

Monitor
Deloitte.

Estrategia en la transformación de compras

Reconfigurando el gasto como motor de valor en Latinoamérica



INTRODUCCIÓN

¿Están las organizaciones en Latinoamérica otorgando a la función de compras el peso estratégico que realmente tiene? En muchos casos, la respuesta sigue siendo no. A pesar de que el gasto representa uno de los componentes más relevantes de la estructura de costos y del capital invertido, la gestión de compras —o de abastecimiento— continúa abordándose desde una lógica predominantemente operativa, enfocada en transacciones, negociaciones puntuales y control presupuestal de corto plazo.

Esta visión resulta cada vez más insuficiente. La volatilidad en los precios de insumos, las disrupciones recurrentes en las cadenas de suministro, las tensiones geopolíticas, la presión sostenida sobre márgenes y la necesidad de liberar capital han obligado a las organizaciones a replantear la manera en que gestionan sus decisiones de compra. En este contexto, la función de compras ha comenzado a ganar espacio en la conversación financiera, particularmente en el ámbito del Director de Finanzas (*CFO*, por sus siglas en inglés); sin embargo, por la naturaleza y el alcance de sus impactos, estas decisiones rebasan el ámbito estrictamente financiero y demandan una atención creciente desde la agenda del Director General y, en determinados casos, del propio

Consejo de Administración, al incidir directamente en la rentabilidad, la eficiencia del capital y la resiliencia operativa.

Las organizaciones más avanzadas han comenzado a entender que cada decisión de compra constituye, en realidad, una decisión de inversión. Comprar más barato no necesariamente implica comprar mejor. Una reducción de precio puede deteriorar la calidad, aumentar el riesgo de interrupciones, generar sobreinventarios o limitar la capacidad de respuesta frente al mercado. De la misma manera, optar por un proveedor con mejores condiciones de servicio, plazos más eficientes o mayor capacidad de innovación puede generar beneficios que superan ampliamente el ahorro inmediato.

Desde esta perspectiva, la transformación de compras exige una visión mucho más amplia, orientada a intervenir las decisiones de gasto desde su origen, rediseñar la demanda, profesionalizar el abastecimiento, fortalecer la gestión de proveedores y elevar el nivel de disciplina en la ejecución. Esto implica reconocer que la función de compras no solo incide en el costo, sino que se ha convertido en un punto de convergencia entre decisiones financieras, operativas y comerciales.

DE LA EFICIENCIA TÁCTICA A LA ARQUITECTURA DEL VALOR

La transformación de compras comienza con un cambio de paradigma. Durante años, muchas organizaciones concentraron sus esfuerzos en capturar ahorros de corto plazo a través de negociaciones puntuales. Si bien estas medidas pueden generar beneficios inmediatos, tienden a agotarse rápidamente cuando no se acompañan de cambios más profundos en la forma en que se define, se consume y se gobierna el gasto.

El verdadero potencial de valor no reside únicamente en el precio, sino en la posibilidad de intervenir distintos componentes de la estructura económica del negocio. Esto incluye optimizar el costo de ventas, reducir gastos operativos, liberar capital de trabajo, disminuir inventarios, acortar tiempos de ciclo y mejorar el uso de activos.

En la práctica, esto significa que compras puede incidir directamente en variables como *EBITDA*, flujo de caja y retorno sobre activos. Una estrategia efectiva de abastecimiento puede reducir el costo de materiales, pero también disminuir inventarios al acortar los tiempos de suministro, mejorar el capital de trabajo mediante condiciones de pago más favorables y reducir costos logísticos a partir de una mejor planeación y segmentación de proveedores.

Bajo esta lógica, la función de compras se consolida como un eje de articulación entre las áreas comerciales, operativas y financieras. Su capacidad de coordinar decisiones entre demanda, producción, logística, finanzas y proveedores le permite influir directamente en la forma en la que la organización asigna recursos y construye ventajas competitivas.



LAS PALANCAS ESTRUCTURALES DE LA GESTIÓN DEL GASTO

Cuando las decisiones de compra se analizan con una perspectiva estratégica, resulta evidente que el mayor potencial de creación de valor no reside únicamente en negociar mejores precios. Existen tres grandes palancas estructurales que permiten transformar el gasto de manera sostenida: la gestión de la demanda, la gestión del suministro y la disciplina en la ejecución.

Hablemos de la primera palanca. En muchas organizaciones, una parte importante del gasto se origina en requerimientos innecesarios, especificaciones excesivamente complejas, compras fragmentadas o proliferación de SKUs y proveedores. Intervenir estas dinámicas permite capturar eficiencias significativas incluso antes de iniciar un proceso de negociación.

La racionalización de portafolios, la reducción de variantes de producto, la estandarización de especificaciones y la revisión de niveles de servicio son ejemplos claros de cómo la gestión de la demanda puede generar valor. En algunos casos, las organizaciones descubren que están comprando el mismo insumo con especificaciones distintas para diferentes áreas o que mantienen proveedores duplicados para categorías similares. La eliminación de esta complejidad no solo reduce costos, sino que simplifica operaciones y mejora la capacidad de negociación.

