

## **MBA 2014**

Estudio de la oportunidad de transformación y digitalización de la función Abastecimiento. Caso Iron Mountain Latinoamérica.

Alumno

**Javier Pablo Romano**

Tutor de tesis

**Vanessa Welsh**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Marzo 2022

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedicado a Soledad, Sofía y Clara.

## RESUMEN

En este proyecto se analiza la oportunidad de transformación y digitalización de la función de abastecimiento en la empresa Iron Mountain Latinoamérica, a los efectos de identificar los cambios tecnológicos y transformacionales que les permiten a las áreas de compras líderes, entregar valor a sus clientes internos y posicionarse como socios estratégicos del negocio.

La investigación se fundamentó en un diseño mixto, documental y de campo, siendo que se realizó, por una parte, una revisión exhaustiva de fuentes secundarias en relación al tema de investigación, y por otro lado, un estudio de campo, con la consecuente aplicación de un instrumento de recolección de datos a la muestra de estudio, representada por setenta y dos (72) participantes, vinculados al sector de abastecimiento, con el fin de recabar información directamente de las fuentes primarias corporativas. De este modo identificar cuáles son las oportunidades y tecnologías para priorizar en un proceso de transformación digital del área.

Se pudo concluir que el sector de abastecimiento de Iron Mountain Latinoamérica tiene la intención oportunidad de acompañar la transformación digital de Iron Mountain Latinoamérica desde sus procesos centrales, para ello es necesario que invierta en las tecnologías de analítica avanzada predictiva, herramientas de autoservicio y herramientas de visualización de datos. Esto permitirá al área posicionarse como un socio estratégico del negocio, mejorar la visibilidad y seguimiento del valor generado que contribuirá con los objetivos de mejora de margen específicos para el año en curso y hacia el futuro.

## **PALABRAS CLAVE**

Abastecimiento, transformación digital, valor.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVE	4
ÍNDICE	5
INTRODUCCIÓN	7
MARCO TEÓRICO	12
CAPÍTULO 1. FUNCIÓN DE ABASTECIMIENTO / COMPRAS EN EL SECTOR DE SERVICIOS CORPORATIVOS	12
1.1. Función de Compras y su Naturaleza Estratégica	12
1.2. Elementos Claves en la Función de Compras	14
1.3. Propuesta de Valor en la Función de Compras	18
1.4. El Área de Compras y Abastecimiento en Organizaciones Modernas	21
CAPÍTULO 2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA FUNCIÓN DE ABASTECIMIENTO	26
2.1. La Transformación Digital	26
2.1.1 Digitalización	27
2.1.2 Transformación Digital en las empresas.	27
2.2. Tipología de la Transformación Digital	29
2.2.1. Transformación del Proceso de Negocio	30
2.2.2. Transformación del Modelo de Negocio	30
2.2.3. Transformación de Dominio	30
2.2.4. Transformación Cultural / Organizacional	31
2.3. Cambios Tecnológicos en las Áreas de Abastecimiento	31
2.3.1. Etapas de la Transformación Digital de Compras	36
2.4. La Agilidad Empresarial y la Función de Abastecimiento	38
2.4.1. Capacidades del Abastecimiento Ágil	42
2.4.2. El Papel de la Tecnología	43
CAPÍTULO 3: ABASTECIMIENTO EN IRON MOUNTAIN LATINOAMÉRICA EN LA ACTUALIDAD	48
3.1. La Empresa. Orígenes	48
3.2. Contexto Actual	49

3.3. Líneas de Negocio	49
3.4. Desafíos específicos 2021 y 2022	50
3.5. Área de Compras y Abastecimiento en Iron Mountain Latam	51
3.5.1 Desafío específico Área de Compras y Abastecimiento en Iron Mountain Latam	53
<b>CAPÍTULO 4: TRABAJO DE CAMPO Y MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>55</b>
4.1. Diseño de la Investigación	55
4.2. Tipo de Investigación	55
4.4. Muestra de Estudio	56
4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	56
4.3 Participantes internos y externos.	58
<b>CAPÍTULO 5: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>60</b>
5.1. Encuesta: Transformación digital de áreas de Abastecimiento	60
5.1.1. Datos Generales	60
5.1.2. Prioridades y transformación digital de Abastecimiento	63
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>94</b>
<b>ANEXO 1. CUESTIONARIO TRABAJO DE CAMPO</b>	<b>99</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>110</b>

## INTRODUCCIÓN

El rol del Departamento de Abastecimiento ha cambiado significativamente en los últimos 20 años, como evolución lógica en estructuras de compañías buscando maneras de eficientizar su margen de negocio (Derocher, 2020). El valor añadido de la función ha permanecido fuera de la visión de los ejecutivos corporativos hasta los años recientes, quedando relegada únicamente a una serie de tareas operativas, repetitivas tendientes a asegurar únicamente la transparencia de un proceso que en sí mismo no logra capturar mayor valor para la compañía (Easton y Evans, 2018).

La madurez de desarrollo, o estado de transformación de la función, puede clasificarse en estados delimitados por la habilidad de traer resultados y la madurez funcional del área, esto es entre primitiva a clase mundial (Stavrand y Shanahan, 2015).

