Kraljic, Purchasing Chessboard, Cinco Fuerzas de Porter, la metodología de los siete pasos de Clegg y Montgomery **(2008)**

6.6.4 Triangulación

Se trianguló información proveniente de: Literatura, casos reales, observación profesional, datos secundarios. Esto permitió validar hallazgos y reducir sesgos.

6.7. Validez y confiabilidad

Para asegurar rigor metodológico se aplicaron los siguientes criterios:

- **Triangulación de fuentes** para validar información.
- **Coherencia interna** entre objetivos, metodología y conclusiones.
- **Uso de modelos teóricos reconocidos** para estructurar el análisis.
- **Revisión cruzada** entre casos para identificar patrones comunes.
- **Sustento documental** mediante citas APA 7.

6.8. Consideraciones éticas

El estudio respeta principios éticos fundamentales:

- No se divulga información confidencial de empresas.
- Los casos se presentan de manera descriptiva y no revelan datos sensibles.
- La información utilizada proviene de fuentes públicas o de experiencia profesional sin comprometer acuerdos de confidencialidad.
- El análisis se realiza con objetividad y sin conflicto de interés.

6.9. Limitaciones del estudio

- No se aplicaron encuestas o entrevistas formales debido a restricciones de acceso.
- Algunos casos se basan en observación profesional, lo que puede introducir sesgos mitigados mediante triangulación.
- La disponibilidad de datos varía entre empresas.
- La adopción tecnológica cambia rápidamente, por lo que algunos hallazgos pueden evolucionar en el corto plazo.

Capítulo 7- Modelo de Abastecimiento Estratégico

La metodología de los siete pasos constituye un marco estructurado que orienta el proceso de abastecimiento hacia una gestión estratégica, sistemática y enfocada en resultados. Su propósito central es maximizar el valor generado a lo largo de todo el ciclo de compras, desde la identificación de necesidades hasta la evaluación continua del desempeño de los proveedores. Cada fase contribuye a alinear las decisiones de compra con los objetivos organizacionales, optimizar el costo total de propiedad, mitigar riesgos y promover relaciones colaborativas con socios clave, lo que la convierte en una metodología especialmente valiosa en entornos complejos, globales y en transformación digital.

Formalizada por **Helen Clegg y Susan Montgomery (2008),** especialistas en gestión de compras y conocimiento organizacional, esta metodología fue difundida ampliamente en ámbitos corporativos y académicos a través de firmas como AT Kearney. Su enfoque integra análisis avanzados, criterios estratégicos y mejores prácticas de abastecimiento global, consolida un proceso en siete etapas secuenciales que permiten estandarizar procedimientos, fortalecer la colaboración entre áreas técnicas, legales y financieras,

incorporar análisis de mercado y benchmarking, así como integrar plataformas digitales y automatización.

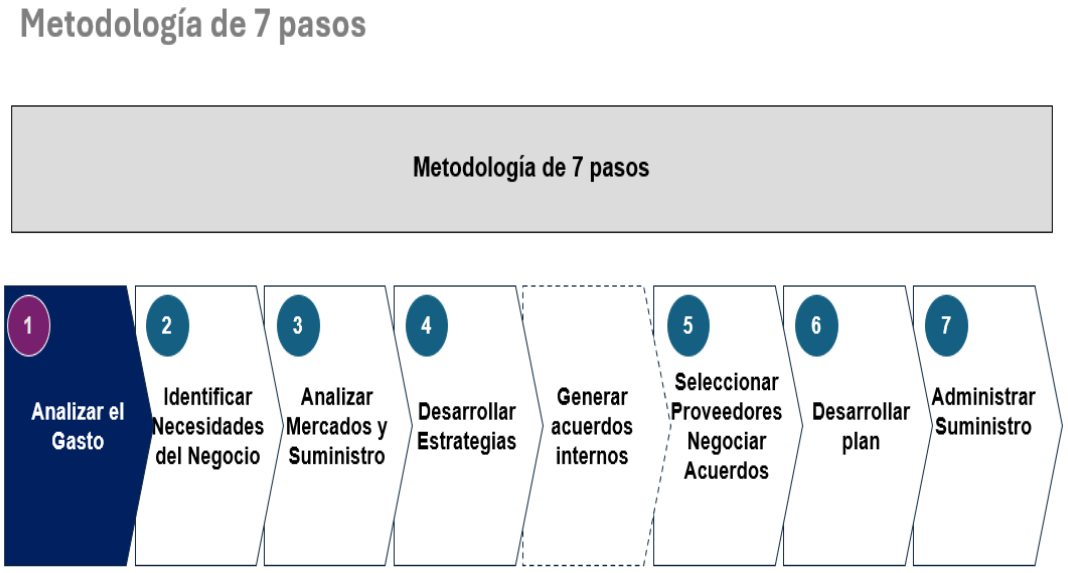
Tal como se muestra en la Figura 4, la representación visual de este modelo facilita comprender la lógica progresiva de cada fase y cómo, en conjunto, habilitan una gestión de abastecimiento más robusta, transparente y orientada a la creación de valor sostenible.

Este marco ha sido adoptado por organizaciones multinacionales, firmas consultoras y áreas de compras líderes como base para desarrollar metodologías propias, adaptadas a las particularidades de cada industria, región y nivel de madurez digital. En conjunto, su aplicación no solo fortalece la capacidad de abastecer de manera eficiente, sino que habilita la construcción de una ventaja competitiva sostenible al integrar criterios estratégicos, analíticos y tecnológicos.

A partir de las metodologías previamente descritas, y al considerar que el proceso de los siete pasos constituye el eje rector del abastecimiento estratégico, este estudio incorpora plataformas digitales avanzadas que potencian cada fase del modelo. La digitalización, la automatización de procesos y el análisis masivo de datos permiten perfeccionar las prácticas de abastecimiento, reducir fricciones operativas y elevar la calidad de la toma de decisiones.

Figura 4

Metodología de los siete pasos para el abastecimiento estratégico.



Nota. Elaboración propia con base en Clegg y Montgomery (2008).

Esta Metodología de Abastecimiento Estratégico se ve fortalecida mediante la integración de:

- **Digitalización:** habilita decisiones más rápidas y precisas, desde la segmentación de categorías hasta mecanismos de negociación automatizada.
- **Automatización de procesos:** disminuye tiempos operativos, estandariza tareas repetitivas y mejora la trazabilidad de punta a punta.
- **Gestión de datos:** permite analizar grandes volúmenes de información sobre mercados, proveedores y desempeño, amplia la capacidad de anticipación.
- **Análisis avanzado:** transforma datos en información accionable, genera hipótesis que optimizan la estrategia de abastecimiento y la gestión del riesgo.

La Tabla 2 sintetiza la relación entre estas prácticas operativas y las aplicaciones de las plataformas digitales, muestra cómo cada componente tecnológico contribuye a fortalecer la efectividad del proceso de abastecimiento estratégico.

Tabla 2

Relación entre prácticas operativas y aplicaciones de plataformas digitales

Practica Operativa	Aplicación de plataformas digitales
1.- Analizar el gasto interno por categoría, necesidades operativas y mercado de proveedores.	• Digitalización para segmentar categorías automáticamente. • Análisis avanzados para identificar tendencias de consumo y precios. • Tableros de control automatizados para visualización de gasto.
2.- Definir objetivos, criterios de evaluación y enfoque de negociación.	• Modelos predictivos para simular escenarios. • Análisis para identificar oportunidades según la matriz estratégica • Automatización de matrices de decisión.
3.- Analizar de capacidades, riesgos, desempeño y alineación estratégica.	• Indicadores de desempeño para evaluar proveedores. • Análisis para detectar riesgos reputacionales o logísticos. • Integración de fuentes externas
4.- Preparar y enviar de solicitudes de información, cotización o propuesta.	• Automatización del proceso RFx. • Plataformas colaborativas para gestión documental. • Agentes Virtuales para analizar respuestas y comparar ofertas.
5.- Interactuar con proveedores para definir condiciones comerciales.	• Agentes virtuales de negociación. • Agentes virtuales para simular escenarios y calcular impacto financiero. • Automatización de cláusulas contractuales.
6.- Redactar, validar y firmar contratos.	• Agentes Virtuales para revisar lenguaje legal y detectar inconsistencias.

Practica Operativa	Aplicación de plataformas digitales
	• Automatización de flujos de aprobación.
7.- Evaluar cumplimiento, KPIs y mejora continua.	• Tableros de control en tiempo real. • Agentes Virtuales para generar alertas. • Análisis de datos para retroalimentación estratégica.

Nota. Elaboración propia.

7.1 Analizar el Gasto

El análisis del gasto constituye el punto de partida esencial de cualquier iniciativa de abastecimiento estratégico. Esta fase permite construir una visión integral, sistemática y basada en datos sobre el comportamiento financiero de la organización en materia de adquisiciones, facilitando así la toma de decisiones estratégicas alineadas con los objetivos corporativos. La literatura coincide en que el análisis de gasto es un habilitador fundamental para la segmentación de categorías, la identificación de oportunidades y la definición de estrategias de abastecimiento **(Monczka et al., 2020; CIPS, 2021).**

Más allá de una revisión contable, el análisis del gasto se concibe como una plataforma de gestión integral que articula los recursos financieros con las metas del negocio. Su aplicación contribuye a la optimización de costos, al fortalecimiento del control interno y a la mejora continua de la eficiencia operativa. En este sentido, **Gartner (2023a)** señala que las organizaciones con procesos maduros de análisis de gasto pueden alcanzar entre 5 % y 15 % de ahorro incremental, derivado de la identificación de fugas, duplicidades y patrones de consumo.

El objetivo central de esta etapa es comprender con precisión cómo y en qué se asigna el presupuesto de compras. Este entendimiento permite identificar ineficiencias operativas, detectar oportunidades de ahorro y reconocer patrones de consumo, sentando las bases para la segmentación estratégica del gasto, la priorización de categorías clave y la formulación de hipótesis que orienten el diseño de estrategias de abastecimiento por categoría.

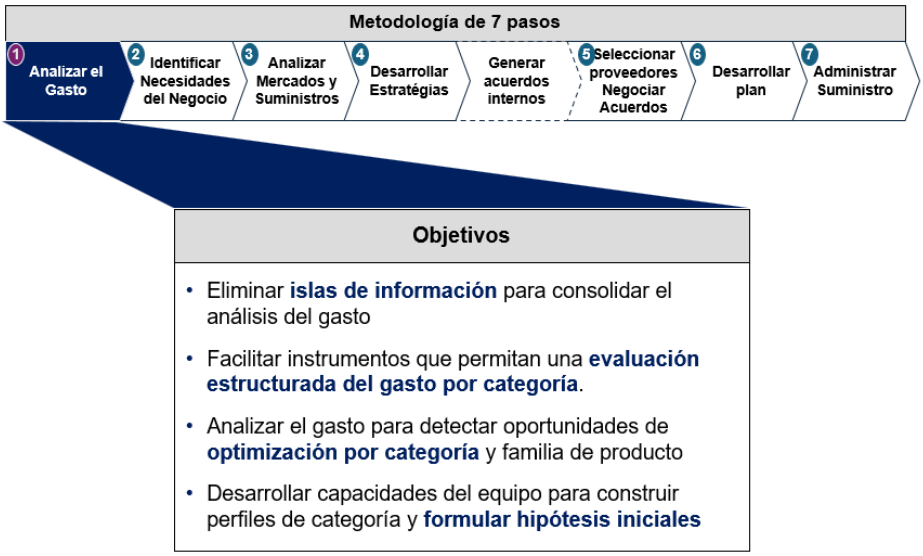
En el contexto del abastecimiento estratégico, el análisis del gasto representa una fase crítica para identificar concentraciones de gasto, oportunidades de consolidación y áreas de riesgo que inciden directamente en la toma de decisiones. No obstante, su efectividad está condicionada por la calidad, integridad y accesibilidad de los datos disponibles, un desafío ampliamente documentado en la literatura contemporánea sobre gestión de datos empresariales **(ISO, 2023a; WEF, 2023).**

Finalmente, la Figura 5, “Objetivos del análisis del gasto en el abastecimiento estratégico”, sintetiza los principales objetivos que orientan esta fase dentro de un enfoque estratégico.

En conjunto, estos objetivos permiten transformar datos dispersos en información accionable, fortalece la capacidad de la organización para diseñar estrategias de abastecimiento más eficientes, resilientes y alineadas con sus metas operativas y financieras.

Figura 5

Objetivos del análisis del gasto en el abastecimiento estratégico



Nota. Elaboración propia.

7.1.1 Eliminar islas de información

En la etapa inicial del abastecimiento estratégico, uno de los principales desafíos es la existencia de *islas de información*, entendidas como conjuntos de datos fragmentados, desconectados o gestionados de manera aislada por distintas áreas, sistemas o plataformas. Esta fragmentación limita la consolidación de una visión integral del gasto, genera duplicidades e inconsistencias, y reduce la capacidad de identificar oportunidades de ahorro, ineficiencias operativas y patrones de consumo relevantes **(McKinsey & Company, 2022).**

Superar este obstáculo requiere un enfoque integral que combine plataformas digitales, reglas de negocio y flujos automatizados. El objetivo es construir una base de datos única, confiable y estructurada que permita una segmentación precisa del gasto, la priorización de categorías estratégicas y la formulación de hipótesis robustas para el diseño de estrategias de abastecimiento por categoría **(ISO, 2023a; Talend, 2023).**

La eliminación de las islas de información permite fundamentar el análisis del gasto en datos consolidados, actualizados y auditables, lo que habilita capacidades clave como la segmentación por categoría, la identificación de oportunidades de ahorro, la priorización estratégica y la evaluación transversal de proveedores, contratos y condiciones comerciales.

En este contexto, la depuración de datos se posiciona como un componente esencial. Este proceso garantiza que la información utilizada sea coherente, completa y apta para su uso en entornos automatizados y plataformas digitales. Entre sus etapas principales se encuentran: la identificación de errores, mediante la detección de inconsistencias,

duplicados o valores faltantes; la normalización, que permite estandarizar formatos conforme a estándares internacionales como ISO 8000; la validación, orientada a asegurar el cumplimiento de reglas lógicas y de negocio; la corrección y limpieza, que incluye la eliminación de duplicidades y la consolidación de registros; y, finalmente, la auditoría y trazabilidad, que garantiza transparencia y control de los cambios realizados **(WEF, 2023; ISO, 2023a; Talend, 2023; Informatica, 2023; SOX, 2022).**

El uso de plataformas empresariales como *Business Suites* y sistemas ERP desempeña un papel clave en este proceso, al permitir la estandarización, centralización y automatización de la información crítica del análisis de gasto. Estas soluciones facilitan la integración de datos operativos y financieros en una única plataforma, eliminan silos de información, aseguran consistencia en formatos y categorías, automatizan flujos de validación y proporcionan visibilidad en tiempo real, lo que fortalece la toma de decisiones en el abastecimiento estratégico **(Gartner, 2023a).**

Asimismo, la consolidación de datos en estos sistemas habilita capacidades analíticas avanzadas, como la simulación de escenarios, la segmentación estratégica del gasto y la evaluación del desempeño de proveedores, lo que permite evolucionar hacia modelos de decisión basados en evidencia.

De manera complementaria, plataformas especializadas en integración y calidad de datos, como Talend, Informatica, OpenRefine, Astera Data Stack o Trifacta, desempeñan un rol transformador en la eliminación de islas de información. Estas herramientas permiten depurar registros, estandarizar categorías, detectar patrones de consumo ocultos, integrar fuentes dispersas y preparar la información para su visualización y análisis predictivo.

En conjunto, la adopción de estas soluciones genera beneficios estratégicos significativos, entre los que destacan: una visión holística y trazable del gasto, mayor precisión en la identificación de oportunidades de ahorro, una base sólida para la formulación de estrategias por categoría y una reducción de riesgos en la toma de decisiones de abastecimiento.

En síntesis, la eliminación de islas de información no solo mejora la calidad del análisis del gasto, sino que transforma este proceso en una capacidad estratégica, confiable y auditable, capaz de sustentar decisiones de alto impacto en entornos organizacionales complejos y dinámicos.

7.1.2 Evaluación estructurada del gasto por categoría

Una vez superada la fragmentación de datos mediante la eliminación de islas de información, la siguiente etapa del abastecimiento estratégico se centra en la definición estructurada de categorías de compra. Esta actividad no se limita a agrupar productos y servicios según su naturaleza, uso o criticidad, sino que permite construir una arquitectura del gasto alineada con la dinámica del mercado de suministros. Al establecer categorías y subcategorías coherentes, se facilita el análisis comparativo entre grupos de compra, se optimiza la asignación de recursos y se definen prioridades estratégicas con mayor precisión **(UNDP, 2023; eCl@ss, 2023).**

La categorización del gasto constituye una fase crítica para la implementación efectiva del análisis de compras. Una taxonomía bien diseñada permite segmentar el gasto de manera significativa, fortaleciendo la capacidad analítica, la formulación de estrategias diferenciadas y la gestión eficiente de proveedores. En este sentido, la categorización debe responder a un enfoque estructurado, replicable y alineado con los objetivos organizacionales, que refleje la naturaleza del gasto, su impacto operativo y su relevancia estratégica, habilitando una gestión diferenciada por tipo de bien o servicio.

Con base en estos principios, se establece una lógica de categorización coherente y consistente. Los criterios considerados incluyen la naturaleza del producto o servicio, su función operativa, el perfil del mercado proveedor y el nivel de riesgo o criticidad para el negocio, en línea con marcos analíticos como la matriz de Kraljic. Se recomienda, por tanto, la adopción de una taxonomía jerárquica que permita organizar el gasto en distintos niveles de detalle, desde categorías generales hasta productos específicos.

La construcción del árbol de categorías representa la formalización de esta estructura. Este diseño jerárquico debe incorporar códigos únicos por nivel, validarse con áreas clave como compras, finanzas y operaciones, y alinearse con estándares internacionales de clasificación, como **UNSPSC (UNDP, 2023), eCl@ss (ISO, 2023a) e ISIC (ONU, 2022)**. El resultado esperado es un modelo flexible, escalable y alineado con la estrategia de abastecimiento.

Una vez definida la estructura, se procede a la asignación del gasto a las categorías correspondientes. Este proceso se realiza mediante reglas automatizadas basadas en atributos como códigos de material, proveedores o centros de costo, y se complementa con validaciones manuales en casos ambiguos. La revisión iterativa con responsables de las distintas unidades de negocio permite asegurar la precisión del modelo, mientras que indicadores como el porcentaje de gasto correctamente categorizado y el tiempo promedio de clasificación facilitan el monitoreo de su desempeño.

Para garantizar la sostenibilidad del modelo, es necesario establecer un marco de gobernanza que incluya la documentación formal de las categorías, criterios de asignación claros, responsables definidos por categoría y procesos periódicos de revisión y actualización. Este enfoque asegura la consistencia en el tiempo y la adaptación a cambios organizacionales o del entorno.

Cabe destacar que la categorización del gasto no es un ejercicio estático, sino dinámico. Debe evolucionar en función de cambios en el mercado, la estrategia organizacional y el portafolio de compras. Una categorización robusta permite aplicar estrategias diferenciadas —como consolidación, licitación o desarrollo de proveedores— y su calidad impacta directamente en la efectividad del análisis del gasto, la gestión de riesgos y la generación de valor.

En síntesis, la definición de categorías de compra transforma el análisis del gasto en una plataforma de decisión estructurada, alineada con los objetivos operativos y financieros de la organización, y capaz de sustentar iniciativas de abastecimiento con alto impacto en eficiencia, trazabilidad y competitividad.

7.1.3 Análisis del gasto por categoría y familia de producto

La recopilación y el análisis de datos constituyen una fase fundamental en la construcción de una estrategia de abastecimiento sólida y basada en evidencia. Esta etapa permite comprender en profundidad el comportamiento del gasto, identificar patrones relevantes y formular hipótesis que orienten la toma de decisiones. El análisis por categoría proporciona una visión segmentada del gasto total, lo que facilita la identificación de oportunidades de optimización, la evaluación de proveedores y el diseño de estrategias diferenciadas según el tipo de adquisición. En este sentido, el conocimiento detallado de cada categoría —sustentado en datos históricos como volúmenes, precios, frecuencia de compra y relaciones comerciales— habilita una gestión más eficiente y alineada con los objetivos organizacionales.

El proceso inicia con la recolección y normalización de los datos de compra, con el propósito de consolidar una base de información limpia, estructurada y confiable. Esta etapa implica la extracción de datos históricos desde sistemas empresariales (*Business Suites* o ERP) y plataformas de compras, seguida de la estandarización de descripciones, la codificación de productos, la eliminación de duplicados y la validación cruzada con documentos operativos como facturas, órdenes de compra y contratos. Plataformas digitales como SAP, Oracle, Excel Power Query, Python y Power BI son comúnmente utilizadas para asegurar la consistencia y calidad de la información.

La metodología de recopilación y análisis debe ser rigurosa, sistemática y replicable. Comienza con la identificación y el mapeo de todas las fuentes relevantes de información —incluidos sistemas ERP, plataformas de compras y documentación operativa—, lo que permite validar accesos, formatos y periodicidad de actualización, asegurando la confiabilidad y representatividad de los datos. Posteriormente, se realiza la extracción masiva de información histórica, idealmente de dos a tres años, seguida de un proceso de depuración que incluye la eliminación de duplicados, la corrección de errores, la estandarización de unidades y la validación cruzada entre sistemas. En esta fase, herramientas como Power Query, Python, SQL y Excel avanzado resultan fundamentales para garantizar la calidad técnica del proceso.

Una vez depurados, los datos se estructuran en categorías significativas, asignando cada transacción a su categoría correspondiente y segmentando la información por proveedor, unidad de negocio, ubicación y tipo de gasto. Esta base estructurada permite realizar un análisis exploratorio orientado a identificar concentraciones, riesgos y oportunidades. El uso de técnicas como el análisis ABC, indicadores de concentración como el índice Herfindahl-Hirschman y visualizaciones dinámicas por periodo o región facilitan la identificación de áreas críticas, dependencias excesivas y oportunidades de consolidación o renegociación. Herramientas como Power BI, Tableau y Python permiten representar los datos de manera visual y comunicar los hallazgos de forma efectiva.

La etapa final consiste en traducir los resultados del análisis en reportes estratégicos que orienten la toma de decisiones. La elaboración de tableros de control interactivos, informes por categoría con recomendaciones específicas y presentaciones ejecutivas dirigidas a

áreas usuarias, finanzas y alta dirección permite transformar los datos en acciones concretas. Estos insumos constituyen la base para el desarrollo de estrategias de abastecimiento por categoría, con objetivos definidos y métricas de seguimiento.

Es importante destacar que la calidad del análisis depende directamente de la calidad de los datos. Por ello, la eliminación de islas de información, así como la correcta estructuración y validación de los datos, son condiciones indispensables para obtener resultados confiables. Asimismo, este proceso debe realizarse de manera periódica —preferentemente en ciclos trimestrales o semestrales— para mantener una visión actualizada del gasto y adaptarse a cambios en el entorno operativo. Finalmente, la colaboración interdepartamental entre compras, finanzas y operaciones resulta clave para enriquecer la información, validar supuestos y asegurar que el análisis refleje de manera precisa la realidad organizacional.

7.1.4 Desarrollo de Hipótesis Iniciales

La formulación de hipótesis iniciales en el abastecimiento estratégico, derivada del análisis del gasto, requiere una aproximación metodológica que integre rigor analítico, visión sistémica y sensibilidad operativa. El proceso inicia con la consolidación y depuración de los datos de gasto provenientes de múltiples fuentes, asegurando su integridad, trazabilidad, granularidad y consistencia temporal. La calidad de esta base constituye un factor crítico, ya que condiciona la validez de las inferencias posteriores.

Una vez estructurado el universo de gasto, se procede a su segmentación por categorías funcionales, unidades de negocio, proveedores y geografías. Esta desagregación permite identificar patrones de consumo, concentraciones de riesgo, dispersiones en condiciones comerciales y oportunidades de consolidación. A partir de esta lectura estructurada, se aplican técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo orientadas a detectar comportamientos atípicos, variaciones de precio y posibles redundancias operativas.

Sobre esta base, se generan hipótesis estratégicas que no solo explican el estado actual del gasto, sino que proyectan escenarios de intervención, tales como optimización de costos, renegociación de condiciones o rediseño del modelo de abastecimiento. Estas hipótesis deben alinearse con los objetivos organizacionales, considerar restricciones operativas y anticipar impactos en clientes internos y externos, lo que refuerza su carácter estratégico y su aplicabilidad práctica.

La robustez de este proceso se incrementa al incorporar variables contextuales, como la evolución del mercado, la madurez tecnológica de los proveedores y los riesgos regulatorios o geopolíticos. Esta integración permite formular hipótesis no solo pertinentes, sino también resilientes frente a entornos dinámicos y complejos.

Finalmente, las hipótesis deben someterse a un proceso de validación que combine contraste con expertos, análisis de sensibilidad y pruebas piloto. Este enfoque iterativo asegura que las propuestas sean técnicamente sólidas, operativamente viables y alineadas con la estrategia organizacional. En consecuencia, el análisis del gasto deja de ser un ejercicio descriptivo para convertirse en una plataforma estratégica de generación de

conocimiento accionable, capaz de orientar decisiones de alto impacto y transformar el abastecimiento en un motor de valor sostenible.

7.1.5 Resumen y Conclusiones

El análisis del gasto constituye el punto de partida fundamental de cualquier proceso de abastecimiento estratégico, ya que permite construir una visión integral y basada en datos del comportamiento financiero de la organización en materia de adquisiciones. Esta fase trasciende la mera revisión contable y se configura como una plataforma de gestión que articula los recursos financieros con los objetivos institucionales, promoviendo la optimización de costos, el fortalecimiento del control interno y la mejora continua de la eficiencia operativa. Comprender con precisión cómo y en qué se asigna el presupuesto de compras permite identificar oportunidades de ahorro, ineficiencias y patrones de consumo, sentando las bases para una segmentación estratégica del gasto y la priorización de categorías clave.

Uno de los principales retos en esta etapa inicial es la fragmentación de la información, manifestada en islas de datos desconectados o gestionados de manera aislada por distintas áreas o sistemas. Superar este desafío requiere una integración robusta de datos, apoyada en plataformas interoperables, reglas de gobernanza y flujos automatizados, con el fin de consolidar una base única, confiable y trazable. En este contexto, la depuración de datos —mediante procesos de identificación de errores, normalización, validación y auditoría— resulta esencial para garantizar la coherencia y utilidad de la información, lo que mejora la precisión de los análisis y reduce los riesgos en la toma de decisiones. El uso de *business suites* empresariales permite centralizar, estandarizar y automatizar la información clave, facilitando la visibilidad en tiempo real, la trazabilidad y la preparación para análisis predictivos. Asimismo, las plataformas especializadas en limpieza y perfilado de datos potencian la detección de patrones, la integración de fuentes dispersas y la preparación de la información para su análisis avanzado, transformando el análisis del gasto en una capacidad estratégica y auditable.

Superada la fragmentación informativa, el siguiente paso consiste en la definición estructurada de categorías de compra. Esta actividad responde a la necesidad de agrupar productos y servicios según su naturaleza, uso y criticidad, y permite construir una arquitectura del gasto alineada con la composición del mercado de suministros. La categorización del gasto, sustentada en una taxonomía jerárquica y validada con las principales áreas usuarias, fortalece la capacidad analítica, la formulación de estrategias diferenciadas y la gestión eficiente de proveedores. Este proceso implica la recolección y normalización de datos históricos, el análisis exploratorio para identificar patrones y concentraciones, y la asignación precisa del gasto a las categorías definidas, todo ello bajo un marco de gobernanza que garantice la sostenibilidad y actualización periódica del modelo.

En este contexto, la recopilación y el análisis de datos adquieren un papel central, al permitir comprender en profundidad el comportamiento del gasto, identificar riesgos y oportunidades, y fundamentar la toma de decisiones en evidencia sólida. La metodología

empleada, rigurosa y replicable, abarca desde la identificación y extracción de información relevante hasta su depuración, estructuración y análisis mediante técnicas como el análisis ABC y la visualización dinámica. El resultado de este proceso se traduce en informes estratégicos y tableros de control interactivos que orientan a los tomadores de decisiones y constituyen la base para el desarrollo de hipótesis iniciales.

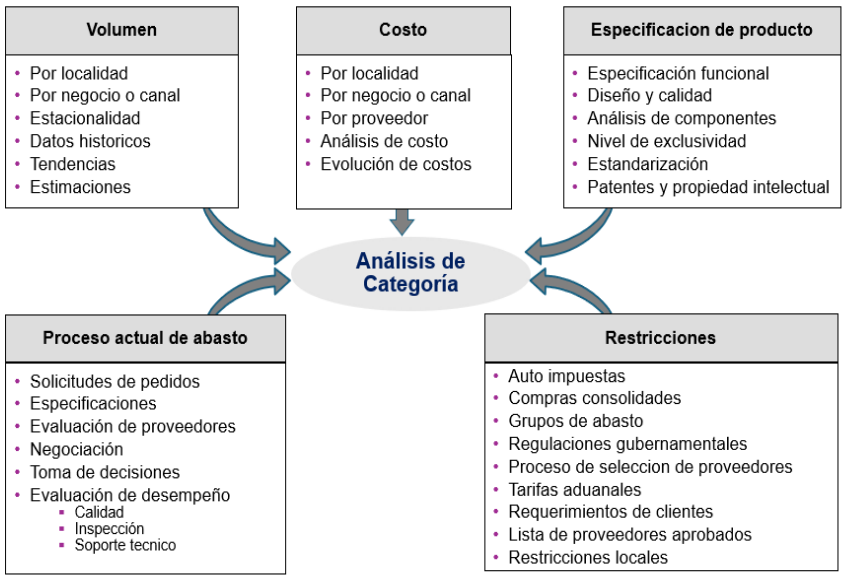
La formulación de hipótesis en el abastecimiento estratégico exige integrar rigor analítico, visión sistémica y sensibilidad operativa. A partir de una base de datos consolidada y depurada, se segmenta el gasto por categorías, proveedores y unidades de negocio, lo que permite identificar patrones, concentraciones de riesgo y oportunidades de mejora. El cruce de variables cuantitativas y cualitativas, junto con la incorporación de factores contextuales —como tendencias de mercado, riesgos regulatorios o variaciones en la demanda—, posibilita la generación de hipótesis alineadas con los objetivos corporativos y resilientes ante entornos cambiantes.

La Figura 6, “Enfoque holístico para la evaluación de datos por categoría”, sintetiza el proceso mediante el cual se integran múltiples fuentes y dimensiones de información para fortalecer la calidad del análisis categórico. Este enfoque facilita la identificación de relaciones causales, la priorización de iniciativas y la detección de oportunidades estratégicas que difícilmente serían visibles mediante análisis unidimensionales.

Finalmente, estas hipótesis, validadas mediante simulaciones, entrevistas con expertos y pruebas piloto, se convierten en el motor de decisiones de alto impacto. De este modo, el análisis del gasto se consolida como una plataforma estratégica capaz de guiar intervenciones más precisas, coherentes y sostenibles.

Figura 6

Enfoque holístico para la evaluación de datos por categoría



Nota. Elaboración propia.

7.1.6 Retos del análisis de datos

1. **Fragmentación de la información.** Existencia de datos dispersos en múltiples sistemas, áreas y formatos, lo que evidencia una limitada interoperabilidad entre plataformas. Esta situación dificulta la consolidación de una base de datos única, confiable y trazable.
2. **Calidad y depuración de datos.** Presencia de errores, duplicados e inconsistencias, así como la ausencia de procesos robustos de validación, normalización y auditoría. Esto incrementa el riesgo de tomar decisiones basadas en información incompleta o incorrecta.
3. **Limitaciones tecnológicas y de integración.** Subutilización o configuración inadecuada de *business suites*, junto con la falta de plataformas especializadas para la limpieza, el perfilado y la visualización de datos. Estas limitaciones dificultan la automatización de procesos y la habilitación de capacidades analíticas avanzadas, como el análisis predictivo.
4. **Definición y gobernanza de categorías de compra.** Ausencia de una taxonomía jerárquica clara, consistente y validada, así como falta de alineación entre áreas clave como compras, finanzas y operaciones. Esto genera dificultades en la correcta asignación del gasto y en la actualización continua de la estructura categórica.
5. **Capacidad analítica limitada.** Insuficiente desarrollo de competencias en análisis exploratorio, segmentación y visualización de datos. Esto restringe la identificación de patrones, concentraciones de riesgo y oportunidades de mejora, así como la adopción de metodologías replicables, como el análisis ABC o el uso de tableros estratégicos.
6. **Formulación de hipótesis estratégicas.** Débil integración entre datos cuantitativos, contexto operativo y visión de negocio, acompañada de una limitada experiencia en procesos de validación mediante simulaciones, entrevistas o pruebas piloto. Esto incrementa el riesgo de generar hipótesis poco alineadas con los objetivos organizacionales o poco resilientes ante cambios del entorno.
7. **Gobernanza y sostenibilidad del modelo.** Falta de documentación estructurada (manuales, criterios de asignación) y ausencia de responsables por categoría o de procesos periódicos de revisión. Esto eleva el riesgo de obsolescencia del modelo frente a cambios en el mercado o en la estrategia organizacional.

El segundo paso en el desarrollo de estrategias de abastecimiento consiste en la identificación de las necesidades del negocio. Su propósito es realizar una evaluación integral de los requerimientos actuales y futuros relacionados con el suministro de bienes y servicios, con el fin de asegurar que el enfoque estratégico de compras se encuentre plenamente alineado con los objetivos operativos, financieros y de crecimiento de la organización.

7.2 Identificar Necesidades del Negocio

La identificación de necesidades del negocio constituye la segunda fase de la metodología de abastecimiento estratégico y es fundamental para asegurar que las decisiones de compra estén alineadas con los objetivos operativos, financieros y estratégicos de la

organización. La literatura señala que esta etapa es crítica para evitar desviaciones, sobrecostos y adquisiciones que no generan valor **(Monczka et al., 2020; CIPS, 2021).**

En esta fase se busca comprender de manera estructurada los requerimientos de las áreas usuarias, los criterios de desempeño esperados, las restricciones operativas y los factores que influyen en la demanda interna. **Según Gartner (2023a),** las organizaciones que cuentan con procesos maduros de definición de necesidades logran reducir hasta 25 % los reprocesos y las solicitudes no planificadas, lo que incrementa la eficiencia del ciclo de abastecimiento.

La Figura 7. Objetivos al identificar necesidades del negocio, sintetiza los elementos clave que conforman esta etapa: la evaluación integral y actualizada de las expectativas del negocio respecto al abastecimiento estratégico, así como la identificación de las necesidades presentes y futuras que deben ser atendidas para garantizar un suministro eficiente de bienes y servicios. Este enfoque permite alinear la demanda interna con las capacidades del mercado y con las prioridades corporativas, fortalece la coherencia y efectividad de las decisiones posteriores.

Figura 7

Objetivos al Identificar Necesidades del Negocio



Nota. Elaboración propia.

7.2.1 Diagnóstico

El proceso comienza con un diagnóstico multidimensional, que va más allá de recopilar información. Primero se revisan los planes operativos, presupuestos y metas de cada área funcional. Este análisis permite identificar expectativas, compromisos, inconsistencias y áreas de mejora. Paralelamente, se llevan a cabo entrevistas con los líderes de las áreas clave como compras, producción, calidad, innovación y logística. Estas entrevistas no solo recogen datos, sino que exploran percepciones, retos y oportunidades desde la experiencia de quienes gestionan los procesos críticos. Entre los actores clave del proceso destacan:

1. **Áreas funcionales:** Definen necesidades y métricas.
2. **Compras estratégicas:** Traducen necesidades en criterios de abastecimiento.
3. **Alta dirección**: Valida alineación con objetivos institucionales.
4. **Consultores externos:** Enriquecen con visión técnica y de mercado.
5. **Usuarios finales:** Retroalimentan sobre desempeño y valor percibido.

La literatura sobre gestión de operaciones destaca que un diagnóstico adecuado es indispensable para diseñar estrategias de abastecimiento basadas en evidencia y no en percepciones subjetivas **(Slack et al., 2022).**

Asimismo, el diagnóstico debe integrar información proveniente de áreas clave como operaciones, finanzas, logística, calidad y tecnología. La colaboración interfuncional es un factor determinante para asegurar que las necesidades estén correctamente definidas y priorizadas **(McKinsey & Company, 2022).**

El diagnóstico se completa con el mapeo de procesos, donde se identifican las dependencias de suministro más relevantes, los cuellos de botella y las interacciones entre áreas, lo que permite visualizar el impacto de cada necesidad en el funcionamiento global de la organización. En resumen, se debe realizar:

1. Revisión documental de planes operativos, presupuestos y metas por área.
2. Entrevistas con líderes funcionales (compras, producción, calidad, logística).
3. Mapeo de procesos críticos y sus dependencias de suministro.

7.2.2 Matriz de Necesidades

Una vez recopilada y analizada la información, cada área funcional define sus necesidades estratégicas a través de una matriz estructurada. Esta matriz no se limita a listar requerimientos, sino que formaliza prioridades, establece métricas clave y fija valores objetivos concretos.

La matriz de necesidades es una metodología que permite clasificar y priorizar requerimientos según criterios como: urgencia, impacto operativo, impacto financiero, riesgo asociado y disponibilidad en el mercado proveedor.

Este tipo de matrices es ampliamente utilizado en metodologías de planeación estratégica y gestión de proyectos, ya que facilita la toma de decisiones y la asignación eficiente de recursos **(PMI, 2021).**

La matriz también permite identificar necesidades recurrentes, estacionales o emergentes, lo cual es clave para la planificación de compras y la negociación con proveedores, como lo muestra la Tabla 3: Matriz de Necesidades Estratégicas, Métricas y Prioridades por Area Funcional.

Por ejemplo, el área de producción puede identificar como necesidad prioritaria la reducción de paros por falta de insumos, establece como métrica el porcentaje de entregas a tiempo y fija un valor objetivo igual o superior al 95%. Además, se formulan hipótesis de

trabajo que vinculan la mejora de ciertos indicadores con resultados tangibles, como la reducción de paros en un 20% si se incrementa la puntualidad de un proveedor específico. Cada necesidad se clasifica según su nivel de prioridad (alta, media o baja), lo que facilita la asignación de recursos y la toma de decisiones.

Tabla 3

Matriz de Necesidades Estratégicas, Métricas y Prioridades por Área Funcional

Área Funcional	Necesidad Strategical	Métrica Clave	Valor Objetivo	Hipótesis de Trabajo	Nivel de Prioridad
Producción	Reducción de paros por falta de insumos	% De entregas a tiempo	≥ 95%	Si mejoramos la puntualidad del proveedor A, reduciremos los paros en un 20%	Alta
Calidad	Mejora en la consistencia dimensional	% de piezas fuera de tolerancia	≤ 1%	Si homologamos proveedores con control estadístico, reduciremos rechazos	Alta
Logística	Reducción de costos de transporte	Costo por km	≤ $1.20/km	Si consolidamos rutas con proveedor B, bajamos 15% el costo logístico	Media

Nota. Elaboración propia.

Cada área funcional define:

- Prioridades estratégicas (ej. reducción de costos, mejora de calidad, innovación).
- Métricas clave:
  - Calidad: % de defectos, cumplimiento de especificaciones.
  - Costo: TCO, variabilidad de precios.
  - Servicio: lead time, tasa de cumplimiento.
  - Cantidad: volúmenes mínimos y máximos requeridos.
  - Tiempo de entrega: puntualidad, flexibilidad.
- Hipótesis de trabajo: Ej. “La mejora en la entrega oportuna reducirá el costo de inventario en un 15%”.