La segunda gran palanca es la gestión del suministro. Aquí se concentra una parte importante del impacto económico, al intervenir directamente la relación con proveedores, las estrategias de abastecimiento y la estructura contractual.

La consolidación de volúmenes, la segmentación de categorías, la evaluación de mercados alternativos y la implementación de modelos como *dual sourcing* o *nearshoring* permiten no solo capturar ahorros, sino también reducir riesgos y mejorar la resiliencia operativa.

Sin embargo, estas decisiones no están exentas de tensiones. Consolidar proveedores puede generar economías de escala y simplificar la gestión, pero también incrementa el riesgo de dependencia. Extender términos de pago mejora el capital de trabajo, pero puede deteriorar la relación con proveedores estratégicos. Estandarizar las compras puede reducir complejidad, aunque también puede limitar la flexibilidad comercial o la capacidad de adaptación local.

Precisamente por ello, la gestión del suministro requiere un enfoque equilibrado, capaz de ponderar costo, riesgo, servicio y continuidad operativa de manera simultánea. El objetivo no es maximizar una variable aislada, sino optimizar el valor total de la decisión.

La tercera palanca es la disciplina en la ejecución. Una proporción significativa del ahorro potencial suele perderse por desviaciones operativas, compras fuera de contrato, incumplimientos de políticas o baja adopción de los procesos definidos. Por ello, la captura de valor depende, tanto de diseñar estrategias correctas, como de asegurar que estas se ejecuten de manera consistente en toda la organización.

ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO COMO CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

Dentro de este conjunto de palancas, el abastecimiento estratégico se consolida como la capacidad organizacional que permite convertir las decisiones de compra en resultados tangibles. Su valor no radica únicamente en ejecutar procesos competitivos, sino en construir un entendimiento profundo de las categorías de gasto, de los mercados de proveedores y de las necesidades reales del negocio.

Esto implica desarrollar metodologías estructuradas que comienzan con el análisis detallado del gasto y continúan con la segmentación de categorías, la identificación de oportunidades, la evaluación de mercados, la construcción de estrategias diferenciadas y la implementación de procesos de negociación y contratación.

En este contexto, la gestión de proveedores adquiere una relevancia creciente. No todos los proveedores deben administrarse de la misma manera. Las organizaciones más maduras suelen segmentarlos en función de su criticidad, nivel de gasto, impacto operativo y capacidad de innovación. Esto permite construir esquemas diferenciados de relación, desde proveedores transaccionales hasta alianzas estratégicas de largo plazo.

La gestión estratégica de proveedores también implica monitorear desempeño, cumplimiento, calidad, servicio, riesgo financiero y exposición geográfica. Ante un entorno de creciente incertidumbre, conocer la salud financiera, la capacidad productiva y la dependencia de proveedores críticos se ha convertido en un elemento esencial.



TECNOLOGÍA, ANALÍTICA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL COMO HABILITADORES

La transformación de compras difícilmente puede sostenerse sin tecnología. La incorporación de analítica avanzada, automatización e Inteligencia Artificial (IA) ha modificado la forma en que las organizaciones gestionan el gasto y toman decisiones de abastecimiento.

Tecnologías como la Automatización Robótica de Procesos (*RPA*, por sus siglas en inglés) permiten automatizar tareas repetitivas —como requisiciones, aprobaciones, órdenes de compra, conciliaciones o validaciones—, liberando capacidad del equipo para enfocarse en otras actividades. Esto, además de mejorar la eficiencia operativa, reduce errores, acelera tiempos de ciclo y fortalece el control.

Por su parte, la analítica avanzada permite generar una visibilidad mucho más granular del gasto. Las organizaciones pueden identificar dispersiones de precio entre proveedores, detectar gasto fuera de contrato, anticipar desviaciones presupuestales, monitorear cumplimiento y evaluar oportunidades de consolidación. Esta capacidad resulta especialmente relevante en empresas con múltiples unidades de negocio, geografías o centros de compra.

Más recientemente, la IA ha comenzado a incorporarse en procesos más sofisticados. Algunas organizaciones utilizan ya esta tecnología para analizar contratos, proyectar demanda, modelar escenarios de abastecimiento, segmentar proveedores y generar recomendaciones automáticas de *sourcing*. En ciertos casos, también se emplea para identificar riesgos de suministro a partir de señales externas, como conflictos geopolíticos, condiciones climáticas o cambios regulatorios.



Más que sustituir el juicio humano, estas tecnologías amplifican la capacidad de la función de compras para tomar decisiones más rápidas, mejor informadas y más consistentes en entornos cada vez más complejos.

EQUILIBRAR RESULTADOS INMEDIATOS Y VALOR SOSTENIBLE

Para la alta dirección empresarial, uno de los mayores retos consiste en equilibrar la presión por generar resultados rápidos con la necesidad de construir capacidades de largo plazo. Reducir costos de forma inmediata puede ser relativamente sencillo; sostener esos resultados sin afectar el servicio, la operación o la relación con proveedores es mucho más complejo.