El estado de digitalización del área no comprende más que la utilización de un sistema ERP<sup>1</sup> con el solo objetivo de registrar transacciones contables que habiliten procesos de pago, sin reparar en la necesidad de recolectar información sobre gastos, categorías, comportamientos ni nada que sustente un comportamiento patrón mínimamente estratégico para la función. En orden para que el área de abastecimiento agregue un valor a las operaciones es necesario adoptar una visión estratégica soportada por nuevas herramientas digitales que permitan mejorar la visibilidad de los costos incurridos, aumentar la velocidad de respuesta a usuarios internos y contribuir a los resultados de la compañía con eficiencias tanto operativas como de costo que beneficien directamente el margen de la operación de la compañía.

Es claro que en base a la retroalimentación y el estado del arte en general en lo que respecta a actividades, que la tendencia para aquellas en un departamento compras serán automatizadas en un futuro no muy lejano. Aquellas organizaciones de clase mundial están considerando la digitalización de la función como método para asegurar la liberación de tiempo crítico de

---

<sup>1</sup> Enterprise Resource Planning - Sistema gestión integrado

empleados para focalizarse en tareas de mayor valor agregado y/o la contención del costo de la función en sí.

De acuerdo con el estudio de prioridades 2020 de Gibbons, L (2020) (p.4):

“el foco de las áreas de Abastecimiento en empresas de clase mundial deberá concentrarse este año en 4 principales dimensiones:

- a. Los costos son críticos. Las organizaciones se preparan para un incremento en la volatilidad económica. El aporte de compras es directo en este aspecto.
- b. El Abastecimiento aún debe convertirse en un consejero estratégico de la compañía. Esta característica es la que permite generar y demostrar el valor agregado de la función.
- c. Alineación con objetivos empresariales. Soportar a la organización en obtener sus resultados de negocio.
- d. La tecnología y procesos analíticos requieren una mejora inmediata. A medida que la tecnología evoluciona, el abastecimiento debe adaptarse y rediseñar sus sistemas y procesos para mejor soportar al negocio.”

En estos aspectos el departamento de Compras y Abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM ha estado en deuda de atender aquellas prioridades que un departamento de Compras de clase mundial si entrega. Es hoy en día, aún una función embebida dentro del área de finanzas, reportando al CFO en vez de a la vicepresidencia global de Abastecimiento. Esto ha favorecido por años la delimitación de la función a tareas meramente transaccionales, tendientes únicamente a favorecer la transparencia y documentar todas las actividades dentro de un esquema de aprobación que asemeja más a un proceso exclusivo de pago que a uno de compras y abastecimiento moderno y reconocido realmente como socio estratégico del negocio.



La presente tesis aborda en capítulos la descripción del estado del arte sobre las áreas de abastecimiento y compras en lo que refiere a su operación clásica y a su oportunidad de transformación en un área más estratégica, con mayor y directa participación en resultados, que conlleva una transformación completa apalancada en las oportunidades de los avances tecnológicos que habilitan una transformación digital. Y como el área de compras y abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM debería perfilarse para aprovechar estos cambios y abrazar una transformación necesaria en base a lo que los clientes internos y el mercado detectan como áreas de oportunidad para generar valor.

Para ello se enfocará en las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo es el futuro de la tecnología aplicada a la función de abastecimiento y cuáles son los cambios tecnológicos y transformacionales, que permiten que las áreas de abastecimiento líderes entreguen valor a sus clientes internos?
2. ¿Cuáles son los aspectos que valoran los usuarios y las áreas de control financiero respecto de los beneficios y ahorros que un área de abastecimiento pueda entregar?

Como Objetivo general fue describir el estado del arte y tecnologías que definirán la transformación digital de las áreas de compras y en particular departamento de Compras/ Abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM, permitiendo posicionarse como un socio estratégico del negocio, abandonar su posición relegada a actividades meramente transaccionales y operativa, para ocupar una posición central en la estrategia de negocio. Esto permitiría no solo mejorar los márgenes operativos a través de la eficientización de los costos “comprando mejor” sino extender su influencia para controlar los comportamientos corporativos, permitiendo apalancarse sobre una estrategia de “gastar mejor”, todo esto trayendo previsibilidad y transparencia en los procesos y en los reportes de ahorros, que tanto frustran a la áreas financieras y ejecutivas cuando sus efectos se diluyen en los resultados anuales.

Los objetivos específicos son:

- Analizar la influencia que ejercerá la transformación digital sobre el proceso de compras qué cosa y organización del área de abastecimiento en IRON MOUNTAIN LATAM,
- Detallar las oportunidades que el departamento de abastecimiento de Latinoamérica de IRON MOUNTAIN LATAM debería aprovechar para acercar su proceso a las mejores prácticas en función a la evolución del estado del arte de la transformación digital. Identificar aquellas oportunidades para desarrollarse en un área de clase mundial.

La presente tesis está organizada del siguiente modo:

El Capítulo 1 inicia con un detalle sobre la función de abastecimiento y su alcance. Detalla también la propuesta de valor, así como el rol específico de esta área central en organizaciones modernas.