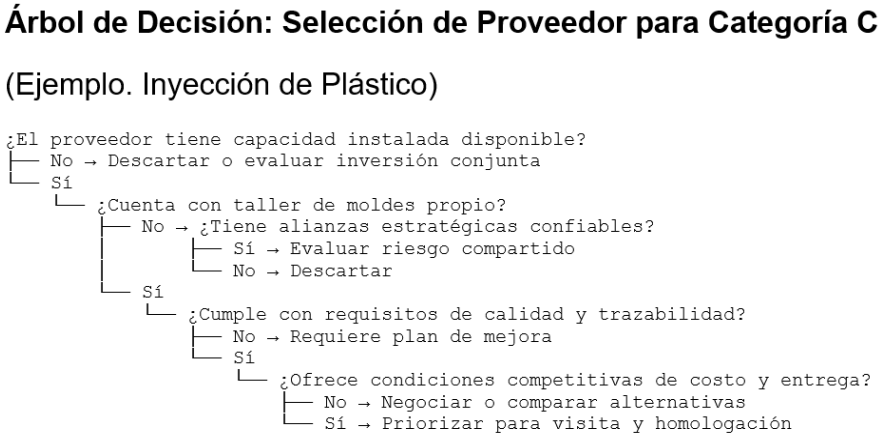
7.2.3 Árbol de Decisiones

El siguiente paso consiste en la construcción de árboles de decisión por categoría de compra o área funcional. Estos árboles permiten visualizar de manera lógica y secuencial las rutas de acción posibles ante cada necesidad, facilita la comparación objetiva entre alternativas y la identificación de los factores que condicionan cada elección. La Figura 8. Ejemplo de construcción de árboles de decisión; ilustra cómo, a partir de una necesidad específica, se despliegan nodos que representan criterios, restricciones y cursos de acción, permite estructurar el análisis y reducir la ambigüedad en la toma de decisiones.

Por ejemplo, en la selección de proveedores de inyección de plástico, el árbol de decisión inicia con la verificación de la capacidad instalada del proveedor. Si no cuenta con ella, se evalúa la conveniencia de descartarlo o considerar una inversión conjunta. Si la capacidad existe, el análisis continúa con la revisión de si el proveedor dispone de un taller de moldes propio o, en su defecto, de alianzas estratégicas confiables. Posteriormente, se valida el cumplimiento de requisitos de calidad y trazabilidad, y finalmente se examinan las condiciones competitivas en términos de costos y tiempos de entrega. Solo los proveedores que superan todas las etapas son priorizados para visitas y procesos de homologación

Figura 8

Ejemplo de construcción de árboles de decisión



Nota. Elaboración propia.

Las actividades clave dentro de este proceso incluyen:

- Construcción de árboles de decisión por categoría de compra o área funcional.
- Evaluación de costo-beneficio entre variables (por ejemplo, costo vs. innovación, calidad vs. tiempo de entrega).
- Simulación de escenarios con criterios ponderados, lo que permite anticipar resultados bajo diferentes condiciones.

El árbol de decisiones es una metodología analítica que permite evaluar alternativas de abastecimiento considera múltiples variables. Su uso es especialmente recomendado en entornos donde existen incertidumbres o múltiples escenarios posibles **(Harrison & Van Hoek, 2020).** En el contexto del abastecimiento estratégico, los árboles de decisión permiten: Evaluar opciones de producir o comprar, determinar niveles óptimos de inventario, seleccionar proveedores, definir estrategias de negociación, analizar riesgos operativos y financieros.

La literatura en Cadenas de Suministro destaca que los árboles de decisión mejoran la calidad del análisis al estructurar la información y reducir sesgos cognitivos **(Christopher,**

2022). Este enfoque sistemático permite comparar alternativas de manera objetiva y gestionar de forma equilibrada las compensaciones entre variables como costo, calidad, innovación y tiempo de entrega, fortalece la coherencia y efectividad de las decisiones estratégicas.

7.2.4 Identificación de Áreas de Oportunidad

La metodología también contempla la identificación de áreas de oportunidad mediante ejercicios de análisis de mejores prácticas, tanto internas como externas. El análisis interno permite comparar el desempeño entre distintas áreas, plantas o unidades de negocio, mientras que el análisis externo facilita la identificación de estándares de mercado y prácticas líderes en la industria. A partir de esta comparación sistemática, se detectan brechas entre las capacidades actuales y las necesidades identificadas, lo que permite priorizar iniciativas según su impacto potencial y la viabilidad de su implementación.
Este enfoque asegura que los recursos se orienten hacia las acciones con mayor retorno esperado y que contribuyen de manera más significativa a los objetivos estratégicos. En esta etapa se consideran tres actividades fundamentales:

1. Análisis comparativo interno y externo.
2. Identificación de brechas entre las necesidades actuales y las capacidades del mercado.
3. Priorización de oportunidades según impacto y viabilidad.

A partir del diagnóstico y de la matriz de necesidades, se identifican áreas de oportunidad relacionadas con:

- eficiencia operativa,
- reducción de costos,
- estandarización de procesos,
- consolidación de demanda,
- mejora del desempeño de proveedores,
- digitalización y automatización.

Según (Deloitte 2023), las organizaciones que realizan análisis sistemáticos de oportunidades logran entre 10 % y 20 % de mejoras en eficiencia y ahorros sostenibles, lo que refuerza la importancia de integrar este tipo de evaluaciones dentro del proceso de abastecimiento estratégico.

7.2.5 Integración de Asesores y Consultores

Para enriquecer el proceso y asegurar una visión integral, se integran asesores y consultores especializados en áreas como calidad, innovación, logística y aspectos legales. Estos expertos participan en talleres de tormentas de ideas junto con los clientes internos, donde se validan hipótesis, se ajustan métricas y se fortalecen las matrices de necesidades con aportaciones externas. Estos talleres no solo fomentan la colaboración, sino que

también facilitan la alineación estratégica y la adopción de nuevas prácticas dentro de la organización, los pasos a seguir serían:

1. Selección de expertos por especialidad (calidad, innovación, logística, legal).
2. Facilitación de talleres de tormentas de ideas con clientes internos y externos.
3. Validación de hipótesis y enriquecimiento de matrices con visión externa.

Estudios de KPMG (2022) muestran que los proyectos de abastecimiento estratégico con acompañamiento experto tienen mayor probabilidad de éxito y generan beneficios más sostenibles.

La gestión y el seguimiento del proceso se apoyan en plataformas analíticas y de gestión que permiten estructurar, monitorear y retroalimentar cada etapa del abastecimiento estratégico. Entre estas metodologías se encuentran la matriz de necesidades, los árboles de decisión, los ejercicios de mejores prácticas operativas validadas en el mercado y los tableros de control de métricas. Su uso facilita el seguimiento del avance, la identificación temprana de desviaciones y la reacción oportuna ante señales de resistencia al cambio, fortalece la disciplina operativa del proceso.

La Tabla 4. Finalidad de las prácticas operativas para la identificación de necesidades del negocio; resume cómo estas prácticas contribuyen a clarificar expectativas, evaluar capacidades y orientar la toma de decisiones, asegura que la identificación de necesidades se realice de manera consistente, objetiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 4

Finalidad de Practicas Operativas para la Identificación de necesidades de Negocio.

Practica Operativa	**Propósito**
Matriz de necesidades	Formaliza prioridades y métricas por área
Árbol de decisiones	Visualiza rutas de acción
Análisis Comparativo	Identifica estándares y brechas
Talleres de Tormentas de ideas	Alinea visiones internas y externas
Tableros de Control de métricas	Monitorea progreso y alertas

Nota. Elaboración propia.

Entre los indicadores de progreso se incluyen el porcentaje de áreas con matrices de necesidades validadas, el número de hipótesis confirmadas o ajustadas, el grado de adopción de los árboles de decisión y la proporción de oportunidades priorizadas con un plan de acción definido. Asimismo, se vigilan indicadores de resistencia, como la baja participación en talleres, los retrasos en la validación de matrices o las incidencias en la adopción de nuevas métricas.

Métricas de Progreso y Gestión del Cambio

Indicadores de avance:

1. % de áreas con matriz de necesidades validada.
2. % de hipótesis confirmadas o ajustadas.
3. % de decisiones tomadas con base en árbol de decisiones.
4. % de oportunidades priorizadas con plan de acción.

Indicadores de resistencia al cambio:

- Nivel de participación en talleres.
- Retrasos en validación de matrices.
- Incidencias en adopción de nuevas métricas.

En resumen, la identificación de necesidades para el abastecimiento estratégico es un proceso integral, colaborativo y orientado a resultados, que permite a las organizaciones tomar decisiones informadas, gestionar el cambio de manera efectiva y generar valor sostenible a través de la optimización de sus procesos de compra y suministro.

7.2.6 Retos en la identificación de necesidades del negocio

Entre los principales retos identificados en la literatura se encuentran: resistencia al cambio por parte de áreas usuarias **(Kotter, 1996),** falta de claridad en los requerimientos, ausencia de métricas de desempeño, comunicación insuficiente entre áreas, procesos manuales que dificultan la trazabilidad. La gestión del cambio y la comunicación efectiva son elementos clave para superar estos desafíos. Adicionalmente se tienen los siguientes retos:

1. **Formalización precisa de prioridades y métricas.** La plataforma “Matriz de necesidades” exige que cada área defina claramente sus prioridades y métricas. El reto está en lograr que todas las áreas sean objetivas y alineadas con los objetivos institucionales, evita subjetividades o metas poco realistas.

2. **Visualización y toma de decisiones complejas.** El “Árbol de decisiones” ayuda a visualizar rutas de acción y el costo beneficio entre variables (costo, calidad, innovación, tiempo de entrega). El desafío es modelar correctamente estos escenarios y ponderar criterios de manera justa, especialmente al considerar que existen intereses contrapuestos entre áreas.

3. **Comparación interna y externa.** El “Análisis comparativo” requiere identificar estándares y brechas tanto dentro de la organización como frente al mercado. El reto es acceder a datos fiables, interpretar correctamente las diferencias y traducirlas en oportunidades de mejora realistas.

4. **Alineación de visiones internas y externas.** Los “Talleres de tormentas de ideas” buscan alinear las perspectivas de los distintos clientes internos. El reto aquí es gestionar la diversidad de opiniones, fomentar la colaboración y evitar la resistencia al cambio, especialmente al integrar asesores externos.

5. **Monitoreo y gestión del avance.** Los “Tableros de control de métricas” permiten monitorear el progreso y alertar sobre desviaciones. El reto es mantener la disciplina en el seguimiento, reaccionar oportunamente ante señales de resistencia y asegurar que las métricas realmente reflejen el avance hacia los objetivos estratégicos.

La etapa de identificación de necesidades implica retos de coordinación, objetividad, análisis comparativo, gestión del cambio y seguimiento continuo. Superar estos desafíos es clave para que el abastecimiento estratégico aporte valor sostenible y esté alineado con la estrategia global de la organización.

7.2.7 Incorporación de plataformas digitales

La incorporación de plataformas digitales como agentes virtuales, soluciones de análisis de datos y automatización de procesos transforman la etapa de identificación de necesidades empresariales. Al iniciar el diagnóstico de necesidades, un agente virtual tipo Copilot está disponible en los canales internos de comunicación, como Microsoft Teams o el portal corporativo. Este agente interactúa directamente con los responsables de cada área, guiándoles en la recopilación de información relevante. Por ejemplo, puede iniciar una conversación con el responsable de producción pregunta por los principales retos actuales, sugerir métricas clave basadas en datos históricos y ayudarle a formalizar sus prioridades en la matriz de necesidades. Además, el agente puede lanzar encuestas automáticas a los usuarios finales para recoger su percepción sobre el desempeño de los proveedores, consolida así información valiosa de manera ágil y estructurada.

Mientras tanto, las plataformas de análisis de datos se conectan a los sistemas de gestión de la empresa (Business Suites) y recopilan datos en tiempo real. Por ejemplo, que el área de calidad necesita analizar la evolución del porcentaje de piezas fuera de tolerancia durante el último año. Las plataformas de análisis de datos permiten visualizar esta información en tableros de control interactivos, identificar tendencias y correlacionar la mejora de ciertos indicadores con acciones específicas, como la homologación de proveedores. Así, los líderes pueden tomar decisiones informadas y priorizar iniciativas que realmente impacten en los objetivos estratégicos.

Por otro lado, la automatización juega un papel fundamental en la eficiencia del proceso. Plataformas como Power Automate pueden programar flujos de trabajo que recopilan automáticamente información de diferentes sistemas, envían recordatorios para entrevistas con líderes funcionales y actualizan la matriz de necesidades en cuanto se reciben nuevos datos. Por ejemplo, si el área de logística completa su análisis de costos de transporte, el sistema automatizado puede incorporar estos datos en la matriz general y notificar al equipo de compras para que ajuste sus criterios de abastecimiento. Además, la automatización puede generar alertas que detectan desviaciones en los indicadores clave, como retrasos en la validación de matrices o baja participación en talleres de tormenta de ideas.

La integración de estas plataformas permite que el proceso de identificación de necesidades sea continuo, colaborativo y basado en datos.

a) El agente virtual facilita la comunicación y la recolección de información.

b) Las plataformas de análisis de datos aportan análisis profundo y visualización de tendencias.
c) La automatización asegura que las tareas repetitivas se gestionen de manera eficiente, libera tiempo para el análisis estratégico.

Al finalizar el diagnóstico, el agente virtual puede presentar un resumen interactivo de las necesidades detectadas, las hipótesis de trabajo y las áreas de oportunidad priorizadas, todo ello respaldado por datos visualizados en plataformas de análisis de datos y actualizado automáticamente por los flujos de automatización.

Plataformas como SAP Ariba, Coupa, Jaggaer y Oracle Procurement Cloud ofrecen módulos especializados para la gestión de requerimientos y la colaboración con áreas usuarias **(Gartner, 2023a).**

La literatura coincide en que la digitalización mejora la precisión, reduce tiempos y fortalece la alineación entre compras y el negocio **(WEF, 2023).**

El tercer paso en el desarrollo de estrategias de abastecimiento consiste en realizar un análisis profundo del mercado y de las fuentes de suministro. Este análisis permite comprender cómo se segmenta el mercado de abastecimiento, identificar los actores clave y evaluar el poder de compra del negocio en función de su volumen, influencia y capacidad de negociación. Además, se deben proporcionar plataformas analíticas que faciliten el seguimiento de la evolución de las categorías en el mercado, anticipa tendencias y oportunidades estratégicas. Como parte de este proceso, es fundamental capacitar al equipo en la elaboración de listas de proveedores aprobados, alineadas con criterios de calidad, cumplimiento normativo y valor estratégico para el negocio.

7.3 Analizar Mercados y Fuentes de Suministro

El tercer componente en la formulación de estrategias de abastecimiento consiste en la realización de un análisis integral del mercado y de las fuentes de suministro. Este ejercicio busca comprender la segmentación del entorno de abastecimiento, identificar a los actores relevantes y evaluar el poder de compra de la organización con base en su volumen de adquisición, capacidad de negociación e influencia relativa. Como complemento metodológico, se incorpora un análisis de riesgos asociados al suministro, lo que fortalece la solidez y resiliencia del enfoque estratégico.

Asimismo, resulta indispensable contar con plataformas digitales que permitan el monitoreo dinámico de las categorías de compra, facilita la anticipación de tendencias, la detección de señales de disrupción y la identificación de oportunidades estratégicas. En paralelo, se enfatiza la necesidad de capacitar al equipo responsable en la elaboración y gestión de listas de proveedores aprobados, garantiza su alineación con los requerimientos normativos, las expectativas de los clientes internos y la generación de valor para el negocio.

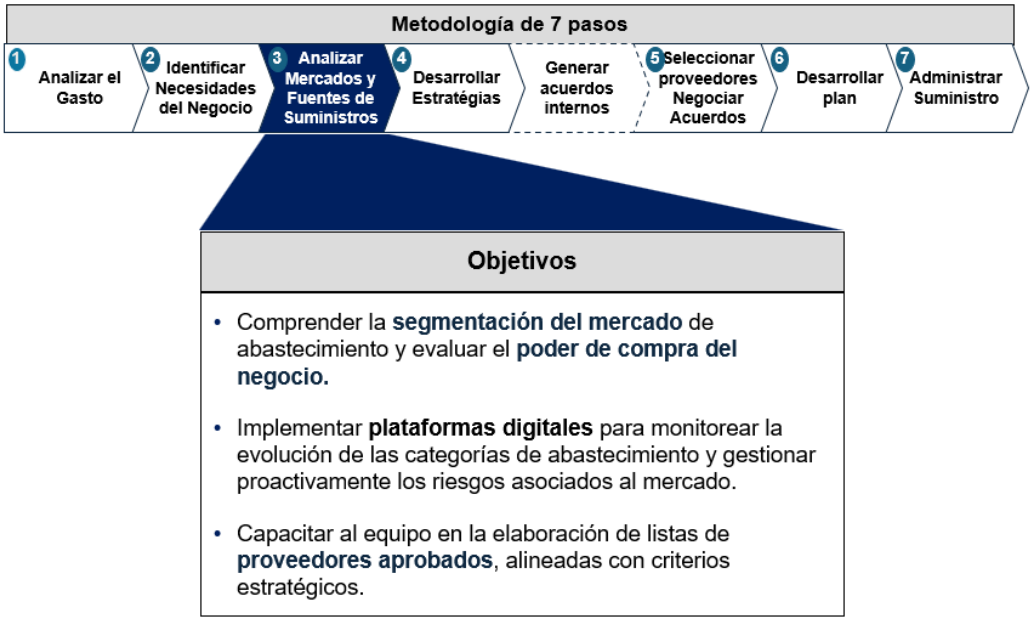
El análisis de mercados y fuentes de suministro constituye una fase crítica dentro del abastecimiento estratégico, ya que permite comprender la estructura del mercado proveedor, identificar riesgos, evaluar capacidades y anticipar tendencias que impactan la

disponibilidad, el costo y la calidad de los bienes y servicios adquiridos. La literatura especializada destaca que un análisis robusto del mercado es indispensable para diseñar estrategias de abastecimiento efectivas y sostenibles (**Monczka et al., 2020; Porter, 1980).**

En un entorno global caracterizado por disrupciones logísticas, fluctuaciones de precios, tensiones geopolíticas y cambios tecnológicos acelerados, las organizaciones requieren plataformas analíticas que les permitan evaluar de manera integral el ecosistema de suministro **(World Economic Forum, 2023).** Este paso integra metodologías como el análisis de industria, la segmentación de proveedores, la evaluación de riesgos y el benchmarking, así como el uso de plataformas digitales para fortalecer la visibilidad y la toma de decisiones.

Figura 9

Objetivos al Analizar Mercados y Fuentes de Suministro



Nota. Elaboración Propia

7.3.1 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos de esta etapa pueden sintetizarse de la siguiente manera. La Figura 9, Objetivos al analizar mercados y fuentes de suministro, presenta los elementos clave que la conforman: la segmentación del mercado de abastecimiento y la evaluación del poder de compra; la implementación de plataformas digitales para el monitoreo de categorías y la gestión de riesgos; y la capacitación del equipo en la elaboración de listas de proveedores aprobados alineadas con criterios estratégicos.

1. **Segmentación del mercado de abastecimiento y evaluación del poder de compra**. Una estrategia de abastecimiento eficaz se sustenta en un análisis detallado de la estructura del mercado proveedor. Este análisis considera la segmentación de las

fuentes de suministro con base en criterios como especialización técnica, capacidad instalada, cobertura geográfica, grado de innovación y cumplimiento normativo. A partir de esta segmentación, se evalúa el poder de compra de la organización mediante variables como el volumen de adquisición, la frecuencia de pedidos, la criticidad de los insumos y la capacidad de negociación frente a los proveedores. Esta evaluación permite definir el posicionamiento estratégico del comprador en cada categoría y establecer tácticas diferenciadas de relacionamiento, apalancamiento y consolidación.

2. **Implementación de plataformas digitales para el monitoreo de categorías y la gestión de riesgos**. El uso de plataformas digitales especializadas permite observar la evolución de las categorías de compra e identificar variaciones en precios, disponibilidad, concentración de proveedores, ciclos de innovación y señales tempranas de disrupción. Estas plataformas deben integrar datos internos y externos, lo que permite realizar análisis predictivos capaces de anticipar cambios estructurales en el mercado. Asimismo, deben incorporar módulos de gestión de riesgos que evalúen vulnerabilidades en la cadena de suministro, exposición geopolítica, dependencia crítica, cumplimiento regulatorio y resiliencia operativa. Esta capacidad analítica fortalece la toma de decisiones estratégicas y facilita el diseño de planes de contingencia y escenarios de mitigación alineados con los objetivos del negocio.

3. **Capacitación del equipo en la elaboración de listas de proveedores aprobados.** La profesionalización del equipo de abastecimiento constituye un factor crítico para asegurar la coherencia entre la estrategia definida y su ejecución operativa. Resulta indispensable formar al personal en metodologías de evaluación y selección de proveedores, de manera que las listas aprobadas respondan a criterios de calidad certificada, cumplimiento regulatorio, estabilidad financiera, capacidad técnica y alineación estratégica. Esta formación debe abarcar el uso de matrices de evaluación, la realización de visitas técnicas, el análisis de riesgos y la validación documental, con el fin de consolidar una cultura de abastecimiento sustentada en evidencia, trazabilidad y generación de valor.

Según AT Kearney (2008), un entendimiento profundo del mercado constituye un habilitador clave para seleccionar tácticas adecuadas dentro del “Purchasing Chessboard” y para diseñar estrategias diferenciadas por categoría.

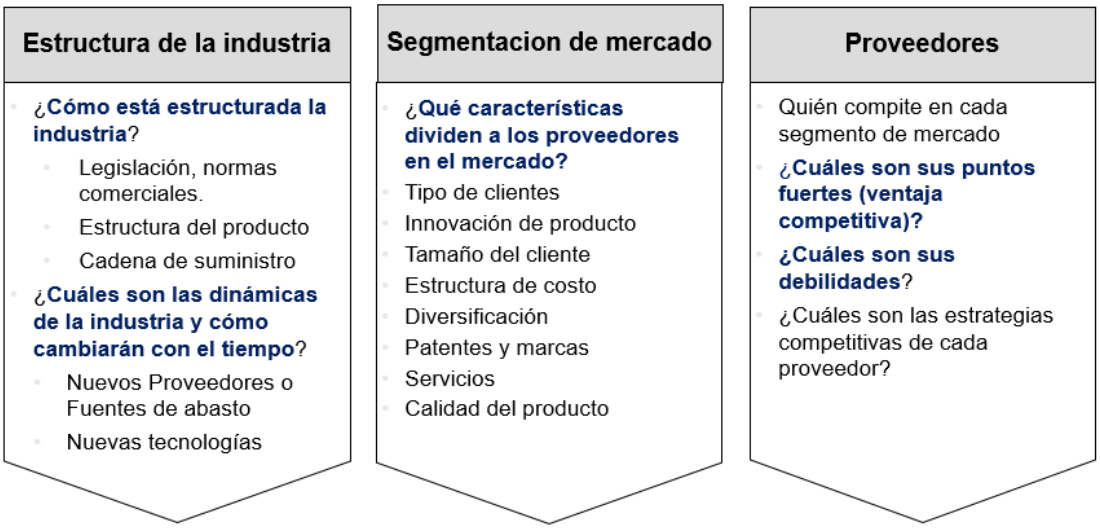
7.3.2 Áreas Clave del Análisis de Mercado y Fuentes de Suministro

El análisis de mercado debe considerar diversas dimensiones críticas, entre ellas: la estructura competitiva **(Porter, 1980);** la capacidad instalada y tecnológica de los proveedores **(McKinsey & Company, 2022);** las tendencias globales y regionales de oferta y demanda **(WEF, 2023);** las barreras de entrada y salida; las regulaciones y normativas aplicables; y los riesgos logísticos, financieros y operativos **(Gartner, 2023a).** La integración de estas dimensiones permite evaluar la estabilidad del mercado y anticipar posibles disrupciones.

El estudio del mercado y de las fuentes de suministro se articula en torno a tres áreas de evaluación que, en conjunto, ofrecen una comprensión integral de las condiciones, capacidades y oportunidades disponibles. La Figura 10, Etapas para el análisis del mercado y fuentes de suministro, ilustra este proceso.

Figura 10

Etapas para el análisis del mercado y fuentes de suministro



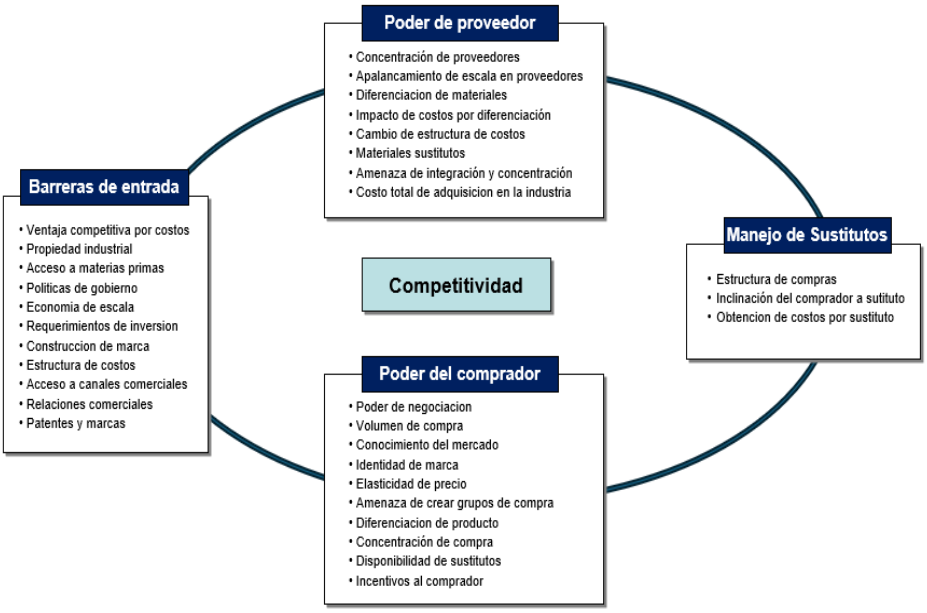
Nota. Elaboración propia

1. **Análisis de la estructura de la industria.** Esta evaluación examina la organización de la oferta en términos de actores, productos, procesos y regulaciones. Incluye la revisión de marcos normativos y comerciales aplicables, la caracterización de la estructura del producto y la configuración de la cadena de suministro. Asimismo, considera dinámicas evolutivas del sector, como la entrada de nuevos proveedores, la aparición de fuentes alternativas y la adopción de tecnologías emergentes que puedan modificar la competitividad o la disponibilidad de insumos.
2. **Segmentación del mercado.** La segmentación identifica los criterios que diferencian a los proveedores dentro de cada categoría. Estos criterios pueden incluir el tipo de clientes atendidos, el grado de innovación, el tamaño y la capacidad instalada, la estructura de costos, el nivel de diversificación, la propiedad intelectual, los servicios complementarios y los estándares de calidad. Este ejercicio permite mapear el mercado con mayor precisión y definir estrategias de relacionamiento diferenciadas según el perfil y las capacidades de cada proveedor.
3. **Análisis de proveedores.** Esta etapa evalúa quiénes compiten en cada segmento, sus ventajas competitivas, sus debilidades operativas y sus estrategias de posicionamiento. Facilita la identificación de oportunidades de abastecimiento alineadas con los objetivos del negocio y permite anticipar riesgos asociados a la dependencia, la concentración de la oferta o la falta de alineación estratégica.

El entendimiento profundo de la industria, el mercado y los proveedores constituye una base esencial para la formulación de estrategias de abastecimiento robustas, adaptadas a las condiciones reales del entorno y orientadas a maximizar el valor, la resiliencia y la sostenibilidad de la cadena de suministro.

Figura 11

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado al análisis del entorno competitivo



Nota. Elaboración propia

7.3.3 Estructura de la Industria y Segmentación del Mercado

La comprensión profunda del entorno competitivo en el mercado de abastecimiento constituye un pilar esencial para el diseño de estrategias eficaces. En este contexto, el modelo de las cinco fuerzas de **Michael Porter (1980)** se erige como una metodología analítica de alto valor, al permitir identificar presiones competitivas, riesgos latentes y oportunidades estratégicas que inciden directamente en el fortalecimiento del poder de compra y la posición negociadora de la organización; como lo ilustra la figura 11. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado al análisis del entorno competitivo.

Su aplicación rigurosa facilita una lectura estructurada de las dinámicas que configuran la interacción entre los distintos actores del ecosistema de suministro, y orienta el diseño de tácticas diferenciadas para la toma de decisiones en contextos complejos, volátiles y altamente interdependientes. Los Componentes Analíticos del Modelo de Porter para el Abastecimiento Estratégico son:

1. **Poder de negociación de los proveedores.** Requiere un análisis detallado de la concentración del mercado, la presencia de actores dominantes y la oferta de productos únicos o altamente especializados. Este diagnóstico permite anticipar escenarios de dependencia crítica, especialmente al considerar que las condiciones contractuales son

rígidas y afectan variables clave como precio, calidad o disponibilidad. Las estrategias de mitigación incluyen la diversificación de la base de proveedores, el desarrollo de alianzas estratégicas y, en casos pertinentes, la integración vertical para internalizar capacidades críticas.

2. **Poder de negociación del comprador o de los clientes internos.** Se refiere a las áreas usuarias que demandan bienes o servicios, cuyo poder depender de volúmenes de consumo, urgencias operativas y especificaciones técnicas. Estos factores condicionan las condiciones de compra, por lo que se requiere ajustar la segmentación de categorías, establecer políticas claras de servicio y definir criterios de priorización que armonicen las necesidades internas con las capacidades del mercado.
3. **Amenaza de nuevos competidores en el mercado de suministro.** Representa un vector de presión que puede alterar precios, disponibilidad y estabilidad contractual. Para enfrentar este fenómeno, se recomienda monitorear mercados emergentes, homologar nuevos proveedores y desarrollar capacidades internas que fortalezcan la autonomía operativa y la resiliencia frente a disrupciones externas.
4. **Presencia de productos o servicios sustitutivos.** Constituye una oportunidad para replantear el abastecimiento de ciertas necesidades, promueve la innovación en especificaciones técnicas y la búsqueda de alternativas más eficientes. Este enfoque implica revisar críticamente los contratos vigentes e incorporar cláusulas que favorezcan la flexibilidad y la adaptación a nuevas soluciones.
5. **Rivalidad entre proveedores existentes.** Permite calibrar el grado de competencia en el mercado, lo cual es esencial para negociar condiciones más favorables, incentivar la mejora continua y establecer criterios de evaluación más exigentes que eleven los estándares de desempeño.

En conjunto, el modelo de Porter ofrece una plataforma robusta para el análisis estratégico del abastecimiento, articula variables externas e internas en función de una visión integral de valor, riesgo y competitividad.

Adicionalmente la literatura recomienda segmentar proveedores para diseñar estrategias diferenciadas y evitar enfoques homogéneos que no reflejan la realidad del mercado **(Christopher, 2022).**

7.3.4 Beneficios Estratégicos de la Aplicación Analítica en Abastecimiento

Un análisis de mercado bien estructurado permite:

- Identificar ahorra mediante una competencia efectiva **(CIPS, 2021).**
- Detectar riesgos tempranos en la cadena de suministro **(WEF, 2023).**
- Evaluar la viabilidad de estrategias **(McKinsey & Company, 2022).**
- Fortalecer la resiliencia frente a disrupciones globales.
- Mejorar la capacidad de negociación mediante información sólida y verificable.

Desde una perspectiva estratégica, la aplicación sistemática de modelos como el de Porter, junto con metodologías complementarias, genera beneficios que trascienden la

eficiencia operativa y se proyectan sobre la toma de decisiones, la resiliencia organizacional y la creación de valor sostenible.

1. **Mejora de la evaluación de mercado**. Permite captar, interpretar y transformar información crítica sobre proveedores, condiciones de oferta, tendencias emergentes y dinámicas competitivas en insumos estratégicos para la gestión de categorías. Esta metodología fortalece la capacidad de anticipación y la calidad del análisis estratégico.
2. **Fortalecimiento de las estrategias de negociación y contratación**. Facilita el mapeo preciso de posiciones de poder, márgenes de maniobra y alternativas disponibles. Esto permite aplicar tácticas diferenciadas según el tipo de proveedor, la criticidad del insumo y las condiciones contractuales, lo que incrementa la efectividad de los procesos de negociación.
3. **Anticipación de cambios en el entorno competitivo**. Permite detectar de manera temprana la entrada de nuevos actores, disrupciones tecnológicas, cambios regulatorios o reconfiguraciones en las cadenas de suministro. Esta capacidad de alerta temprana posibilita ajustes proactivos en el portafolio de proveedores y en las estrategias de abastecimiento.
4. **Segmentación estratégica de categorías.** A partir de variables como riesgo, impacto financiero, complejidad técnica y criticidad operativa, es posible asignar recursos de forma más eficiente, establecer políticas diferenciadas y diseñar estrategias específicas para cada grupo de categorías. Esto optimiza la gestión del gasto y mejora la alineación con los objetivos del negocio.

En conjunto, estos beneficios configuran una arquitectura de abastecimiento más inteligente, adaptable y orientada a la generación de valor sostenible.

7.3.5 Matriz de Análisis por Categoría – Industria de Alimentos

La aplicación de la **Matriz de Kraljic (1983)** en esta fase permite clasificar las categorías de compra a partir de dos dimensiones fundamentales: el impacto financiero para la organización y el riesgo asociado al suministro. Esta segmentación constituye la base para definir estrategias diferenciadas según el tipo de categoría:

- **Apalancables**: maximizar la competencia entre proveedores y consolidar la demanda para obtener condiciones más favorables.
- **Estratégicas**: fortalecer relaciones colaborativas, gestionar riesgos críticos y establecer planes de continuidad operativa.
- **Cuello de botella:** asegurar la disponibilidad, reducir la dependencia y mitigar vulnerabilidades en el suministro.
- **No críticas:** automatizar, estandarizar y simplificar la gestión operativa.

La literatura especializada destaca que la integración entre análisis de mercado y segmentación estratégica es esencial para optimizar el portafolio de compras y fortalecer la resiliencia del abastecimiento **(Monczka et al., 2020).**

Tabla 5

Matriz de Análisis por Categorías basada en el Modelo de Porter para la Industria Alimentaria

No	Categoría de compra	Poder de proveedores	Poder de clientes internos	Nuevos competidores	Sustitutos	Rivalidad entre proveedores	Implicaciones estratégicas
1	Materias primas (azúcar, harinas, aceites)	Medio (mercado amplio pero volátil)	Alto (impacto directo en formulación)	Medio (nuevos productores locales)	Bajo (sustitución limitada por especificaciones)	Alta (competencia por calidad y precio)	Establecer contratos marco y monitorear precios internacionales
2	Ingredientes funcionales y aditivos	Alto (proveedores especializados)	Medio (R&D y calidad)	Bajo (barreras técnicas)	Medio (alternativas naturales emergentes)	Media (pocos actores relevantes)	Desarrollar relaciones técnicas con proveedores clave y evaluar sustitutos
3	Material de empaque primario (plástico, cartón, vidrio)	Medio (variedad de proveedores)	Alto (marketing y operaciones)	Alto (nuevas tecnologías de empaque)	Medio (materiales sostenibles)	Alta (presión por costos y sostenibilidad)	Evaluar innovación en materiales y negociar escalabilidad
4	Material de empaque secundario (etiquetas, cajas)	Bajo (mercado fragmentado)	Medio (logística y presentación)	Alto (impresores digitales)	Bajo (difícil sustituir sin rediseño)	Alta (competencia por tiempos y calidad)	Consolidar proveedores por volumen y estandarizar formatos
5	Servicios logísticos (transporte, distribución)	Medio (operadores regionales)	Alto (urgencias y cobertura)	Alto (plataformas digitales)	Bajo (servicio difícil de sustituir)	Media (competencia por rutas y tarifas)	Negociar condiciones flexibles y evaluar operadores emergentes
6	Equipos de producción y mantenimiento	Alto (proveedores técnicos especializados)	Bajo (dependencia operativa)	Bajo (alta inversión inicial)	Bajo (difícil sustituir sin rediseño)	Media (competencia técnica)	Priorizar proveedores con soporte local y repuestos disponibles
7	Servicios de limpieza y sanitización	Bajo (mercado local amplio)	Alto (normativas y auditorías)	Medio (nuevas soluciones ecológicas)	Medio (automatización parcial)	Alta (competencia por precio y cumplimiento)	Establecer KPIs de higiene y contratos con cláusulas de desempeño
8	Energía y servicios públicos	Alto (pocos proveedores regulados)	Bajo (consumo técnico)	Bajo (mercado regulado)	Bajo (difícil sustituir)	Baja (monopolios o concesiones)	Optimizar consumo y evaluar fuentes renovables
9	Promocionales y material POP	Bajo (proveedores abundantes)	Alto (marketing y ventas)	Alto (agencias digitales)	Medio (canales digitales)	Alta (competencia por creatividad y tiempos)	Establecer panel creativo y negociar por campañas
10	Servicios profesionales (auditoría, diseño, consultoría)	Medio (especialización técnica)	Medio (áreas funcionales)	Alto (freelancers y plataformas)	Medio (automatización parcial)	Media (competencia por reputación y precio)	Homologar proveedores por especialidad y establecer tarifas base

Nota. Elaboración Propia

De manera complementaria, la matriz de análisis por categoría, basada en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, aporta un enfoque estructurado para evaluar el comportamiento competitivo de cada categoría. Su aplicación se organiza en tres componentes:

1. **Diagnóstico estratégico por categoría**. Analiza cada categoría a partir de las cinco fuerzas competitivas, identifica su nivel de riesgo, complejidad, exposición al mercado y sensibilidad ante variaciones en la oferta y la demanda.
2. **Segmentación de categorías**. Clasifica las categorías como estratégicas, apalancadas, cuello de botella o rutinarias, optimiza la asignación de recursos y el enfoque táctico de abastecimiento.
3. **Diseño de estrategias de abastecimiento**. Orienta decisiones clave como la consolidación de volúmenes, la diversificación o desarrollo de proveedores, el establecimiento de relaciones estratégicas y la renegociación de condiciones contractuales.

Finalmente, la Tabla 5. Matriz de Análisis por Categorías basada en el Modelo de Porter para una empresa de la industria alimentaria ilustra cómo las categorías de compra pueden

analizarse a partir de las variables del modelo, permite orientar la estrategia de abastecimiento desde una comprensión profunda del mercado como fuente de suministro.

7.3.6 Plataformas digitales en el análisis de mercado e industria

Las plataformas digitales permiten monitorear precios en tiempo real, analizar tendencias globales, evaluar riesgos geopolíticos, integrar bases de datos externas y automatizar el análisis de mercado. Soluciones como SAP Ariba, Coupa, Jaggaer y Tealbook incorporan módulos avanzados de proveedores y análisis de riesgo basados en **análisis de datos (Gartner, 2023a),** lo que amplía significativamente la capacidad analítica de las áreas de abastecimiento.

En conjunto, la digitalización incrementa la precisión del análisis, reduce los tiempos de investigación y fortalece la capacidad de respuesta ante cambios en las condiciones del mercado, como se ilustra en la Tabla 6: Plataformas digitales relevantes para el análisis competitivo bajo el modelo de Porter.

Tabla 6

Plataformas digitales relevantes para el análisis competitivo bajo el modelo de Porter

Fuerza de Porter	Plataformas digitales aplicables	Aplicación concreta
Poder de proveedores	Power BI, ERP (SAP, Oracle), RPA	Tableros de Control de concentración de mercado, alertas de vencimiento de contratos, agentes virtuales que validan condiciones comerciales
Poder de clientes internos	Power Virtual Agents, Power Automate	Agentes Virtuales que explican políticas de compra, automatización de aprobaciones según urgencia o monto
Amenaza de nuevos competidores	Plataformas de inteligencia de mercado (Statista, ImportGenius), Power BI	Visualización de nuevos actores por región, análisis de tendencias de entrada y capacidades
Sustitutos	Power BI, herramientas de innovación abierta (IdeaScale, HYPE)	Tableros que comparan desempeño técnico y costo de materiales alternativos, flujos de evaluación de sustitutos
Rivalidad entre proveedores existentes	SRM (Supplier Relationship Management), Power BI, RPA	Paneles de desempeño comparativo, agentes virtuales que extraen KPIs de entregas, calidad y precios históricos

Nota. Elaboración Propia

7.3.7 Análisis de Riesgos de Abasto

El análisis de riesgos de abasto tiene como propósito identificar, clasificar, evaluar y mitigar los riesgos asociados al suministro de bienes y servicios críticos. Su enfoque se centra en aquellos riesgos que pueden afectar la continuidad operativa, el cumplimiento contractual, la calidad del producto o la competitividad de la organización. Para ello, los riesgos se agrupan en cinco dimensiones clave, presentados en la Tabla 7: Riesgos asociados con el abastecimiento de bienes y servicios.