Por ello, las organizaciones más exitosas suelen adoptar un enfoque secuencial. En una primera etapa, realizan una evaluación estructurada de categorías, contratos, proveedores y procesos para identificar oportunidades de rápida ejecución. Estas iniciativas suelen enfocarse en renegociaciones, consolidación de gasto, ajustes en especificaciones, eliminación de proveedores duplicados o mejora en condiciones comerciales.

En Deloitte, hemos observado que estos "quick wins" pueden materializarse en horizontes de entre dos y seis meses, generando, además, beneficios visibles en el corto plazo. No obstante, el verdadero valor emerge cuando estas acciones se convierten en la base para una transformación más profunda, que incluye rediseño de categorías, implementación de modelos avanzados de *sourcing*, fortalecimiento de capacidades analíticas, automatización de procesos y profesionalización de la gestión de proveedores.

A medida que esa transformación madura, las empresas avanzan hacia esquemas de eficiencia sostenida que redefinen la forma en la que se toman, ejecutan y gobiernan las decisiones de compra a lo largo de toda la cadena de valor.

Los resultados que hemos observado en múltiples industrias confirman este potencial. Categorías como componentes eléctricos o materiales de envasado han demostrado ahorros de hasta 15%, mientras que sectores como automotriz, productos básicos o textiles consistentemente alcanzan reducciones de entre 5% y 12%. Incluso en industrias tradicionalmente más restringidas —como alimentos—, es posible capturar eficiencias relevantes cuando se aplican enfoques estructurados de abastecimiento.

Más allá de los porcentajes, el impacto real se refleja en la capacidad de las organizaciones para liberar recursos, fortalecer su resiliencia, mejorar su posición competitiva y responder con mayor agilidad frente a entornos inciertos.



CONCLUSIÓN

La transformación de compras se consolida como una de las palancas más relevantes para fortalecer la rentabilidad y la resiliencia de las organizaciones en Latinoamérica. Las empresas que logran superar una aproximación táctico-reactiva y avanzar hacia una gestión más estratégica del gasto tienden a capturar beneficios que van mucho más allá del ahorro inmediato.

Este avance demanda una combinación de análisis riguroso, disciplina en la ejecución, gestión inteligente de proveedores y uso intensivo de tecnología. También exige reconocer que las decisiones de compra no son únicamente decisiones de costo, sino decisiones que afectan el capital, la continuidad operativa, el riesgo y la capacidad de crecimiento.

En este sentido, la función de compras asume un papel central dentro de la agenda estratégica de la organización. Es a partir de este reposicionamiento que las empresas comienzan a canalizar sus decisiones de compra como una fuente tangible de valor y de ventaja competitiva sostenible.

CONTACTO

Xavier Ordóñez

**Socio de Supply Chain & Network
Operations**

Deloitte México

xordonez@deloittemx.com

Centro de contacto

+52 55 5080 6633

centrodecontacto@deloittemx.com

Deloitte.

Deloitte se refiere a una o más entidades de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus sociedades afiliadas a una firma miembro (en adelante "Entidades Relacionadas") (colectivamente, la "organización Deloitte"). DTTL (también denominada como "Deloitte Global") así como cada una de sus firmas miembro y sus Entidades Relacionadas son entidades legalmente separadas e independientes, que no pueden obligarse ni vincularse entre sí con respecto a terceros. DTTL y cada firma miembro de DTTL y su Entidad Relacionada es responsable únicamente de sus propios actos y omisiones, y no de los de las demás. DTTL no provee servicios a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obtener más información.

Deloitte ofrece servicios profesionales líderes a casi el 90% de las empresas de la lista Fortune Global 500® y a miles de empresas privadas. Nuestra gente ofrece resultados medibles y duraderos que ayudan a reforzar la confianza del público en los mercados de capitales y permiten que los clientes se transformen y prosperen. Sobre la base de sus 180 años de historia, Deloitte abarca más de 150 países y territorios. Descubra cómo las aproximadamente 470,000 personas de Deloitte en todo el mundo tienen un impacto importante en www.deloitte.com.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades legalmente separadas e independientes, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera y otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte". "Deloitte S-LATAM, S.C." no brinda servicios a los clientes. Consulte <http://www.deloitte.com/conozcanos> para obtener más información

Esta comunicación y cualquier archivo adjunto en esta es para su distribución interna entre el personal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), su red global de firmas miembro y sus Entidades Relacionadas (colectivamente, la "organización Deloitte"). Puede contener información confidencial y está destinada únicamente para el uso de la persona o entidad a la que va dirigida. Si usted no es el destinatario previsto, notifíquenos de inmediato, no utilice esta comunicación de ninguna manera y luego elimínela junto con todas las copias de esta en su sistema.

Ni DTTL, sus firmas miembro, Entidades Relacionadas, empleados o agentes será responsable de cualquier pérdida o daño alguno que surja directa o indirectamente en relación con cualquier persona que confíe en esta comunicación. DTTL y cada una de sus firmas miembro y sus entidades relacionadas, son entidades legalmente separadas e independientes.