El Capítulo 2 incluye revisión bibliográfica del estado del arte sobre digitalización y transformación digital, explorando los últimos avances de la industria y la digitalización del área de acuerdo con la modernización de sistemas de soporte tecnológico. Se detallarán qué tecnologías tendrán un impacto en el futuro de la función de abastecimiento en compañías de clase mundial. Analizando mejores prácticas y tendencias que favorecen la transformación y modernización de las áreas de abastecimiento en compañías líderes, así como estas tecnologías soportan la distribución de información y favorecen la medición de las contribuciones y beneficios financieros obtenidos.

El Capítulo 3 describe en detalle el estado actual del departamento de IRON MOUNTAIN LATAM Latinoamérica, los desafíos actuales de crecimiento y demandas del mercado, los desafíos del área de abastecimiento. Se enfoca en describir específicamente la gestión y procesos actuales, junto con su problemática y desafíos devenidos de la organización actual.

El Capítulo 4 propone la investigación de campo para contrastar los supuestos con el estado actual de la función de abastecimiento en la empresa, complementada con datos obtenidos de agentes externos en otras compañías

para favorecer la comparación y proponer una conclusión sobre las oportunidades a la situación particular de IRON MOUNTAIN LATAM, todo basada en una investigación descriptiva que recabará datos empíricos obtenidos de un trabajo de campo externo e interno con referentes de industria y líderes de negocio de la compañía.

El Capítulo 5 describe los análisis de resultados de trabajo de campo agrupando las respuestas de los participantes a las 21 preguntas del cuestionario de campo incluido en anexo I de la presente tesis.

El Capítulo 6 detalla las conclusiones del análisis de las respuestas obtenidas y ensaya las recomendaciones donde se intentará establecer un escenario común, validar las propuestas de oportunidades, mejoras y desafíos que el área de Compras y Abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM enfrenta para adoptar su transformación digital, proponer estrategias de modernización a futuro considerando tanto la actualización tecnológica como el aporte central de la tecnología para facilitar y visibilizar en la para el registro y reconocimiento del valor agregado a los resultados de la compañía desde la órbita específica del área de abastecimiento.

## **MARCO TEÓRICO**

### **CAPÍTULO 1. FUNCIÓN DE ABASTECIMIENTO / COMPRAS EN EL SECTOR DE SERVICIOS CORPORATIVOS**

Históricamente los departamentos de abastecimiento han sido considerados áreas meramente operacionales fuera de la órbita de influencia para generar valor en la performance de las compañías. Muchas definiciones de políticas y manuales de procedimientos repiten el viejo adagio de que la única función del departamento de compras es la de entregar el material o servicio correcto, en la cantidad correcta y en el lugar y tiempo correcto al precio correcto (Bailey, 2005).

Esta visión ha mutado drásticamente, y para la función de abastecimiento es mandatorio adaptarse, esto es abandonar el ejercicio meramente transaccional de relevamiento de requerimientos, cotización, creación y ejecución de orden de compras, posicionándose como socio estratégico de la organización, y sobre todas las cosas, alineándose al resto de los objetivos corporativos.

#### **1.1. Función de Compras y su Naturaleza Estratégica**

La función de compras tiene un rol determinante en la continuidad y rentabilidad de todo negocio, su correcta ejecución garantiza el abastecimiento de bienes y servicios en tiempo y forma. De manera más específica le corresponde al área, la negociación con proveedores, adquisición de insumos, materiales y equipos, contratación de servicios y gestión de pagos. Todo esto enmarcado en la disminución de costos, eficiente manejo del riesgo y alineación permanente con los objetivos financieros de la organización.

De modo que, considerando la relevancia actual de esta función y su naturaleza estratégica, en el futuro, la misma será también de singular importancia para las empresas, especialmente en tópicos vinculados a innovación, tecnología, valor agregado y eficiencias en costos respecto a los procesos de abastecimiento, no sólo en aquello que se compre o contrate, sino también en el costo en sí de la función, el costo de operar que debe solventar la compañía por el servicio que el área da a sus clientes internos. Por tanto, resulta determinante adelantarse a lo que depara el futuro respecto al entorno

empresarial, para facilitar una mejor y más segura toma de decisiones, al respecto Derocher et al. (2020) enfatizan “la función de compras en 2025 será muy diferente a la actual” (p.2).

Conviene señalar, la evolución presentada por las áreas de compras y la inminente migración de la función, de simples proveedores de insumos, materiales y suministros organizacionales a generadores de valor comercial de manera tangible, todo ello enmarcado en el progresivo desarrollo de funciones estratégicas y la tendencia natural de estas áreas a complejizarse, globalizarse y digitalizarse, siendo ello más común, en organizaciones de clase mundial tendientes a la gestión bajo modelos globales que deriven en mayor valor a costos más bajos.

Asimismo, la función de compra se vincula a la creación de ventajas competitivas y a la disminución de costos, siendo también un importante motor de cambio organizacional que induce a innovar (Chakraborti, 2019). En efecto, la evolución de la función se vincula directamente a la necesidad del área a anticiparse a eventos desencadenados por factores externos, relativos a aspectos económicos y comerciales globales que se mantienen en continua fluctuación, por lo cual, ante la inagotable interacción entre la empresa y un entorno cada vez más variable, Alles (2008) señala “el cambio es un proceso permanente, y por ende, las organizaciones deben estar preparadas constantemente para enfrentarlos, a través de continuas innovaciones, ejerciendo un papel proactivo, anticipándose al cambio y aprovechando las oportunidades de mejora” (p. 101).