Tabla 7

Riesgos asociados con el Abastecimiento de Bienes y Servicios

Dimensión	Descripción
Riesgo Geopolítico y Regulatorio	Cambios en normativas, tratados, restricciones de exportación, conflictos sociales o políticos.
Riesgo Operativo del Proveedor	Capacidad instalada, cal, cumplimiento, dependencia de insumos críticos, historial de desempeño.
Riesgo en la Cadena de Suministro	Logística, transporte, lead times, concentración geográfica, dependencia de terceros.
Riesgo Financiero y de Mercado	Volatilidad de precios, tipo de cambio, solvencia del proveedor, dependencia de subsidios.
Riesgo Ambiental, Social y Gobierno	Cumplimiento ambiental, condiciones laborales, reputación, prácticas éticas.

Nota. Elaboración Propia

Asimismo, el proceso incorpora una matriz de evaluación cualitativa–cuantitativa, basada en tres niveles de impacto y tres niveles de probabilidad, como se muestra en la Tabla 8: Clasificación del nivel de riesgo para el abastecimiento de bienes y servicios.

Tabla 8

Clasificación de Nivel de Riesgos para el abastecimiento de bienes y servicios

Nivel de Riesgo	Descripción
Bajo (1)	Riesgo marginal, impacto limitado, alta capacidad de mitigación.
Medio (2)	Riesgo relevante, impacto moderado, requiere monitoreo activo.
Alto (3)	Riesgo crítico, impacto severo, requiere plan de contingencia inmediato.

Nota. Elaboración Propia

Cada riesgo se evalúa con base en tres elementos:

Probabilidad (P): frecuencia esperada del evento.
Impacto (I): severidad del efecto sobre el negocio.
Índice de Riesgo (IR): calculado como (IR = P \times I).

A partir de este índice se establecen umbrales de acción:

IR ≤ 3: riesgo aceptable.
4 ≤ IR ≤ 6: riesgo moderado; requiere monitoreo y acciones de mitigación.
IR ≥ 7: riesgo alto; requiere un plan de acción inmediato.

La Tabla 9: Uso de plataformas digitales para fortalecer las prácticas operativas muestra cómo la digitalización complementa el análisis de riesgos y mejora la gestión de fuentes de suministro.

Tabla 9

Uso de plataformas digitales para fortalecer las prácticas operativas en el análisis de mercados y la gestión de fuentes de suministro

Prácticas Operativas	Aplicación
RFI/RFP estructurados	Identificación de riesgos operativos, financieros, Ambientales y Sociales
Visitas a plantas	Validación de capacidades, cumplimiento y condiciones laborales.
Tableros de control históricos	Evaluación de desempeño en calidad, entrega, cumplimiento.
Plataformas digitales	RPA, REPSE, Power BI, COMPYTE para monitoreo y trazabilidad.
Simulaciones de escenarios	Evaluación de resiliencia ante disrupciones (clima, huelgas, cierres).

Nota. Elaboración Propia

El análisis de riesgos complementa la Matriz de Compras y facilita el ajuste estratégico del abastecimiento. La Tabla 10: Determinación del nivel de riesgo asociado a las categorías de abastecimiento estratégico ejemplifica su aplicación.

Tabla 10

Determinación del nivel de riesgo asociado a las categorías de abastecimiento estratégico

Categoría	Riesgo Alto	Riesgo Medio	Riesgo Bajo
Estratégica	Diversificación, integración vertical, contratos de largo plazo	Alianzas, desarrollo de proveedores	Contratos marco, monitoreo
Criticos	Planes de contingencia, inventario de seguridad	Homologación, doble fuente	Negociación táctica
Apalancamieto	Licitaciones competitivas, grupos de compra	Consolidación de volumen	Optimización de precios
No Criticos	Automatización, contratos estándar	Revisión periódica	Gestión transaccional

Nota. Elaboración Propia

El análisis de riesgos se integra en tableros de control digitales (por ejemplo, Power BI) y en el diseño de agentes virtuales que generan alertas automáticas ante cambios en el nivel de riesgo, incumplimientos contractuales, vencimientos de certificaciones o disrupciones logísticas y regulatorias. Modelos como “Supply Chain Risk Management Framework” recomiendan evaluar probabilidad e impacto y definir planes de mitigación **(WEF, 2023).** La

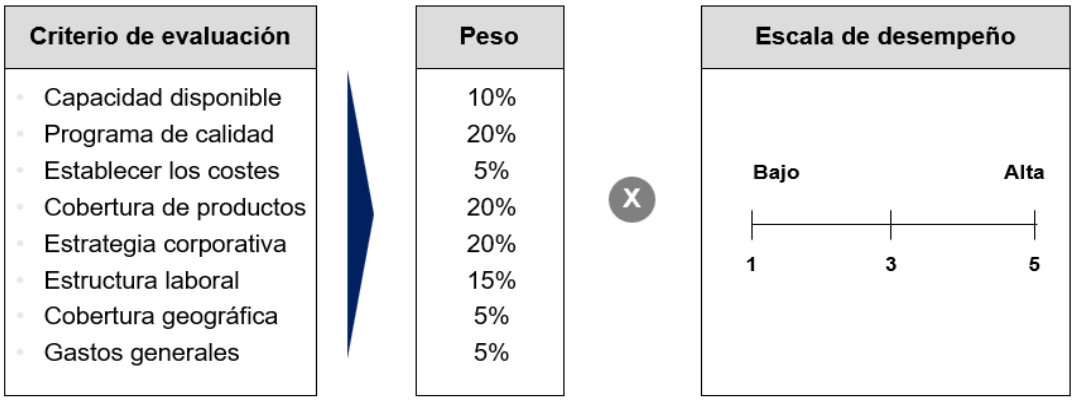
pandemia, los conflictos geopolíticos y las recientes disrupciones logísticas han demostrado la importancia de contar con sistemas de análisis de riesgo robustos y actualizados **(McKinsey & Company, 2022).**

7.3.8 Generación de Portafolio de Proveedores

La construcción de un portafolio de proveedores constituye una práctica estratégica fundamental para robustecer la gestión de abastecimiento, optimizar la toma de decisiones y garantizar la alineación entre las capacidades del mercado y los requerimientos de la organización. Este proceso se articula en tres etapas secuenciales y complementarias, que permiten avanzar desde la identificación inicial hasta la conformación de un conjunto de proveedores precalificados, evaluados bajo criterios objetivos, replicables y estratégicamente definidos.

Figura 12

Criterios y Ponderación para la Evaluación Integral de Proveedores



Nota. Elaboración Propia

Con base en estos criterios, se conforma una lista de proveedores preseleccionados que cumplen con los requisitos mínimos para avanzar en el proceso. A cada proveedor se le asigna un perfil básico que sintetiza información clave: datos generales, líneas de producto, capacidades técnicas, condiciones comerciales preliminares y nivel de alineación estratégica con las necesidades de la organización, tal como se ilustra en la Figura 12: Criterios y Ponderación para la Evaluación Integral de Proveedores.

1. **Identificación y Preselección de Proveedores Potenciales.** La primera fase consiste en mapear el universo de proveedores disponibles, al considerar tanto actores consolidados como proveedores emergentes. Este levantamiento se guía por criterios de preselección que incluyen la ubicación geográfica y cobertura operativa, la experiencia sectorial y referencias comerciales, la capacidad instalada y escalabilidad, las certificaciones técnicas y regulatorias, así como el historial de cumplimiento y desempeño contractual.

2. **Definición de la Metodología de Evaluación.** La segunda etapa consiste en diseñar una metodología de evaluación estructurada, que incorpore criterios clave como la calidad del producto o servicio, la competitividad de precios, la capacidad de respuesta y cumplimiento de plazos, el nivel de innovación y sostenibilidad, así como el cumplimiento normativo y la reputación corporativa. Cada criterio debe contar con una ponderación específica, ajustada al tipo de categoría, la criticidad del insumo y los objetivos estratégicos del área de compras.

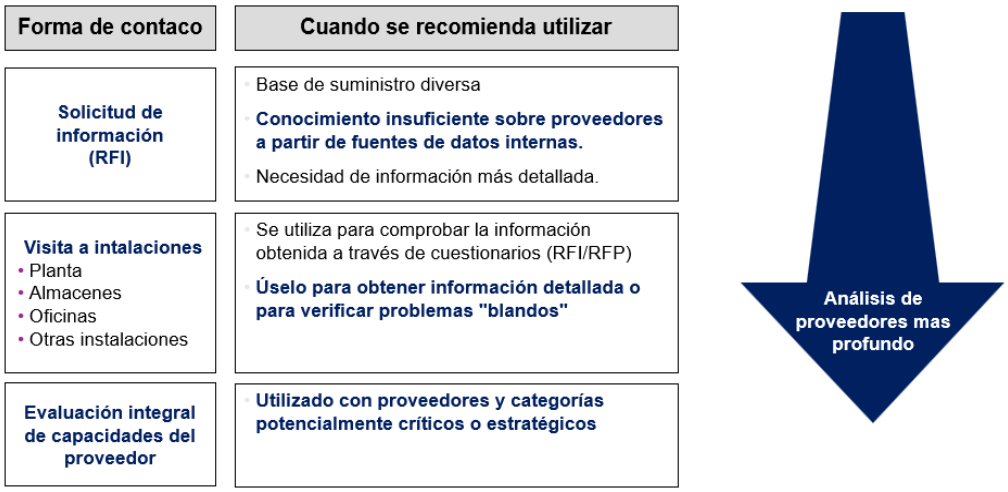
3. **Evaluación Integral y Conformación del Portafolio.** La tercera etapa comprende la ejecución de la evaluación y la elaboración de una lista preliminar de proveedores precalificados. Para ello, se consolida un portafolio de información mediante instrumentos como:

    - **RFI (Request for Information):** recopila datos generales sobre capacidades, estructura operativa y experiencia del proveedor.
    - **RFP (Request for Proposal):** reúne propuestas técnicas y comerciales alineadas con una necesidad específica.
    - **RFQ (Request for Quotation):** obtiene cotizaciones detalladas sobre productos o servicios definidos.

La metodología puede adoptar enfoques cuantitativos, cualitativos o mixtos, y debe ser transparente, trazable y replicable para garantizar consistencia en la toma de decisiones. Este enfoque se ilustra en la Figura 13: Prácticas Operativas Adicionales para la Evaluación Integral de Proveedores.

Figura 13

Practicas Operativas Adicionales para la Evaluación Integral de Proveedores

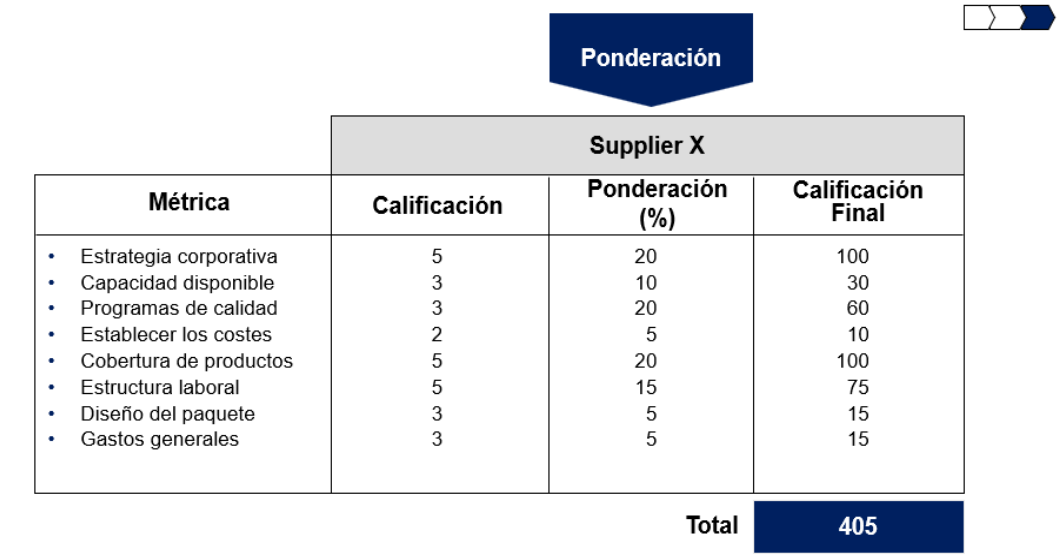


Nota. Elaboración Propia

Este proceso puede complementarse con visitas a planta, entrevistas técnicas, análisis de capacidades operativas y revisión documental, con el fin de validar la información declarada y profundizar en aspectos críticos del desempeño del proveedor.

Figura 14

Ponderación de las variables con las que se evalúa Integralmente a proveedores



Métrica	Supplier X		
	Calificación	Ponderación (%)	Calificación Final
• Estrategia corporativa	5	20	100
• Capacidad disponible	3	10	30
• Programas de calidad	3	20	60
• Establecer los costes	2	5	10
• Cobertura de productos	5	20	100
• Estructura laboral	5	15	75
• Diseño del paquete	3	5	15
• Gastos generales	3	5	15
		Total	405

Nota. Elaboración Propia.

Una vez integrada la información, se aplican los criterios y ponderaciones previamente definidos, lo que permite generar una clasificación objetiva y seleccionar a los proveedores con mayor potencial estratégico. Este enfoque se representa en la Figura 14: Ponderación de las variables con las que se evalúa integralmente a proveedores.

La literatura destaca que un portafolio equilibrado reduce riesgos y mejora la resiliencia **(Christopher, 2022).**

7.3.9 Apalancamiento Digital en la Evaluación y Selección de Proveedores

La adopción de un enfoque digital y metodológico en la evaluación de proveedores genera beneficios estratégicos significativos. Entre ellos destacan la eliminación de sesgos y la reducción de errores humanos, una mayor transparencia, trazabilidad y capacidad de auditoría, así como la posibilidad de tomar decisiones basadas en datos estructurados, comparables y verificables. Además, permite asegurar un cumplimiento normativo automatizado y documentado, y aporta agilidad en los procesos de homologación, activación y seguimiento.

Tabla 11

Plataformas recomendadas para fortalecer el proceso de Evaluación de Proveedores

Etapa del Proceso	Plataforma	Funcionalidad Clave
1. Exploración y Preselección (RFI)	Power Automate / Formularios digitales	Automatizan la recolección estructurada de datos técnicos, legales y operativos.
	Plataformas SRM (Supplier Relationship Management)	Centralizan perfiles, certificaciones, cobertura y experiencia sectorial.
	Plataformas de inteligencia competitiva (ej. COMPYTE)	Monitorean y comparan estrategias de mercado; detectan tendencias y posicionamiento de proveedores.
2. Evaluación Técnica y Comercial (RFP)	Power BI	Visualiza comparativos multicriterio en tiempo real (precio, calidad, servicio, cumplimiento, innovación).
	Matrices de evaluación ponderada (Excel o SRM)	Permiten calificaciones objetivas con criterios personalizados.
	Simulaciones o pilotos	Automatizan pruebas de desempeño mediante agentes virtuales o formularios estructurados.
3. Formalización de Propuestas (RFQ)	Power Automate	Gestiona flujos de aprobación según monto o categoría, con alertas en Teams o correo.
	Power BI	Tableros de seguimiento por área, categoría o proveedor; análisis de tiempos de ciclo y SLA.
	Agentes virtuales	Asisten en el llenado correcto de RFQs y permiten consultas en lenguaje natural.
4. Auditoría y Validación	Portales con validación REPSE	Verifican cumplimiento fiscal, legal y laboral ante SAT, IMSS e Infonavit.
	RPA (Robotic Process Automation)	Automatiza la extracción y validación de documentos clave (CFDIs, contratos, opiniones de cumplimiento).
	Scorecards de desempeño	Generan evaluaciones automatizadas con KPIs históricos (entregas, calidad, atención, flexibilidad).
5. Selección y Homologación	Power Virtual Agents	Asisten a usuarios internos en la consulta de proveedores aprobados y políticas de compra.
	ERP con módulo de compras (SAP Ariba, Oracle, Dynamics)	Formalizan la selección, generan contratos y activan el ciclo P2P.
	Blockchain (en cadenas críticas)	Garantiza trazabilidad, integridad documental y cumplimiento contractual.

Nota. Elaboración Propia.

La integración de plataformas digitales dentro del proceso eleva la eficiencia, la trazabilidad y la calidad de las decisiones, como se presenta en la Tabla 11: Plataformas recomendadas para fortalecer el proceso de evaluación de proveedores.

El uso de analítica avanzada amplía aún más estas capacidades al permitir identificar patrones de mercado, predecir fluctuaciones de precios, evaluar riesgos emergentes, automatizar análisis comparativos y generar alertas tempranas. De acuerdo con **Gartner (2023a),** las organizaciones que incorporan plataformas digitales en el abastecimiento logran mejoras sustanciales en la precisión, velocidad y calidad del análisis.

7.3.10 Retos del Análisis de Mercados y Fuentes de Suministro

Al igual que en cualquier proceso de cambio y adopción de nuevas prácticas operativas, el análisis de mercados y fuentes de suministro enfrenta ciertos desafíos. Basados en la experiencia, estos se enlistan a continuación.

1. **Limitaciones en la visibilidad del mercado.** Escasa transparencia en sectores fragmentados o con baja digitalización. Dificultad para acceder a información confiable sobre proveedores emergentes o informales. Asimetrías de información entre compradores y oferentes.
2. **Dificultad para segmentar adecuadamente el mercado.** Falta de criterios estandarizados para clasificar proveedores por capacidad, riesgo o valor estratégico. Ambigüedad en la definición de categorías de compra, especialmente en entornos multisectoriales o multiculturales. Riesgo de sobre generalización al aplicar segmentaciones genéricas sin considerar particularidades.
3. **Evaluación incompleta del poder de compra.** Subestimación del volumen consolidado o del potencial de apalancamiento interdepartamental. Falta de integración entre áreas usuarias, lo que impide una visión holística de la demanda. Dificultad para cuantificar el valor estratégico de ciertas categorías no recurrentes o de bajo gasto.
4. **Desafíos en la identificación y homologación de proveedores.** Procesos manuales o desarticulados para la recopilación y validación de información. Barreras culturales, idiomáticas o regulatorias en mercados internacionales. Falta de criterios homogéneos para evaluar capacidades técnicas, financieras y de cumplimiento.
5. **Gestión de riesgos limitada o reactiva.** Ausencia de modelos predictivos para anticipar disrupciones geopolíticas, climáticas o logísticas. Subestimación de riesgos asociados a la concentración de proveedores o dependencia tecnológica. Dificultad para integrar variables ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en el análisis de riesgo.
6. **Falta de integración tecnológica.** Uso limitado de plataformas analíticas. Dificultad para consolidar datos internos y externos en tableros de control accionables. **(ISO, 2023a)**
7. **Capacidades organizacionales insuficientes.** Equipos de compras con formación técnica limitada en análisis de mercado o evaluación estratégica. Falta de metodologías estandarizadas para el análisis estructural de industrias y cadenas de suministro. Resistencia al cambio o baja adopción de plataformas digitales por parte de usuarios clave. **(OECD, 2022).**
8. **Entornos volátiles y dinámicos.** Cambios abruptos en regulaciones, aranceles o políticas comerciales. Entrada de nuevos actores disruptivos o tecnologías sustitutas que alteran la estructura del mercado. Reconfiguración de cadenas de suministro globales por eventos geopolíticos o sanitarios.

7.4. Desarrollar Estrategias y Generar Acuerdos Internos

La cuarta fase del abastecimiento estratégico, como se ilustra en la Figura 15: Objetivos en el desarrollo de Estrategias de Abastecimiento, se centra en el diseño de estrategias de suministro específicas por categoría, orientadas a seleccionar el enfoque más adecuado conforme a criterios técnicos y estratégicos. Antes de su implementación, estas estrategias deben ser validadas por los líderes clave de la organización, con el propósito de asegurar coherencia institucional, facilitar su adopción operativa y garantizar su integración en la arquitectura organizacional. Este proceso de alineación refuerza la legitimidad, la agilidad y la capacidad de impacto de las decisiones de abastecimiento.

Figura 15

Objetivos en el Desarrollo de Estrategias de Abastecimiento

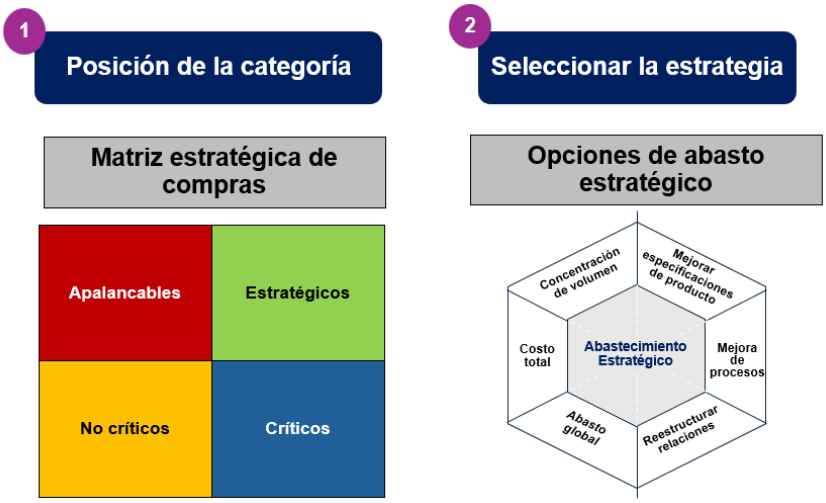


Nota. Elaboración Propia.

La formulación de estrategias de abastecimiento se desarrolla en dos etapas complementarias. La primera consiste en ubicar cada categoría dentro de una matriz estratégica que relaciona la complejidad del mercado proveedor con los requerimientos del negocio. La segunda implica seleccionar el enfoque táctico más pertinente, entre alternativas como consolidación de volumen, abastecimiento global, ajuste de especificaciones, redefinición de relaciones o integración de procesos, tal como se ilustra en la Figura 16: Etapas en el desarrollo de Estrategias de Abasto. Este enfoque articula los objetivos institucionales con las capacidades y riesgos del mercado, optimiza el valor generado por la gestión de compras y asegura la alineación con la estrategia corporativa. **(Monczka et al., 2020; AT Kearney, 2008).**

Figura 16

Etapas en el desarrollo de Estrategias de Abasto



Nota. Elaboración Propia.

7.4.1 Segmentación Estratégica de Categorías

La matriz estratégica de compras clasifica las categorías en cuatro segmentos:

- **Apalancables**: categorías con múltiples proveedores y alto valor de compra. La estrategia recomendada se centra en consolidación de volumen, negociación de precios y eficiencia mediante licitaciones competitivas.
- **Estratégicas**: categorías con proveedores únicos o especializados, cuyo impacto en el negocio resulta crítico. Se privilegia la construcción de relaciones de largo plazo, la integración de procesos y la mitigación de riesgos.
- **No críticas**: categorías de bajo valor y alta transaccionalidad. La estrategia adecuada consiste en automatización de procesos, estandarización de especificaciones y reducción de costos administrativos.
- **Críticas**: categorías con escasa oferta y bajo valor de compra, pero alta sensibilidad operativa. La estrategia se orienta hacia la garantía de disponibilidad, el desarrollo de nuevas fuentes y la gestión de inventarios estratégicos.

La Figura 17: Matriz estratégica de compras muestra la segmentación de estrategias a partir de cuatro cuadrantes definidos por la complejidad del mercado proveedor y el costo asociado a la compra.

Evaluación de la Complejidad del Mercado Proveedor

La complejidad del mercado proveedor se determina mediante seis criterios:

1. **Cantidad de proveedores**: identificación de mercados monopólicos, oligopólicos o competitivos.
2. **Disponibilidad**: análisis de la facilidad de acceso a materiales o servicios requeridos.

3. **Sustitución**: valoración de la posibilidad de modificar especificaciones para acceder a mercados más favorables.
4. **Logística**: consideración del esfuerzo necesario para asegurar disponibilidad, incluye transporte, manipulación e importación.
5. **Calidad**: evaluación de la variabilidad en los niveles de calidad ofrecidos.
6. **Cumplimiento de exigencias**: verificación de la capacidad de los proveedores para satisfacer requisitos financieros, legales y técnicos.

Figura 17

Matriz Estratégica de Compras



Nota. Elaboración Propia

Cada criterio se califica en una escala de 0 a 2, y el puntaje total posiciona la categoría dentro de la matriz estratégica.

Evaluación de los Requerimientos del Negocio

Los requerimientos del negocio se analizan en tres dimensiones:

1. **Nivel estratégico**: determinación de la criticidad del material o servicio para los procesos clave.
2. **Requerimientos técnicos**: verificación de políticas, definiciones o condiciones técnicas que regulan la compra.
3. **Impacto en la calidad del producto final**: análisis del efecto del insumo sobre el desempeño ante el cliente.

La suma de estos criterios permite clasificar la categoría como estratégica (7–10 puntos), táctica (4–6 puntos) o no estratégica (0–2 puntos).

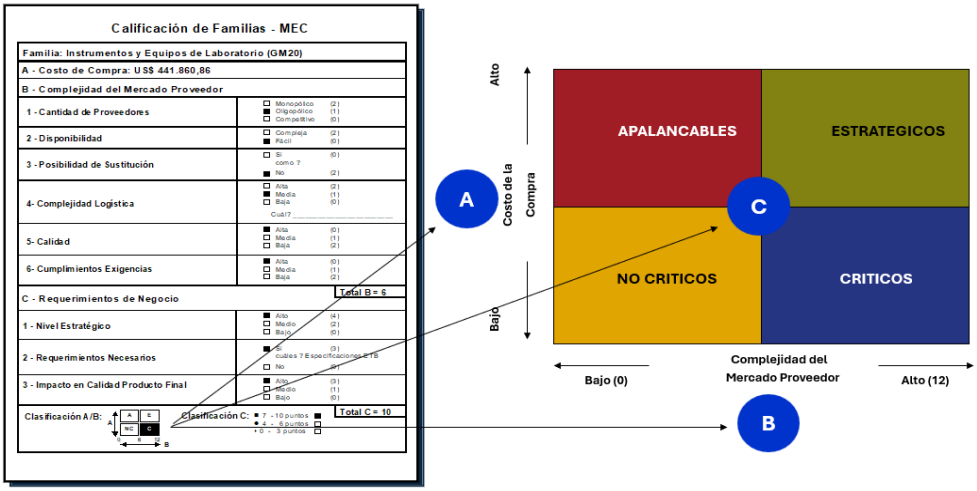
La literatura coincide en que la segmentación estratégica es un habilitador clave para priorizar recursos y diseñar estrategias efectivas **(CIPS, 2021).**

7.4.2 Matriz Estratégica de Compras

La matriz integra los resultados de la complejidad del mercado y los requerimientos del negocio para generar una segmentación visual que orienta la selección de estrategias, tal como se muestra en la Figura 18: Clasificación de Familias en Matriz Estratégica de Compras. Esta metodología facilita la priorización de esfuerzos, la asignación eficiente de recursos y la definición de tácticas específicas para cada cuadrante.

Figura 18

Clasificación de Familias en Matriz Estratégica de Compras



Nota. Elaboración Propia

7.4.3 "Purchasing Chessboard" en la Estrategia de Abastecimiento

El "Purchasing Chessboard" de ATKearney (2008) aporta un marco táctico que permite traducir el análisis de mercado, la segmentación de categorías y los requerimientos del negocio en decisiones operativas claras y coherentes. Su valor radica en:

1. Ofrecer un conjunto de tácticas que fortalecen la capacidad negociadora.
2. Permitir gestionar relaciones complejas con proveedores.
3. Asegura que las estrategias de abastecimiento se ejecuten con precisión.

Al incorporarse en la fase de diseño estratégico, facilita la selección de acciones específicas según el nivel de competencia del mercado, la disponibilidad de alternativas, la criticidad de los insumos y el equilibrio de poder entre las partes. Su aplicación permite ajustar la estrategia por categoría con un nivel de detalle que incrementa la efectividad del proceso.

1. **Categorías donde existe amplia oferta y alto volumen.** Habilitas tácticas orientadas a maximizar la competencia, optimizar especificaciones, consolidar demanda y generar eficiencias inmediatas.
2. **Categorías estratégicas.** Impulsa enfoques colaborativos que fortalecen la continuidad operativa, fomentan la innovación conjunta y permiten integrar procesos para mejorar desempeño y reducir riesgos.
3. **Categorías críticas.** Facilita la construcción de resiliencia mediante el desarrollo de nuevas fuentes, la diversificación geográfica, la flexibilización contractual y la adaptación de especificaciones para ampliar el acceso al mercado.
4. **Categorías de bajo impacto.** Orienta hacia la estandarización, la simplificación del portafolio y la automatización de procesos para reducir costos administrativos y liberar capacidad operativa.

El marco táctico también contribuye a profesionalizar la negociación, ya que permite seleccionar acciones basadas en evidencia y no en intuición. Esto se traduce en planes de acción claros para procesos de cotización, criterios objetivos para evaluar propuestas, mecanismos para equilibrar relaciones con proveedores dominantes y lineamientos para estructurar acuerdos que integren desempeño, riesgo, costo total y continuidad operativa.

Su integración con plataformas digitales amplifica su impacto: los sistemas de visualización permiten monitorear el poder relativo entre actores; las soluciones digitales facilitan evaluar proveedores según las tácticas seleccionadas; la automatización acelera análisis comparativos y validaciones; y los flujos digitales permiten activar tácticas específicas según la estrategia definida para cada categoría.

1. Además, su uso sistemático facilita la gestión del cambio, ya que reduce la ambigüedad en la toma de decisiones, estandariza criterios de negociación, genera resultados tempranos que fortalecen la credibilidad del proceso y permite comunicar la estrategia de manera clara a todas las áreas involucradas.

2. También puede integrarse en la política de compras como un anexo táctico que oriente negociaciones, defina prácticas permitidas y brinde trazabilidad para auditorías y procesos de control interno. Esto asegura consistencia institucional y evita decisiones aisladas o contradictorias.

3. Finalmente, su incorporación ayuda a enfrentar desafíos comunes del abastecimiento estratégico, como la resistencia interna, la falta de criterios homogéneos, la volatilidad del mercado, la necesidad de fortalecer capacidades analíticas y la complejidad de gestionar categorías con dinámicas diversas. Al ofrecer un marco táctico claro, adaptable y basado en mejores prácticas internacionales, contribuye a consolidar un proceso de compras más robusto, alineado con los objetivos corporativos y capaz de generar valor sostenible.

En síntesis, el "**Purchasing Chessboard" de ATK (2008)** se convierte en un complemento esencial para fortalecer la estrategia de abastecimiento, mejorar la calidad de las decisiones, profesionalizar la negociación y asegurar que la organización cuente con un enfoque táctico sólido, adaptable y orientado al valor.

7.4.4 Estrategias de Abastecimiento por Segmento

El modelo de Abastecimiento Estratégico organiza las principales palancas tácticas que una organización puede activar para optimizar su gestión de compras y fortalecer su posición frente al mercado proveedor. Parte de un núcleo conceptual, el abastecimiento estratégico como disciplina, y despliega seis enfoques complementarios que permiten generar valor desde distintas dimensiones operativas, comerciales y relacionales.

Cada enfoque constituye una vía específica para mejorar el desempeño del suministro: desde la consolidación del volumen para aprovechar economías de escala, hasta la integración de procesos para elevar la eficiencia conjunta con los proveedores. El modelo incorpora además estrategias orientadas a la innovación, la reconfiguración de la base de suministro, la exploración de mercados globales y la optimización del costo total, lo que permite adaptar la táctica según la categoría, el contexto del mercado y los objetivos institucionales.

Figura 19
Modelo de Estrategias de Abastecimiento



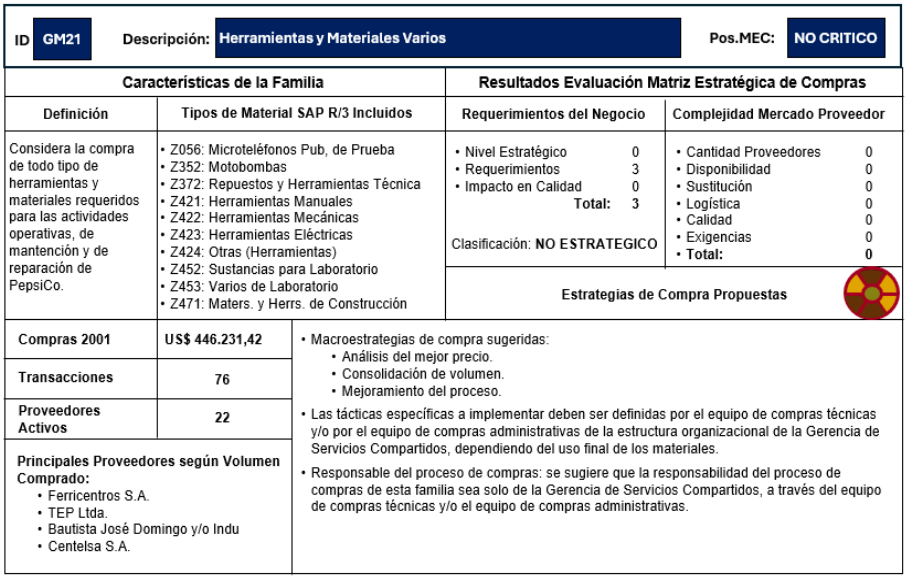
Nota. Elaboración Propia

En conjunto, esta arquitectura estratégica ofrece un marco integral para seleccionar, combinar y priorizar acciones de abastecimiento que fortalezcan el poder adquisitivo de la organización y generen ventajas competitivas sostenibles. La Figura 19: Modelo de

Estrategias de Abastecimiento lo representa mediante un hexágono en el que cada cara agrupa un conjunto de estrategias, articuladas entre dos principios rectores: aprovechar el poder de compra y crear una ventaja para la organización.

Figura 20

Resumen de Estrategia de Abastecimiento



ID	GM21	Descripción:	Herramientas y Materiales Varios	Pos.MEC:	NO CRITICO

Características de la Familia		Resultados Evaluación Matriz Estratégica de Compras	
Definición	**Tipos de Material SAP R/3 Incluidos**	**Requerimientos del Negocio**	**Complejidad Mercado Proveedor**
Considera la compra de todo tipo de herramientas y materiales requeridos para las actividades operativas, de mantención y de reparación de PepsiCo.	• Z056: Microteléfonos Pub, de Prueba • Z352: Motobombas • Z372: Repuestos y Herramientas Técnica • Z421: Herramientas Manuales • Z422: Herramientas Mecánicas • Z423: Herramientas Eléctricas • Z424: Otras (Herramientas) • Z452: Sustancias para Laboratorio • Z453: Varios de Laboratorio • Z471: Maters. y Herrs. de Construcción	• Nivel Estratégico 0 • Requerimientos 3 • Impacto en Calidad 0 **Total:** 3 Clasificación: **NO ESTRATEGICO**	• Cantidad Proveedores 0 • Disponibilidad 0 • Sustitución 0 • Logística 0 • Calidad 0 • Exigencias 0 • **Total:** 0

Compras 2001	**US$ 446.231,42**
Transacciones	**76**
Proveedores Activos	**22**

Principales Proveedores según Volumen Comprado:
- Ferricentros S.A.
- TEP Ltda.
- Bautista José Domingo y/o Indu
- Centelsa S.A.

Estrategias de Compra Propuestas

- Macroestrategias de compra sugeridas:
  - Análisis del mejor precio.
  - Consolidación de volumen.
  - Mejoramiento del proceso.
- Las tácticas específicas a implementar deben ser definidas por el equipo de compras técnicas y/o por el equipo de compras administrativas de la estructura organizacional de la Gerencia de Servicios Compartidos, dependiendo del uso final de los materiales.
- Responsable del proceso de compras: se sugiere que la responsabilidad del proceso de compras de esta familia sea solo de la Gerencia de Servicios Compartidos, a través del equipo de compras técnicas y/o el equipo de compras administrativas.

Nota. Elaboración Propia

Para administrar el proceso de abastecimiento estratégico se elabora un resumen por categoría, en el cual se detallan el perfil, el resultado de la matriz y la estrategia seleccionada. Como lo muestra la Figura: 20 Resumen de Estrategia de Abastecimiento. Este instrumento permite controlar la ejecución y comparar resultados con la definición inicial de la estrategia.

7.4.5 Plataformas Digitales de Soporte

La implementación de estrategias se respalda en plataformas digitales que optimizan la ejecución, permiten simular escenarios, activan procesos y garantizan trazabilidad. Como lo muestra la Tabla 12: Resumen de Plataformas Digitales para Estrategias de Abastecimiento.

- **Power Automate**: automatización de flujos de trabajo según la estrategia seleccionada.
- **Power BI**: visualización en tiempo real de matrices de riesgo, desempeño de proveedores y segmentación de categorías.
- **SRM (Supplier Relationship Management)**: centralización de perfiles, certificaciones, cobertura geográfica y experiencia de proveedores.

- **RPA (Robotic Process Automation)**: extracción y validación de documentos como CFDIs, contratos y opiniones de cumplimiento.
- **REPSE**: verificación de cumplimiento legal y laboral en México para proveedores tercerizados.

Tabla:12

Resumen de plataformas Digitales para Estrategias de Abastecimiento

Posición en Matriz Estratégica	Estrategia de Abasto Recomendada	Ejemplo de Aplicación	Plataforma Digital Sugerida
No Criticos	Automatización transaccional	Activación automática de contratos marco y órdenes de compra recurrentes	Power Automate + ERP (SAP Ariba, Oracle)
Apalancables	Consolidación de volumen y licitaciones competitivas	Lanzamiento de RFQ masivo con validación fiscal automatizada	Power Automate + RPA + REPSE
Criticos	Doble fuente, inventario de seguridad, desarrollo de proveedores	Activación de alertas por disrupción logística o escasez	Power BI + SRM + simulaciones
Estratégica	Alianzas, contratos de largo plazo, integración vertical	Lanzamiento de RFP con evaluación multicriterio y visitas a planta	Power Automate + Power BI + SRM

Nota. Elaboración Propia

Estas plataformas fortalecen la capacidad de simular escenarios, activar procesos y garantizar trazabilidad, lo que incrementa la eficiencia y la confiabilidad del abastecimiento estratégico. Según **Gartner (2023a),** las organizaciones que utilizan plataformas digitales para la formulación de estrategias logran mayor precisión, velocidad y alineación interna.

La metodología de abastecimiento estratégico transforma la función de compras en un motor de valor para la organización. La integración de criterios técnicos, estratégicos y digitales asegura una gestión eficiente, alineada con los objetivos institucionales y adaptada a la dinámica del mercado. La segmentación por categorías y el uso de plataformas digitales potencian la toma de decisiones, consolidan la relación con proveedores y garantizan la continuidad operativa.

Previo a su implementación, toda estrategia de abastecimiento requiere validación y alineación con los líderes clave de la organización, lo cual asegura coherencia institucional y facilita la adopción operativa.

7.4.6 Gestión del Cambio para el Abastecimiento Estratégico

La gestión del cambio es un requisito indispensable para consolidar el abastecimiento como un verdadero proceso estratégico. En este marco, el modelo propuesto por John **P. Kotter (1996)** ofrece una metodología robusta que facilita la movilización de las personas, fortalece la confianza organizacional e impulsa la adopción de nuevas prácticas dentro de la cultura institucional.

A continuación, se presentan los ocho pasos del proceso de administración del cambio, y se explica cómo cada uno puede aplicarse a la implementación del Abastecimiento Estratégico, tal como se detalla en la Tabla 13: Aplicación del Modelo de Kotter para el Abastecimiento Estratégico.