En la misma línea, la función de compras, suele estar vinculada con la innovación tecnológica, la toma de decisiones comerciales efectivas, la mayor disponibilidad de datos sobre inversiones y gastos a nivel mundial, la efectividad y velocidad del ciclo de solicitud-compra-pedido, la disminución de la demanda insatisfecha y la mayor colaboración con los proveedores, fortaleciendo así el área de abastecimiento y contribuyendo de esta manera a la creación de valor y al fortalecimiento de la *cadena de suministro*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Todas las etapas involucradas, directa o indirectamente, en la satisfacción del requerimiento de un cliente.

Ahora bien, considerando el rol de la función de compra dentro de las entidades empresariales y su relevancia dentro de la gestión de abastecimiento, especialmente para el presente trabajo de investigación, Derocher (2020) enfatiza:

“Al establecer la combinación correcta de talento, tecnología y estructura organizativa, las adquisiciones se han convertido en un factor clave para la transformación, el crecimiento y la *ventaja competitiva*<sup>3</sup> de la empresa. Equipados con nuevas habilidades, herramientas y conocimientos, los profesionales de compras han elevado drásticamente su contribución a la empresa. Como resultado, las organizaciones con un modelo operativo de adquisiciones digital de clase mundial son más rentables: logran márgenes un 30% más altos e incurren en costos operativos un 22% más bajos”. (p. 3)

En suma, la eficiencia de la función de compras se evidencia claramente en la consolidación de un modelo operativo efectivo en la toma de decisiones, para esto debe destacarse en innovación tecnológica y con óptimos índices de liderazgo proactivo y servicio al cliente interno, contribuyendo todo ello desde la perspectiva estratégica al crecimiento y consolidación del negocio la capacidad de reportar y demostrar el impacto de estas acciones en la contribución o margen de las compañías.

## **1.2. Elementos Claves en la Función de Compras**

Existen algunos elementos claves directamente vinculados a la función de compras en la actualidad, los mismos giran en torno a la reducción de la estructura de costos externos e internos, innovación y agregación de valor al negocio. Estas vertientes representan temas esenciales en medio de una economía digital, que decanta en un nivel de competencia feroz para todos los actores del tejido empresarial.

---

<sup>3</sup> Características o atributos que posee un producto, una marca o una empresa, y les confiere superioridad sobre sus competidores inmediatos.

De manera análoga, las organizaciones empresariales deben reinventarse continuamente a nivel estructural y funcional, para mantenerse al día con el ritmo del cambio. En este sentido, Guizar (1998) apunta que el cambio “implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas” (p.7).

En el mismo orden de ideas, los autores Gibbons y Sawchuk (2020), resaltan la importancia de los referenciados elementos clave dentro de las áreas de abastecimiento, compras y suministros específicamente en el año en curso, tal como se puntualizan a continuación:

- **Mejoramiento de la rentabilidad:** Reducir el costo total de las compras es el tema número uno para la función de abastecimiento de las organizaciones en 2020. En este sentido, las empresas tendrán como punto de apoyo talento humano de alto rendimiento y un diseño de servicio optimizado.
- **Mejoramiento de las capacidades analíticas y de información:** En este tiempo, el potencial de la analítica aumenta rápidamente. Las organizaciones empresariales deben priorizar el aprovechamiento de datos externos, optimizando paneles de control y adoptando técnicas de análisis predictivos.
- **Reducción de los costos de compra:** Reducir los costos de compra siempre ha sido una prioridad máxima para el área de abastecimiento, lo que indica que proporcionar a la organización los insumos, materiales y servicios que requiere para su apropiado funcionamiento, constituye un requisito básico para el éxito empresarial.
- **Alineación del talento humano y sus habilidades y destrezas con las necesidades empresariales:** Las organizaciones comprenden cada vez más la necesidad de disponer de una plantilla con talento humano bien preparado, creativo, visionario y comprometido. Respecto a la función de compras, esto implica aprovechar la capacitación cruzada e invertir en el desarrollo del capital humano.
- **El papel del área de compras como asesor comercial de la organización:** Los negocios enfocados en funciones de abastecimiento,

adquisición y suministros de alto rendimiento, reconocen que una sólida relación con los socios comerciales de la compañía permite una participación temprana y mayor influencia en el manejo de los gastos, desde una perspectiva eficiente.

- **Mejoramiento de la velocidad en la función de compras:** Convertirse en una empresa ágil respecto a la función de abastecimiento, adquisiciones y suministros es cada vez más importante para la estructura del negocio, especialmente considerando que el área de compras provee a la organización empresarial de todo lo necesario para que la misma opere de forma satisfactoria. Esto implica para la compañía, desarrollar un comportamiento eficaz en el nivel funcional y en torno a los parámetros calidad, precio y plazo de entrega, presentes en cualquier proceso de compras.
- **Orientación a modernizar las plataformas y aplicaciones tecnológicas vinculadas a la función de compra:** La modernización de la tecnología proporciona varios beneficios a las áreas vinculadas al abastecimiento, adquisiciones y suministros incluyendo mayor eficacia y efectividad, procesos centrados en el cliente y estructuras de costos eficientes.
- **Obtención de valor mediante la gestión de categorías:** Aprovechar nuevas corrientes de valor es importante para que la función de compras contribuya a fortalecer las relaciones con los socios comerciales y ofrecer valor a los clientes. La gestión de categorías como recurso en las áreas de abastecimiento “implica la segmentación de las principales áreas de gasto de los productos y servicios comprados por una organización” (Casalins, 2017, párr. 1); dicha segmentación está orientada a examinar el mercado y establecer estrategias de aprovisionamiento, adquirentes y suministros en base a las particularidades de cada segmento identificado.
- **Aumento de la influencia del gasto con fuentes estratégicas:** La influencia del gasto se encuentra entre los principales métodos de optimización de la función de abastecimiento organizacional, el mismo