Tabla 13

Aplicación del Modelo de Kotter para el Abastecimiento Estratégico

Paso de Kotter	Aplicación en Abastecimiento Estratégico
Urgencia	Evidencia de costos y riesgos de suministro
Coalición	Alianza entre compras, producción, finanzas y logística
Visión	Abastecimiento como motor de competitividad
Comunicación	Presentaciones, talleres y boletines internos
Facultar	Capacitación en TCO y acceso a plataformas digitales
Triunfos tempranos	Renegociación de contratos y nuevos proveedores
Consolidación	Extensión a categorías adicionales
Cultura	Inclusión en KPIs y manuales de operación

Nota. Elaboración Propia.

1. **Crear sentido de urgencia.** Justificación mediante datos de costos crecientes, dependencia de pocos proveedores y riesgos de suministro. Evidencia de interrupciones en procesos de negocio pasadas para demostrar necesidad crítica.
2. **Formar coalición poderosa.** Integración de líderes de compras, producción, finanzas, logística y proyectos digitales. Construcción de respaldo transversal que legitime la iniciativa.
3. **Definir visión y estrategia.** Visión: convertir el abastecimiento en motor de competitividad. Estrategia: reducción de costos, diversificación de proveedores, segmentación de categorías críticas y adopción de plataformas digitales.
4. **Comunicar la visión.** Presentaciones ejecutivas, talleres especializados y boletines internos. Narrativa que resalte beneficios económicos, seguridad de suministro y fortalecimiento de relaciones con proveedores.
5. **Facultar a los equipos.** Capacitación en análisis de costo total de propiedad (TCO). Acceso a plataformas digitales y redefinición de procesos internos.
6. **Generar triunfos a corto plazo.** Ejemplo: renegociación de contratos con ahorros inmediatos o incorporación de nuevos proveedores críticos. Resultados tangibles que validen la estrategia y refuercen credibilidad.
7. **Consolidar logros y ampliar alcance.** Extensión de la metodología a nuevas categorías como pigmentos, empaques o aditivos. Integración de prácticas de evaluación y gestión de riesgos.

8. **Anclar el cambio en la cultura organizacional.** Inclusión de métricas de desempeño en KPIs. Incorporación de la metodología en manuales de operación y programas de capacitación recurrentes.

La aplicación del modelo de Kotter en el abastecimiento estratégico permite estructurar el cambio de manera ordenada, movilizar equipos y asegurar sostenibilidad en el tiempo. La metodología conecta eficiencia operativa con cultura organizacional, fortalece la colaboración interna y consolida el abastecimiento como pilar de competitividad. La literatura destaca que la gestión del cambio es crítica para asegurar la adopción de nuevas prácticas y plataformas digitales **(KPMG, 2022).**

7.4.7 Política de Compras para institucionalizar el cambio

El objetivo central de una política de compras consiste en establecer lineamientos claros y uniformes que regulen la adquisición de bienes y servicios, asegura decisiones éticas, transparentes, eficientes y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Una política bien diseñada garantiza disponibilidad de insumos críticos, optimización de costos, fortalecimiento de relaciones con proveedores confiables y reducción de riesgos asociados al abastecimiento. De esta manera, la función de compras se transforma en un motor de competitividad, sostenibilidad y con enfoque estratégico. Una política clara reduce riesgos, fortalece la transparencia y asegura cumplimiento normativo **(ISO, 2023a; SOX 2022).**

Elementos Clave

1. **Alcance y propósito**: delimitación de áreas, procesos y adquisiciones reguladas, con orientación estratégica hacia eficiencia, transparencia y sostenibilidad.
2. **Principios rectores**: inclusión de valores como ética, equidad, responsabilidad social y cumplimiento normativo.
3. **Roles y responsabilidades**: definición de actores involucrados y funciones específicas en el proceso de compras.
4. **Procedimientos de adquisición**: descripción de pasos para solicitud, evaluación, aprobación y ejecución, adquisiciones menores, estratégicas y emergentes.
5. **Criterios de selección de proveedores**: parámetros de calidad, precio, cumplimiento normativo, capacidad de entrega, sostenibilidad y reputación.
6. **Gestión de contratos y negociaciones**: lineamientos para acuerdos formales, cláusulas críticas y mecanismos de seguimiento.
7. **Indicadores de desempeño (KPIs)**: métricas de ahorro, cumplimiento de plazos, satisfacción interna y desempeño de proveedores.

Recomendaciones para la Implementación

- Alineación con la estrategia corporativa y objetivos de competitividad, innovación y sostenibilidad.
- Participación de áreas clave como finanzas, producción, logística y calidad.
- Capacitación del personal en lineamientos y aplicación.

- Digitalización mediante plataformas de abastecimiento y sistemas de gestión de proveedores.
- Definición de escalas de autorización para garantizar control y agilidad.
- Monitoreo y ajuste periódico conforme a cambios del mercado y regulaciones.

Mejores Prácticas

- Diversificación de proveedores para reducir riesgos.
- Evaluación continua mediante auditorías y revisiones de desempeño.
- Integración de criterios de sostenibilidad ambiental y social.
- Uso de indicadores y análisis de mercado para decisiones informadas.
- Transparencia y trazabilidad en cada etapa del proceso.
- Generación de valor más allá del costo, considera innovación, calidad y confiabilidad.

7.4.8 Retos en la etapa de desarrollar estrategias y generar acuerdos internos

1. **Disponibilidad de información confiable:** dificultad para contar con datos completos y actualizados sobre gasto, proveedores y mercados. **(ISO, 2023a).**
2. **Resistencia interna:** áreas de negocio que no comparten información o defienden prácticas de compra heredadas. **(Kotter, 1996).**
3. **Clasificación ambigua:** categorías con fronteras difusas entre productos/servicios, lo que complica su agrupación.
4. **Volatilidad del mercado:** cambios en precios, regulaciones o disponibilidad que alteran la complejidad prevista.
5. **Alineación con objetivos corporativos:** asegurar que la estrategia de compras esté integrada con la estrategia general de la organización.
6. **Balance costo–valor:** evitar que el enfoque en reducción de costos comprometa calidad, innovación o sostenibilidad.
7. **Capacidad analítica:** necesidad de metodologías y talento para realizar análisis de TCO (Total Cost of Ownership), riesgos y escenarios.
8. **Innovación limitada de proveedores:** dificultad para encontrar socios estratégicos que aporten más allá del suministro básico.
9. **Resistencia cultural:** empleados y áreas acostumbradas a procesos tradicionales pueden mostrar rechazo a nuevas prácticas.
10. **Comunicación insuficiente:** falta de claridad en la explicación de beneficios y objetivos del cambio.
11. **Capacitación y competencias:** necesidad de desarrollar habilidades en negociación, análisis de datos y gestión de contratos.
12. **Patrocinio ejecutivo:** sin apoyo visible de la alta dirección, las iniciativas pierden legitimidad y fuerza.
13. **Cumplimiento y disciplina:** dificultad para que todas las áreas respeten lineamientos y procesos establecidos.
14. **Monitoreo y control:** necesidad de sistemas que midan desempeño, cumplimiento de contratos y KPIs de abastecimiento.

15. **Flexibilidad vs. rigidez:** políticas demasiado estrictas pueden limitar la agilidad; demasiado laxas generan inconsistencias.
16. **Integración tecnológica:** retos para conectar la política con plataformas digitales (ERP, SRM, BI) que soporten la gestión. **(OECD, 2022).**

En resumen, los retos van desde la obtención y calidad de la información, pasa por la alineación estratégica y cultural, hasta la disciplina organizacional y tecnológica necesaria para consolidar un ecosistema de abastecimiento estratégico confiable y competitivo.

La etapa 5 de la metodología de abastecimiento estratégico se enfoca en la selección de proveedores y el inicio de las negociaciones comerciales. Este proceso tiene lugar una vez definida la estrategia de abasto por categorías, respaldada por un análisis de la complejidad del mercado y en plena alineación con las necesidades del negocio.

En esta fase se incorporan los procesos RFx (RFI, RFP, RFQ), que permiten precisar requerimientos y recopilar información crítica de los proveedores. Con ello se garantiza la toma de decisiones coherente con los objetivos corporativos, optimiza costos, calidad y tiempos, y fortalece la competitividad organizacional.

La gestión de información se consolida como una capacidad esencial para evaluar propuestas bajo criterios objetivos y transparentes. Asimismo, la negociación con proveedores se desarrolla mediante análisis de escenarios y acuerdos sostenibles que equilibran costo, calidad, tiempos y relaciones de largo plazo.

7.5 Seleccionar Proveedores y Negociar Acuerdos

La selección de proveedores y la negociación de acuerdos constituye el quinto paso dentro de la metodología de siete etapas de compras estratégicas, y representa un momento decisivo en la gestión del abastecimiento. Este proceso es crítico porque determina no solo el costo y la calidad de los bienes y servicios adquiridos, sino también la sostenibilidad, la innovación y la competitividad de la cadena de suministro en su conjunto. En consecuencia, la decisión de adjudicar contratos a determinados proveedores trasciende la lógica de la reducción de precios y se convierte en un ejercicio de construcción de relaciones estratégicas de largo plazo, orientadas a fortalecer la resiliencia organizacional y a generar un valor agregado sostenible.

La selección de proveedores debe entenderse como un proceso estratégico y multidimensional, en el que convergen factores económicos, técnicos, sociales y ambientales. Su impacto directo en la competitividad organizacional lo convierte en un eje central de la gestión de compras modernas. En el marco de la metodología de siete pasos, este quinto estadio funciona como un puente entre el análisis del mercado y la implementación de estrategias de abastecimiento, articula la información obtenida en fases previas con la toma de decisiones que definirán la estructura futura de la relación con los proveedores. **(Monczka et al., 2020; CIPS, 2021).**

El objetivo fundamental de este proceso no se limita a la obtención de precios competitivos. Por el contrario, busca la construcción de relaciones **ganar – ganar** basadas en colaboración sólidas y duraderas, sustentadas en la confianza mutua, la capacidad de innovación y la alineación con los objetivos corporativos. En este sentido, la negociación con proveedores se convierte en un espacio de creación de valor compartido, donde las organizaciones pueden asegurar condiciones favorables en términos de costo, calidad y servicio, al mismo tiempo que promueven prácticas responsables y sostenibles.

Figura 21

Objetivos en Seleccionar Proveedores y Negociar Acuerdos



Nota. Elaboración Propia

Para garantizar objetividad y transparencia en la selección de proveedores, el proceso se sustenta en metodologías estructuradas ampliamente reconocidas en la gestión de compras. Entre ellas destacan los instrumentos RFx, que permiten estandarizar la comunicación con los proveedores y recopilar información clave de manera sistemática. Asimismo, se emplean marcos de evaluación cualitativos y cuantitativos diseñados para ponderar criterios como desempeño, capacidad de innovación, sostenibilidad y calidad, más allá del precio**. (Gartner, 2023a).**

Finalmente, las técnicas de negociación se articulan a partir de parámetros estratégicos como el MDO (Most Desired Outcome), el LAA (Least Acceptable Alternative) y el BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement), los cuales proporcionan un marco conceptual sólido para preparar y conducir negociaciones efectivas. La Figura 21: Objetivos en Seleccionar Proveedores y Negociar Acuerdos sintetiza los objetivos centrales de esta etapa.

7.5.1 El RFx como Instrumento Estratégico en la Gestión de Compras

En el ámbito de la gestión estratégica de compras, el RFx (acrónimo que engloba las modalidades *Request for Information – RFI*, *Request for Proposal – RFP* y *Request for Quotation – RFQ*) se ha consolidado como un instrumento fundamental de gobernanza y estandarización. Su relevancia radica en que permite establecer un marco de comunicación uniforme con los proveedores, garantiza la objetividad en la comparación de propuestas, la trazabilidad de los procesos y la alineación con las políticas corporativas de abastecimiento.

El RFx no solo es una metodología operativa, sino también un mecanismo estratégico que contribuye a la transparencia, la equidad y la eficiencia en la toma de decisiones de compra, aspectos esenciales para fortalecer la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones. La literatura señala que los RFx bien diseñados mejoran la calidad de las propuestas y permiten identificar proveedores con capacidades diferenciadas **(CIPS, 2021).**

Cada modalidad del RFx responde a una etapa específica del proceso de abastecimiento y cumple funciones diferenciadas:

- **RFI (Request for Information):** Se utiliza en fases exploratorias para recopilar información preliminar sobre el mercado, las capacidades de los proveedores y las posibles soluciones disponibles. No implica compromiso comercial, sino que constituye un ejercicio de investigación de mercado que permite a la organización mapear alternativas y definir criterios iniciales de evaluación.
- **RFP (Request for Proposal):** Se emplea al comparar propuestas técnicas y económicas detalladas. Los proveedores presentan soluciones específicas a una necesidad previamente definida. El RFP es clave para evaluar la viabilidad técnica, la innovación y la competitividad económica de las propuestas, y constituye la base para negociaciones más complejas.
- **RFQ (Request for Quotation):** Se aplica en situaciones donde los requerimientos están claramente definidos y estandarizados. Su objetivo principal es obtener cotizaciones competitivas en términos de precio y condiciones comerciales. Es común en compras recurrentes o de productos homogéneos, donde la diferenciación entre proveedores se centra en el costo y la eficiencia logística.

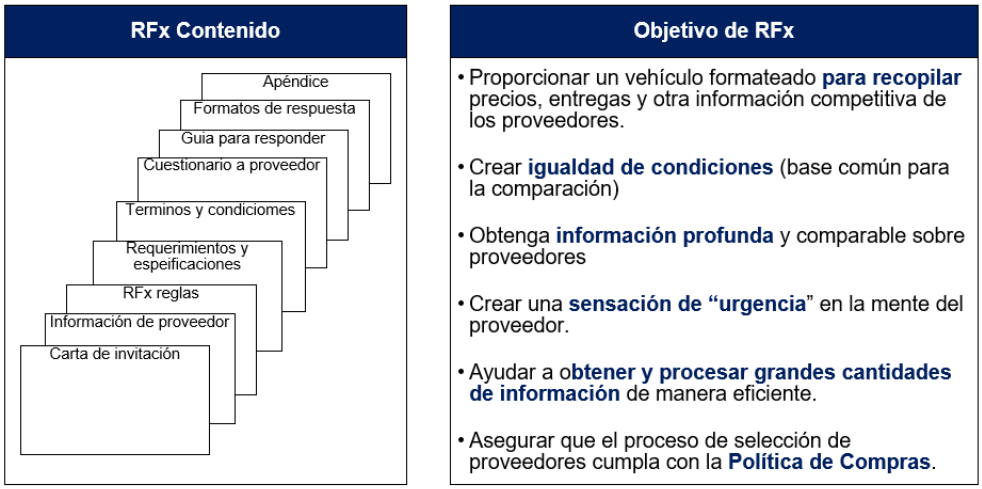
La implementación del RFx genera beneficios estratégicos y operativos de alto impacto. En primer lugar, fortalece la transparencia y la trazabilidad al asegurar que cada etapa del proceso de selección quede documentada y pueda ser auditada. Además, permite realizar comparaciones objetivas entre propuestas mediante criterios homogéneos, lo que reduce sesgos y mejora la calidad de las decisiones.

También contribuye a optimizar costos y tiempos, ya que estandariza formatos, centraliza información y facilita la evaluación simultánea de alternativas. Asimismo, garantiza igualdad de condiciones para todos los proveedores al establecer reglas claras y uniformes, lo que incrementa la equidad y la integridad del proceso. Finalmente, favorece el cumplimiento

normativo al alinearse con políticas internas de compras y con estándares internacionales de abastecimiento.

La Figura 22, Contenido y Objetivo de los RFx, sintetiza los capítulos que integran este instrumento y los objetivos que persigue dentro del proceso de abastecimiento estratégico.

Figura 22
Contenido y Objetivo de los RFx



Nota. Elaboración Propia

En entornos digitales, el RFx se potencia mediante plataformas de automatización y analítica avanzada. Plataformas como Power Apps, Power BI y Power Automate permiten:

- Centralizar solicitudes en formularios estandarizados.
- Automatizar el cálculo de ponderaciones cualitativas y cuantitativas.
- Generar tableros comparativos en tiempo real.
- Garantizar trazabilidad y cumplimiento normativo.

Asimismo, soluciones globales como SAP Ariba y Coupa ofrecen ecosistemas integrados que facilitan la gestión de RFx a gran escala, incorpora capacidades de análisis de datos. La digitalización de estos procesos mediante plataformas como SAP Ariba, Coupa o Jaggaer permite automatizar envíos, consolidar respuestas, aplicar criterios de evaluación y asegurar una trazabilidad completa del ciclo de selección **(Gartner, 2023a).**
El uso del RFx está respaldado por marcos de referencia internacionales que promueven su aplicación responsable y sostenible:

- **Institutos para Certificar Ejecutivos en Abastecimiento.** Recomiendan que los RFx incluyan criterios de sostenibilidad y responsabilidad social, integra aspectos ambientales, éticos y de gobernanza en la evaluación de proveedores.
- **Normas Internacionales para el Abastecimiento Sustentable:** Establecen lineamientos para incorporar indicadores ambientales y sociales en los cuestionarios

de proveedores, asegura que las decisiones de compra contribuyan al desarrollo sostenible.

El RFx debe entenderse como un instrumento de gobernanza estratégica en la gestión de compras. Su valor no reside únicamente en la recopilación de información o en la comparación de precios, sino en su capacidad para estructurar procesos transparentes, objetivos y sostenibles, alineados con los objetivos corporativos y las mejores prácticas internacionales.

En un entorno cada vez más digitalizado y competitivo, el RFx se convierte en un vehículo de transformación organizacional, que permite a las empresas no solo seleccionar proveedores adecuados, sino también construir relaciones estratégicas basadas en confianza, innovación y responsabilidad social.

7.5.2 Evaluación de Proveedores: Más Allá del Precio

La evaluación de proveedores es un pilar fundamental dentro de la gestión estratégica de compras y abastecimiento. Si bien históricamente las decisiones de adjudicación se han centrado en el precio como criterio predominante, este enfoque resulta limitado frente a un entorno empresarial marcado por la globalización, la acelerada innovación tecnológica y la creciente exigencia en materia de sostenibilidad.

Figura 23

Evaluación Integral de Proveedores



Nota. Elaboración Propia

En este contexto, la evaluación contemporánea debe superar la lógica puramente económica e incorporar dimensiones que reflejen el valor integral del proveedor. Entre ellas destacan la calidad del producto o servicio, la capacidad de innovación, el desempeño ambiental y social, la solidez financiera y el nivel de servicio ofrecido.

Tal como se ilustra en la Figura 23: Evaluación Integral de Proveedores, estas dimensiones pueden estructurarse mediante variables cualitativas que permiten una valoración más completa, coherente y alineada con los objetivos estratégicos de la organización.

Asimismo, estándares internacionales como ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001 son referencias clave para evaluar la madurez operativa y el compromiso con la calidad y la sostenibilidad **(ISO, 2023a).**

Este enfoque integral permite a las organizaciones construir cadenas de suministro más resilientes, competitivas y alineadas con sus objetivos estratégicos.
Un marco de evaluación de proveedores es una metodología estructurada que facilita la toma de decisiones objetivas y comparables. Sus principales funciones incluyen:

- **Filtrar proveedores no calificados:** Elimina del proceso a aquellos que no cumplen con requisitos mínimos de capacidad, calidad o cumplimiento normativo.
- **Garantizar comparaciones homogéneas:** Permite evaluar propuestas bajo criterios estandarizados, asegura que las decisiones se basen en “manzanas con manzanas”.
- **Establecer bases sólidas para negociaciones posteriores:** Proporciona información objetiva que fortalece la posición negociadora de la empresa.
- **Comparar proveedores nuevos con actuales:** Facilita la incorporación de alternativas innovadoras sin perder de vista el desempeño histórico de los proveedores existentes.

Un marco de evaluación puede estructurarse mediante la asignación de pesos relativos a cada criterio, refleja su importancia estratégica. Un ejemplo sencillo sería:

- **Precio:** 40%
- **Calidad:** 30%
- **Servicio:** 20%
- **Situación financiera:** 10%

Este esquema permite equilibrar la dimensión económica con factores de desempeño y sostenibilidad, evita decisiones basadas exclusivamente en el costo inicial. El precio es solo una de las múltiples dimensiones relevantes. Un marco robusto debe incluir criterios como:

- **Calidad y desempeño operativo:** Cumplimiento de especificaciones, fiabilidad en entregas y consistencia en estándares de producción.
- **Capacidad de innovación y desarrollo tecnológico:** Habilidad para proponer mejoras, introducir nuevas tecnologías y adaptarse a cambios del mercado.
- **Sostenibilidad ambiental y social:** Prácticas responsables en términos de impacto ambiental, condiciones laborales y ética empresarial.

- **Salud financiera y estabilidad organizacional:** Solidez económica que garantice continuidad en el suministro.
- **Flexibilidad y capacidad de respuesta:** Adaptabilidad frente a cambios en la demanda, emergencias o nuevas condiciones contractuales.

La evaluación de proveedores debe concebirse como un proceso integral y estratégico, que trasciende la lógica reduccionista del precio y se orienta hacia la construcción de relaciones de largo plazo basadas en calidad, innovación, sostenibilidad y resiliencia. En última instancia, este enfoque contribuye a fortalecer la competitividad de la cadena de suministro y a consolidar prácticas responsables que generan valor tanto para la empresa como para la sociedad. Modelos como **"Supplier Performance Management Framework"** recomiendan integrar indicadores cuantitativos y cualitativos para asegurar una evaluación equilibrada **(McKinsey & Company, 2022).**

7.5.3 La Negociación en Compras Estratégicas

La negociación en el ámbito de las compras estratégicas constituye un proceso dinámico, estructurado y multidimensional, cuyo propósito es alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos entre la organización y sus proveedores. Este proceso no se limita a la discusión de precios, sino que abarca aspectos como calidad, tiempos de entrega, condiciones de servicio, sostenibilidad y valor agregado.

Figura 24

Proceso de Negociación en Compras Estratégicas



Nota. Elaboración Propia

Desde una perspectiva metodológica, el proceso de negociación en compras estratégicas se estructura en dos fases centrales:

1. **Planeación:** etapa de preparación en la que se definen los objetivos, los parámetros y límites de negociación, los posibles escenarios y los roles del equipo negociador. Esta fase comprende tanto el diseño de la estrategia como la preparación operativa previa al encuentro con el proveedor.
2. **Ejecución:** fase de interacción directa con el proveedor, durante la cual se aplican las estrategias previamente definidas, se administran concesiones, se gestionan puntos de tensión y se formalizan los acuerdos alcanzados. Incluye la conducción de la negociación, así como el seguimiento y la retroalimentación posterior.

Tal como se presenta en la Figura 24: Proceso de negociación en compras estratégicas, ambas fases se integran en un ciclo estructurado que permite asegurar coherencia, trazabilidad y mejora continua en la gestión de negociaciones.

Para estructurar la negociación de manera objetiva y evitar acuerdos inconvenientes, se emplean tres parámetros fundamentales:

- **MDO (Most Desired Outcome):** Representa el resultado más ambicioso y defendible que la organización aspira a obtener. Debe ser ambicioso pero realista, sustentado en datos y justificaciones sólidas. Funciona como la aspiración máxima dentro del espectro negociador.
- **LAA (Least Acceptable Alternative):** Define el límite mínimo aceptable para la organización. Constituye el punto de resistencia que no debe ser traspasado, ya que aceptar condiciones inferiores comprometería los intereses estratégicos de la empresa. El LAA protege contra acuerdos desfavorables.
- **BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement):** Es la mejor alternativa disponible en caso de que no se alcance un acuerdo. El BATNA proporciona un plan de acción sólido y realista, asegura que la organización no dependa exclusivamente de un proveedor y mantenga capacidad de decisión frente a un posible estancamiento.

Figura 25

Parámetros en la Estrategia de Negociación

MDO (Most Desired Outcome) (Resultado Mas Deseado)	LAA (Least Acceptable Alternative) (Alternativa Menos Deseada)	BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)
■ Una propuesta de apertura ■ Impulsado por "deseos“ ■ Independientemente de lo que la otra parte acepte ■ Debe ser ambicioso, pero tener una justificación defendible.	■ Mejora mínima aceptable con respecto a la posición actual: nuestro resultado final ■ Impulsado por las “necesidades” ■ Conformarse con algo menos que esto no es una opción ■ No debería aceptar ninguna solución menor que esta sin una consideración muy cuidadosa de la BATNA.	■ Qué haremos si no podemos llegar a un acuerdo mutuamente aceptable; es decir, en caso de un punto muerto ■ Una acción unilateral por nuestra parte ■ El estándar con el que se debe medir cualquier acuerdo propuesto

Nota. Elaboración Propia

Concepto desarrollado por **Fisher y Ury (1981**), que establece la mejor alternativa disponible si no se llega a un acuerdo. La Figura 25: Parámetros en La Estrategia de Negociación, resume estos componentes.

La literatura en negociación destaca que contar con un BATNA sólido incrementa el poder negociador y reduce riesgos de aceptar condiciones desfavorables **(Fisher, Ury & Patton, 2011).**

Estos parámetros fortalecen la posición negociadora, aportan claridad en la toma de decisiones y actúan como mecanismos de protección frente a acuerdos inconvenientes.

La negociación con proveedores debe concebirse como un proceso estructurado, dinámico y culturalmente sensible. La efectividad de la negociación depende no solo de los parámetros técnicos, sino también de la capacidad de los equipos para:

- **Integrar aspectos culturales:** Reconocer diferencias en estilos de negociación, valores y expectativas según el contexto geográfico y cultural.
- **Ejercer comunicación efectiva:** Utilizar un lenguaje claro, persuasivo y respetuoso que fomente confianza y credibilidad.
- **Realizar simulaciones previas:** Anticipar escenarios mediante ejercicios prácticos que permitan entrenar al equipo negociador y reducir riesgos durante la ejecución.

Diversos enfoques teóricos y metodológicos enriquecen la práctica de la negociación en compras estratégicas:

- **Teoría de juegos aplicada a la negociación:** Permite modelar interacciones estratégicas entre la empresa y los proveedores, anticipa posibles movimientos y resultados. Favorece la identificación de estrategias óptimas en contextos competitivos.
- **Negociación basada en intereses** Se centra en las necesidades subyacentes de las partes, más allá de posiciones rígidas. Este enfoque promueve acuerdos sostenibles al buscar soluciones que generen valor compartido.
- **Simulación de escenarios mediante plataformas digitales:** Plataformas de analítica y simulación permiten entrenar equipos en distintos contextos de negociación, evaluar riesgos y visualizar resultados potenciales. Estas prácticas fortalecen la preparación y aumentan la probabilidad de éxito.

La negociación en compras estratégicas debe entenderse como un proceso metodológicamente estructurado y culturalmente adaptativo, que combina parámetros claros (MDO, LAA, BATNA) con enfoques académicos y plataformas digitales.

Su éxito depende de la capacidad de los equipos para planificar con rigor, ejecutar con flexibilidad y comunicar con eficacia, integra tanto la dimensión técnica como la humana. En última instancia, la negociación no solo busca cerrar acuerdos, sino construir relaciones

de colaboración sostenibles que fortalezcan la competitividad y resiliencia de la organización.

7.5.4 La Preparación de la Negociación en Compras Estratégicas

La preparación de la negociación constituye una fase crítica dentro del proceso de compras estratégicas, pues establece las bases sobre las cuales se desarrollará la interacción con los proveedores. Una planeación rigurosa permite anticipar escenarios, reducir riesgos y garantizar que los acuerdos alcanzados estén alineados con los objetivos corporativos. En este sentido, la preparación no debe limitarse a aspectos técnicos, sino que debe integrar dimensiones estratégicas, culturales y analíticas que fortalezcan la posición negociadora de la organización.

La preparación de la negociación se desarrolla en cuatro pasos principales, cada uno de los cuales cumple una función específica en la construcción de una estrategia sólida:

1. **Definir objetivos y temas clave:** Se deben establecer metas claras y medibles en torno a variables críticas como precio, calidad, servicio e innovación. Estos objetivos funcionan como guía para la negociación y permiten evaluar el grado de éxito alcanzado.
2. **Establecer opciones y palancas de negociación:** La organización debe identificar los elementos que pueden utilizarse como palancas estratégicas, tales como volúmenes de compra, contratos a largo plazo, exclusividad de suministro o condiciones de pago. Estas palancas constituyen recursos de poder que fortalecen la posición negociadora.
3. **Evaluar riesgos y compensaciones:** Es indispensable analizar los riesgos potenciales, como precios predatorios, interrupciones de suministro o dependencia excesiva de un solo proveedor. Asimismo, deben definirse las compensaciones aceptables, entendidas como concesiones de bajo costo para la empresa, pero de alto valor para el proveedor, que faciliten alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos.
4. **Conducir la negociación**: preparación incluye la conformación de un equipo multidisciplinario, en el que cada miembro asuma funciones específicas: liderazgo, análisis financiero, soporte técnico, gestión logística y representación de áreas usuarias. Esta distribución asegura que el mayor nivel de conocimiento y experiencia esté disponible durante la negociación.

Más allá de los pasos básicos, la preparación de la negociación debe incorporar elementos adicionales que refuercen su efectividad:

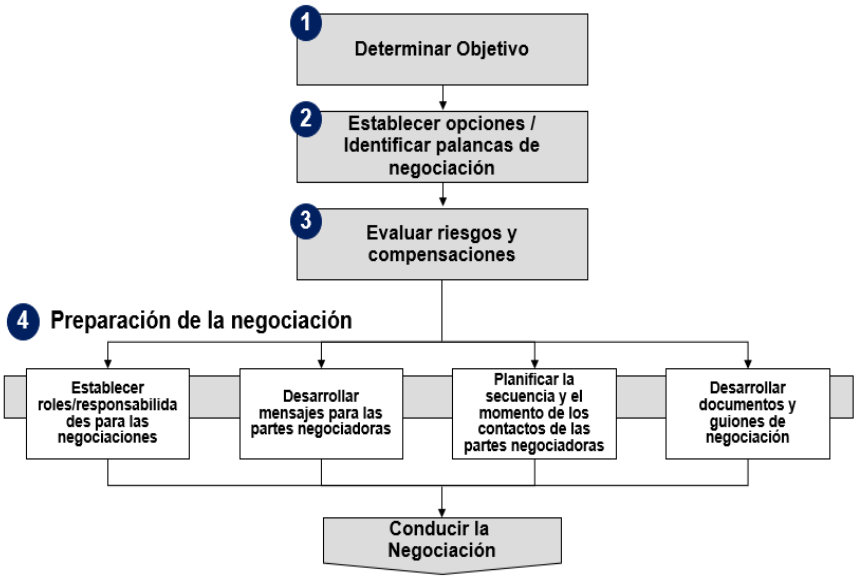
- **Mapa de grupos de interés internos y externos:** La negociación involucra múltiples actores, tanto dentro como fuera de la organización. Elaborar un mapa de stakeholders permite identificar intereses, expectativas y niveles de influencia, asegura la alineación entre áreas como finanzas, logística, producción y usuarios finales.
- **Sensibilidad cultural en negociaciones internacionales:** En contextos globales, la comprensión de diferencias culturales es determinante para construir confianza y evitar

malentendidos. Aspectos como estilos de comunicación, percepción del tiempo, jerarquías y prácticas comerciales deben ser considerados en la preparación.

- **Análisis de datos y modelos predictivos:** La incorporación de plataformas analíticas permite anticipar riesgos de suministro, identificar tendencias de mercado y evaluar escenarios de negociación. Modelos predictivos basados en análisis de datos fortalecen la capacidad de planeación y mejoran la toma de decisiones estratégicas.

Figura 26

Proceso de Preparación de la Negociación



Nota. Elaboración Propia

La preparación de la negociación con proveedores es un proceso estructurado, integral y estratégico, que combina la definición de objetivos claros, la identificación de palancas de negociación, la evaluación de riesgos y la asignación de responsabilidades. La figura 26: Proceso de Preparación de la Negociación ilustra este proceso.

Su éxito depende de la capacidad de la organización para integrar dimensiones adicionales como la gestión de grupos de interés, la sensibilidad cultural y el uso de analítica avanzada. En última instancia, una preparación rigurosa no solo fortalece la posición negociadora, sino que también contribuye a construir acuerdos sostenibles, equitativos y alineados con los objetivos corporativos.

Estudios muestran que negociadores que preparan escenarios y alternativas logran mejores resultados en precio, valor agregado y condiciones contractuales **(Fisher et al., 2011).**

7.5.5 El Costo Total de Propiedad (TCO) en Compras Estratégicas

El Costo Total de Propiedad (TCO, Total Cost of Ownership) es un **modelo financiero** que permite medir el costo real de un producto o servicio durante todo su ciclo de vida. A diferencia de los enfoques tradicionales que se centran únicamente en el precio de

adquisición, el TCO incorpora tanto los costos directos como los indirectos, ofrece una visión integral del impacto económico de una decisión de compra.
Este enfoque resulta fundamental en la gestión estratégica de abastecimiento, ya que evita decisiones basadas exclusivamente en el precio inicial y promueve una evaluación más completa que considera factores de sostenibilidad, eficiencia operativa y retorno sobre la inversión (ROI).
El cálculo del TCO integra múltiples elementos que reflejan los distintos momentos del ciclo de vida de un producto o servicio:

- **Costo de compra inicial:** Precio de adquisición del bien o servicio.
- **Costos asociados:** Gastos adicionales vinculados al proceso de compra, como transporte, aranceles, embalaje y seguros de traslado.
- **Costos de propiedad:** Incluyen inventarios, seguros, depreciación de activos y gastos administrativos relacionados con la gestión del producto.
- **Costos de mantenimiento y uso:** Comprenden repuestos, reparaciones, consumo energético, personal requerido y contratos de servicio.
- **Costos de no calidad:** Derivados de incumplimientos, reprocesos, devoluciones, desperdicios o fallas en el desempeño.
- **Costos de eliminación:** Gastos asociados al reciclaje, disposición final o reventa del producto al término de su vida útil.

Para estructurar el análisis del TCO, se distinguen categorías de costos que permiten organizar la información de manera sistemática:

- **Costos directos:** Compra, transporte, aranceles y otros gastos inmediatos de adquisición.
- **Costos indirectos:** Inventarios, seguros, depreciación y costos administrativos.
- **Costos de uso:** Energía, personal, mantenimiento y operación cotidiana.
- **Costos de no calidad:** Reprocesos, devoluciones, incumplimientos contractuales y pérdidas asociadas.
- **Costos de eliminación:** Reciclaje, disposición final y gestión ambiental.

Este desglose facilita la comparación entre proveedores y alternativas de abastecimiento, asegura que las decisiones se basen en una visión holística y no únicamente en el precio inicial.
El análisis del TCO aporta un valor agregado significativo en la toma de decisiones estratégicas, ya que permite:

- **Evaluar el modelo de operación:** Determinar si externalizar, relocalizar o mantener la producción interna resulta más eficiente en términos de costos totales.
- **Analizar inversiones tecnológicas:** Identificar el impacto económico de la adquisición de nuevas tecnologías, considera costos de implementación, mantenimiento y obsolescencia.
- **Medir el ROI y sostenibilidad:** Integrar indicadores de retorno sobre la inversión y evaluar la viabilidad de proyectos bajo criterios de sostenibilidad ambiental y social.

- **Optimizar recursos organizacionales:** Reducir gastos ocultos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la competitividad de la cadena de suministro.

El TCO amplía la visión más allá del precio inicial, ofrece un marco analítico integral que considera todo el ciclo de vida del producto o servicio. Su aplicación en compras estratégicas permite a las organizaciones tomar decisiones más informadas, equilibradas y sostenibles, al integrar costos directos e indirectos, riesgos de calidad y factores de eliminación.

En última instancia, el TCO se consolida como un modelo financiero fundamental para la transformación estratégica del abastecimiento, ya que permite construir relaciones con proveedores basadas en eficiencia, innovación y sostenibilidad, fortalece así la resiliencia y la competitividad organizacional. Su uso es ampliamente reconocido en compras estratégicas, donde funciona como un mecanismo clave para evitar decisiones centradas únicamente en el precio **(Ellram, 1995).**

7.5.6 Incorporación de Garantías en el Proceso de Abastecimiento Estratégico

La inclusión de garantías de productos y servicios dentro del abastecimiento estratégico es esencial para asegurar calidad, continuidad y protección contractual. Su correcta gestión fortalece la confianza en las decisiones de compra y reduce riesgos financieros y operativos.

Mejores prácticas operativas

- **Definir criterios claros de garantía**: Precisar qué aspectos cubre (defectos, desempeño, cumplimiento normativo) y por cuánto tiempo.
- **Incluir cláusulas de garantía en contratos**: Redactadas con precisión, asegurar responsabilidades del proveedor y mecanismos de reclamación.
- **Validar condiciones de servicio postventa**: Garantizar soporte técnico, reemplazos, mantenimiento o capacitación según corresponda.
- **Monitorear el cumplimiento de garantías**: Revisar indicadores de fallas, devoluciones y tiempos de respuesta.
- **Integrar garantías en matrices de riesgo**: Evaluar el impacto financiero y operativo ante incumplimientos.
- **Alinear con SOX**: Documentar aprobaciones, trazabilidad y controles internos sobre reclamaciones.

Etapas del proceso donde deben considerarse

Aunque las garantías se formalizan principalmente en la Etapa 5: Selección de Proveedores y Negociación de Acuerdos, deben estar presentes a lo largo de todo el ciclo:

- **Etapa 4 – Desarrollo de Estrategias**: Definir lineamientos generales de garantía como parte de la política de abastecimiento.

- **Etapa 5 – Selección y Negociación**: Negociar condiciones específicas, incorporar cláusulas en los contratos y validar su cumplimiento legal.
- **Etapa 7 – Gestión del Suministro**: Monitorear la efectividad de las garantías, evaluar desempeño y retroalimentar los procesos.

Ejemplos prácticos de aplicación

- **Tecnología / Software**: Garantía de funcionamiento libre de errores por 12 meses, con soporte técnico 24/7 y parches de seguridad incluidos.
- **Equipos industriales**: Garantía de piezas y mano de obra por 2 años, con obligación de reemplazo en máximo 15 días hábiles.
- **Servicios logísticos**: Garantía de cumplimiento de SLA (tiempos de entrega ≤ 48 horas), con penalización económica en caso de incumplimiento.
- **Materias primas**: Garantía de calidad certificada (ISO, FDA, NOM) y derecho a devolución sin costo si el lote no cumple especificaciones.
- **Consultoría / Servicios profesionales**: Garantía de resultados mínimos (ej. reducción de costos ≥ 10%) o extensión gratuita del servicio hasta alcanzar los objetivos.

Las garantías deben diseñarse en la estrategia (paso 4), negociarse en la selección (paso 5) y monitorearse en la gestión (paso 7). De esta forma se convierten en un mecanismo de protección, transparencia y mejora continua, alineado con las mejores prácticas de abastecimiento estratégico y auditoría corporativa.

La literatura recomienda incluir cláusulas claras de penalizaciones, niveles de servicio (SLA) y métricas de desempeño **(ISO, 2023a; SOX, 2022).**

7.5.7 Transformación Digital en Compras Estratégicas

La transformación digital ha redefinido los procesos de abastecimiento y gestión de la cadena de suministro, convirtiéndose en un factor clave para la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad. En el contexto de la selección de proveedores y la negociación de acuerdos, la digitalización permite automatizar tareas, estandarizar la comunicación, reducir errores y generar información en tiempo real para la toma de decisiones estratégicas.

Este fenómeno se vincula directamente con el concepto de abastecimiento estratégico, entendido como la integración de automatización, digitalización, analítica avanzada y plataformas colaborativas en la gestión de compras. Bajo este enfoque, las organizaciones no solo optimizan procesos operativos, sino que también fortalecen su capacidad de innovación y resiliencia frente a entornos dinámicos y competitivos.