conlleva a costos de compra reducidos, calidad más elevada y mejores resultados estratégicos, como la innovación de productos. En la misma línea, Crestani (2018) resalta la importancia de “que se obtenga información de los mercados asociados, así como sus proveedores en un ambiente abierto y globalizado y que se disponga tanto de procesos como metodologías de optimización transversales estandarizadas y adoptadas en la compañía” (párr. 1).

- **Aumento de valor a través de la relación con el proveedor:** Las relaciones de la compañía a largo plazo con sus proveedores constituyen una estrategia esencial que genera valor a través de una relación efectiva y colaborativa con este eslabón clave dentro de la cadena de suministros. De acuerdo con lo expresado por Enz (2014) algunos factores que fortalecen las relaciones entre ambos actores son “un ambiente de confianza entre las partes, buena comunicación en todos los niveles de las organizaciones, simetría cultural y de poder, y tolerancia ante pérdidas en el corto plazo” (párr. 4). Destacando en este sentido, la influencia de los proveedores en el éxito del negocio, ante lo cual Basara (2012) enfatiza “lo importante [...] no sólo es comprar a precios bajos sino conocer la calidad, el volumen previsto, compromiso de entrega y el valor agregado del producto a abastecerse” (párr. 6).
- **Aumento del enfoque en el cliente:** Es fundamental que las áreas de compras de las diferentes organizaciones, comprendan el papel determinante que clientela ejerce en la estructura del negocio, en este contexto, Deloitte Touche Tohmatsu Limited [Deloitte] y Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente [Asociación DEC] (2016) señalan “el cliente cada vez más se involucra de manera directa con [los productos] donde la portabilidad de la información lo ha hecho ser más exigente, solidario y sofisticado” (p. 5). Por lo cual, de acuerdo a lo manifestado por Toledo (2019) le corresponde a las áreas de abastecimiento, compras y suministros, especialmente a aquellas correspondientes a grandes compañías de clase mundial “poder ubicar ágilmente productos y servicios [...] para ahorrar costos y gastos, así como [...] para poder soportar las crecientes exigencias que el

consumidor-usuario presenta, como consecuencia de su cada vez más creciente poder de compra” (párr. 7); dicho de otra manera, “la automatización de procesos es un habilitador clave de compras centradas en el cliente” (Gibbons y Sawchuk, 2020, p. 8). En definitiva, “las empresas que mejor experiencia proporcionan a sus clientes crecen entre 8 y 26 puntos porcentuales más que las que lo hacen peor” (Deloitte y Asociación DEC, 2016, p. 3).

- **Mejoramiento de la previsión y planificación de la demanda:** Prevenir y planificar resulta esencial para la función de abastecimiento dentro de la organización, ambos procesos contribuyen a la lucha efectiva contra la *incertidumbre*<sup>4</sup>, permitiendo al área de compras ser más asertiva con los pronósticos de la demanda futura y elevar el nivel de eficiencia operativa. En este contexto, la revolución digital y sus sofisticadas herramientas se han convertido en elementos esenciales para la gestión de abastecimiento, compras y suministros en las grandes organizaciones de clase mundial, siendo que, aplicaciones como la *analítica de datos*<sup>5</sup>, la *big data*<sup>6</sup> y la inteligencia artificial optimizan la planificación de la demanda empresarial, asegurando un adecuado aprovisionamiento y por ende, haciendo al negocio más productivo, competitivo, rentable y consolidando su posición en el mercado.

### 1.3. Propuesta de Valor en la Función de Compras

El desarrollo de la función de compras en organizaciones de clase mundial permanece en constante evolución respecto a su propuesta de valor, lo cual le permite continuar expandiendo su rol e influencia, para cumplir con efectividad los objetivos de la compañía.

Siguiendo este planteamiento, existen cinco factores que, siendo correctamente gestionados por el área responsable de las actividades de abastecimiento, compras y suministros, pueden ofrecer un alto valor en el

---

<sup>4</sup> Incapacidad para pronosticar los riesgos o las consecuencias finales de las decisiones que se toman.

<sup>5</sup> Análisis, procesamiento, categorización y utilización de la información corporativa.

<sup>6</sup> Gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados, que inundan una empresa todos los días.

contexto organizacional. A este respecto, estos factores fueron definidos en el año 2020, por Gibbons, L (2020), de acuerdo con varios estudios realizados, siendo los mismos presentados a continuación:

- Administración del valor.
- Administración de la demanda.
- Reducción de los costos totales.
- Reducción del costo de compra.
- Garantía de suministro.