La digitalización del proceso de selección y negociación de proveedores se materializa a través de un conjunto de plataformas que cumplen funciones específicas en cada etapa del ciclo de abastecimiento:

- **Power Apps:** Facilita la creación de formularios estandarizados para procesos RFx (RFI, RFP, RFQ). Su aplicación asegura transparencia, trazabilidad y uniformidad en la recopilación de información de los proveedores.
- **Power BI:** Permite diseñar tableros de control comparativos en tiempo real, integra datos cualitativos y cuantitativos de las evaluaciones. Su uso reduce errores humanos, agiliza el análisis y proporciona visualizaciones dinámicas para la toma de decisiones.
- **Power Virtual Agents:** Ofrece atención automatizada y disponible 24/7 para proveedores, resuelve dudas sobre requisitos, formatos y condiciones. Esta plataforma garantiza igualdad de información y mejora la experiencia de los proveedores en el proceso.
- **Power Automate:** Automatiza flujos de trabajo relacionados con contratos, aprobaciones y alertas de vencimiento. En combinación con Power BI, permite simular escenarios de negociación, fortalece la preparación estratégica de los equipos.
- **Análisis de datos:** A través de modelos predictivos, posibilita el análisis de riesgos, el benchmarking dinámico y la evaluación del Costo Total de Propiedad (TCO). Esta capacidad analítica soporta decisiones basadas en evidencia y anticipa tendencias de mercado.
- **SharePoint integrado con Power Automate:** Facilita la gestión documental mediante control de versiones, almacenamiento seguro y cumplimiento normativo, asegura trazabilidad en contratos y acuerdos.

Tabla 14

Plataformas Digitales para la Seleccionar Proveedores y Negociar Acuerdos

Proceso	Plataforma digital	Aplicación práctica	Beneficio esperado	Uso recomendado de Power Platform
RFx (RFI, RFP, RFQ)	Plataformas digitales de RFx	Centralizar solicitudes, estandarizar formatos, trazabilidad automática	Transparencia y eficiencia en la comparación de propuestas	**Power Apps**: Crear aplicaciones personalizadas para gestionar solicitudes RFx con formularios estandarizados y flujos integrados.
Evaluación de proveedores	Automatización de indicadores	Algoritmos que calculan ponderaciones cualitativas y cuantitativas	Reducción de errores y tiempos de análisis	**Power BI**: Dashboards que calculen automáticamente puntuaciones y ponderaciones, muestra comparativos en tiempo real.
Comunicación con proveedores	Agentes virtuales	Responder dudas sobre requisitos, formatos y condiciones	Igualdad de información y soporte 24/7	**Power Virtual Agents**: Agentes Virtuales que atiendan consultas de proveedores y guíen en el proceso RFx.
Negociación	Simuladores virtuales	Entrenamiento en escenarios de MDO, LAA y BATNA	Mejor preparación y estrategias más sólidas	**Power Automate + Power BI**: Automatizar escenarios de negociación y simular resultados con visualizaciones interactivas.
Gestión documental	Digitalización de contratos y acuerdos	Control de versiones, acceso rápido, cumplimiento normativo	Mayor seguridad y trazabilidad	**Power Automate**: Flujos automáticos para aprobación, almacenamiento en SharePoint y alertas de vencimiento de contratos.
Análisis de mercado y riesgos	Inteligencia de datos	Predicción de riesgos, benchmarking dinámico, análisis de TCO	Decisiones estratégicas basadas en evidencia	**Power BI**: Modelos predictivos y análisis de TCO integrados con datos internos y externos.
Seguimiento y retroalimentación	Tableros interactivos	Visualización en tiempo real de KPIs y resultados de negociación	Alineación con objetivos del negocio	**Power BI + Power Automate**: KPIs en tiempo real y alertas automáticas cuando se superan umbrales críticos.

Nota. Elaboración Propia

La integración de estas plataformas se enmarca en el paradigma de abastecimiento estratégico, que traslada los principios de los procesos industriales digitalizados al ámbito de las compras. Este enfoque se caracteriza por:

- **Automatización de procesos repetitivos:** Reducción de tiempos y costos administrativos.
- **Digitalización aplicada:** Capacidad para identificar patrones de riesgo y oportunidades de ahorro.
- **Analítica avanzada:** Uso de datos y modelos predictivos para decisiones estratégicas.
- **Colaboración digital:** Plataformas que facilitan la interacción transparente y eficiente entre proveedores y compradores.

La transformación digital potencia la eficiencia del proceso de selección y negociación de proveedores al integrar plataformas que automatizan, estandarizan y enriquecen la gestión de compras. Su aplicación práctica, vinculada al marco conceptual de abastecimiento estratégico, permite a las organizaciones evolucionar hacia modelos de abastecimiento más transparentes, resilientes y sostenibles.

En última instancia, la digitalización no solo optimiza la operación, sino que también fortalece la capacidad de las empresas para anticipar riesgos, innovar en sus relaciones con proveedores y generar ventajas competitivas sostenibles en un entorno globalizado. La Tabla 14: Plataformas Digitales para la Seleccionar Proveedores y Negociar Acuerdos, resume las aplicaciones y beneficios esperados en esta etapa.

La selección de proveedores y la negociación de acuerdos constituye un proceso iterativo, estructurado y estratégico, que se ubica en el núcleo de la gestión de compras modernas. Su relevancia radica en que no se limita a la adjudicación de contratos, sino que busca construir relaciones de colaboración sostenibles que fortalezcan la competitividad, la resiliencia y la capacidad de innovación de la organización.

Este proceso combina metodologías tradicionales —como el RFx (Request for Information, Request for Proposal, Request for Quotation), el análisis del Costo Total de Propiedad (TCO) y los marcos de evaluación multicriterio— con plataformas digitales modernas que potencian la eficiencia, la transparencia y la trazabilidad. La convergencia de estos enfoques asegura que las decisiones de abastecimiento se fundamenten en criterios objetivos, sostenibles y alineados con la estrategia corporativa. Un enfoque académico y práctico de la selección de proveedores y negociación de acuerdos debe integrar los siguientes componentes:

1. **Transparencia y trazabilidad en la selección:** La estandarización de procesos mediante metodologías RFx garantiza que cada etapa quede documentada y pueda ser auditada, fortalece la confianza y el cumplimiento normativo.
2. **Evaluación multicriterio más allá del precio:** La decisión de adjudicación debe considerar factores como calidad, innovación, sostenibilidad, capacidad técnica y servicio. Plataformas como AHP (Analytic Hierarchy Process) y MCDA (Multi-Criteria Decision Analysis) permiten asignar pesos objetivos y reducir sesgos subjetivos.

3. **Negociación basada en parámetros claros (MDO, LAA, BATNA):** La preparación de la negociación debe estructurarse en torno a tres parámetros clave, estos parámetros fortalecen la posición negociadora y evitan compromisos desfavorables:

    - **MDO** (Most Desired Outcome): aspiración máxima y defendible.
    - **LAA** (Least Acceptable Alternative): límite mínimo aceptable.
    - **BATNA** (Best Alternative to a Negotiated Agreement): plan de acción en caso de no alcanzar acuerdo.

4. **Visión integral del costo (TCO):** El análisis del Costo Total de Propiedad amplía la perspectiva más allá del precio inicial, considera costos directos e indirectos, de uso, de no calidad y de eliminación. Este enfoque asegura decisiones sostenibles y estratégicas, integra criterios de ROI y sostenibilidad ambiental y social.
5. **Digitalización y automatización**: La integración de plataformas como Power Apps, Power BI, Power Automate y agentes virtuales permite optimizar tiempos, reducir errores y garantizar igualdad de información entre proveedores. Este enfoque se vincula con el paradigma de digitalización del abastecimiento estratégico, que incorpora automatización, digitalización y analítica avanzada en la gestión de compras.

La selección de proveedores y negociación de acuerdos no debe entenderse como un proceso aislado, sino como un mecanismo de creación de valor estratégico. Su impacto se refleja en:

- **Competitividad global:** Al asegurar condiciones óptimas de costo, calidad y servicio.
- **Resiliencia organizacional**: Al construir relaciones de largo plazo que garantizan continuidad y estabilidad en el suministro.
- **Innovación y sostenibilidad:** Al incorporar proveedores capaces de aportar soluciones tecnológicas y prácticas responsables.
- **Alineación cultural y estratégica:** Al integrar criterios de responsabilidad social, sostenibilidad y gobernanza en la evaluación y negociación.

La selección de proveedores y la negociación de acuerdos constituyen un proceso que combina rigor metodológico, visión estratégica y el uso de plataformas digitales avanzadas. Su efectividad depende de la capacidad de las organizaciones para integrar metodologías tradicionales —como los RFx, el análisis de TCO y los marcos de evaluación— con enfoques contemporáneos basados en la digitalización y el abastecimiento estratégico. En esencia, esta etapa no solo busca formalizar acuerdos comerciales, sino también construir relaciones estratégicas que aseguren el suministro, impulsen la innovación, promuevan la sostenibilidad y fortalezcan la competitividad global de la organización.

La digitalización transforma este proceso al permitir automatizar comparativos, simular escenarios, evaluar riesgos en tiempo real, integrar información externa, utilizar agentes virtuales de negociación y generar recomendaciones basadas en análisis de datos. De acuerdo con **Gartner (2023a),** las organizaciones que digitalizan sus procesos de

negociación alcanzan entre 20 y 40 % mayor velocidad en los ciclos, obtienen entre 10 y 15 % más ahorro, reducen de manera significativa los errores y logran mayores niveles de trazabilidad y cumplimiento.

7.5.8 Retos en la Selección de Proveedores y Negociación de Acuerdos

Los principales retos en la selección de proveedores y negociación de acuerdos en el abastecimiento estratégico incluyen la gestión de calidad y cumplimiento, la alineación con objetivos corporativos, la evaluación multicriterio más allá del precio, la gestión de riesgos y sostenibilidad, y la adaptación a la digitalización.

1. **Calidad y desempeño inconsistente**. Uno de los problemas más frecuentes es la variabilidad en la calidad de los productos o servicios entregados. Una selección deficiente puede derivar en retrasos de producción, incumplimientos contractuales y pérdida de confianza de los clientes. **(CIPS, 2021)**
2. **Alineación con la estrategia corporativa.** El abastecimiento estratégico exige que los proveedores seleccionados estén alineados con los objetivos de la organización. Sin embargo, muchas empresas enfrentan dificultades para traducir sus metas estratégicas en criterios de selección.
3. **Evaluación multicriterio más allá del precio**. La dependencia exclusiva del precio como criterio de selección genera riesgos de costos ocultos y compromete la sostenibilidad.
4. **Negociación compleja y desequilibrada**. La negociación con proveedores estratégicos puede verse afectada por asimetrías de poder, falta de preparación o ausencia de parámetros claros (MDO, LAA, BATNA).
5. **Gestión de riesgos y sostenibilidad**. Los riesgos incluyen dependencia excesiva de un proveedor, interrupciones de suministro, precios predatorios o incumplimientos ambientales/sociales.
6. **Adaptación a la digitalización.** La transición hacia la digitalización plantea desafíos en la adopción de plataformas tecnológicas, automatización de procesos y uso de analítica avanzada. **(OECD, 2022).**
7. **Coordinación interna y gestión de grupos de interés.** La falta de alineación entre áreas como finanzas, logística, producción y usuarios internos puede debilitar el proceso de negociación.

La selección de proveedores y negociación de acuerdos en el abastecimiento estratégico enfrenta retos que van desde la gestión de calidad y riesgos hasta la integración de plataformas digitales y sostenibilidad. Superarlos requiere un enfoque académico y práctico que combine metodologías tradicionales (RFx, TCO, marcos de evaluación) con estrategias de abastecimiento, asegura relaciones de largo plazo que impulsen la competitividad y resiliencia organizacional.

La etapa 6 en la implementación del proceso de abastecimiento estratégico corresponde a la estructuración del proyecto bajo un enfoque de PMO, donde se definen el alcance, los entregables, el cronograma, el presupuesto y los responsables dentro de un marco

metodológico claro. En paralelo, se lleva a cabo la gestión de grupos de interés y la comunicación, lo que implica identificar a los actores internos y externos relevantes, diseñar un plan de comunicación efectivo y establecer canales de seguimiento mediante comités y reportes periódicos. Finalmente, se incorpora el control de riesgos y calidad, que consiste en identificar posibles riesgos de suministro, diseñar planes de mitigación y aplicar controles de calidad en cada fase del proyecto para asegurar su cumplimiento y sostenibilidad.

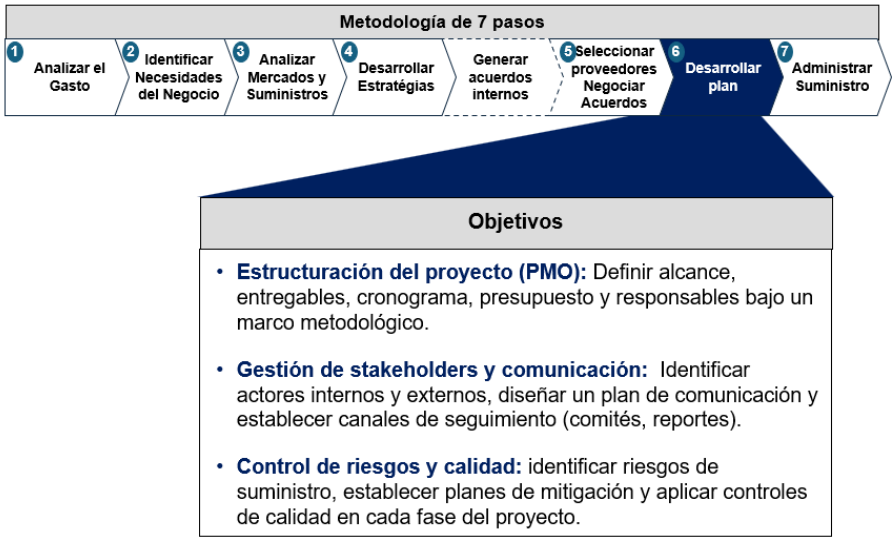
7.6 Gestión de Proyectos en Abastecimiento Estratégico

El abastecimiento estratégico es una función esencial para la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones. Su implementación exige mucho más que un enfoque técnico en la selección de proveedores: requiere una administración de proyectos rigurosa que garantice orden, transparencia y resultados medibles

La administración del proyecto dentro del abastecimiento estratégico constituye una fase crítica para asegurar que las iniciativas definidas en etapas previas se implementen de manera ordenada, eficiente y alineada con los objetivos del negocio. La literatura en gestión de proyectos destaca que el éxito de las estrategias de abastecimiento depende tanto de la calidad del diseño como de la capacidad de ejecución, coordinación y seguimiento **(PMI, 2021).**

Figura 27

Gestión de Proyectos en Abastecimiento Estratégico



Nota. Elaboración Propia

En esta fase se establecen las estructuras de gobernanza, los mecanismos de comunicación, los esquemas de gestión de riesgos y los procesos de monitoreo necesarias para asegurar la correcta implementación de las estrategias definidas. Según **(McKinsey & Company 2022),** los proyectos de abastecimiento gestionados bajo estructuras formales

de PMO alcanzan entre 20 % y 40 % mejores resultados en cumplimiento, tiempos y niveles de ahorro, lo que evidencia el impacto de una gestión disciplinada y estandarizada.

La Figura 27: Gestión de Proyectos en Abastecimiento Estratégico sintetiza los objetivos clave de esta etapa y su contribución al desempeño integral del proceso.

7.6.1. Estructuración del Proyecto (PMO)

La estructuración del proyecto establece las bases metodológicas y organizativas que permiten conducirlo con coherencia y disciplina.

- **Alcance:** delimitación de categorías de gasto, procesos incluidos y objetivos estratégicos.
- **Entregables:** informes de análisis de gasto, matrices de evaluación de proveedores, contratos adjudicados y reportes de desempeño.
- **Cronograma:** fases definidas (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre) con hitos claros y medibles.
- **Presupuesto:** asignación de recursos financieros y humanos, costos directos e indirectos.
- **Responsables:** definición de roles y responsabilidades mediante matrices RACI, con la garantía de trazabilidad en la toma de decisiones.

Tabla 15

Etapas en la Administración del Proyecto de Abastecimiento Estratégico.

Elemento	Definicion	Ejemplo para Abastecimiento Estrategico
Alcance	Delimitación de categorías de gasto, procesos incluidos y objetivos estratégicos.	- Categorías de gasto: materias primas, servicios logísticos, mantenimiento.
		- Procesos incluidos: sourcing estratégico, licitaciones, homologación de proveedores.
		- Objetivos estratégicos: reducción de costos, mejora de calidad, sostenibilidad en la cadena de suministro.
Entregables	Informes de análisis de gasto, matrices de evaluación de proveedores, contratos adjudicados y reportes de desempeño.	- Informe de análisis de gasto consolidado.
		- Matriz de evaluación y selección de proveedores.
		- Contratos adjudicados con cláusulas de desempeño.
		- Reportes periódicos de KPIs (costos, cumplimiento, calidad, tiempos).
Cronograma	Fases definidas (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y cierre) con hitos claros y medibles.	- Inicio: definición de alcance y comité de proyecto.
		- Planificación: análisis de gasto, estrategia de abastecimiento.
		- Ejecución: licitación, negociación, adjudicación.
		- Monitoreo: seguimiento de KPIs, auditorías.
		- Cierre: evaluación final, lecciones aprendidas.
		- Hitos: aprobación de estrategia, adjudicación de contratos, primer reporte de desempeño.
Presupuesto	Asignación de recursos financieros y humanos, considerando costos directos e indirectos.	- Recursos financieros: costos directos (licitaciones, contratos) e indirectos (consultoría, capacitación).
		- Recursos humanos: equipo de abastecimiento, comité evaluador, soporte legal y financiero.
		- Reserva para riesgos y contingencias.
Responsables	Definición de roles y responsabilidades mediante matrices RACI, asegurando trazabilidad en la toma de decisiones.	- Comité de dirección: aprobación estratégica.
		- Equipo de abastecimiento: ejecución operativa.
		- Área financiera: control presupuestal.
		- Área legal: revisión contractual.
		- Matriz RACI: asegura trazabilidad en decisiones y responsabilidades claras.

Nota. Elaboración Propia

La Tabla 15: Etapas en la Administración del Proyecto de Abastecimiento Estratégico; ilustra la secuencia metodológica destaca sus fases y componentes clave. La aplicación rigurosa

de esta estructura permite minimizar riesgos, garantizar trazabilidad y optimizar los beneficios.

Dentro de la administración de proyectos, las mejores prácticas operativas consideradas incluyen las siguientes:

- **Definir claramente el alcance y requisitos:** Evita desviaciones y asegura que todos los líderes tengan expectativas alineadas.
- **Establecer un ciclo de vida y criterios de finalización:** Permite medir avances y saber cuándo un entregable está completo.
- **Gestión proactiva de riesgos:** Identificar, evaluar y mitigar riesgos desde el inicio.
- **Comunicación constante y estructurada:** Informes regulares, tableros de control y reuniones de seguimiento para mantener transparencia.
- **Roles y responsabilidades claros (RACI):** Cada miembro del equipo debe conocer su función y nivel de decisión.
- **Gestión del cambio:** Procesos definidos para manejar ajustes en alcance, presupuesto o cronograma.
- **Documentación formal:** Mantener registros de decisiones, avances y desviaciones para trazabilidad.
- **Uso de metodologías reconocidas:** PMBOK, Ágil, Scrum, Kanban o Cascada, según el tipo de proyecto.
- **Lecciones aprendidas:** Evaluar qué funcionó y qué no, para mejorar futuros proyectos.

La implementación efectiva de un proceso de Abastecimiento Estratégico requiere no solo su alineación con la estrategia corporativa y de cadena de suministro, sino también el cumplimiento de estándares formales de gestión de proyectos (PMO) y la definición de un plan estructurado de comunicación y gestión del cambio. El Project Management Institute **(PMI, 2021)** recomienda el uso de metodologías estandarizadas como PMBOK para asegurar claridad, trazabilidad y control durante la ejecución.

La literatura especializada destaca que una definición precisa del alcance es un factor crítico de éxito, ya que reduce desviaciones, retrabajos y conflictos entre áreas involucradas **(Harrison & Lock, 2020).**

La adopción de plataformas digitales que apoyen la gestión de proyectos es esencial. En el mercado actual, se distinguen varias alternativas orientadas a pequeñas y medianas empresas como lo muestra la Tabla 16: Plataformas Digitales para la Administración de Proyectos.

7.6.2. Gestión de áreas interesadas y Comunicación

El éxito del abastecimiento estratégico depende de la alineación de múltiples factores internos y externos. La gestión de las áreas interesadas asegura compromiso y transparencia en cada fase.

Tabla 16

Plataformas Digitales para la Administración de Proyectos

Plataforma	Ventajas principales	Casos de uso
Trello	Interfaz visual tipo Kanban, muy fácil de usar, rápida adopción.	Freelancers, equipos pequeños, proyectos simples.
Asana	Gestión clara de tareas y dependencias, cronogramas y reportes.	Equipos medianos que requieren estructura y seguimiento.
Monday.com	Muy visual, personalizable, automatizaciones fáciles.	PyMEs con múltiples proyectos y necesidad de colaboración transversal.
ClickUp	"Todo en uno": tareas, docs, chat, dashboards, alta personalización.	Startups, agencias, equipos que buscan centralizar herramientas.
Microsoft	Robusto, integración con Microsoft 365, ideal para proyectos complejos.	PyMEs que ya usan Microsoft y requieren control avanzado.
Wrike	Reportes avanzados, escalable, colaboración en tiempo real.	Empresas en crecimiento con proyectos interdepartamentales.
Teamwork	Seguimiento de tiempos, facturación, gestión con clientes externos.	Consultorías, agencias, proyectos con clientes múltiples.
Smartsheet	Interfaz tipo hoja de cálculo + gestión avanzada, vistas Gantt, automatizaciones.	PyMEs que requieren flexibilidad tipo Excel pero con funciones de colaboración y gestión de portafolios.

Nota. Elaboración Propia

- **Identificación de áreas interesadas:** comité directivo, áreas operativas (producción, logística, finanzas), proveedores estratégicos y entes reguladores.
- **Plan de comunicación:** mensajes clave, frecuencia de reportes y mecanismos de retroalimentación.
- **Canales de seguimiento:** Comités de dirección para revisión de hitos y decisiones críticas, reportes ejecutivos y tableros de control de KPIs para visibilidad de riesgos y avances, reuniones de trabajo y comunicados internos para difusión de cambios relevantes.

Este enfoque contribuye a fortalecer la colaboración, reducir resistencias y mantener expectativas alineadas. Este ejemplo ilustra la identificación de la audiencia, la naturaleza de la información, el canal de comunicación y su frecuencia.

Tabla 17

Resumen de Actividades para la Estrategia de Comunicación

Actividad	Responsable	Aprobador	Consultado	Informado
Reporte ejecutivo	Project Manager	Sponsor	PMO	Comité Directivo
Tableros de control para KPIs	Analista BI	PMO	Áreas operativas	Todos
Comunicados a proveedores	Procurement Lead	Legal	Operaciones	Proveedores
Newsletter interno	PMO	Sponsor	RRHH	Áreas internas

Nota. Elaboración Propia

El logro de los objetivos requiere determinar la naturaleza de la actividad, los roles de responsabilidad, aprobación, consulta e información. La matriz RACI constituye una metodología que clarifica y sistematiza este proceso.

La estrategia de comunicación del proyecto tiene como objetivo garantizar la transparencia y la trazabilidad en las decisiones de abastecimiento, alinear las expectativas entre el comité directivo, las áreas operativas y los proveedores, facilitar la gestión del cambio y la adopción de nuevas prácticas, así como mantener el compromiso de las áreas interesadas tanto internas y externas. Como lo muestra la Tabla 17: Resumen de Actividades para la Estrategia de Comunicación.

Los mensajes clave se articulan en torno a cuatro ejes: la estrategia, que busca optimizar costos y fortalecer la resiliencia; la transparencia, asegura que todas las decisiones se documenten y comuniquen oportunamente; la colaboración, que requiere la participación de las áreas y proveedores; y la sostenibilidad, integra criterios ESG en el abastecimiento estratégico.

Para asegurar la efectividad de la comunicación, se emplean diversos canales y metodologías. En el ámbito interno, se contemplan reuniones de comité presenciales y virtuales, un tablero de control en Power BI con indicadores clave, espacios colaborativos en carpetas compartidas para documentación y minutas, así como un comunicado interno para difusión más amplia. En el ámbito externo, se utilizan el portal de proveedores para procesos RFx, comunicados oficiales vía correo electrónico y reuniones de alineación con proveedores estratégicos.

La frecuencia y el ritmo de comunicación se establecen de manera escalonada: diariamente se actualizan las tareas en las plataformas digitales de PMO (Smartsheet o MS Project); semanalmente se realizan reuniones de equipo y se emiten reportes de avance; quincenalmente se convoca al comité de dirección para revisar hitos y riesgos; mensualmente se distribuye el comunicado interno y se llevan a cabo reuniones operativas; y trimestralmente se presenta un informe ejecutivo con resultados y cumplimiento de criterios ESG.

Finalmente, el monitoreo y control de la comunicación se garantiza mediante indicadores como el porcentaje de asistencia a reuniones clave, el nivel de satisfacción de las áreas involucradas, medido a través de encuestas, y el cumplimiento de los tiempos establecidos para la entrega de reportes. A ello se suman mecanismos de retroalimentación continua, como un buzón digital y encuestas posteriores a las sesiones de trabajo, que permiten mantener un ciclo permanente de mejora en la gestión de la comunicación.

Este plan asegura que el proyecto de abastecimiento estratégico se ejecute con claridad, alineación y compromiso, minimiza fricciones entre áreas y maximiza la adopción de los resultados. De acuerdo con estudios de **Deloitte (2023),** los proyectos que cuentan con una comunicación estructurada presentan una mayor probabilidad de cumplir plazos y alcanzar

sus objetivos. La Figura 28: Proceso de Comunicación en la Gestión de Proyectos de Abastecimiento Estratégico, detalla cada una de sus fases y componentes.

Figura 28

Proceso de Comunicación en la Gestión de Proyectos de Abastecimiento Estratégico



Nota. Elaboración Propia

7.6.3. Administración de Riesgos en Proyecto de Abastecimiento Estratégico

La implementación de un proceso de abastecimiento estratégico, al igual que cualquier proyecto de cambio organizacional, está sujeta a riesgos que pueden comprometer su alcance, cronograma, presupuesto y resultados esperados. Por ello, el punto de partida indispensable es establecer un procedimiento sistemático para la identificación y evaluación de riesgos, acompañado de la definición de planes de mitigación que aseguren la continuidad y el éxito del proyecto.

La pandemia, conflictos geopolíticos y disrupciones logísticas recientes han demostrado la importancia de contar con planes de contingencia y estrategias de continuidad **(McKinsey & Company, 2022).** La Tabla 18: Ejemplo de Matriz de Riesgos para el Proyecto de Abastecimiento Estratégico lista los riesgos potenciales, su plan de respuesta y la asignación de responsabilidades para cada uno de estos.

Tabla 18

Ejemplo de Matriz de Riesgos para El Proyecto de Abastecimiento Estratégico

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Riesgo	Plan de respuesta	Responsable (RACI)
Resistencia al cambio en áreas clave	Alta	Moderado	Alto	Programa de capacitación + comunicación	Responsable: PMO / Consultado: RH

Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Riesgo	Plan de respuesta	Responsable (RACI)
				clara de beneficios	
Variación de costos por tipo de cambio	Media	Crítico	Alto	Contratos con cláusulas de ajuste, coberturas financieras	Responsable: Finanzas / Aprobador: Comité Directivo
Fallas en portal de proveedores	Baja	Crítico	Medio	Pruebas piloto, soporte técnico 24/7, plan de contingencia manual	Responsable: TI / Informado: Proveedores
Incumplimiento de plazos de entrega	Media	Moderado	Medio	Diversificación de proveedores, penalizaciones contractuales	Responsable: Compras / Aprobador: Comité Directivo
Baja calidad de datos en especificaciones	Alta	Crítico	Alto	Auditoría inicial de datos, validación cruzada con áreas operativas	Responsable: Operaciones / Consultado: Calidad
Cambios regulatorios inesperados	Baja	Crítico	Medio	Monitoreo legal, asesoría externa, actualización de contratos	Responsable: Jurídico / Informado: Comité Directivo

Nota. Elaboración Propia

Identificación de Riesgos

- **Operativos:** retrasos en la definición de requerimientos, errores en especificaciones técnicas, baja calidad de datos.
- **Financieros:** variaciones en costos, incumplimiento de presupuestos, impacto de tipo de cambio.
- **Tecnológicos:** fallas en plataformas digitales (ERP, PMO, portales de proveedores).
- **Contractuales/Legales:** incumplimiento de cláusulas, litigios con proveedores, cambios regulatorios.

- **Culturales/Organizacionales:** resistencia al cambio, falta de alineación entre áreas, baja adopción de nuevas prácticas.
- **Externos:** disrupciones en la cadena de suministro, riesgos ESG, crisis económicas o geopolíticas.

Análisis y Evaluación

- **Probabilidad:** alta, media, baja.
- **Impacto:** crítico, moderado, menor.
- **Metodologías recomendadas:** matriz de probabilidad–impacto, análisis de escenarios, simulaciones Monte Carlo (para proyectos de gran escala).
- **Probabilidad:** estimada en función de experiencias previas y contexto del mercado.
- **Impacto:** evaluado en términos de costo, tiempo y reputación.
- **Nivel de riesgo**: combinación de probabilidad + impacto.
- **Plan de respuesta**: incluye acciones de mitigación, prevención y contingencia.
- **RACI:** se especifica quién es responsable, quién aprueba, quién se consulta y quién se informa.

Plan de Respuesta.

- **Mitigación:** capacitación en gestión del cambio, pruebas piloto de sistemas, cláusulas contractuales claras.
- **Prevención**: auditorías de datos, validación temprana de especificaciones, diversificación de proveedores.
- **Contingencia:** planes alternativos de abastecimiento, reservas presupuestales, acuerdos de soporte tecnológico.
- **Transferencia**: seguros, outsourcing de procesos críticos, garantías contractuales.

Monitoreo y Control

- **Indicadores clave:**
  - % de riesgos mitigados vs. identificados.
  - Tiempo de respuesta ante incidentes.
  - Nivel de satisfacción de áreas interesadas y clientes internos.
- **Mecanismos:**
  - Tableros de control en Power BI con alertas tempranas.
  - Revisión quincenal en comité de riesgos.
  - Retroalimentación continua de proveedores y áreas operativas**.**

Gobernanza del Riesgo

- **Roles definidos (RACI):**
  - Responsable: PMO / líder de abastecimiento.
  - Aprobador: comité directivo.
  - Consultados: áreas operativas, jurídico, finanzas.
  - Informados: proveedores estratégicos, áreas interesadas externos**.**

Buenas Prácticas de Administración de Proyectos

La administración de proyectos aplicada al abastecimiento estratégico se sustenta en principios reconocidos internacionalmente:

- **Modelo de Gobierno:** comité de dirección con roles claros y procesos de aprobación definidos.
- **Metodología:** uso de cronogramas, matrices de riesgos y KPIs.
- **Transparencia:** documentación formal y trazabilidad de decisiones.
- **Gestión del cambio:** comunicación estructurada de desviaciones y acciones correctivas.
- **Lecciones aprendidas:** integración sistemática en futuros proyectos.
- **Digitalización:** uso de BI, automatización de RFx y tableros de control de desempeño.

La administración de proyectos en abastecimiento estratégico constituye un marco de gobernanza que articula estructura, comunicación y control. Al integrar la estructuración del proyecto, la gestión de áreas interesadas, clientes internos; y el control de riesgos y calidad, las organizaciones fortalecen su capacidad para alcanzar ahorros sostenibles, resiliencia en la cadena de suministro y cumplimiento de estándares internacionales.

Este enfoque no solo asegura resultados inmediatos, sino que también consolida una cultura de mejora continua y confianza organizacional, elementos indispensables para competir en entornos globales dinámicos y exigentes.

7.6.4 Retos en la Implementación de Abastecimiento Estratégico

Los principales retos en la administración de proyectos de abastecimiento estratégico incluyen la integración del proceso con la gestión global del proyecto, la alineación de áreas internas y proveedores, y la gestión de riesgos financieros, contractuales y culturales.

1. **Integración con la planificación del proyecto.** El abastecimiento suele tratarse como una tarea operativa aislada. Esto genera fricciones: demoras en entregas, contratos poco claros y proveedores que no cumplen lo esperado. El reto es alinear abastecimiento con cronograma, riesgos y entregables claves.
2. **Alineación de áreas internas.** Compras, finanzas, legales, logística y operación deben trabajar en coordinación. La falta de integración provoca desvíos y duplicidad de esfuerzos. Se requiere un enfoque transversal que conecte abastecimiento con la estrategia del proyecto. **(PMI, 2021).**
3. **Gestión contractual.** Contratos diseñados solo para ser firmados, sin mecanismos de seguimiento, generan problemas. Es necesario establecer hitos claros, cláusulas activables y mecanismos de control. La ausencia de indicadores de desempeño contractual dificulta anticipar desvíos.
4. **Selección y desempeño de proveedores.** El costo no puede ser el único criterio. Factores como experiencia en proyectos similares, capacidad de respuesta y alineación con objetivos estratégicos son críticos. Riesgo: proveedores que no cumplen estándares de calidad, tiempos o criterios ESG.

5. **Resistencia cultural y gestión del cambio.** Áreas internas pueden ver el abastecimiento estratégico como una carga adicional. La resistencia al cambio es uno de los riesgos más altos. Se requiere comunicación clara, capacitación y un plan de adopción gradual. (Kotter, 1996).
6. **Factores externos.** Globalización y competitividad presionan a las empresas a reducir costos y aumentar rentabilidad. Riesgos externos incluyen variaciones de tipo de cambio, crisis económicas, disrupciones logísticas y cambios regulatorios.
7. **Monitoreo y control.** Sin indicadores claros, es difícil medir el éxito del abastecimiento estratégico. Retos comunes: baja asistencia en reuniones clave, falta de trazabilidad en decisiones y escasa retroalimentación de áreas interesadas y clientes internos. **(ISO, 2023a).**

La administración de un proyecto de abastecimiento estratégico enfrenta retos operativos, financieros, contractuales, culturales y externos. Superarlos exige un enfoque integral: integrar abastecimiento en la planificación del proyecto, diseñar contratos gestionables, diversificar proveedores, aplicar criterios ESG y fortalecer la gestión del cambio.

La etapa 7 contempla un ciclo de revisión periódica mediante reuniones de control mensuales o trimestrales, apoyadas en KPIs y métricas de desempeño para evaluar avances; complementariamente, se impulsa la gestión del cambio y la mejora continua mediante metodologías que aseguren la adopción cultural y permitan ajustar procesos con base en la retroalimentación; finalmente, la digitalización se refuerza con tableros de BI y reportes ejecutivos que faciliten decisiones ágiles y transparentes sobre proveedores y categorías.

7.7 Administrar el Suministro

La administración del suministro constituye la fase de cierre del ciclo de abastecimiento estratégico y es determinante para asegurar la sostenibilidad del modelo. Esta etapa trasciende la eficiencia transaccional: conecta la función de compras con la estrategia corporativa, el desarrollo del talento y la cultura organizacional. Su propósito es garantizar disciplina, transparencia y mejora continua, elementos esenciales para fortalecer la competitividad y la resiliencia de la organización.

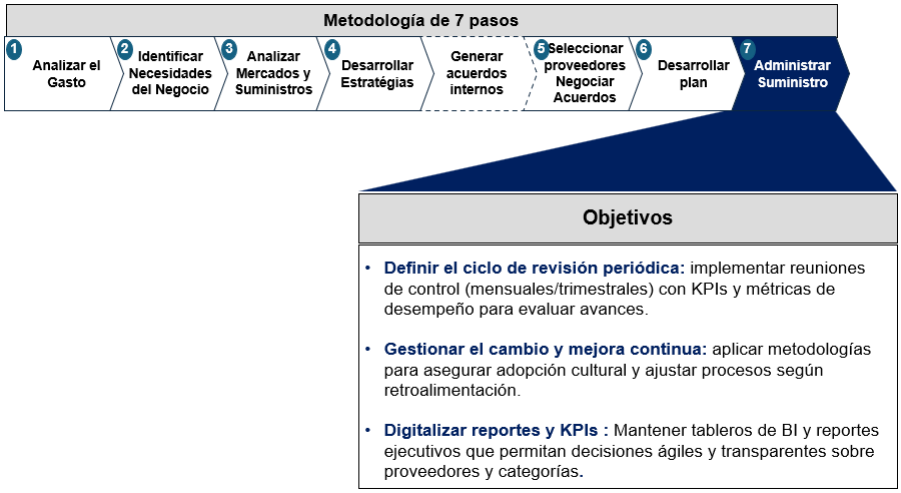
Como fase final del proceso, la administración del suministro se orienta a asegurar que los acuerdos establecidos con los proveedores se cumplan conforme a lo pactado, que los niveles de servicio se mantengan dentro de los parámetros definidos y que existan mecanismos sistemáticos de mejora continua. La literatura especializada coincide en que esta etapa es crítica para preservar y amplificar los resultados obtenidos en las fases anteriores **(Monczka et al., 2020; CIPS, 2021).**

En esta fase se articulan de manera integrada las actividades de monitoreo, evaluación, control, gestión de riesgos, administración contractual y retroalimentación continua. De acuerdo con **Gartner (2023a),** las organizaciones que adoptan procesos formales de “Supplier Relationship Management” (SRM) obtienen mejoras sustanciales en desempeño,

innovación y resiliencia, fortalece relaciones de suministro más estratégicas y de largo plazo. La Figura 29, Objetivos de la administración del suministro, destaca tres prioridades clave: establecer ciclos de revisión periódica, gestionar eficazmente el cambio y la mejora continua, y avanzar en la digitalización de reportes e indicadores.

Figura 29

Objetivos de la administración del suministro



Nota. Elaboración Propia

La administración del suministro se fundamenta en tres componentes esenciales.

a) Definir ciclos de revisión periódica, que se materializa en reuniones mensuales y trimestrales con indicadores operativos como OTIF, SLA y defectos por millón, así como métricas estratégicas de ahorro, innovación y diversificación.
b) Gestionar el cambio y la mejora continua, que se logra mediante la adopción cultural de metodologías de retroalimentación y ajuste de procesos.
c) Digitalizar reportes y KPIs, que se implementan a través de tableros de control y reportes ejecutivos, lo que permite contar con decisiones ágiles y transparentes.

7.7.1 Modelo Integral de Operación

El modelo integral de operación de abastecimiento se concibe como un marco que trasciende la eficiencia transaccional y conecta la función de compras con la estrategia corporativa, el desarrollo humano y la cultura organizacional. Sus componentes abarcan la estrategia, la gestión del talento, la gestión de proveedores, los indicadores de desempeño, las prácticas operativas y de digitalización, la cultura y ética, los modelos financieros, la innovación y el valor al negocio.

La estrategia se define mediante políticas de abastecimiento alineadas al negocio, mientras que la gestión del talento se articula a través de planes de carrera, capacitación continua y certificaciones internas y externas. La gestión de proveedores se fortalece con evaluaciones multicriterio, programas de reconocimiento y desarrollo conjunto. Los indicadores de desempeño integran KPIs estratégicos, operativos y culturales, y las prácticas operativas

se enriquecen con la incorporación de digitalización, automatización de procesos y analítica predictiva. La cultura y ética se consolidan mediante códigos de conducta, políticas anticorrupción y relaciones basadas en solidaridad y empatía. Los modelos financieros consideran análisis CAPEX/OPEX, simulación de escenarios y evaluación de costo total de propiedad. Finalmente, la innovación y el valor agregado se reflejan en la diversificación de fuentes de abasto y en la habilitación de proyectos estratégicos.

Figura 30

Componentes de la Administración para el Abastecimiento



Nota. Elaboración Propia

1. **Alineación Estratégica.** La gestión de compras debe vincularse directamente con los objetivos del negocio, define políticas de abastecimiento que respondan a metas de crecimiento, innovación y sostenibilidad. La cadena de abasto se convierte en una ventaja competitiva al integrar la planeación de demanda, logística y compras en un flujo estratégico único.
2. **Cultura y Ética.** La cultura organizacional se refuerza con colaboración transversal entre finanzas, operaciones, innovación y recursos humanos. La conducta ética se asegura mediante códigos de ética en compras, políticas anticorrupción y transparencia en licitaciones. Las relaciones con proveedores se fundamentan en solidaridad y empatía, tratándolos como socios estratégicos.
3. **Gestión del Talento.** El talento en abastecimiento se desarrolla mediante planes de carrera que establecen rutas de crecimiento para compradores, analistas y líderes. La capacitación continua se centra en habilidades digitales, negociación avanzada y gestión ética. Además, se promueven certificaciones internas y externas que acreditan competencias en abastecimiento y cadena de abasto.
4. **Gestión de Proveedores.** La gestión de proveedores se basa en evaluaciones integrales mediante matrices multicriterio que consideran calidad, costo, innovación y cumplimiento ético. Se implementan programas de reconocimiento al mejor proveedor, con excelente desempeño y colaboración. Asimismo, se promueve el desarrollo

conjunto a través de transferencia de conocimiento, innovación compartida y planes de mejora.

5. **Modelos Financieros.** La compra estratégica se evalúa al tomar en cuenta CAPEX y OPEX, así como análisis de retorno sobre la inversión. El costo total de propiedad se calcula al incluir costos ocultos como logística, mantenimiento y riesgos. Se utilizan simulaciones financieras para modelar escenarios y apoyar decisiones de abastecimiento.
6. **Innovación y Valor al Negocio.** La innovación se impulsa mediante la búsqueda permanente de fuentes de abasto diversificadas en términos geográficos y tecnológicos. Las compras se integran como habilitador de proyectos estratégicos en áreas como investigación y desarrollo, marketing y operaciones. El valor al negocio se traduce en transformar compras en un área que genera innovación y resiliencia.
7. **Prácticas Operativas y Digitalización.** La operación se fortalece mediante benchmarking continuo que incorpora mejores prácticas globales de abastecimiento y automatización. La agenda digital se apoya en RPA, uso de agentes virtuales y analítica predictiva. Se fomenta el desarrollo de nuevas habilidades como alfabetización de datos, gestión de riesgos y pensamiento estratégico.
8. **Indicadores de Desempeño.** Los indicadores de desempeño se dividen en estratégicos y operativos. En el área de abastecimiento se miden ahorros logrados, cumplimiento de SLA y reducción de riesgos. En la relación con proveedores se evalúan métricas como OTIF, calidad, innovación y sostenibilidad. Estos indicadores se consolidan en tableros digitales integrados en plataformas como Power BI, que permiten visibilidad en tiempo real.

La figura 30: Componentes de la Administración para el Abastecimiento resumen el enfoque sistémico de los puntos anteriores. Adicionalmente; modelos “Supplier Performance Management Framework” recomiendan integrar métricas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión completa del desempeño **(McKinsey & Company, 2022).** La literatura destaca que la evaluación periódica del desempeño permite identificar desviaciones, corregir problemas y fortalecer la relación con los proveedores **(Christopher, 2022).**

7.7.2 Ciclo de Revisión Periódica

El ciclo de revisión periódica de abastecimiento se estructura en tres niveles. En el nivel mensual se realiza una revisión operativa de KPIs. En el nivel trimestral se lleva a cabo una revisión estratégica de objetivos, riesgos e innovación. Finalmente, en el nivel anual se efectúa una evaluación integral de madurez, impacto financiero y cultura ética. Este esquema asegura disciplina, transparencia y mejora continua en la gestión de abastecimiento.

El ciclo tiene como propósito asegurar que las decisiones de abastecimiento se mantengan alineadas con la estrategia corporativa, generen valor y fortalezcan la resiliencia de la cadena, garantiza al mismo tiempo eficiencia operativa, cumplimiento de KPIs y mejora continua en la ejecución diaria. La periodicidad recomendada establece revisiones operativas mensuales, revisiones estratégicas trimestrales y una evaluación integral anual.

Tabla 19

Elementos para la revisión periódica de Desempeño en el proceso de Abastecimiento

Elemento	Descripción
Objetivo del Ciclo	Estratégico: Validar alineación con la estrategia corporativa, generar valor y fortalecer resiliencia. Operacional: Asegurar eficiencia, cumplimiento de KPIs y mejora continua en compras y gestión de proveedores.
Periodicidad Recomendada	Mensual: Revisión operativa (KPIs de desempeño, incidencias, SLA). Trimestral: Revisión estratégica (objetivos, innovación, riesgos, benchmarking). Anual: Evaluación integral (madurez del modelo, impacto financiero, cultura y ética).
Indicadores Estratégicos	- % ahorro sobre presupuesto anual. - % proyectos estratégicos habilitados por compras. - Diversificación de proveedores (riesgo geográfico/tecnológico). - Índice de innovación de proveedores. - Nivel de digitalización (% automatizados).
Indicadores Operacionales	- OTIF (On Time In Full). - SLA cumplidos (%). - Defectos ppm. - Tiempo de ciclo de sourcing. - Satisfacción interna (encuestas). - Cumplimiento ético (% proveedores certificados).
Procedimiento del Ciclo de Revisión	Paso 1: Recolección de Datos → Automatizada vía BI (Power BI, SAP, Oracle). Consolidación de KPIs. Paso 2: Análisis Comparativo → Benchmarking sectorial, identificación de desviaciones. Paso 3: Revisión Operativa (Mensual) → Comité de abastecimiento revisa KPIs, acciones correctivas inmediatas. Paso 4: Revisión Estratégica (Trimestral) → Comité ejecutivo revisa KPIs estratégicos, ajustes de planes, evaluación de riesgos emergentes. Paso 5: Evaluación Integral (Anual) → Auditoría interna/externa, reconocimiento a proveedores, actualización de manual, definición de roadmap. Paso 6: Comunicación y Cultura → Reportes ejecutivos, talleres de retroalimentación, difusión de resultados para fortalecer cultura ética y colaborativa.

Nota. Elaboración Propia

Los indicadores estratégicos incluyen porcentaje de ahorro, proyectos habilitados, nivel de diversificación, índice de innovación y grado de digitalización. Por su parte, los indicadores operativos abarcan OTIF, cumplimiento de SLA, defectos por millón, tiempo de ciclo de abastecimiento, satisfacción interna y cumplimiento ético.

El procedimiento del ciclo de revisión se estructura en seis etapas:

1. Recolección automatizada de datos mediante plataformas de BI.
2. Análisis comparativo frente a metas y tendencias.
3. Revisión operativa mensual en el comité de abastecimiento.
4. Revisión estratégica trimestral en el comité ejecutivo.
5. Evaluación integral anual, apoyada en auditorías, reconocimientos y análisis de madurez.
6. Comunicación y cultura, a través de reportes ejecutivos, talleres de retroalimentación y difusión de resultados. La Tabla 19, Elementos para la revisión periódica de desempeño en el proceso de Abastecimiento, integra cada uno de estos componentes dentro de un marco coherente de gestión.

Estudios de **Deloitte (2023)** evidencian que las organizaciones con procesos maduros de administración contractual reducen riesgos legales, mejoran la trazabilidad y evitan pérdidas derivadas de incumplimientos o renovaciones automáticas no deseadas. Asimismo, estándares como ISO 9001 e ISO 44001 recomiendan establecer mecanismos formales de control contractual para asegurar transparencia, trazabilidad y cumplimiento **(ISO, 2023a).**

7.7.3 Digitalización y Reportes Ejecutivos

La digitalización y los reportes ejecutivos deben funcionar como un sistema integrado análisis de datos de abastecimiento que permita decisiones rápidas, transparentes y alineadas con la estrategia corporativa. La opción recomendada es mantener tableros de BI complementados con reportes ejecutivos dinámicos. Los tableros de BI cumplen la función de monitoreo en tiempo real de KPIs operativos y estratégicos, mientras que los reportes ejecutivos sintetizan información periódica para la alta gerencia, con narrativas estratégicas, comparativos y tendencias.

Tabla 20

Plataformas Digitales para la Administración del Proceso de Abastecimiento

Elemento	Descripción
Tableros de BI (Business Intelligence)	Función: Monitoreo en tiempo real de KPIs. Características: Visualización de desempeño de proveedores (OTIF, calidad, innovación); seguimiento de categorías críticas y gasto total; alertas automáticas de riesgos (logísticos, financieros, éticos). Beneficio: Transparencia y agilidad en decisiones diarias.
Reportes Ejecutivos	Función: Síntesis periódica para comité directivo y alta gerencia. Características: Narrativa estratégica (ahorros, resiliencia, innovación); comparativos trimestrales y anuales; insights de tendencias y benchmarking. Beneficio: Facilitan decisiones estratégicas y alineación con objetivos corporativos.
Modelo de Integración	Periodicidad: - Mensual: Tablero operativo (KPIs de proveedores y categorías). - Trimestral: Reporte ejecutivo estratégico (alineación, riesgos, innovación). - Anual: Informe integral con roadmap y evaluación cultural. Roles: - Analista de Compras: mantiene tableros BI. - Gerente de Compras: valida reportes ejecutivos. - Director de Abastecimiento: presenta resultados al comité.
Indicadores Clave	Estratégicos: % ahorro, diversificación de proveedores, innovación aportada, nivel de digitalización. Operativos: OTIF, SLA cumplidos, defectos ppm, tiempo de ciclo de sourcing. Culturales/Éticos: % proveedores certificados en ética, satisfacción interna.
Procedimiento de Manejo	1. Captura automática de datos desde ERP/BI. 2. Validación mensual por analistas y gerentes. 3. Generación de reportes ejecutivos con narrativas estratégicas y visualizaciones clave. 4. Presentación en comité con decisiones ágiles basadas en evidencia. 5. Retroalimentación y ajuste de KPIs y procesos.

Nota. Elaboración Propia

El modelo de integración establece una periodicidad mensual para los tableros operativos, trimestral para los reportes estratégicos y anual para los informes integrales. Los roles se distribuyen entre analistas de compras, gerentes y directores de abastecimiento, quienes son responsables de mantener, validar y presentar los resultados.

El procedimiento de gestión contempla:

- Captura automática de datos desde las plataformas ERP y BI.
- Validación mensual de información y consistencia.
- Generación de reportes ejecutivos, con narrativas estratégicas y visualizaciones clave.
- Presentación en comités operativos y estratégicos.
- Retroalimentación estructurada para el ajuste de KPIs, procesos y prioridades.

La Tabla 20, Plataformas Digitales para la Administración del Proceso de Abastecimiento, presenta las metodologías más utilizadas para soportar este modelo.

7.7.4 Dimensiones de Transformación

La implementación del modelo requiere abordar cuatro dimensiones críticas.

1. La dimensión organizacional asegura la alineación de objetivos estratégicos y operativos bajo una gobernanza clara.
2. La dimensión de procesos y metodología integra marcos de referencia híbridos como TCO, RFx y MCDA.
3. La dimensión humana y cultural impulsa el desarrollo de competencias, la colaboración interáreas y el cambio de mentalidad hacia la creación de valor.
4. Finalmente, la dimensión tecnológica y digital incorpora ERP, SRM y BI, junto con la automatización mediante RPA y analítica avanzada.

Tabla 21

Retos principales para la implementación de la Administración del Abastecimiento

Dimensión	Retos principales	Enfoque de solución sugerido
Organizacional	- Alinear objetivos estratégicos y operativos - Superar resistencia al cambio - Definir gobernanza clara	- Comunicación transversal - Patrocinio ejecutivo - RACI y comités de decisión
Procesos y Metodología	- Integrar metodologías estratégicas y operativas - Balancear estandarización con flexibilidad - Medir desempeño integral	- Frameworks híbridos (TCO, Matriz de Compras+ RFQ) - KPIs estratégicos y operativos - Ciclos de mejora continua
Humanos y Culturales	- Desarrollar nuevas competencias - Fomentar colaboración interáreas - Cambiar la mentalidad de “comprar barato” a “crear valor”	- Programas de capacitación - Talleres de co-creación - Narrativas de valor compartido
Tecnológicos y Digitales	- Integrar sistemas ERP/SRM/BI - Automatizar tareas repetitivas - Garantizar calidad y trazabilidad de datos	- Plataformas integradas - RPA y analítica avanzada - Gobierno de datos sólido

Nota. Elaboración Propia

El abastecimiento estratégico, entendido desde un enfoque integral, se consolida como un motor de competitividad y resiliencia organizacional. Su implementación transforma la función de compras en un habilitador de innovación, sostenibilidad y generación de valor, al reducir la brecha entre la estrategia corporativa y la ejecución operativa. La Tabla 21, Retos principales para la implementación de la Administración del Abastecimiento, sintetiza los desafíos más relevantes que las organizaciones deben gestionar para alcanzar este nivel de madurez.

El proceso de abastecimiento estratégico de 7 pasos no es exclusivo de grandes organizaciones o instituciones; su aplicación en empresas medianas y pequeñas en México resulta viable y altamente beneficiosa por las siguientes razones:

1. **Escalabilidad del modelo.** El proceso es flexible y adaptable: puede ajustarse al tamaño de la empresa y al volumen de compras. Permite que una pequeña o mediana

empresa estructure sus decisiones de compra con el mismo rigor que una gran empresa, pero con recursos proporcionales.

2. **Optimización de costos**. Al analizar categorías y mercados, las empresas pueden identificar proveedores más competitivos y negociar mejores condiciones. Se reducen gastos ocultos mediante metodologías como TCO (Total Cost o Ownership).
3. **Reducción de riesgos.** La evaluación sistemática de proveedores ayuda a minimizar riesgos de incumplimiento, calidad deficiente o dependencia excesiva de un solo proveedor. Se fortalece la resiliencia de la cadena de suministro, clave en un entorno mexicano con alta volatilidad económica.
4. **Profesionalización del área de compras.** El proceso fomenta una cultura de planeación y análisis, al promover las compras de decisiones improvisadas. Eleva la función de abastecimiento a un rol estratégico dentro de la organización, al generar confianza en clientes y socios.
5. **Acceso a innovación y competitividad**. Al abrirse a nuevos proveedores y mercados, las empresas pueden incorporar tecnologías, materiales o procesos innovadores. Esto les permite diferenciarse frente a competidores locales y mejorar su posicionamiento.
6. **Impacto en la sostenibilidad.** El modelo facilita incluir criterios de responsabilidad social y ambiental en la selección de proveedores. Esto es cada vez más valorado en México por clientes y cadenas globales que exigen prácticas sostenibles.
7. **Beneficios tangibles.** Ahorros directos en costos de adquisición. Mayor control sobre el gasto y la calidad. Relaciones sólidas con proveedores estratégicos. Mejor capacidad de respuesta ante cambios del mercado.

La adopción del proceso de abastecimiento estratégico de siete pasos en empresas medianas y pequeñas mexicanas no solo es posible, sino recomendable. Su implementación fortalece la eficiencia operativa, la competitividad y la sostenibilidad, y transforma al área de compras en un motor de crecimiento y resiliencia organizacional.

7.7.5 Retos de la Etapa 7 del Abastecimiento Estratégico

La administración del suministro constituye la fase de cierre del ciclo estratégico y se erige como el elemento que garantiza la sostenibilidad del modelo de abastecimiento. Su complejidad radica en la necesidad de articular la operación con la estrategia corporativa, la cultura organizacional y el desarrollo del talento, lo que convierte a esta etapa en un punto crítico para la competitividad empresarial. El desafío esencial consiste en evitar que se reduzca a un proceso meramente operativo y burocrático, y consolidarla como un motor de innovación, resiliencia y generación de valor al negocio.

En este contexto, la gestión enfrenta retos de carácter multidimensional que incluyen la alineación estratégica, la consolidación de una cultura ética y transparente, el fortalecimiento del talento especializado, la relación con proveedores, la incorporación de modelos financieros integrales, la capacidad de impulsar innovación y valor agregado, así como la adopción de prácticas operativas digitalizadas y el uso disciplinado de indicadores de desempeño. Estos problemas se intensifican por la necesidad de mantener un ciclo de revisión periódica que evite la burocratización y asegure decisiones oportunas, además de

disponer de reportes ejecutivos capaces de traducir métricas técnicas en narrativas estratégicas útiles para la alta dirección.

Figura 31

Alineación Estratégica del Negocio, Cadena de Suministro y Abastecimiento



Nota. Elaboración Propia

A ello se suma la exigencia de una transformación organizacional que demande claridad en la gobernanza, madurez metodológica y una inversión tecnológica suficiente para integrar sistemas avanzados de gestión. Superar estos retos requiere una visión integral que transforme el abastecimiento en un habilitador de competitividad y resiliencia, capaz de vincular la estrategia corporativa con la ejecución operativa y de consolidar la función de compras como un área estratégica que impulse innovación, sostenibilidad y valor agregado.

1. **Alineación Estratégica.** Riesgo de desconexión entre políticas de abastecimiento y objetivos corporativos. Dificultad para integrar demanda, logística y compras en un flujo estratégico único. Resistencia interna de áreas que no reconocen al abastecimiento como habilitador estratégico. La Figura 31: Alineación Estratégica del Negocio, Cadena de Suministro y Abastecimiento. Muestra un esquema de alineación de objetivos estratégicos.
2. **Cultura y Ética.** Cumplimiento insuficiente de códigos de ética y políticas anticorrupción. Relaciones con proveedores limitadas a lo contractual, sin evolucionar hacia asociaciones estratégicas. Choque cultural entre transparencia deseada y prácticas arraigadas de opacidad.
3. **Gestión del Talento.** Brecha de competencias digitales y analíticas en equipos de compras. Planes de carrera poco definidos, genera rotación y pérdida de talento especializado. Escasa capacitación y certificación continua, limita la profesionalización del área.
4. **Gestión de Proveedores.** Evaluaciones multicriterio complejas y difíciles de mantener en tiempo real. Baja colaboración en innovación compartida con proveedores. Dependencia excesiva de pocos proveedores, reduce resiliencia y diversificación.

5. **Modelos Financieros.** Subestimación del costo total de propiedad (TCO) y de costos ocultos. Limitaciones en simulaciones financieras para escenarios de crisis. Choque entre CAPEX y OPEX, privilegia decisiones de corto plazo.
6. **Innovación y Valor Agregado.** Dificultad para diversificar fuentes de abasto en mercados volátiles. Falta de visión innovadora en compras, percibidas como área de control de costos. Escasa integración con proyectos estratégicos de I+D, marketing y operaciones.
7. **Prácticas Operativas y Digitalización.** Resistencia al cambio tecnológico y lenta adopción de RPA, plataformas digitales y analítica avanzada. Problemas de integración de sistemas ERP/SRM/BI, genera duplicidad de datos. Brecha en alfabetización de datos y en interpretación de KPIs.
8. **Indicadores de Desempeño.** Sobrecarga de métricas que dificulta priorizar lo estratégico. Datos poco confiables por fallas en captura y validación. Falta de conexión entre indicadores operativos y estratégicos.
9. **Ciclo de Revisión Periódica.** Riesgo de burocratización en reuniones mensuales y trimestrales. Falta de disciplina en la retroalimentación y ajuste de procesos. Desfase temporal en decisiones estratégicas frente a cambios del mercado.
10. **Digitalización y Reportes Ejecutivos.** Dependencia excesiva de BI, con riesgo de generar “falsas certezas”. Narrativas estratégicas insuficientes en reportes ejecutivos. Brecha entre analistas y directivos para traducir métricas en decisiones.
11. **Dimensiones de Transformación.** Gobernanza poco clara y roles indefinidos en la gestión integral. Metodologías híbridas (TCO, RFx, MCDA) que requieren alta madurez organizacional. Resistencia cultural a ver compras como motor de valor. Brecha tecnológica por inversión insuficiente en ERP, SRM y automatización avanzada.

Capítulo 8- Aplicación del proceso de Abastecimiento Estratégico

Este capítulo presenta una serie de casos empresariales que ilustran la aplicación práctica de la metodología de abastecimiento estratégico en organizaciones mexicanas de distintos tamaños y sectores. Los casos fueron seleccionados por su relevancia, diversidad y capacidad para mostrar cómo los principios teóricos, las plataformas analíticas y las plataformas digitales pueden integrarse para generar mejoras tangibles en eficiencia, control y desempeño.

La literatura señala que los estudios de caso permiten comprender fenómenos complejos en su contexto real, facilita la identificación de patrones, aprendizajes y buenas prácticas **(Yin, 2018).** En este sentido, los casos presentados constituyen evidencia empírica que complementa el marco teórico y metodológico desarrollado en este estudio.

El abastecimiento estratégico se configura como una plataforma esencial para transformar la gestión de proveedores en un verdadero motor de resiliencia, innovación y sostenibilidad. El presente caso de estudio examina la aplicación de la metodología de los siete pasos en dos empresas mexicanas de sectores distintos: Grupo Rotoplas, líder en soluciones integrales para el agua, y Verde Valle, referente en alimentos básicos.

El propósito es demostrar cómo un mismo marco metodológico puede adaptarse tanto a las características de una empresa cotizada en bolsa dentro del sector consumo básico, como a las particularidades de una empresa privada del sector alimenticio. Asimismo, se analiza la implementación de mejores prácticas operativas para la administración del suministro en contextos organizacionales diversos, considera tanto aquellas empresas que cuentan con una estructura formal de compras como aquellas que carecen de ella, con el fin de evidenciar la flexibilidad y alcance del modelo en distintos escenarios empresariales.

8.1 Implementación de Abastecimiento Estratégico para Grupo Rotoplas

Aplicada al caso de la Empresa Rotoplas con soporte de plataformas digitales

8.1.1 Contexto Corporativo y Necesidad Estratégica

Grupo Rotoplas, líder en soluciones integrales para el agua en América Latina, opera 18 plantas en 14 países y mantiene un portafolio de 27 líneas de productos y servicios. En 2024 enfrentó un entorno retador: ingresos por 11,200 millones de pesos, un EBITDA de 1,460 millones (margen 13%) y utilidad neta de 169 millones, refleja una contracción frente a 2023.

Paralelamente, la compañía avanza en una transformación estratégica basada en sostenibilidad, digitalización y eficiencia operativa. En este contexto, la gestión de abastecimiento se vuelve un habilitador crítico para:

- Reducir costos y mitigar riesgos.
- Asegurar continuidad operativa en múltiples geografías.
- Integrar criterios ESG en la cadena de suministro.
- Mejorar la visibilidad del gasto y la toma de decisiones.

El gasto total de 2025 ascendió a 8,251 millones de pesos, distribuido en materiales directos, indirectos y servicios. La fragmentación de datos, la falta de estandarización y la limitada visibilidad del gasto justifican la adopción de una metodología robusta de abastecimiento estratégico.

8.1.2. Definición del Alcance y Segmentación del Gasto

Objetivo: establecer claridad sobre categorías, plantas, países y unidades de negocio involucradas.
Acciones clave:

- Consolidación del gasto total en un repositorio único.
- Clasificación en directos, indirectos y servicios.
- Identificación de categorías críticas: resinas, componentes electrónicos, logística, energía y mantenimiento.

- Priorización basada en valor, riesgo y criticidad.
-

Soporte tecnológico: Business Suite corporativo, plataforma de análisis de datos empresariales y plataforma de datos maestros.

Resultado esperado: mapa integral del gasto y catálogo de categorías estandarizado.

8.1.3. Análisis Interno y Diagnóstico de Necesidades

Objetivo: comprender requerimientos técnicos, niveles de servicio y restricciones operativas.

Acciones clave:

- Entrevistas con áreas de manufactura, ingeniería, logística, finanzas y sostenibilidad.
- Revisión de contratos vigentes y desempeño histórico.
- Integración de metas ESG: 23% resina reciclada, 28% energía renovable, 57% residuos reciclados.

Soporte tecnológico: Repositorio de datos compartidos, formularios digitales, plataforma de automatización de procesos.

Resultado esperado: documento de necesidades por categoría y matriz de riesgos operativos.

8.1.4. Análisis de Mercado y Fuentes de Abastecimiento

Objetivo: evaluar la dinámica del mercado, alternativas y tendencias regionales.

Acciones clave:

- Análisis comparativo de precios y capacidades en México, EUA y LATAM.
- Identificación de proveedores con prácticas ESG.
- Evaluación de desarrollo de abasto local para componentes electrónicos.
- Análisis de tendencias: resinas recicladas, logística sostenible, energías limpias.

Soporte tecnológico: Bases de datos de comercio internacional.
Resultado esperado: mapa de proveedores por región y análisis comparativo de mercado.

8.1.5. Estrategia de Abastecimiento por Categoría

Objetivo: definir el modelo óptimo de compra para cada categoría.

Acciones clave:

- Contratos a largo plazo para resinas con proveedores regionales.
- Alianzas con fabricantes asiáticos para electrónicos con ensamblaje local.
- Diversificación de operadores logísticos.
- Inclusión obligatoria de criterios ESG.
- Definición de modelos de negociación: RFQ, RFP, TCO, subastas electrónicas.

Soporte tecnológico: plataformas de abastecimiento en comercio electrónico, modelos TCO en plataforma de análisis de datos empresariales, modelos estadísticos y financieros para simular escenarios.

Resultado esperado: Plan estratégico de abastecimiento por categoría.

8.1.6 Generación de Opciones y Proceso de Abastecimiento

Objetivo: ejecutar procesos competitivos con transparencia.

Acciones clave:

- RFQ para materias primas.
- RFP para servicios logísticos con criterios de sostenibilidad.
- Evaluación técnica y económica mediante matriz ponderada.
- Validación de capacidad, innovación y cumplimiento ambiental.

Soporte tecnológico: plataformas de comercio electrónico, plataforma de análisis de datos empresariales, manejo de firmas digitales.

Resultado esperado: lista de proveedores oficiales seleccionados y recomendación ejecutiva.

8.1.7 Negociación, Selección y Contratación

Objetivo: asegurar acuerdos que maximicen valor y mitiguen riesgos.

Acciones clave:

- Negociación basada en Costo Total de Adquisición y escenarios.
- Contratos marco con cláusulas de desempeño.
- Incentivos por innovación, calidad y cumplimiento ESG.
- Plan de transición para nuevos proveedores.

Soporte tecnológico: plataformas de gestión contractual, tableros de simulación, plataformas colaborativas.

Resultado esperado: negociación de contratos, digitalización de documentos, alineación a la estrategia corporativa.

8.1.8 Implementación, Gestión del Desempeño y Mejora Continua

Objetivo: garantizar cumplimiento, desempeño y evolución del modelo.

Acciones clave:

- Integración con Business Suites y tableros de control.
- Reuniones trimestrales de desempeño (KPI).
- Evaluación continua de ESG, innovación y calidad.
- Ajustes según inflación, tipo de cambio y demanda.

Soporte tecnológico: Plataforma de análisis de datos empresariales. Intercambió electrónico de datos con proveedores, plataformas de colaboración con proveedores, plataformas de automatización de procesos.

Resultado esperado: gobernanza sólida y desempeño sostenible de la cadena de suministro.

Beneficios Esperados

- Financiera: Ahorros del 8–12% en categorías críticas.
- Riesgos: Mitigación de inflación y volatilidad cambiaria.
- Digitalización: Integración de proveedores a plataformas digitales.
- Sostenibilidad: Alineación de proveedores con metas y criterios ESG.
- Reputación: Refuerzo del liderazgo en innovación y sostenibilidad.

8.1.9 Conclusión Ejecutiva

La metodología de 7 pasos **Clegg & Montgomery (2008)** permite a Rotoplas transformar su modelo de abastecimiento en un habilitador estratégico que impulsa eficiencia, sostenibilidad y resiliencia. La integración de plataformas tecnológicas, criterios ESG y procesos estandarizados fortalece la competitividad de la compañía en un entorno global dinámico, asegura continuidad operativa, optimización del gasto y alineación con su propósito corporativo: llevar más y mejor agua a las personas mediante soluciones descentralizadas y sustentables.

8.2 Abastecimiento Estratégico en Productos Verde Valle

Fortalecer la resiliencia agroindustrial mediante digitalización, sostenibilidad y gestión integral del riesgo

8.2.1. Contexto Corporativo y Necesidad Estratégica

Productos Verde Valle, fundada en 1967 en Zapopan, Jalisco, es una de las empresas mexicanas más reconocidas en la selección, procesamiento y comercialización de granos y alimentos básicos. Con una plantilla de 1,000 colaboradores, cobertura nacional en más de 200 territorios y presencia internacional en Norteamérica, Cuba y Centroamérica, la compañía opera bajo estándares de inocuidad certificados por **FSSC 22000**.

Su portafolio incluye arroz, frijol, lenteja, garbanzo, chía, granola, puré de papa, frijoles refritos, salsas y cereales, respaldados por marcas como **Verde Valle®** e **Isadora®**.
El perfil de gasto se concentra en:

- **Materias primas agrícolas** (frijol, arroz, lenteja).
- **Empaques** (cartón reciclado, plásticos biodegradables).
- **Transporte y distribución**.
- **Energía y servicios asociados**.

La empresa enfrenta retos característicos de la agroindustria: volatilidad de precios, riesgos climáticos, estacionalidad y cambios regulatorios. La literatura especializada señala que las cadenas agroalimentarias presentan riesgos elevados por su dependencia de factores externos **(Christopher, 2022).**

En este contexto, una metodología robusta de abastecimiento estratégico permite a Verde Valle fortalecer su resiliencia, optimizar costos y asegurar la continuidad del suministro.

8.2.2. Definición del Alcance y Segmentación del Gasto

Objetivo: establecer claridad sobre categorías, volúmenes, territorios y unidades de negocio involucradas.

Acciones clave:

- Consolidación del gasto agrícola, de empaques, transporte y energía.
- Clasificación por categorías críticas: frijol, arroz, lenteja, empaques sostenibles, logística.
- Identificación de riesgos: clima, estacionalidad, regulaciones fitosanitarias, volatilidad de precios.
- Priorización ABC basada en impacto en costos y riesgo de desabasto.
-

Soporte tecnológico: Business Suite Corporativa, plataforma de análisis de datos y empresariales, plataformas de estandarización de datos.

Resultado esperado: mapa integral del gasto y catálogo de categorías con criterios agroindustriales.

8.2.3. Análisis Interno y Diagnóstico de Necesidades

Objetivo: comprender requerimientos técnicos, volúmenes, especificaciones y restricciones operativas.

Acciones clave:

- Identificación de necesidades con operaciones, calidad, logística y comercial.
- Revisión de especificaciones agrícolas: humedad, calibre, origen, certificaciones.
- Análisis de desempeño histórico de proveedores agrícolas y logísticos.
- Integración de metas de sostenibilidad: empaques reciclados y biodegradables.

Soporte tecnológico: repositorios de documentos, formularios digitales, procesos automatizados.

Resultado esperado: documento de necesidades por categoría y matriz de riesgos operativos y agrícolas.

8.2.4. Análisis de Mercado y Fuentes de Abastecimiento

Objetivo: evaluar la dinámica del mercado agrícola y de empaques, así como riesgos externos.

Acciones clave:

- Análisis de precios de granos en México, EUA y Sudamérica.
- Evaluación de riesgos climáticos (sequías, heladas).
- Análisis de regulaciones fitosanitarias y de importación.
- Identificación de proveedores con certificaciones de calidad y sostenibilidad.
- Evaluación de tendencias: empaques biodegradables, trazabilidad digital, agricultura regenerativa.

Soporte tecnológico: plataformas de investigación de mercado, bases de datos agrícolas, plataformas de riesgo climático.

Resultado esperado: mapa de proveedores por región y análisis comparativo de precios, riesgos y capacidades.

8.2.5. Estrategia de Abastecimiento por Categoría

Objetivo: definir el modelo óptimo de compra para cada categoría agrícola, de empaque y logística.

Acciones clave:

- Negociación de contratos a futuro para granos clave (frijol, arroz, lenteja).
- Diversificación de origen: México, EUA, Sudamérica.
- Alianzas con proveedores locales de cartón reciclado y plásticos biodegradables.
- Acuerdos con operadores logísticos regionales para optimizar costos.
- Definición de modelos de negociación: RFQ para granos, RFP para empaques sostenibles, TCO para logística.

Soporte tecnológico: plataformas de comercio electrónico, modelos estadísticos y financieros de costo total de adquisición, modelos de simulación de escenarios.

Resultado esperado: estrategia por categoría con enfoque en resiliencia, sostenibilidad y eficiencia.

8.2.6. Generación de Opciones y Proceso de Abastecimiento

Objetivo: ejecutar procesos competitivos con transparencia y rigor técnico.

Acciones clave:
- RFQ para productos agrícolas con especificaciones técnicas claras.
- RFP para empaques con criterios de innovación y sostenibilidad.
- Evaluación técnica y económica mediante matriz ponderada.
- Validación de capacidad de entrega, certificaciones y trazabilidad.

Soporte tecnológico: plataformas de comercio electrónico, tableros comparativos en plataforma de análisis de datos empresariales, firmas digitales.

Resultado esperado: lista de proveedores seleccionados y recomendación ejecutiva por categoría.

8.2.7. Negociación, Selección y Contratación

Objetivo: asegurar acuerdos de largo plazo, mitigación de riesgos que garanticen continuidad.

Acciones clave:
- Negociación basada en costo total de adquisición y escenarios climáticos y de precios.
- Contratos marco con cláusulas de desempeño agrícola y logístico.
- Incentivos por innovación, calidad y sostenibilidad.
- Plan de transición para nuevos proveedores agrícolas.

Soporte tecnológico: plataformas de gestión de contratos, tableros de simulación, plataformas colaborativas con proveedores.

Resultado esperado: contratos firmados, digitalizados y alineados a la estrategia agroindustrial.

8.2.8. Implementación, Gestión del Desempeño y Mejora Continua

Objetivo: garantizar cumplimiento, desempeño y evolución del modelo de abastecimiento.

Acciones clave:

- Integración de proveedores a Business Suite y plataforma de análisis de datos empresariales.
- Tableros semestrales de desempeño: calidad, entregas, ESG, innovación.
- Reuniones de revisión con proveedores estratégicos.
- Ajustes según clima, precios agrícolas y demanda.

Soporte tecnológico: plataforma de análisis de datos empresariales, plataformas de colaboración con proveedores, automatización de alertas.

Resultado esperado: gobernanza sólida para una cadena de suministro resiliente y sostenible.

8.2.9. Beneficios Esperados

- Financiera: Ahorros del 6–10% en categorías críticas.
- Riesgos: Mitigación de riesgos climáticos y reducción de la volatilidad agrícola.
- Sostenibilidad: Integración de empaques sostenibles y proveedores con certificaciones ambientales y sociales.
- Digitalización: Trazabilidad digital completa y visibilidad operativa en tiempo real.
- Reputación: Fortalecimiento del posicionamiento como empresa confiable, innovadora y responsable.

8.2.10 Conclusión Ejecutiva

La metodología de 7 pasos permite a Productos Verde Valle fortalecer su cadena de suministro frente a la volatilidad agrícola, mejorar la eficiencia operativa y avanzar en su compromiso con la sostenibilidad. La integración de plataformas tecnológicas, criterios ESG y procesos estandarizados asegura una cadena de suministro resiliente, trazable y alineada con la misión corporativa de contribuir a la alimentación saludable de México y el mundo.

8.3. Abastecimiento Estratégico en Empresa Pequeña

Un modelo ligero, disciplinado y escalable para fortalecer la gestión de proveedores

8.3.1. Contexto y Necesidad Estratégica

Las empresas pequeñas suelen operar con estructuras reducidas, decisiones centralizadas en el dueño y procesos informales de compra. Aunque esta dinámica permite agilidad, también genera riesgos: compras urgentes, dependencia de pocos proveedores, falta de control del gasto y ausencia de trazabilidad.

Implementar un proceso de abastecimiento estratégico de siete pasos —adaptado a la realidad de una organización sin área formal de compras— permite:

- Ordenar y estandarizar decisiones.
- Reducir costos y evitar compras innecesarias.
- Minimizar riesgos de calidad, tiempos y sobreprecios.
- Crear disciplina operativa sin burocracia.
- Construir una base escalable para un futuro departamento de compras.

Este modelo se centra en métodos simples, roles claros y plantillas prácticas que pueden ser gestionadas por una sola persona, mantiene al dueño como responsable estratégico.

8.3.2. Definición de Necesidades y Alcance

Objetivo: identificar qué se necesita comprar, con qué frecuencia y con qué prioridad.

Acciones clave:

- Elaborar una lista simple de bienes y servicios críticos.
- Clasificarlos en tres categorías:
    - **Insumos recurrentes** (materiales, refacciones, consumibles).
    - **Servicios especializados** (mantenimiento, asesorías, soporte técnico).
    - **Compras únicas** (equipos, mobiliario).
- Validar la lista con el dueño para definir prioridades.

Resultado esperado: catálogo básico de necesidades y prioridades estratégicas.

8.3.3. Análisis del Gasto Actual y Potencial

Objetivo: entender cuánto se gasta, en qué y con quién.

Acciones clave:

- Revisar facturas, notas y comprobantes de los últimos meses.

- Identificar proveedores frecuentes, montos elevados y compras urgentes.
- Detectar oportunidades de consolidación o reducción de costos.

Resultado esperado: reporte simple de gasto por categoría y proveedor.

8.3.4. Definición de Criterios Estratégicos de Selección

Objetivo: establecer reglas claras para tomar decisiones consistentes.

Acciones clave:
- Definir criterios prácticos:
  - Precio competitivo.
  - Calidad mínima requerida.
  - Confiabilidad del proveedor.
  - Condiciones de pago.
- Convertirlos en una lista operativa que guíe cada compra.

Resultado esperado: criterios de selección aprobados por el dueño.

8.3.5. Exploración del Mercado y Generación de Opciones

Objetivo: evitar dependencia de un solo proveedor y ampliar alternativas.

Acciones clave:
- Buscar al menos 2–3 opciones por categoría.
- Utilizar fuentes accesibles:
  - Directorios locales.
  - Recomendaciones de confianza.
  - Plataformas digitales.
- Solicitar cotizaciones básicas.

Resultado esperado: listado preliminar de proveedores por categoría.

8.3.6. Evaluación y Comparación de Proveedores

Objetivo: seleccionar la mejor opción de manera objetiva y sencilla.

Acciones clave:
- Crear una matriz simple en hoja de cálculo.
- Asignar puntuaciones del 1 al 5 por criterio.
- Comparar alternativas de forma visual y rápida.

Resultado esperado: proveedor recomendado con justificación documentada.

8.3.7. Negociación y Formalización de Acuerdos

Objetivo: asegurar claridad, precio justo y condiciones estables.

Acciones clave:

- Negociar precio, tiempos de entrega y condiciones de pago.
- Formalizar mediante:
  - Contratos simples, o
  - Órdenes de compra claras.
- Registrar acuerdos para evitar malentendidos.

Resultado esperado: acuerdos formales y trazables.

8.3.8. Monitoreo del Desempeño y Ajustes Periódicos

Objetivo: asegurar cumplimiento y mejorar continuamente.

Acciones clave:

- Registrar entregas, calidad y cumplimiento de tiempos.
- Documentar incidencias en un formato sencillo.
- Revisar periódicamente con el dueño para decidir ajustes o cambios de proveedor.

Resultado esperado: historial de desempeño y decisiones basadas en evidencia.

Este modelo distingue claramente las funciones operativas y estratégicas como lo muestra la Tabla 22: “Roles y Responsabilidades en el proceso de abastecimiento estratégico.

Tabla 22

Roles y Responsabilidades en el Proceso de Abastecimiento Estratégico

Etapa	Responsable de Compras	Dueño
1. Definición de necesidades	Recopila requerimientos y organiza categorías	Valida prioridades y define lo estratégico
2. Análisis del gasto	Elabora reportes con facturas y montos	Identifica oportunidades de ahorro
3. Criterios de selección	Propone parámetros	Aprueba o ajusta criterios
4. Exploración del mercado	Investiga proveedores y solicita cotizaciones	Decide si ampliar búsqueda

Etapa	Responsable de Compras	Dueño
5. Evaluación	Llena matriz de evaluación	Toma la decisión final
6. Negociación y acuerdos	Negocia condiciones operativas	Firma acuerdos estratégicos
7. Monitoreo	Registra desempeño y prepara reportes	Decide ajustes o cambios de proveedor

Nota. Elaboración Propia

Síntesis:

- El responsable de compras asegura orden, documentación y ejecución.
- El dueño conserva control estratégico y toma decisiones finales.
- El proceso mantiene disciplina sin burocracia y es escalable para el futuro.