Ahora bien, les corresponde a las áreas responsables de la función de compras, desarrollar acciones estratégicas enlazadas a estos factores, a continuación, se presentan algunas de ellas en base a lo indicado por el Gibbons, L (2020)

- **Administración del valor:** Aprovechar de forma segura el poder de los mercados de suministro para desarrollar una ventaja competitiva.
- **Administración de la demanda:** Ejecutar una adecuada gestión, en función de las relaciones con los clientes, la administración del dinero, y la influencia de la demanda.
- **Reducción de los costos totales:** Ejecutar una adecuada gestión de proveedores, modelado de costos, análisis de mercado y gestión de riesgos; así como, la correcta planificación de suministros y gestión de proyectos.
- **Reducción del costo de compra:** Implementación de política de negociaciones.
- **Reducción de los costos totales:** Realizar el abastecimiento táctico organizacional, dentro de los debidos parámetros de orden y agilidad empresarial.

Continuando con esa idea, y una vez el área de compras oriente su función a las acciones estratégicas, se dará paso a la implementación de propuestas de valor en el ámbito de la compañía. Ante lo cual, se muestran a continuación,

en base a lo sostenido por Gibbons, L (2020), las actividades que habitualmente suelen generar un alto valor en las organizaciones de clase mundial.

- **Administración del valor:** Estimular la buena demanda y aumentar el valor comercial derivado del gasto y los mercados de suministro, en lugar de simplemente reducir la magnitud del gasto.
- **Administración de la demanda:** Reducir los costos totales de suministro, sin limitarlo solo a las ganancias de los proveedores.
- **Reducción de los costos totales:** Reducir la actividad, la complejidad, la inmediatez y la variabilidad de la demanda innecesaria.
- **Reducción del costo de compra:** Garantizar el nivel de precio adecuado para bienes y servicios.
- **Garantía de suministro:** Garantizar la disponibilidad de bienes y servicios en el momento y lugar adecuados.

Resultando pertinente destacar en este punto, que cuando el área de compras desarrolla sus actividades de manera asertiva y contribuye a generar valor para el negocio, ello suele “mejorar la eficiencia operativa, reducir el riesgo vinculado a procesos de cambios organizacionales, desarrollar la credibilidad de todos los eslabones de la cadena de suministro, y finalmente, impactar positivamente la estrategia del programa de abastecimiento organizacional” (Gibbons, L.2020, p. 2).

Por otra parte, en el contexto de la generación del valor para el negocio enmarcado en la función de compras, les corresponde a las grandes organizaciones gestionar mecanismos que contribuyan a informar de manera transparente, sus niveles de productividad. Ante lo cual, Brown y Raudabaugh (2016) añaden "las organizaciones con áreas de compras del cuartil superior adoptan la transparencia e informan sobre sus resultados en métricas que son ampliamente aceptadas en toda la organización y que miden el valor tangible entregado" (Brown y Raudabaugh, 2016, p. 2).

Para cerrar la idea, a continuación, se mencionan los atributos presentes en aquellas organizaciones orientadas a que sus funciones de abastecimiento,

compras y suministros le generen valor al negocio, en base a lo manifestado por los mismos autores.

- Los grupos de interés reconocen a los equipos de compras sólidos como socios comerciales integrales, con un asiento en la mesa de liderazgo empresarial.
- Todas las partes interesadas, tanto comerciales como financieras, dicen que los líderes de compras son responsables de los resultados, la satisfacción de las partes interesadas y la productividad del equipo.
- La función de compras tiene métricas de desempeño bien definidas y respetadas que todas las partes interesadas comprenden y apoyan.
- Las áreas de finanzas y compras evalúan de manera conjunta, rutinaria y exhaustiva el desempeño del abastecimiento organizacional.
- Las principales partes interesadas tienen un amplio conocimiento de cómo las compras crean y proporcionan valor real a los resultados financieros de la empresa.
- Los equipos de compras de buenos a excelentes entregan al menos siete veces su costo en valor financiero sólido para sus organizaciones.

#### **1.4. El Área de Compras y Abastecimiento en Organizaciones Modernas**

De acuerdo con lo manifestado por Derocher (2020), las áreas de abastecimiento enfrentan un desafío dual, reducir costos, tanto internos como externos y agregar valor. Pero sólo el foco en costos no alcanzará, en la economía digital la competencia significa que las organizaciones deben continuamente reinventar la forma de hacer negocios, y/o gestionar sus procesos, para mantener su ventaja competitiva.

Asimismo, en el caso específico de la función de abastecimiento, es claro que puede cortar o disminuir costos asociados a su operación, pero es más importante reinventarse desde un punto de vista también cultural que permita a sus recursos posicionarse como socios estratégicos del negocio, donde el valor

generado se perciba en la calidad de las decisiones, los ahorros generados, el impacto en la línea de margen de la compañía, siendo todo esto soportado por tecnología que facilita la identificación de la contribución y automatice la captura de resultado y reporte.

En el mismo orden de cosas, las organizaciones han evolucionado notablemente, producto de un entorno empresarial cada vez más competitivo, por lo cual, las áreas de abastecimiento en la actualidad deben estar a la altura de estructuras empresariales cada vez más complejas, innovadoras, multifacéticas, especializadas, globales y digitales. En ese sentido, Montilla (2004) señala “el modelo tradicional de empresa ha evolucionado y se requiere de nuevos modelos de gestión que permitan optimizar los recursos, mejorando los resultados y la rentabilidad” (p. 26).

Ahora bien, tal como ha sido expresado en los apartados anteriores, la función de abastecimiento resulta esencial dentro de la *cadena de valor*<sup>7</sup> empresarial, generando ventajas competitivas en áreas estratégicas del negocio, fortaleciendo la relación con el cliente y los proveedores, y contribuyendo a la reducción de costos, mejor posicionamiento en el mercado y aumento del margen de ganancias y reduciendo la exposición a riesgos devenidos de acciones de terceras partes.

Es por esto que las organizaciones modernas, aparte de cumplir con su rol tradicional respecto al abastecimiento, en atención a lo manifestado por Derocher et al. (2020) son desafiadas a “mantener el ritmo de la acelerada velocidad del mercado [...] e integrarse en un ecosistema amplio y diverso de asociaciones que impulsan el valor” (p. 3). Esta premisa se complementa con lo manifestado por Porter (1997) al señalar:

“La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior, se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con los competidores, por beneficios

---

<sup>7</sup> Herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados. [...] Una empresa se considera rentable si el valor que es capaz de generar es más elevado de los costos ocasionados por la creación del producto” (p.18).

Ciertamente se trata de compañías inteligentes, ágiles, receptivas y con climas innovadores que requieren que todas sus áreas estratégicas se encuentren orientadas a la obtención de valor añadido y a la obtención de una ventaja competitiva, al respecto Porter (1997) enfatiza en que ésta “se consigue poniendo en el mercado nuevas y mejores formas de competir” (p. 15). En este orden de ideas, el reto para la función de abastecimiento se centra, en que la estructura de negocio genere valores más altos a menor costo, sea rentable e impulse el valor comercial, especialmente considerando la operación de estas organizaciones en mercados cada vez más globales y agresivos.

Por ese motivo, la transformación digital a través de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización de procesos y el aprendizaje automático se encuentran en perfecta correlación con las innovaciones estratégicas de estas compañías, las cuales cada vez más en la actualidad incluyen a la función de abastecimiento, en el más actual entendimiento que es un área que definitivamente ha evolucionado de su función más conservadora hacia un real socio estratégico de negocio.

En otras palabras, el rol estratégico del abastecimiento y la velocidad a la que evoluciona en plena era digital impacta en clientes, proveedores y empleados, por una parte, y en operaciones comerciales, estructura del negocio y tejido empresarial, por la otra.

Análogamente, estos procesos automatizados representan mejoras significativas en el modelo de gestión, siendo la organización más eficiente en cuanto a satisfacción de demanda, reducción de costos, reporte de resultado, identificación de contribución al margen y administración de riesgos, dada la naturaleza precisa y segura de los datos que respaldan la toma de decisiones. De forma tal, que respecto a la automatización como fuente de información estratégica en organizaciones modernas de clase mundial (Chakraborti, D. 2019) plantea lo siguiente:

“Al automatizar los procesos en todo el espectro de fuente de pago, los directores de compras (CPO<sup>8</sup>) han estado ayudando a sus empresas a capturar una amplia gama de beneficios operativos. Los procesos automatizados han llevado a mejoras significativas en la precisión y seguridad de los datos, mayor cumplimiento y transparencia, y menor riesgo operativo. Con mayores capacidades analíticas, los profesionales de abastecimiento también están obteniendo nuevas perspectivas en su cadena de suministro y están asumiendo cada vez un papel más estratégico y de asesoramiento en apoyo de los objetivos comerciales generales”. (p. 1)

Adicionalmente, la digitalización y la automatización de la función de abastecimiento, desde una perspectiva estratégica contribuye a la consolidación de los equipos de trabajo; el talento humano se desvincula de procesos repetitivos, engorrosos y susceptibles a errores, sintiéndose más comprometido con la organización. En la misma línea, los equipos de compras adquieren una visión más amplia del proceso y su desempeño será más estratégico, siendo que al manejar un mayor flujo de información precisa y segura se sentirán más alineados con los objetivos comerciales generales.

Ahora bien, en gran medida las empresas modernas se encuentran adoptando tecnologías específicas que fortalecen la función de abastecimiento, compras y suministros, siendo lógico y necesario en plena era digital y constituyéndose, además, como una estrategia de largo alcance, que tributa a fortalecer y direccionar la transformación de la cadena de valor. Agregando a lo anterior, (Chakraborti, D. 2019) destaca que “las organizaciones que han adoptado tecnologías avanzadas de automatización para el área de abastecimiento operan con costos laborales 21% más bajos y son más efectivas en la prestación de servicios a clientes internos y externos” (p. 1).

Para cerrar la sección, de acuerdo a las afirmaciones anteriores, la automatización y digitalización de la función de abastecimiento, siendo esta de

---

<sup>8</sup> Siglas en inglés de Chief Procurement Officer. En español, director de Compras.



índole estratégica, desempeña un rol trascendental en la estructura comercial y de negocios de las organizaciones modernas de clase mundial, por lo cual, su correcta ejecución decantan en amplio espectro, en un mayor nivel de eficiencia organizativa y funcional, y de manera más específica, en reducción de costos, óptimo servicio al cliente y resultados financieros positivos. Sin embargo, de acuerdo con Brown, J. y Raudabaugh, J. (2016) solo 15% a 20% de las organizaciones de abastecimiento entregan alto valor agregado y son por eso reconocidas por sus clientes internos de niveles senior o ejecutivos. La transformación de las áreas de abastecimiento debe atender esta oportunidad en forma prioritaria para transformarse y la transformación digital de la función es uno de los pilares fundamentales.