Claves de Éxito del Modelo

- **Ligero y práctico:** diseñado para ser operado por una sola persona.
- **Centrado en el dueño:** decisiones rápidas con información clara.
- **Basado en plantillas:** listas, matrices y formatos simples.
- **Escalable:** puede evolucionar hacia un área formal de compras.
- **Disciplinado:** asegura orden y consistencia sin complejidad innecesaria.

A continuación, se presentan casos de éxito internacionales que ilustran cómo diversas empresas líderes en sectores como manufactura ligera, alimentos, servicios y comercio minorista han implementado versiones adaptadas de este modelo de abastecimiento estratégico, obtiene resultados consistentes, medibles y sostenibles en el tiempo. Entre los beneficios más relevantes se encuentran:

- Reducción de costos entre 5% y 12% en insumos recurrentes, gracias a la consolidación de volúmenes y a procesos de negociación más estructurados.
- Eliminación de compras urgentes y sobreprecios, derivada de una planificación más disciplinada y una mayor visibilidad del gasto.
- Incremento del control y la trazabilidad, mediante procesos estandarizados y repositorios centralizados de información.
- Disminución del riesgo operativo, al reducir la dependencia de un solo proveedor y diversificar estratégicamente las fuentes de suministro.
- Profesionalización progresiva del proceso de compras, sin necesidad de incrementar la estructura organizacional, mediante metodologías simples, escalables y orientadas a resultados.

Estos casos demuestran que, incluso en organizaciones pequeñas o medianas, la adopción de prácticas de abastecimiento estratégico se adapta a su escala, recursos y nivel de

madurez puede generar mejoras significativas en eficiencia, control, competitividad y sostenibilidad operativa.

8.4 Abastecimiento Estratégico en una Empresa Mediana Mexicana

Adaptada a una empresa mediana con enfoque internacional y transformación organizacional

8.4.1. Contexto y Necesidad Estratégica

La empresa mediana mexicana, con fuerte presencia en el occidente del país y especializada en productos cerámicos para baño, tubería, conexiones, llaves y mezcladoras, enfrentaba un reto estructural: garantizar el suministro de más de 100 proveedores ubicados en China, diversificar riesgos mediante nuevas fuentes en India y Vietnam, y profesionalizar su modelo de compras.

La organización operaba con prácticas tradicionales, baja digitalización y procesos poco estandarizados, una situación común entre empresas medianas mexicanas **(OECD, 2022).** Para sostener su crecimiento y mejorar su competitividad, la compañía decidió implementar un proceso integral de abastecimiento estratégico, acompañado de un proyecto de transformación cultural y tecnológica.

Los objetivos centrales fueron:

- Asegurar continuidad de suministro internacional.
- Diversificar fuentes de abasto en Asia.
- Contener costos mediante análisis financieros y modelos de costos.
- Introducir plataformas de análisis de datos para los negocios.
- Desarrollar nuevas habilidades y competencias en el equipo de compras.
- Establecer relaciones de largo plazo con proveedores bajo reglas claras.

8.4.2. Definición del Alcance y Segmentación del Gasto

Objetivo: establecer claridad sobre categorías, proveedores internacionales y prioridades estratégicas.

Acciones clave:

- Identificación de categorías críticas: cerámicos, grifería, tubería, conexiones, accesorios.
- Mapeo de más de 100 proveedores en China y análisis de dependencia.
- Definición de categorías para diversificación en India y Vietnam.
- Priorización basada en riesgo, impacto en ventas y complejidad logística.

Resultado esperado: catálogo estratégico de categorías y mapa de proveedores internacionales.

8.4.3. Análisis del Gasto y Diagnóstico Operativo

Objetivo: entender costos, márgenes, riesgos y oportunidades de optimización.

Acciones clave:

- Análisis histórico de compras internacionales.
- Evaluación de costos logísticos, aranceles, tiempos de entrega y variaciones de tipo de cambio.
- Identificación de oportunidades de consolidación y ahorro.
- Integración de datos en plataformas de análisis para los negocios.

Resultado esperado: reporte financiero-operativo con oportunidades de ahorro y eficiencia.

8.4.4. Definición de Criterios Estratégicos de Selección

Objetivo: establecer reglas claras para seleccionar y gestionar proveedores internacionales.

Acciones clave:

- Definición de criterios:
    - Precio y estructura de costos.
    - Calidad y certificaciones.
    - Capacidad de entrega y cumplimiento logístico.
    - Innovación y desarrollo de producto.
    - Sostenibilidad y cumplimiento normativo.
- Alineación con prioridades estratégicas de la empresa.

Resultado esperado: matriz de criterios aprobada para selección y evaluación continua.

4. Exploración del Mercado y Generación de Opciones

Objetivo: diversificar fuentes de abasto y reducir dependencia de China.

Acciones clave:

- Investigación de proveedores en India y Vietnam.
- Evaluación de capacidades productivas, certificaciones y precios.
- Visitas virtuales y presenciales a plantas.
- Solicitud de cotizaciones y muestras.

Resultado esperado: portafolio ampliado de proveedores en Asia con alternativas competitivas.

5. Evaluación y Comparación de Proveedores

Objetivo: seleccionar proveedores con base en análisis integral y modelos de costos.

Acciones clave:

- Evaluación mediante matriz ponderada.
- Análisis de costos con índices, simuladores y escenarios.
- Validación de desempeño histórico y riesgos logísticos.
- Revisión de cumplimiento técnico y normativo.

Resultado esperado: selección objetiva de proveedores con justificación técnica y financiera.

6. Negociación y Formalización de Acuerdos

Objetivo: establecer relaciones de largo plazo bajo reglas claras y modelos de desempeño.

Acciones clave:

- Negociación basada en costo total de adquisición
- Contratos marco con cláusulas de desempeño, calidad y tiempos.
- Definición de políticas de compras y reglas de operación.
- Implementación de una plataforma digital de proveedores para colaboración continua.

Resultado esperado: acuerdos formales, trazables y alineados a la estrategia internacional.

7. Implementación, Gestión del Desempeño y Mejora Continua

Objetivo: asegurar cumplimiento, eficiencia y evolución del modelo de abastecimiento.

Acciones clave:

- Implementación de indicadores de desempeño (calidad, costos, innovación).
- Integración de proveedores a plataformas digitales.
- Revisión periódica de desempeño y planes de mejora.
- Capacitación continua del equipo en negociación, análisis de datos y gestión estratégica.

Resultado esperado: cadena de suministro internacional robusta, trazable y orientada a resultados.

Componentes Clave del Modelo Integral de Abastecimiento

- Introducción del abastecimiento estratégico como disciplina central.
- Consolidación de relaciones de largo plazo con proveedores.
- Capacitación en matriz estratégica de compras y portafolio de proveedores.
- Desarrollo de habilidades de negociación con modelos de costos.
- Evaluación integral de proveedores con KPIs.
- Creación de repositorio de datos para análisis de abastecimiento.
- Implementación de plataforma digital para proveedores.
- Fortalecimiento de competencias y habilidades del equipo de abastecimiento.
- Cultura de aprendizaje organizacional y trabajo en equipo.
- Optimización de la base de proveedores.
- Toma de decisiones basada en analítica.

Resultados Obtenidos

- Ahorros superiores a 1 millón de dólares en dos años.
- Diversificación de fuentes de abasto en China, India y Vietnam.
- Nuevas relaciones comerciales bajo contratos y políticas claras.
- Implementación de indicadores de desempeño y modelos de costos.
- Portal de proveedores que mejoró la colaboración punta a punta.
- Desarrollo de capacidades analíticas y cultura de abastecimiento estratégico.
- Fortalecimiento del equipo mediante capacitación continua.

Conclusión Ejecutiva

La creación del área de abastecimiento estratégico representó un punto de inflexión para la empresa mediana mexicana. La organización logró transformar su modelo operativo mediante la diversificación internacional, la adopción de plataformas analíticas y la profesionalización del equipo de abastecimiento.

Los resultados financieros, operativos y culturales demuestran que el abastecimiento estratégico puede convertirse en un motor de transformación empresarial, incluso en organizaciones medianas con recursos limitados. El proyecto fortaleció la competitividad, mejoró el servicio al cliente y sentó las bases para un crecimiento sostenible.

8.5 Abastecimiento Estratégico en Empresa Líder de Cosméticos

Un modelo de cambio cultural, optimización de costos y fortalecimiento de la competitividad. Abastecimiento Estratégico aplicado a un entorno global, multirregional y altamente competitivo

8.5.1. Contexto y Necesidad Estratégica

En 2007, la empresa líder en el mercado global de cosméticos enfrentaba un desafío común entre organizaciones con crecimiento acelerado: un modelo de compras altamente transaccional, fragmentado por regiones y sin mecanismos para aprovechar su poder de compra global, estimado en más de 5 mil millones de dólares.

La compañía operaba en más de 50 mercados internacionales, con múltiples categorías de bienes, servicios, materias primas y productos terminados. La falta de estandarización, la limitada visibilidad del gasto y la ausencia de una estrategia global de abastecimiento impedían capturar economías de escala y consolidar relaciones estratégicas con proveedores clave.

Para enfrentar estos retos frecuentes en empresas multinacionales en expansión **(OECD, 2022)** la organización decidió implementar un proceso integral de abastecimiento estratégico, acompañado de una transformación cultural profunda.

Los objetivos centrales fueron:

- Migrar de un enfoque transaccional a uno estratégico.
- Establecer alianzas de largo plazo con proveedores críticos.
- Garantizar continuidad de suministro para sostener el crecimiento global.
- Generar ahorros significativos mediante consolidación de volúmenes.
- Crear un equipo especializado en abastecimiento estratégico.

8.5.2. Definición del Alcance y Segmentación del Gasto

Objetivo: establecer una visión global del gasto y priorizar categorías estratégicas.

Acciones clave:

- Mapeo de todas las categorías: materias primas, empaques, servicios, componentes y productos terminados.
- Identificación de proveedores globales, regionales y locales.
- Segmentación por criticidad, riesgo y potencial de ahorro.
- Priorización de categorías para las cinco olas del programa.

Resultado esperado: catálogo global de categorías y mapa estratégico de gasto.

8.5.3. Análisis del Gasto y Diagnóstico Global

Objetivo: comprender el poder de compra real y las oportunidades de consolidación.

Acciones clave:

- Análisis de gasto por región, categoría y proveedor.
- Identificación de duplicidades y fragmentación de compras.
- Evaluación de costos logísticos, aranceles y variaciones de precios.
- Integración de datos en plataformas analíticas globales.

Resultado esperado: diagnóstico integral con oportunidades de ahorro por consolidación.

8.5.4. Definición de Criterios Estratégicos de Selección

Objetivo: establecer estándares globales para evaluar y seleccionar proveedores.

Acciones clave:
- Definición de criterios:
  - Precio y estructura de costos.
  - Calidad y desempeño histórico.
  - Capacidad de innovación.
  - Sostenibilidad y cumplimiento normativo.
  - Capacidad de suministro global.
- Alineación con la estrategia corporativa y metas de crecimiento.

Resultado esperado: marco global de evaluación y selección de proveedores.

8.5.5. Análisis de Mercado y Generación de Opciones

Objetivo: ampliar la base de suministro y diversificar riesgos.

Acciones clave:
- Análisis de mercado e industria por región.
- Evaluación de cadenas productivas y riesgos asociados.
- Identificación de nuevas fuentes de abasto globales.
- Análisis de mercados, precios, capacidades y tendencias.

Resultado esperado: portafolio ampliado de proveedores globales y regionales.

8.5.6. Evaluación y Comparación de Proveedores

Objetivo: seleccionar proveedores estratégicos mediante análisis integral.

Acciones clave:
- Evaluación con matrices ponderadas globales.
- Modelos financieros para medir impacto económico y retornos de inversión.

- Validación de desempeño, calidad y sostenibilidad.
- Revisión de riesgos regulatorios y logísticos.

Resultado esperado: selección objetiva de proveedores estratégicos globales.

8.5.7. Negociación y Formalización de Acuerdos Globales

Objetivo: capturar economías de escala y asegurar continuidad de suministro.

Acciones clave:
- Negociación basada en consolidación de volúmenes globales.
- Contratos marco multinacionales con cláusulas de desempeño.
- Establecimiento de políticas globales de compras.
- Implementación de modelos de colaboración y gobernanza.

Resultado esperado: acuerdos globales robustos y alineados a la estrategia corporativa.

8.5.8. Implementación, Gestión del Desempeño y Mejora Continua

Objetivo: institucionalizar el abastecimiento estratégico como práctica permanente.

Acciones clave:
- Implementación de indicadores globales de desempeño.
- Revisión periódica con proveedores estratégicos.
- Integración de prácticas de abastecimiento en la cultura organizacional.
- Capacitación continua del equipo global.

Resultado esperado: modelo de abastecimiento estratégico sostenible y escalable.

Plan Estratégico de Abasto (2007–2012)

La empresa diseñó un plan de cinco años que incluyó:
- Cobertura total de bienes, servicios y materias primas.
- Operaciones en más de 50 mercados internacionales.
- Inversión de 7 millones de dólares en sistemas, procesos y talento.
- Implementación en cinco etapas, diferenciadas por:
    - Geografía.
    - Complejidad de mercado.
    - Disponibilidad de proveedores.
    - Segmentación del portafolio.

Un consultor externo fue contratado para entrenar equipos, implementar metodologías y garantizar la entrega de ahorros.

Resultados Obtenidos (Primeros 3 Años)

- 250 millones de dólares en ahorros acumulados.
- Optimización del 50% de la base de proveedores.
- Adopción de prácticas probadas en empresas líderes de consumo.

Resultados a 10 Años

- Contención sostenida de costos en mercados globales competitivos.
- Relaciones de largo plazo con proveedores estratégicos.
- Búsqueda continua de nuevas fuentes de suministro.
- Abastecimiento estratégico incorporado como práctica cultural permanente.

8.5.9. Conclusión Ejecutiva

El caso de esta empresa líder en el mercado de cosméticos demuestra cómo el abastecimiento estratégico puede convertirse en un motor de competitividad global.

La combinación de inversión en talento, metodologías analíticas, consultoría especializada y disciplina operativa permitió:

- Capturar ahorros significativos.
- Fortalecer relaciones estratégicas con proveedores.
- Garantizar continuidad de suministro en mercados complejos.
- Transformar la cultura organizacional hacia eficiencia, innovación y sostenibilidad.

Este proyecto se consolidó como un referente internacional de cómo una organización puede evolucionar desde un modelo transaccional hacia un sistema global de abastecimiento estratégico, robusto, escalable y orientado al crecimiento sostenible.

8.6 Abastecimiento Estratégico en Empresa Líder del Mercado de Alimentos

Un modelo pionero de biotecnología, alianzas agrícolas y resiliencia en la cadena de suministro. Estrategia Adaptada a un desafío agrícola estructural y a una cadena de suministro crítica

8.6.1. Contexto y Necesidad Estratégica

A principios de la década de 1990, la empresa líder en el mercado de alimentos enfrentaba un desafío crítico: asegurar el crecimiento sostenido del negocio de botanas saladas mediante la garantía de abasto de papa cruda. La magnitud del reto era excepcional:

- La empresa adquiría entre 20% y 25% del consumo nacional de papa cruda.
- El rendimiento por hectárea en México era insuficiente para cubrir la demanda futura.
- Existían problemas recurrentes de enfermedades, calidad irregular y costos crecientes.
- La volatilidad de precios agrícolas y la dependencia de proveedores únicos representaban riesgos significativos para la continuidad operativa (WEF, 2023).

El riesgo no era solo operativo: la competitividad y rentabilidad del negocio completo dependían de asegurar un suministro estable, de calidad y a costos controlados.
Frente a este panorama, la compañía decidió implementar un modelo de abastecimiento estratégico de largo plazo, basado en innovación tecnológica, transferencia de conocimiento y construcción de alianzas con agricultores y gobierno.

8.6.2. Definición del Alcance y Segmentación del Gasto

Objetivo: comprender la magnitud del reto y priorizar intervenciones estratégicas.

Acciones clave:
- Identificación de la papa cruda como materia prima crítica.
- Análisis de dependencia nacional y regional.
- Segmentación por zonas agrícolas, variedades y ciclos de cultivo.
- Priorización de regiones con mayor potencial de rendimiento.

Resultado esperado: mapa estratégico del abasto agrícola y sus riesgos estructurales.

8.6.3. Análisis del Gasto y Diagnóstico Agrícola

Objetivo: entender costos, rendimientos, riesgos y oportunidades de mejora.
Acciones clave:
- Evaluación de costos por hectárea, rendimiento y calidad.
- Identificación de enfermedades recurrentes y variabilidad en el producto.
- Análisis de volatilidad de precios y dependencia de intermediarios.
- Diagnóstico de infraestructura agrícola y logística.

Resultado esperado: visión integral del costo total y de los factores que limitaban la productividad.

8.6.4. Definición de Criterios Estratégicos de Selección

Objetivo: establecer estándares para seleccionar agricultores, zonas y tecnologías.

Acciones clave:

- Definición de criterios:
  - Rendimiento potencial.
  - Calidad del producto.
  - Capacidad de adopción tecnológica.
  - Compromiso con contratos de cultivo.
- Alineación con metas de crecimiento y continuidad operativa.

Resultado esperado: marco estratégico para seleccionar y desarrollar proveedores agrícolas.

8.6.5. Análisis de Mercado y Generación de Opciones

Objetivo: ampliar la base de suministro y reducir riesgos estructurales.

Acciones clave:

- Evaluación de zonas agrícolas alternativas.
- Análisis de tecnologías emergentes en biotecnología y cultivo.
- Benchmark internacional de prácticas agrícolas.
- Identificación de oportunidades de integración vertical.

Resultado esperado: portafolio de opciones tecnológicas y agrícolas para diversificar el abasto.

8.6.6. Evaluación y Comparación de Proveedores Agrícolas

Objetivo: seleccionar agricultores y regiones con mayor potencial de desarrollo.

Acciones clave:

- Evaluación técnica de suelos, clima y capacidad productiva.
- Análisis de historial de calidad y cumplimiento.
- Validación de infraestructura para riego, almacenamiento y transporte.
- Revisión de riesgos sanitarios y fitosanitarios.

Resultado esperado: selección de agricultores estratégicos para contratos de cultivo.

8.6.7. Negociación y Formalización de Acuerdos

Objetivo: garantizar continuidad de suministro y estabilidad financiera para agricultores.

Acciones clave:

- Contratos de cultivo con precios justos y previsibles.
- Acuerdos de largo plazo basados en productividad y calidad.
- Esquemas de financiamiento, asistencia técnica y transferencia de tecnología.
- Definición de reglas claras de operación y entrega.

Resultado esperado: relaciones de largo plazo basadas en confianza, estabilidad y beneficio mutuo.

8.6.8. Implementación, Gestión del Desempeño y Mejora Continua

Objetivo: institucionalizar un modelo agrícola sostenible, replicable y escalable.

Acciones clave:

- Creación de un centro de biotecnología para producir mini tubérculos y semillas sanas.
- Establecimiento de un centro de excelencia agrícola para optimizar cultivo, recolección y almacenamiento.
- Fundación de la Universidad del Conocimiento para el Abastecimiento de Papa, para capacitar agricultores.
- Implementación de almacenes con tecnología de punta.
- Monitoreo continuo de rendimiento, calidad y costos.

Resultado esperado: cadena de suministro agrícola robusta, tecnificada y orientada a la mejora continua.

Resultados Obtenidos (Década de 2000)

- Incremento sostenido del rendimiento por hectárea.
- Reducción permanente de costos agrícolas.
- Garantía de abasto mediante contratos de cultivo.
- Mejora significativa en calidad y sanidad del producto.
- Almacenes tecnificados que prolongaron la vida útil del producto.
- Rentabilidad compartida con agricultores y relaciones de largo plazo.

Resultados a Más de 40 Años

- Reconocimiento como motor de desarrollo del cultivo de papa en México.
- Replicación internacional del modelo en otros mercados.
- Contribución sostenida al crecimiento global del negocio.
- Suministro confiable, competitivo y resiliente de la principal materia prima.

8.6.9. Conclusión Ejecutiva

El caso de esta empresa líder en el mercado de alimentos es un ejemplo emblemático de cómo un desafío crítico de abastecimiento puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible. La combinación de:

- Biotecnología,
- Prácticas operativas de excelencia agrícola,
- Educación de proveedores,
- Contratos de cultivo,
- Alianzas con gobierno,
- Infraestructura tecnificada,

Permitió transformar la cadena de suministro de papa cruda en un modelo replicable, escalable y orientado al desarrollo agrícola del país.

El proyecto demuestra que el abastecimiento estratégico, si incorpora innovación y fomenta la colaboración entre actores internos y externos, se convierte en un pilar esencial para la competitividad y el crecimiento sostenible de una organización con alcance global.

8.7 Abastecimiento Estratégico en Empresa Líder de Alimentos y Bebidas

Un modelo de eficiencia organizacional, estandarización global y optimización del poder de compra. Aplicada a un modelo de servicios compartidos y a una organización de escala global

8.7.1. Contexto y Necesidad Estratégica

En 2003, la empresa líder en los mercados de alimentos y bebidas enfrentaba un reto estructural: múltiples unidades de negocio operaban de forma independiente, con procesos de soporte fragmentados y un área de suministros dispersa, integrada por más de 200 asociados en distintos niveles jerárquicos.
Esta falta de integración generaba:

- Duplicidad de funciones.
- Procesos heterogéneos y poco eficientes.
- Baja capacidad para capturar economías de escala.
- Limitada visibilidad del gasto.
- Escasa estandarización tecnológica.

En un entorno de crecimiento acelerado, una situación común en grandes organizaciones globales **(OECD, 2022),** la compañía tomó una decisión estratégica de gran alcance: integrar todas las operaciones de soporte en una empresa de servicios compartidos, con el

objetivo de transformar la gestión del abastecimiento y maximizar su poder de compra global, superior a 2 mil millones de dólares anuales.

8.7.2. Definición del Alcance y Segmentación del Gasto

Objetivo: consolidar la visión del gasto y definir categorías estratégicas para la nueva organización integrada.

Acciones clave:

- Mapeo de todas las categorías de bienes, servicios, materias primas y componentes.
- Identificación de duplicidades entre unidades de negocio.
- Priorización de categorías con mayor potencial de ahorro y sinergias.
- Definición de alcance para más de 500 mil eventos de compra anuales.

Resultado esperado: catálogo global de categorías y visión consolidada del gasto.

8.7.3. Análisis del Gasto y Diagnóstico Organizacional

Objetivo: identificar oportunidades de eficiencia y sinergias entre unidades de negocio.

Acciones clave:

- Análisis de gasto por región, categoría y proveedor.
- Identificación de proveedores comunes y oportunidades de consolidación.
- Evaluación de procesos actuales y niveles de servicio.
- Diagnóstico de capacidades del equipo de suministros.

Resultado esperado: mapa de oportunidades para capturar economías de escala y mejorar eficiencia.

8.7.4. Definición de Criterios Estratégicos de Selección

Objetivo: establecer estándares globales para la gestión de proveedores y categorías.

Acciones clave:

- Definición de criterios:
  - Precio y estructura de costos.
  - Calidad y desempeño.
  - Innovación y capacidad técnica.
  - Sostenibilidad y cumplimiento normativo.
- Alineación con la estrategia corporativa y el modelo de servicios compartidos.

Resultado esperado: marco global para selección y evaluación de proveedores.

8.7.5. Análisis de Mercado y Generación de Opciones

Objetivo: ampliar la base de suministro y diversificar riesgos.

Acciones clave:

- Análisis de mercados locales, regionales y globales.
- Evaluación de proveedores alternativos por categoría.
- Benchmark de precios, capacidades y tendencias.
- Identificación de oportunidades de integración y sinergias.

Resultado esperado: portafolio ampliado de proveedores estratégicos.

8.7.8. Evaluación y Comparación de Proveedores

Objetivo: seleccionar proveedores con base en análisis integral y criterios estandarizados.

Acciones clave:

- Evaluación mediante matrices ponderadas globales.
- Validación de desempeño histórico y capacidad de innovación.
- Revisión de riesgos operativos, financieros y regulatorios.
- Integración de datos mediante plataformas de análisis empresarial (BI).

Resultado esperado: selección objetiva de proveedores estratégicos por categoría.

8.7.9. Negociación y Formalización de Acuerdos

Objetivo: capturar economías de escala y establecer relaciones de largo plazo.

Acciones clave:

- Negociación basada en consolidación de volúmenes globales.
- Contratos marco con cláusulas de desempeño y gobernanza.
- Definición de políticas de compras y reglas de operación.
- Implementación de un portal de colaboración con proveedores.

Resultado esperado: acuerdos globales robustos y alineados al modelo de servicios compartidos.

8.7.10. Implementación, Gestión del Desempeño y Mejora Continua

Objetivo: institucionalizar el abastecimiento estratégico como práctica permanente.

Acciones clave:

- Implementación de Business Suite como plataforma central de abastecimiento.
- Creación de líderes de proceso transversales para estandarizar sistemas y procesos.
- Evaluación continua de proveedores mediante KPIs.
- Desarrollo de nuevas fuentes de abasto y prácticas modernas de gestión.
- Capacitación continua del equipo en metodologías estratégicas.

Resultado esperado: organización de abastecimiento estratégica, eficiente y orientada a resultados.

Componentes Clave de la Transformación

- Reestructuración organizacional con equipos especializados por categoría.
- Implementación de SAP como plataforma central de compras.
- Portal de proveedores para colaboración digital.
- Sistema de datos empresariales (BI) para análisis de proveedores y costos.
- Consultoría especializada para acelerar adopción de metodologías.
- Estandarización global de procesos y roles.
- Diversificación de fuentes de abasto.
- Optimización de la base de proveedores.

Resultados Obtenidos (Primeros 5 Años)

- Más de 100 millones de dólares en sinergias por consolidación de compras.
- Mayor eficiencia operativa mediante estandarización de procesos bajo SAP.
- Fortalecimiento de relaciones con proveedores estratégicos.
- Innovación en el suministro mediante nuevas fuentes de abasto.
- Profesionalización del equipo mediante capacitación y metodologías avanzadas.

8.7.11. Conclusión Ejecutiva

La decisión de integrar las operaciones de soporte en 2003 y adoptar un modelo de abastecimiento estratégico representó un hito transformacional para la empresa líder en alimentos y bebidas. La combinación de:

- Reestructuración organizacional,
- Implementación tecnológica,
- Consultoría especializada,
- Estandarización global,
- Y desarrollo de talento,

Permitió consolidar el poder de compra, generar ahorros sustanciales y establecer una cultura de eficiencia, colaboración y disciplina operativa.

Este caso demuestra cómo la integración de servicios compartidos y el abastecimiento estratégico pueden convertirse en palancas de competitividad y sostenibilidad empresarial en mercados altamente dinámicos.

Capítulo 9.- Conclusiones

El presente caso de estudio tuvo como propósito evaluar la implementación de una metodología de abastecimiento estratégico basada en la integración de modelos teóricos y plataformas digitales en empresas mexicanas, particularmente en contextos caracterizados por heterogeneidad organizacional y distintos niveles de madurez digital.

A partir de un diseño metodológico cualitativo sustentado en estudio de caso múltiple, análisis documental y triangulación de fuentes, los resultados obtenidos no buscan establecer relaciones causales universales, sino identificar patrones consistentes, relaciones analíticas y mecanismos explicativos dentro del contexto estudiado.

En este sentido, la evidencia analizada sugiere de manera consistente que la integración estructurada de metodologías de abastecimiento estratégico y capacidades digitales constituye un factor determinante en la evolución de la función de compras hacia un rol estratégico orientado a la generación de valor.

9.1 Hallazgos clave con anclaje metodológico

En los casos analizados, se observa un patrón recurrente: las organizaciones que implementan metodologías estructuradas presentan una transición desde esquemas reactivos hacia modelos de gestión proactivos, basados en segmentación, priorización y análisis sistemático.

Este hallazgo es consistente con el marco teórico revisado y se valida mediante la comparación transversal de prácticas organizacionales, lo que permite inferir que la estructuración metodológica actúa como un habilitador organizacional clave, más allá de la industria o tamaño de la empresa.

9.2 Digitalización como habilitador, no como fin

La evidencia empírica sugiere que la digitalización del abastecimiento —a través de plataformas digitales, analítica de datos y automatización— no genera valor por sí misma, sino en la medida en que se integra dentro de un proceso estructurado.

En los casos donde la tecnología se implementa sin una metodología clara, los beneficios son limitados o fragmentados. En contraste, cuando la digitalización se articula con modelos estratégicos, se observan mejoras en:

- visibilidad del gasto
- trazabilidad de procesos

- calidad de la toma de decisiones

Por lo tanto, la relación entre digitalización y desempeño organizacional está mediada por la madurez metodológica, lo cual constituye un hallazgo relevante del estudio.

9.3 Análisis del gasto como fundamento estratégico

De manera consistente en los casos analizados, el análisis estructurado del gasto emerge como el punto de partida crítico para la generación de valor en abastecimiento.

La evidencia sugiere que la eliminación de islas de información, la estandarización de datos y la categorización del gasto:

- incrementan la capacidad analítica
- reducen incertidumbre
- habilitan decisiones estratégicas

Este hallazgo refuerza la noción de que la calidad del dato condiciona directamente la calidad de la estrategia, lo cual es coherente con la literatura contemporánea en gestión de datos y supply chain.

9.4 Importancia de la madurez digital y organizacional

Los resultados indican que el impacto de la integración metodológica y tecnológica no es homogéneo, sino que depende de variables moderadoras identificadas en el estudio:

- nivel de madurez digital
- capacidades analíticas
- cultura organizacional
- grado de estandarización de procesos

En organizaciones con baja madurez, la implementación enfrenta mayores fricciones, lo que sugiere que la adopción debe ser gradual y contextualizada, en lugar de uniforme o prescriptiva.

9.5. Validación de proposiciones de investigación

A partir del análisis comparativo de los casos y la triangulación de evidencia, se concluye lo siguiente:

Proposición 1

La integración de metodologías y plataformas digitales mejora la eficiencia operativa.

Validación: La evidencia sugiere una relación consistente entre la adopción estructurada de estas prácticas y mejoras en eficiencia, particularmente en reducción de reprocesos, tiempos de ciclo y visibilidad del gasto.

Proposición 2

Los modelos estratégicos fortalecen la gestión de proveedores y mitigación de riesgos.

Validación: Se observa que la segmentación y el análisis estructurado permiten reducir dependencia, mejorar negociación y anticipar riesgos, aunque estos efectos dependen del contexto organizacional.

Proposición 3

La digitalización mejora la toma de decisiones.

Validación: La evidencia indica que el uso de analítica y plataformas digitales contribuye a decisiones más informadas, siempre que exista una base de datos estructurada y confiable.

Proposición 4

Mayor madurez digital implica mejores resultados.

Validación: Se identifica una correlación consistente (no causal) entre madurez digital y efectividad en la implementación del abastecimiento estratégico.

9.6. Contribuciones del estudio

El estudio integra marcos clásicos de abastecimiento con enfoques contemporáneos de digitalización, proponiendo una visión sistémica que articula estrategia, datos y tecnología.

9.7 Contribución metodológica

Se demuestra que la metodología de siete pasos es:

- adaptable
- escalable
- aplicable en contextos diversos

lo cual valida su utilidad como marco estructurador en entornos reales.

9.8 Contribución empírica

A través del análisis de múltiples casos, se identifican patrones, barreras y factores críticos de éxito en el contexto mexicano, aportando evidencia aplicada a la literatura existente.

9.9. Alcance y delimitación de los resultados

Es importante enfatizar que:

- Los hallazgos **no son generalizables estadísticamente**
- Corresponden a un análisis cualitativo contextualizado
- Se basan en evidencia triangulada, no en medición cuantitativa

Por lo tanto, las conclusiones deben interpretarse como:

inferencias analíticas robustas dentro del contexto estudiado

y no como leyes universales.

9.10 Implicaciones prácticas

El estudio sugiere que las organizaciones que buscan transformar su función de abastecimiento deben:

- adoptar metodologías estructuradas antes de digitalizar
- invertir en calidad y gobernanza de datos
- desarrollar capacidades analíticas internas
- implementar tecnología de forma gradual y alineada a procesos

9.11 Limitaciones metodológicas

- Restricción de datos cuantitativos por confidencialidad
- Dependencia parcial de observación profesional
- Variabilidad entre casos analizados
- Dinamismo del entorno tecnológico

Estas limitaciones fueron mitigadas mediante triangulación, pero deben considerarse en la interpretación de resultados.

9.12 Conclusión general

En síntesis, la evidencia analizada permite sostener que el abastecimiento estratégico, cuando se implementa a través de metodologías estructuradas y se potencia mediante capacidades digitales, actúa como un habilitador relevante de eficiencia, resiliencia y competitividad organizacional.

No obstante, su efectividad no es uniforme, ya que depende de factores contextuales, particularmente del nivel de madurez organizacional y digital. En consecuencia, su implementación debe abordarse de manera progresiva, adaptativa y alineada con las condiciones específicas de cada organización.

En este marco, el estudio aporta evidencia que permite comprender que la transformación del abastecimiento trasciende la adopción tecnológica, configurándose como un proceso integral que articula estrategia, datos, procesos y capacidades organizacionales, y que se consolida como un elemento clave para la generación de valor sostenible en entornos empresariales complejos.

Asimismo, los hallazgos —especialmente los documentados en el Capítulo 8 (Aplicación del proceso de abastecimiento estratégico)— permiten identificar patrones consistentes en la implementación de la metodología en organizaciones con distintos niveles de madurez. En particular, la evidencia sugiere que la integración de metodologías estructuradas y plataformas digitales contribuye a mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la resiliencia de

la cadena de suministro y apoyar la toma de decisiones basada en datos, dentro del contexto específico de las empresas mexicanas analizadas.

Finalmente, se identifica que el impacto de estas prácticas está condicionado por variables moderadoras, tales como la madurez digital, las capacidades analíticas y la cultura organizacional, lo que refuerza la necesidad de enfoques de implementación graduales y contextualizados.

Capítulo 10 Discusión

El presente estudio permitió evaluar de manera integral la implementación de metodologías de abastecimiento estratégico apoyadas en plataformas digitales en empresas mexicanas, cumpliendo con el objetivo general de analizar su impacto en la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la gestión de riesgos.

En relación con el primer objetivo específico, se confirma que el estado actual del abastecimiento estratégico en empresas mexicanas, particularmente en PyMEs, se caracteriza por una baja madurez digital, fragmentación de procesos y limitada capacidad analítica, tal como lo señalan organismos internacionales como la **(OECD, 2022).** Estas condiciones restringen la visibilidad del gasto, la integración de información y la toma de decisiones basada en datos, lo que afecta directamente la competitividad organizacional.

Respecto al segundo objetivo, los modelos teóricos analizados —como la matriz de Kraljic (1983), el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) y el Purchasing Chessboard (AT Kearney, 2008)— demostraron ser metodologías efectivas para la segmentación estratégica, el análisis del entorno competitivo y la definición de tácticas de abastecimiento. No obstante, su aplicación en el contexto mexicano requiere adaptaciones, especialmente en organizaciones con baja disponibilidad de datos y limitada infraestructura tecnológica.

En cuanto al tercer objetivo, se identificó que la digitalización del abastecimiento genera beneficios significativos, como la mejora en la visibilidad del gasto, la automatización de procesos y el fortalecimiento de la toma de decisiones. Sin embargo, estos beneficios están condicionados por factores como la resistencia al cambio organizacional, la falta de inversión y la escasez de talento especializado, lo cual coincide con la literatura de **(McKinsey & Company, 2022)** y el World Economic Forum (2023).

En relación con el cuarto objetivo, la metodología de siete pasos propuesta en el estudio, basada en la metodología de los siete pasos de Clegg y Montgomery (2008) constituye una aportación metodológica relevante, al ofrecer un marco estructurado, replicable y adaptable que permite estandarizar el proceso de abastecimiento estratégico. Su integración con plataformas digitales potencia su efectividad, al facilitar la automatización, el análisis de datos y la gestión integral del ciclo de compras.

Por último, en cumplimiento del quinto objetivo, se concluye que las plataformas digitales —como business suites, plataformas de analítica de datos y soluciones de automatización— tienen un impacto directo en la eficiencia operativa, la gestión de proveedores y la resiliencia organizacional. Estas tecnologías permiten transformar

procesos reactivos en procesos estratégicos, basados en información confiable y análisis predictivo.

En conjunto, estos hallazgos permiten validar la hipótesis general de la investigación, al demostrar que la integración de metodologías estructuradas de abastecimiento estratégico y plataformas digitales tiene un efecto positivo en la eficiencia operativa, la resiliencia de la cadena de suministro y la competitividad de las empresas mexicanas.

No obstante, se identifican limitaciones relevantes. El enfoque cualitativo del estudio y la restricción en el acceso a datos cuantitativos, derivada de acuerdos de confidencialidad, limitan la posibilidad de generalizar los resultados. Asimismo, la rápida evolución de las tecnologías digitales implica que los hallazgos deben interpretarse dentro de un contexto dinámico.

Finalmente, se recomienda que futuras investigaciones incorporen metodologías cuantitativas que permitan medir el impacto financiero del abastecimiento estratégico, así como el análisis de tecnologías emergentes como plataformas digitales y analítica predictiva en la optimización de procesos de compra.

Capítulo11 Recomendaciones

La implementación del proceso de abastecimiento estratégico de siete pasos enfrenta retos específicos que deben ser atendidos con un plan de acción integral. En la primera etapa, el perfil de la categoría, el principal desafío es la fragmentación de la información y la existencia de islas de datos que impiden una visión holística del gasto. Para superarlo, se recomienda la depuración y consolidación de registros mediante plataformas digitales, la adopción de taxonomías internacionales y la construcción de árboles de categorías que permitan segmentar el gasto de manera precisa y replicable. La Tabla 23: Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 1 Analizar el Gasto, resume estos retos.

Tabla 23

Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 1: Analizar el Gasto

No	Riesgo	Acciones de Mitigación
1	**Fragmentación de la información**: Datos dispersos en múltiples sistemas y formatos, con baja interoperabilidad y dificultad para consolidar una base única y confiable.	**Centralizar la información en un repositorio único**, establecer estándares de interoperabilidad y programar procesos periódicos de consolidación con trazabilidad.
2	**Calidad y depuración de datos:** Errores, duplicados e inconsistencias sin procesos robustos de validación ni auditoría, lo que afecta la confiabilidad de las decisiones.	Implementar validación y normalización de datos, automatizar limpieza y de duplicación, y realizar auditorías periódicas de calidad.

3	**Limitaciones tecnológicas e integración:** ERP mal configurados o subutilizados, ausencia de plataformas para limpieza y visualización, y dificultad para habilitar análisis predictivos.	Optimizar el uso del ERP, incorporar plataformas de perfilado y visualización, automatizar flujos con RPA y evaluar soluciones de analítica avanzada.
4	**Definición y gobernanza de categorías de compra:** Falta de taxonomía jerárquica clara y alineación entre áreas, lo que dificulta la clasificación y actualización del gasto.	Crear una taxonomía validada y documentada, alinear criterios entre compras, finanzas y operaciones, y establecer revisiones periódicas de la estructura.
5	**Capacidad analítica limitada:** Escasa formación en análisis exploratorio y visualización, ausencia de metodologías replicables como análisis ABC o tableros estratégicos.	Capacitar equipos en análisis y visualización, implementar metodologías estandarizadas (ABC, tableros de control) y fomentar comunidades internas de práctica analítica.
6	**Formulación de hipótesis estratégicas**: Débil articulación entre datos, contexto operativo y visión de negocio, con poca validación mediante simulaciones o pilotos.	Integrar datos con contexto operativo, validar hipótesis mediante simulaciones y pruebas piloto, y documentar aprendizajes para ajustar metodologías.
7	**Gobernanza y sostenibilidad del modelo**: Ausencia de documentación, responsables y revisiones periódicas, lo que genera riesgo de obsolescencia del modelo.	Elaborar manuales y criterios claros, asignar responsables por categoría, establecer revisiones periódicas con KPIs y crear un comité de gobernanza.

Nota. Elaboración Propia

En la segunda etapa, la definición de la estrategia de abastecimiento, el reto radica en la dificultad de simular escenarios y establecer objetivos claros en entornos volátiles. La acción sugerida es incorporar modelos predictivos y analítica avanzada que permitan evaluar el impacto financiero y de riesgo, apoyándose en marcos como la matriz de Kraljic para diseñar estrategias diferenciadas por categoría. La Tabla 24: Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 2 Identificar Necesidades del Negocio, resume estos retos.

Tabla 24

Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa2: Identificar Necesidades del Negocio

No	Riesgo	Acciones de Mitigación
1	**Formalización precisa de prioridades y métricas:** La plataforma “Matriz de necesidades” exige que cada área defina claramente sus prioridades y métricas. El reto está en lograr objetividad y alineación con los objetivos institucionales, evita subjetividades o metas poco realistas.	Establecer lineamientos claros para definir prioridades y métricas, capacitar a las áreas en metodologías de planeación objetiva y validar periódicamente la coherencia con los objetivos estratégicos de la organización.

2	**Visualización y toma de decisiones complejas**: El “Árbol de decisiones” permite visualizar rutas de acción y analizar costo-beneficio entre variables como costo, calidad, innovación y tiempo de entrega. El desafío es modelar correctamente los escenarios y ponderar criterios de manera justa, considera intereses contrapuestos entre áreas.	Desarrollar modelos de decisión con criterios previamente consensuados, utilizar plataformas de simulación para validar escenarios y establecer mecanismos de arbitraje que aseguren decisiones equilibradas entre las áreas involucradas.
3	**Comparación interna y externa:** El “Análisis comparativo” requiere identificar estándares y brechas tanto dentro de la organización como frente al mercado. El reto es acceder a datos fiables, interpretar correctamente las diferencias y traducirlas en oportunidades de mejora realistas.	Implementar procesos de recolección de datos confiables, definir indicadores comparativos claros y traducir las brechas detectadas en planes de mejora concretos y alcanzables.
4	**Alineación de visiones internas y externas:** Los “Talleres de tormentas de ideas” buscan alinear perspectivas de distintos clientes internos. El reto es gestionar la diversidad de opiniones, fomentar la colaboración y evitar resistencia al cambio, especialmente al integrar asesores externos.	Facilitar talleres con metodologías participativas, promover dinámicas de consenso y comunicación abierta, y establecer mecanismos de seguimiento para asegurar la integración de aportes internos y externos.
5	**Monitoreo y gestión del avance**: Los “Tableros de control de métricas” permiten monitorear el progreso y alertar sobre desviaciones. El reto es mantener disciplina en el seguimiento, reaccionar oportunamente ante señales de resistencia y asegurar que las métricas reflejen el avance hacia los objetivos estratégicos.	Definir métricas alineadas a los objetivos estratégicos, establecer rutinas de revisión periódica y crear protocolos de respuesta rápida ante desviaciones o resistencia detectada.
6	**Etapa de identificación de necesidades (visión integral):** Esta fase implica retos de coordinación, objetividad, análisis comparativo, gestión del cambio y seguimiento continuo. Superar estos desafíos es clave para que el abastecimiento estratégico aporte valor sostenible y se alinee con la estrategia global de la organización.	Diseñar un marco metodológico integral que combine coordinación interáreas, criterios objetivos de análisis, mecanismos de gestión del cambio y procesos de seguimiento continuo, asegura que el abastecimiento estratégico se mantenga alineado con la estrategia institucional.

Nota. Elaboración Propia

La tercera etapa, evaluación de proveedores, enfrenta el riesgo de análisis incompletos o subjetivos, especialmente en empresas con baja madurez digital. La recomendación es implementar una evaluación integral de proveedores y matrices multicriterio que integren

variables de precio, calidad, innovación, sostenibilidad y riesgos reputacionales, complementadas con fuentes externas para asegurar una evaluación objetiva y alineada con la estrategia corporativa. La Tabla 25: Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 3 Analizar Mercado y Fuentes de Suministro, resume estos retos.

Tabla 25

Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 3: Analizar Mercado y Fuentes de Suministro

No	Riesgo	Acciones de Mitigación
1	**Limitaciones en la visibilidad del mercado:** Escasa transparencia en sectores fragmentados o con baja digitalización. Dificultad para acceder a información confiable sobre proveedores emergentes o informales. Asimetrías de información entre compradores y proveedores.	Fortalecer el análisis de mercado mediante alianzas con cámaras y asociaciones, implementar plataformas de monitoreo digital y establecer procesos de verificación continua de proveedores emergentes.
2	**Dificultad para segmentar adecuadamente el mercado**: Falta de criterios estandarizados para clasificar proveedores por capacidad, riesgo o valor estratégico.	Definir criterios claros y estandarizados de segmentación, incorporar variables de riesgo y valor estratégico, y adaptar las categorías de compra a las particularidades sectoriales y culturales.
3	**Evaluación incompleta del poder de compra:** Subestimación del volumen consolidado o del potencial de apalancamiento interdepartamental. Falta de integración entre áreas usuarias, lo que impide una visión holística de la demanda. Dificultad para cuantificar el valor estratégico de ciertas categorías no recurrentes o de bajo gasto.	Consolidar información de demanda entre áreas, aplicar metodologías de análisis de gasto total y establecer mecanismos de coordinación interdepartamental para aprovechar el poder de compra.
4	**Desafíos en la identificación y homologación de proveedores**: Procesos manuales o desarticulados para recopilar y validar información. Barreras culturales, idiomáticas o regulatorias en mercados internacionales. Falta de criterios homogéneos para evaluar capacidades técnicas, financieras y de cumplimiento.	Digitalizar y estandarizar procesos de homologación, definir criterios uniformes de evaluación y establecer protocolos para superar barreras culturales y regulatorias en mercados internacionales.
5	**Gestión de riesgos limitada o reactiva:** Ausencia de modelos predictivos para anticipar disrupciones geopolíticas, climáticas o logísticas. Subestimación de riesgos asociados a la concentración de proveedores o dependencia tecnológica. Dificultad	Incorporar modelos predictivos de riesgo, diversificar la base de proveedores, integrar variables ESG en las evaluaciones y establecer planes de contingencia proactivos.

	para integrar variables ESG en el análisis de riesgo.	
6	**Falta de integración tecnológica:** Uso limitado de plataformas analíticas o de evaluación competitiva. Dificultad para consolidar datos internos y externos en tableros de control accionables. (ERP, BI, RPA).	Implementar plataformas integradas de analítica competitiva, mejorar la interoperabilidad entre sistemas y consolidar datos en tableros de control estratégicos.
7	**Capacidades organizacionales insuficientes**: Equipos de compras con formación técnica limitada en análisis de mercado o evaluación estratégica. Falta de metodologías estandarizadas para el análisis estructural de industrias y cadenas de suministro.	Capacitar equipos en análisis de mercado y evaluación estratégica, estandarizar metodologías de análisis estructural y promover la adopción de plataformas digitales mediante programas de gestión del cambio.
8	**Entornos volátiles y dinámicos:** Cambios abruptos en regulaciones, aranceles o políticas comerciales. Entrada de nuevos actores disruptivos o tecnologías sustitutas que alteran la estructura del mercado. Reconfiguración de cadenas de suministro globales por eventos geopolíticos o sanitarios.	Monitorear continuamente el entorno regulatorio y competitivo, establecer mecanismos de alerta temprana y diseñar estrategias flexibles que permitan adaptarse rápidamente a cambios disruptivos.

Nota. Elaboración Propia

En la cuarta etapa, la solicitud de propuestas, el reto más común es la falta de estandarización y transparencia en el proceso de RFx. Para mitigarlo, se propone automatizar la gestión documental mediante plataformas colaborativas y agentes virtuales que analicen respuestas y comparen ofertas, garantiza trazabilidad y equidad entre proveedores. La Tabla 26: Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 4 Desarrollar Estrategias, resume estos retos.

Tabla 26

Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 4: Desarrollar Estrategias

No	Riesgo	Acciones de Mitigación
1	**Disponibilidad de información confiable**: Dificultad para contar con datos completos y actualizados sobre gasto, proveedores y mercados.	Implementar sistemas centralizados de información, establecer procesos de actualización periódica y validar fuentes externas confiables.
2	**Resistencia interna**: Áreas de negocio que no comparten información o defienden prácticas de compra heredadas.	Promover la colaboración mediante políticas claras, incentivar la transparencia y establecer mecanismos de gobernanza interdepartamental.
3	**Clasificación ambigua:** Categorías con fronteras difusas entre	Definir taxonomías claras y estandarizadas, validar criterios con

	productos/servicios que complican su agrupación.	las áreas involucradas y revisar periódicamente la clasificación.
4	**Volatilidad del mercado:** Cambios en precios, regulaciones o disponibilidad que alteran la complejidad prevista.	Monitorear continuamente el entorno, establecer alertas tempranas y diseñar estrategias flexibles de abastecimiento.
5	**Alineación con objetivos corporativos:** Asegurar que la estrategia de compras esté integrada con la estrategia general de la organización.	Vincular planes de compras con objetivos corporativos, establecer indicadores de alineación y validar periódicamente la coherencia estratégica.
6	**Balance costo–valor**: Riesgo de que el enfoque en reducción de costos comprometa calidad, innovación o sostenibilidad.	Adoptar criterios de evaluación que incluyan costo, calidad, innovación y sostenibilidad, equilibra decisiones de compra.
7	**Capacidad analítica:** Necesidad de metodologías y talento para realizar análisis de TCO, riesgos y escenarios.	Capacitar equipos en metodologías analíticas, incorporar plataformas de modelado y fomentar prácticas de análisis estructurado.
8	**Innovación limitada de proveedores**: Dificultad para encontrar socios estratégicos que aporten más allá del suministro básico.	Identificar proveedores con potencial innovador, establecer programas de colaboración y fomentar relaciones de largo plazo.
9	**Resistencia cultural:** Empleados y áreas acostumbradas a procesos tradicionales muestran rechazo a nuevas prácticas.	Implementar programas de gestión del cambio, comunicar beneficios de las nuevas prácticas y acompañar con liderazgo visible.
10	**Comunicación insuficiente**: Falta de claridad en la explicación de beneficios y objetivos del cambio.	Diseñar estrategias de comunicación interna claras, utilizar canales diversos y reforzar mensajes con ejemplos concretos.
11	**Capacitación y competencias**: Necesidad de desarrollar habilidades en negociación, análisis de datos y gestión de contratos.	Implementar programas de formación continua, talleres prácticos y certificaciones en competencias clave de abastecimiento.
12	**Patrocinio ejecutivo**: Sin apoyo visible de la alta dirección, las iniciativas pierden legitimidad y fuerza.	Asegurar el compromiso de la alta dirección, visibilizar su apoyo en comunicaciones y vincular resultados.
13	**Cumplimiento y disciplina:** Dificultad para que todas las áreas respeten lineamientos y procesos establecidos.	Establecer políticas claras, monitorear cumplimiento y aplicar medidas correctivas en caso de desviaciones.
14	**Monitoreo y control:** Necesidad de sistemas que midan desempeño, cumplimiento de contratos y KPIs.	Implementar tableros de control, definir KPIs relevantes y establecer revisiones periódicas de desempeño.
15	**Flexibilidad vs. rigidez:** Políticas demasiado estrictas limitan la agilidad; demasiado laxas generan inconsistencias.	Diseñar políticas con equilibrio entre control y flexibilidad, ajustarlas según contexto y retroalimentación.

16	**Integración tecnológica**: Retos para conectar la política con plataformas digitales (ERP, BI) que soporten la gestión.	Mejorar interoperabilidad entre sistemas, integrar plataformas digitales y consolidar datos en plataformas analíticas.
17	**Síntesis general:** Los retos abarcan desde la obtención y calidad de la información, pasa por la alineación estratégica y cultural, hasta la disciplina organizacional y tecnológica.	Diseñar un marco integral que combine gestión de información, alineación estratégica, cultura organizacional y soporte tecnológico para asegurar un modelo sostenible y competitivo.

Nota. Elaboración Propia

La quinta etapa, negociación, se enfrenta a la complejidad de equilibrar condiciones comerciales en mercados con alta volatilidad y proveedores con poder de negociación. La acción recomendada es utilizar agentes virtuales de negociación y metodologías estructuradas como BATNA, apoyadas en simulaciones digitales que permitan calcular impactos financieros y definir parámetros sólidos para acuerdos sostenibles. La Tabla 27: Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 5 Seleccionar Proveedores y Negociar Acuerdos, resume estos retos.

Tabla 27

Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 5: Seleccionar Proveedores y Negociar Acuerdos

No	Riesgo	Acciones de Mitigación
1	**Calidad y desempeño inconsistente**: Variabilidad en la calidad de productos o servicios entregados. Una selección deficiente puede derivar en retrasos de producción y pérdida de confianza de los clientes.	Establecer criterios de calidad claros y verificables, implementar auditorías periódicas de desempeño y exigir certificaciones o estándares reconocidos para garantizar consistencia.
2	**Alineación con la estrategia corporativa**: El abastecimiento estratégico exige que los proveedores estén alineados con los objetivos de la organización, pero muchas empresas enfrentan dificultades para traducir sus metas estratégicas en criterios de selección.	Traducir los objetivos corporativos en indicadores de selección, incluir criterios estratégicos en los procesos de evaluación y validar periódicamente la coherencia entre proveedores y metas institucionales.
3	**Evaluación multicriterio más allá del precio:** La dependencia exclusiva del precio como criterio de selección genera riesgos de costos ocultos y compromete la sostenibilidad.	Incorporar criterios adicionales como calidad, innovación, sostenibilidad y riesgo en las evaluaciones, aplicar metodologías de TCO (Total Cost of Ownership) y ponderar adecuadamente cada variable.
4	**Negociación compleja y desequilibrada**: La negociación con proveedores estratégicos puede verse afectada por asimetrías de poder, falta	Preparar negociaciones con análisis previos, definir parámetros claros de referencia y capacitar equipos en

	de preparación o ausencia de parámetros claros	técnicas avanzadas de negociación para equilibrar posiciones.
5	**Gestión de riesgos y sostenibilidad:** Riesgos como dependencia excesiva de un proveedor, interrupciones de suministro, precios predatorios o incumplimientos ambientales/sociales.	Diversificar la base de proveedores, establecer planes de contingencia, integrar criterios ESG en la evaluación y monitorear riesgos de manera continua.
6	**Adaptación a la digitalización**: La transición hacia plataformas tecnológicas, automatización de procesos y uso de analítica avanzada plantea desafíos de adopción.	Implementar gradualmente plataformas digitales, capacitar equipos en su uso y aprovechar analítica avanzada para mejorar la toma de decisiones.
7	**Coordinación interna y gestión de grupos de interés:** La falta de alineación entre áreas como finanzas, logística, producción y usuarios internos puede debilitar el proceso de negociación.	Crear comités interdepartamentales de abastecimiento, definir roles y responsabilidades claras y fomentar la comunicación transversal para asegurar coherencia en las decisiones.
8	**Síntesis general**: La selección de proveedores y negociación de acuerdos enfrenta retos que van desde la gestión de calidad y riesgos hasta la integración digital y sostenibilidad	Diseñar un marco integral que combine metodologías tradicionales con plataformas digitales y criterios de sostenibilidad, asegura que las relaciones con proveedores estratégicos generen valor.

Nota. Elaboración Propia

En la sexta etapa, formalización contractual, el reto principal es la complejidad legal y el riesgo de inconsistencias en cláusulas que pueden comprometer la relación con los proveedores. La recomendación es incorporar contratos inteligentes, flujos automatizados de aprobación y agentes virtuales que revisen el lenguaje legal, asegura coherencia, cumplimiento normativo y trazabilidad. La Tabla 28: Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 6 Administrar el Proyecto de Abastecimiento, resume estos retos.

Tabla 28

Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 6: Administrar el Proyecto de Abastecimiento

No	Riesgo	Acciones de Mitigación
1	**Integración con la planificación del proyecto:** El abastecimiento suele tratarse como una tarea operativa aislada, lo que genera fricciones como demoras en entregas, contratos poco claros y proveedores que no cumplen lo esperado.	Integrar el abastecimiento en la planificación del proyecto desde el inicio, vincularlo con cronogramas y riesgos, y establecer mecanismos de coordinación con los responsables de entregables claves.

2	**Alineación de áreas internas:** Compras, finanzas, legales, logística y operación deben trabajar en coordinación. La falta de integración provoca desvíos y duplicidad de esfuerzos.	Crear equipos interfuncionales de abastecimiento, definir roles y responsabilidades claras y establecer procesos transversales que aseguren coherencia entre todas las áreas involucradas.
3	**Gestión contractual**: Contratos diseñados solo para ser firmados, sin mecanismos de seguimiento, generan problemas. Es necesario establecer hitos claros, cláusulas activables y mecanismos de control. La ausencia de indicadores de desempeño contractual dificulta anticipar desvíos.	Diseñar contratos con hitos verificables, cláusulas de desempeño y mecanismos de seguimiento, además de implementar indicadores contractuales para anticipar desviaciones.
4	**Selección y desempeño de proveedores:** El costo no puede ser el único criterio. Factores como experiencia en proyectos similares, capacidad de respuesta y alineación con objetivos estratégicos son críticos. Riesgo: proveedores que no cumplen estándares de calidad, tiempos o criterios ESG.	Evaluar proveedores con criterios multicriterio (experiencia, capacidad, ESG, calidad), establecer auditorías de desempeño y fomentar relaciones estratégicas de largo plazo.
5	**Resistencia cultural y gestión del cambio**: Áreas internas pueden ver el abastecimiento estratégico como una carga adicional. La resistencia al cambio es uno de los riesgos más altos. Se requiere comunicación clara, capacitación y un plan de adopción gradual.	Implementar programas de gestión del cambio, comunicar beneficios de manera clara y progresiva, y acompañar con capacitación y planes de adopción gradual.
6	**Factores externos:** Globalización y competitividad presionan a las empresas a reducir costos y aumentar rentabilidad. Riesgos externos incluyen variaciones de tipo de cambio, crisis económicas, disrupciones logísticas y cambios regulatorios.	Monitorear continuamente el entorno externo, establecer alertas tempranas y diseñar estrategias de abastecimiento flexibles que contemplen escenarios de crisis y variaciones regulatorias.
7	**Monitoreo y control:** Sin indicadores claros, es difícil medir el éxito del abastecimiento estratégico. Retos comunes: baja asistencia en reuniones clave, falta de trazabilidad en decisiones y escasa retroalimentación de áreas interesadas y clientes internos.	Definir indicadores de desempeño claros, implementar tableros de control y establecer rutinas de seguimiento con trazabilidad y retroalimentación de las áreas clave.

Nota. Elaboración Propia

Finalmente, en la séptima etapa, gestión del desempeño, el desafío es mantener un monitoreo continuo y confiable que permita detectar desviaciones en tiempo real. La acción sugerida es implementar tableros de control digitales con indicadores clave de desempeño, alertas automatizadas y sistemas de retroalimentación que faciliten la mejora continua, complementados con reuniones periódicas de revisión e incentivos para proveedores con desempeño superior. La Tabla 29: Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 6 Administrar el Proyecto de Abastecimiento, resume estos retos.

Tabla 29

Riesgos y Acciones de Mitigación en la Etapa 6: Administrar el Proyecto de Abastecimiento

No	Riesgo	Acciones de Mitigación
1	**Alineación Estratégica:** Riesgo de desconexión entre políticas de abastecimiento y objetivos corporativos. Dificultad para integrar demanda, logística y compras en un flujo estratégico único. Resistencia interna de áreas que no reconocen al abastecimiento como habilitador estratégico.	Vincular políticas de abastecimiento con objetivos corporativos, integrar procesos de demanda, logística y compras en un flujo único y reforzar la comunicación interna para posicionar el abastecimiento como habilitador estratégico.
2	**Cultura y Ética:** Cumplimiento insuficiente de códigos de ética y políticas anticorrupción. Relaciones con proveedores limitadas a lo contractual, sin evolucionar hacia asociaciones estratégicas. Choque cultural entre transparencia deseada y prácticas arraigadas de opacidad.	Fortalecer programas de ética y cumplimiento, promover relaciones de colaboración estratégica con proveedores y establecer mecanismos de transparencia que reduzcan prácticas opacas.
3	**Gestión del Talento:** Brecha de competencias digitales y analíticas en equipos de compras. Planes de carrera poco definidos, lo que genera rotación y pérdida de talento especializado. Escasa capacitación y certificación continua limita la profesionalización.	Diseñar planes de carrera claros, invertir en capacitación continua y certificaciones, y fomentar el desarrollo de competencias digitales y analíticas en los equipos de compras.
4	**Gestión de Proveedores**: Evaluaciones multicriterio complejas y difíciles de mantener en tiempo real. Baja colaboración en innovación compartida con proveedores. Dependencia excesiva de pocos proveedores reduce resiliencia y diversificación.	Simplificar y digitalizar evaluaciones multicriterio, promover proyectos de innovación conjunta y diversificar la base de proveedores para aumentar resiliencia.
5	**Modelos Financieros**: Subestimación del costo total de propiedad (TCO) y de costos ocultos. Limitaciones en simulaciones financieras para escenarios de crisis. Choque entre	Incorporar análisis de TCO en las decisiones, desarrollar simulaciones financieras para escenarios críticos y equilibrar criterios CAPEX/OPEX con visión de largo plazo.

	CAPEX y OPEX que privilegia decisiones de corto plazo.	
6	**Innovación y Valor Agregado:** Dificultad para diversificar fuentes de abasto en mercados volátiles. Falta de visión innovadora en compras, percibidas como área de control de costos. Escasa integración con proyectos estratégicos de I+D, marketing y operaciones.	Impulsar la innovación en compras mediante alianzas estratégicas, diversificar fuentes de abasto y conectar el área con proyectos de I+D, marketing y operaciones.
7	**Prácticas Operativas y Digitalización**: Resistencia al cambio tecnológico y lenta adopción de RPA, plataformas digitales y analítica avanzada. Problemas de integración de sistemas ERP/BI generan duplicidad de datos. Brecha en alfabetización de datos y en interpretación de KPIs.	Promover la adopción gradual de tecnologías digitales, mejorar la integración de sistemas y capacitar equipos en alfabetización de datos y uso de KPIs estratégicos.
8	**Indicadores de Desempeño:** Sobrecarga de métricas que dificulta priorizar lo estratégico. Datos poco confiables por fallas en captura y validación. Falta de conexión entre indicadores operativos y estratégicos.	Definir un set reducido de indicadores estratégicos, mejorar procesos de captura y validación de datos y conectar métricas operativas con objetivos estratégicos.
9	**Ciclo de Revisión Periódica:** Riesgo de burocratización en reuniones mensuales y trimestrales. Falta de disciplina en la retroalimentación y ajuste de procesos. Desfase temporal en decisiones estratégicas frente a cambios del mercado.	Establecer revisiones ágiles con foco en decisiones estratégicas, disciplinar la retroalimentación y ajustar procesos en tiempo real frente a cambios del entorno.
10	**Digitalización y Reportes Ejecutivos:** Dependencia excesiva de BI con riesgo de generar “falsas certezas”. Narrativas estratégicas insuficientes en reportes ejecutivos. Brecha entre analistas y directivos para traducir métricas en decisiones.	Complementar BI con análisis cualitativo, fortalecer narrativas estratégicas en reportes y crear espacios de interacción entre analistas y directivos para traducir métricas en decisiones.
11	**Dimensiones de Transformación:** Gobernanza poco clara y roles indefinidos en la gestión integral. Metodologías híbridas (TCO, RFx, MCDA) que requieren alta madurez organizacional. Resistencia cultural a ver compras como motor de valor. Brecha tecnológica por inversión insuficiente en ERP, SRM y automatización avanzada.	Definir una gobernanza clara con roles específicos, madurar el uso de metodologías híbridas, promover la cultura de compras como motor de valor y aumentar la inversión en plataformas tecnológicas clave.

Nota. Elaboración Propia

En síntesis, los retos de cada etapa reflejan la necesidad de integrar plataformas digitales, analítica avanzada y metodologías estratégicas para transformar el abastecimiento en un motor de resiliencia, innovación y sostenibilidad. La aplicación disciplinada de este plan de acción permite que las empresas mexicanas, particularmente las pequeñas y medianas, superen barreras estructurales y se posicionen en una agenda de transformación digital competitiva y sostenible.

11.1- Auditoría del Proceso de Abastecimiento Estratégico

La auditoría del proceso de abastecimiento estratégico es fundamental para garantizar transparencia, eficiencia y cumplimiento normativo, además de mitigar riesgos financieros y operativos. Entre las principales razones destacan:

1. **Transparencia y control interno:** Asegura que las decisiones de compra estén documentadas, trazables y alineadas con las políticas corporativas, reduce la posibilidad de irregularidades o fraudes.
2. **Mitigación de riesgos:** Las cadenas de suministro modernas son complejas y vulnerables a interrupciones, problemas de calidad o incumplimientos normativos. La auditoría permite identificar y reducir estos riesgos de manera preventiva.
3. **Optimización de procesos:** La revisión periódica del abastecimiento ayuda a detectar ineficiencias, duplicidades o sobrecostos, mejora la gestión de adquisiciones y el uso de recursos.
4. **Cumplimiento regulatorio y contractual:** Valida que los proveedores cumplan con requisitos legales, fiscales y contractuales, alineándose con estándares internacionales como la Ley Sarbanes–Oxley (SOX).
5. **Fortalecimiento de relaciones con proveedores:** La evaluación del desempeño fomenta vínculos más sólidos y confiables, asegura puntualidad en las entregas.
6. **Mejora continua:** Los hallazgos de auditoría se convierten en insumos para planes de acción y estrategias de mejora, refuerza la competitividad organizacional.

No realizar auditorías en el abastecimiento estratégico puede derivar en:

- Fraude o corrupción en la selección de proveedores.
- Costos ocultos por contratos mal gestionados.
- Incumplimiento normativo con posibles sanciones.
- Dependencia excesiva de proveedores sin evaluación objetiva.
- Pérdida de la oportunidad de incorporar mejores prácticas y modelos competitivos actualizados en el mercado

Marco de referencia: Ley Sarbanes–Oxley (SOX)
La Ley Sarbanes–Oxley (SOX), promulgada en 2002 en Estados Unidos, establece un marco normativo orientado a fortalecer la transparencia financiera, la integridad de la información y la confiabilidad de los controles internos en las organizaciones que cotizan en bolsa (**SOX, 2002).** Aunque su origen está vinculado a la regulación financiera, sus

implicaciones se extienden a múltiples procesos operativos, entre ellos el abastecimiento estratégico, debido al impacto directo que las compras tienen en los estados financieros, los riesgos operativos y la gestión contractual.

La literatura señala que los procesos de compras representan uno de los puntos más sensibles en auditorías SOX, ya que involucran flujos financieros, compromisos contractuales, riesgos de fraude, segregación de funciones y cumplimiento normativo **(Deloitte, 2023; KPMG, 2022).** Por ello, la integración de controles SOX en el abastecimiento estratégico es fundamental para garantizar trazabilidad, transparencia y confiabilidad en la información utilizada para la toma de decisiones.
Pilares operativos relevantes

1. **Segregación de funciones:** Separar responsabilidades para evitar conflictos de interés o fraude.
2. **Controles internos documentados:** Evidencia verificable de cada proceso (quién autorizó, cuándo y bajo qué criterios).
3. **Trazabilidad y transparencia:** Toda transacción debe poder rastrearse desde la solicitud hasta el pago,
4. **Validación y aprobación jerárquica**: Las decisiones críticas requieren revisión y aprobación en distintos niveles.
5. **Monitoreo continuo:** Reportes periódicos y auditorías internas para asegurar cumplimiento constante.

Aplicar estos principios asegura que las decisiones de compra sean eficientes, confiables, auditables y alineadas con la gobernanza corporativa, para optimizar costos y valor mientras se garantiza el cumplimiento regulatorio y la transparencia.
Elementos clave de la auditoría

- **Lista de verificación SOX:** Validar segregación de funciones, trazabilidad y documentación.
- **Matrices de riesgo:** Identificar riesgos financieros, operativos y de cumplimiento.
- **Reportes ejecutivos**: Síntesis clara para la alta dirección con hallazgos y recomendaciones.
- **Ciclo de retroalimentación:** Incorporar hallazgos en la mejora continua del proceso.

Según **PwC (2023),** más del 60 % de los hallazgos SOX en empresas globales se relacionan con procesos de compras y pagos, principalmente por falta de controles, documentación incompleta o ausencia de trazabilidad.
La tabla 30: Controles SOX para el Abastecimiento Estratégico, que se muestra a continuación resume la implementación de las actividades de auditoría en el proceso de abastecimiento estratégico.

Tabla 30

Controles SOX para el Abastecimiento Estratégico

Paso	Metodología	SOX - Controles	Auditoría - Validación
1. Definición del Alcance y Objetivos	Identificar categorías de gasto y objetivos estratégicos	Documentar roles y responsabilidades; establecer controles de aprobación	Revisar alineación con estrategia corporativa y evidencia de aprobación
2. Análisis de Gastos y Datos	Recopilar datos de compras, volúmenes, proveedores y contratos	Validar integridad de datos (controles de acceso, registros de cambios)	Comparar registros contables con operativos; detectar gastos ocultos o duplicados
3. Evaluación del Mercado y Riesgos	Analizar proveedores, tendencias y riesgos de abastecimiento	Certificación de proveedores (existencia legal, cumplimiento fiscal, antecedentes)	Confirmar criterios de evaluación documentados y aplicados uniformemente
4. Desarrollo de Estrategia de Abastecimiento	Definir estrategias (consolidación, diversificación)	Asegurar aprobación formal y respaldo en análisis y definición de estrategia	Revisar evidencia de decisiones y cumplimiento de política corporativa
5. Selección y Negociación con Proveedores	RFI/RFP/RFQ, evaluación de propuestas, negociación	Transparencia en criterios de selección, comité de evaluación.	Validar ausencia de conflictos de interés y aplicación de criterios
6. Implementación y Contratación	Formalizar contratos y acuerdos de servicio	Revisión legal obligatoria, autorización jerárquica, almacenamiento seguro de contratos	Verificar cumplimiento de cláusulas críticas (precios, plazos, penalizaciones)
7. Gestión del Desempeño y Mejora Continua	Monitorear KPIs de proveedores y desempeño del abastecimiento	Reportes periódicos con evidencia verificable, controles de acceso a métricas	Revisar indicadores de desempeño, cumplimiento de SLA y planes de mejora documentados

Nota. Elaboración Propia

La literatura destaca que las organizaciones con controles SOX maduros presentan mejor desempeño financiero y operativo **(Deloitte, 2023).**

Las plataformas digitales de abastecimiento se han consolidado como un mecanismo fundamental para fortalecer el cumplimiento de los requerimientos establecidos por la Ley Sarbanes–Oxley (SOX), al integrar controles automatizados que aseguran disciplina operativa y trazabilidad documental. Estas soluciones permiten estructurar flujos de aprobación automatizados, garantizar la trazabilidad completa de cada transacción, mantener auditorías de cambios en tiempo real, centralizar contratos en repositorios únicos, administrar controles de acceso basados en roles, generar evidencia electrónica verificable y producir reportes automáticos que facilitan las revisiones internas y externas.

De acuerdo con Gartner (2023a), las organizaciones que digitalizan sus procesos de compras pueden reducir hasta 70 % de los hallazgos SOX relacionados con documentación, trazabilidad y control interno, lo que evidencia el impacto directo de la digitalización en la mitigación de riesgos regulatorios.

En este contexto, plataformas especializadas como SAP Ariba, Coupa, Oracle Procurement Cloud, Jaggaer y GEP Smart incorporan módulos diseñados específicamente para cumplir con los lineamientos de SOX y otras normativas de control interno. Estas plataformas integran capacidades de monitoreo continuo, segregación de funciones, validación automatizada de datos y mecanismos de auditoría que fortalecen la transparencia y la confiabilidad de los procesos de abastecimiento. Su adopción permite a las organizaciones avanzar hacia modelos de gestión más robustos, auditables y alineados con estándares internacionales de gobernanza y cumplimiento.

11.2.- Comparación On-Premise vs Nube en Abastecimiento Estratégico

La selección de una arquitectura tecnológica adecuada es un componente crítico para la digitalización del abastecimiento estratégico. Las organizaciones deben decidir entre soluciones **On-Premise** (instaladas localmente en servidores propios) y soluciones **en la Nube** (Software as a Service, SaaS). Esta decisión impacta directamente la eficiencia operativa, la seguridad, la escalabilidad, el cumplimiento normativo y los costos totales de propiedad.

La literatura especializada señala que la nube se ha convertido en el modelo dominante para plataformas de abastecimiento debido a su flexibilidad, velocidad de implementación y capacidad de actualización continua **(Gartner, 2023a; McKinsey & Company, 2022).** Sin embargo, las soluciones On-Premise son relevantes en organizaciones con altos requerimientos de control, personalización o restricciones regulatorias.

Las plataformas digitales para abastecimiento estratégico ofrecen ventajas claras tanto en modalidad *on-premise* como en la nube. La elección depende de factores como seguridad, costos, escalabilidad y alineación con la estrategia corporativa. En general, la nube aporta flexibilidad y menor costo inicial, mientras que on-premise ofrece mayor control y personalización.

Tabla 31

Cuadro comparativo entre la Opcion On-Premises y La Nube

Concepto	On-Premises	Nube (Cloud)
Control y Seguridad de la información	Mayor control sobre datos y sistemas; ideal para sectores con estrictos requisitos regulatorios. (ejemplo industria bancaria y financiera)	Seguridad gestionada por terceros; depende de confianza en el proveedor y cumplimiento de estándares y certificaciones.
Costos iniciales	Elevados (infraestructura, licencias, mantenimiento).	Menores, modelo de suscripción; pago por uso y escalabilidad inmediata.
Soporte	Requiere equipo interno especializado para actualizaciones y soporte.	Actualizaciones automáticas y soporte incluido en el servicio.
Escalabilidad	Limitada; requiere inversión adicional en hardware/software.	Alta; recursos se ajustan según demanda en tiempo real.
Flexibildiad y accesibilidad	Acceso restringido a instalaciones locales.	Acceso remoto desde cualquier lugar con conexión a internet.
Tiempo de implementación	Más largo, por instalación y configuración interna.	Más rápido, con despliegue inmediato en la nube.
Cumplimiento regulatorio	Adecuado para industrias con normativas estrictas (finanzas, salud, gobierno).	Puede ser complejo si la normativa exige almacenamiento local de datos.

Nota. Elaboración Propia

Según el **World Economic Forum (2023),** la nube es un habilitador clave para la transformación digital debido a su capacidad para integrar analítica avanzada, automatización y colaboración global. La tabla Tabla31: Cuadro comparativo entre la Opcion On-Premises y La Nube. Muestra un resumen de ambas opciones.

Recomendaciones para la decisión

1. **Evaluar la estrategia corporativa**: ¿El abastecimiento estratégico busca flexibilidad global o control interno estricto?
2. **Analizar costos totales:** No solo inversión inicial, también mantenimiento, actualizaciones y personal requerido.
3. **Considerar la madurez digital de la organización**: Empresas con baja adopción tecnológica pueden beneficiarse de la nube por simplicidad; organizaciones con infraestructura robusta pueden aprovechar on-premise.
4. **Revisar requisitos regulatorios y de seguridad**: Sectores regulados (banca, salud) suelen preferir on-premise; sectores dinámicos optan por la nube.
5. **Escalabilidad y crecimiento futuro**: Si se prevé expansión internacional o integración con múltiples sistemas, la nube ofrece mayor agilidad.

6. **Gestión del cambio y cultura organizacional**: La nube facilita adopción rápida, pero requiere confianza en proveedores externos; on-premise puede ser más aceptado en culturas tradicionales.

Elementos clave para tomar la decisión

- Nivel de control requerido sobre datos sensibles.
- Capacidad financiera para inversión inicial vs modelo de suscripción.
- Necesidad de escalabilidad y rapidez de implementación.
- Cumplimiento normativo y auditorías.
- Disponibilidad de talento interno para soporte técnico.
- Visión estratégica de digitalización y competitividad.

En síntesis, una organización, empresa o institución prioriza flexibilidad, rapidez de implementación y menores costos iniciales, las soluciones en la nube representan la alternativa más recomendable. Por el contrario, el énfasis recae en el control directo de la infraestructura, la seguridad física de los datos y el cumplimiento estricto de políticas internas, los modelos on-premise pueden resultar más adecuados. No obstante, desde una perspectiva estratégica, la opción más robusta consiste en evaluar esquemas híbridos que combinen las ventajas de ambos enfoques, especialmente en el ámbito del abastecimiento estratégico, donde convergen datos sensibles, procesos críticos y una necesidad creciente de agilidad operativa.

La evidencia académica y empresarial coincide en que las soluciones basadas en la nube ofrecen beneficios sustanciales en términos de costo total, velocidad de despliegue, seguridad, cumplimiento SOX, escalabilidad e innovación continua. Aunque las arquitecturas on-premise mantienen relevancia en contextos específicos —particularmente en industrias altamente reguladas o con restricciones de infraestructura—, la nube se ha consolidado como el estándar predominante para la digitalización del abastecimiento estratégico **(Gartner, 2023a; World Economic Forum, 2023)**. Este posicionamiento responde a su capacidad para habilitar modelos más resilientes, eficientes y alineados con las exigencias tecnológicas actuales.

Referencias

AT Kearney. (2008). *The purchasing chessboard: 64 methods to reduce costs and increase value with suppliers*.

Chartered Institute of Procurement & Supply. (2021a). *CIPS procurement and supply guide*. https://www.cips.org

Chartered Institute of Procurement & Supply. (2021b). *Global procurement report 2021*. https://www.cips.org

Christopher, M. (2022). *Logistics & supply chain management* (6th ed.). Pearson.

Clegg, H., & Montgomery, S. (2008). *Seven steps of strategic sourcing*.

Deloitte. (2023). *Contract management maturity report*. https://www2.deloitte.com

eCl@ss e.V. (2023). *eCl@ss standard for product classification*. https://eclass.eu

Gartner, Inc. (2023a). *Procurement technology innovation and trends*. https://www.gartner.com

Gartner, Inc. (2023b). *Supplier relationship management insights*. https://www.gartner.com

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Informatica. (2023). *Data management and data integration solutions*. https://www.informatica.com

Instituto Mexicano para la Competitividad. (2023). *Competitividad estatal y empresarial en México*. https://imco.org.mx

International Organization for Standardization. (2023a). *ISO 9001: Quality management systems*. https://www.iso.org/standard/62085.html

International Organization for Standardization. (2023b). *ISO 44001: Collaborative business relationship management systems*. https://www.iso.org/standard/72737.html

Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review, 61*(5), 109–117.

McKinsey & Company. (2022). *Digital procurement: Transforming sourcing and supply chains*. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-procurement

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). *Purchasing and supply chain management* (7th ed.). Cengage Learning.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *SME digitalisation to “build back better” in Mexico*. OECD Publishing. https://www.oecd.org

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) * (7th ed.).

Sarbanes-Oxley Act (SOX). (2002). *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act*. https://www.congress.gov

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2022). *Operations management* (10th ed.). Pearson.

Talend. (2023). *Data integration and data quality platform*. https://www.talend.com

United Nations. (2022). *International Standard Industrial Classification (ISIC)*. https://unstats.un.org

United Nations Development Programme (UNDP). (2023). *UNSPSC classification system*. https://www.unspsc.org

World Economic Forum. (2023). *Global supply chain outlook 2023*. https://www.weforum.org/reports