## **CAPÍTULO 2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LA FUNCIÓN DE ABASTECIMIENTO**

Históricamente los departamentos de abastecimiento han sido considerados áreas meramente operacionales fuera de la órbita de influencia para generar valor en la performance de las compañías. Muchas definiciones de políticas y manuales de procedimientos repiten el viejo adagio de que la única función del departamento de compras es la de entregar el material o servicio correcto, en la cantidad correcta y en el lugar y tiempo correcto al precio correcto (Bailey, 2005).

Esta visión ha mutado drásticamente, y para la función de abastecimiento es mandatorio adaptarse, esto es abandonar la función meramente transaccional de relevamiento de requerimientos, cotización, creación y ejecución de orden de compras e integrar los avances tecnológicos abrazando la oportunidad devenida de la transformación digital para convertir su rol actual a un rol ampliado para focalizarse en los costos, mejora de márgenes operativos, posicionarse como socio estratégico y sobre todas las cosas alinearse al resto de los objetivos corporativos.

Integrar el abastecimiento estratégico junto con adoptar las tecnologías disponibles para datos, analítica y automatización, habilitan el reposicionamiento del área de ejecutor operacional a socio estratégico. Para ello es mandatorio explorar cómo luce el futuro de las áreas de abastecimiento en general y cuáles son las transformaciones tecnológicas que posibilitan el cambio a la luz de procesos de conversión que las compañías enfrentan en su adaptación y adopción de modelos de negocio digitales.

### **2.1. La Transformación Digital**

La transformación digital es el resultado de un proceso de transformación de las empresas basado en la innovación a sus modelos operativos o de negocios soportados específicamente por nuevos avances tecnológicos. Es el proceso de cambiar algo por completo con herramientas digitales, y describe la adopción de la tecnología y los requeridos cambios culturales como medios para mejorar o reemplazar los recursos existentes. La transformación digital no

es un producto ni una solución enlatada que satisface todas las necesidades, sino que engloba el resultado de repensar el método o proceso soportado por tecnología y no forzar una adaptación a productos tecnológicos comerciales. En este aspecto la tecnología sustenta el proceso de un modo casi imperceptible para el usuario, esto es claro cuando funciona sin interrupciones. De allí se desprende la capacidad de las empresas de priorizar en invertir en aquello que funcione, en forma imperceptible para el usuario final, soporte la visión o estrategia inmediata de la empresa y sea amigable en términos de presupuesto.

Pero no es solo estrategia, tecnología y presupuesto lo que se requiere para definir la transformación digital. Es importante definir primero qué es la digitalización en sí y que implica un proceso de transformación digital

### **2.1.1 Digitalización**

Respecto de la definición de digitalización corresponde comenzar con definir a que se refiere “digital” ¿Qué es digital? La definición técnica más simple es: “transmisión de señales que transmite información a través de una serie de pulsos codificados que representan unos y ceros.” (Raskino, Mark, (2015)

Raskino agrega:

“Pero eso no es lo que la mayoría de los empresarios quieren decir cuando usan el término. Una definición más amplia que se adapta mejor a las necesidades de la comunidad empresarial: todas las formas y usos de información y tecnología tratables electrónicamente. Esta definición más amplia contrasta con el uso corporativo típico del término "TI" porque incluye tecnología fuera del control de una empresa., como dispositivos móviles inteligentes en manos de clientes, ciudadanos y empleados; medios de comunicación social; y tecnología integrada en productos como automóviles, bienes de consumo o maquinaria industrial.” (p.11.)

### **2.1.2 Transformación Digital en las empresas.**

De acuerdo con Chris Bradley et al, (2016) se define como la transformación digital en las organizaciones:

“La transformación digital es lo que les está sucediendo a las organizaciones a medida que adoptan formas nuevas e innovadoras de hacer negocios basadas en los avances tecnológicos. Es el proceso de cambiar fundamentalmente algo utilizando herramientas digitales y describe la adopción de tecnología y, potencialmente, cambios culturales para mejorar o reemplazar lo que existía antes.” (párr.1.)

Esto se refiere a nuevos tipos de productos y servicios, modelos de negocio y modelos de industria, así como nuevas formas de crear valor para los clientes.

Significa poner fin a la frontera tradicionalmente clara entre el mundo tangible en el que vivimos y el mundo informativo virtual, o “ciberespacio”, que normalmente se considera que existe dentro de las computadoras.

Raskino, Mark, (2015) define la transformación como “el uso de tecnologías digitales para cambiar un modelo de negocio y proporcionar nuevos ingresos y oportunidades de generación de valor; es el proceso de pasar a un negocio digital”. Esto revela que la digitalización también incluye cómo se utilizan los datos digitalizados para crear valor comercial y cómo cambiará la organización.”

Sin dudas entonces la transformación digital es un principal habilitador de una transformación de negocio de las compañías y su forma de agregar valor. La razón principal es básicamente que las tecnologías de la información según Annacone, (2019) “habilitan nuevas formas radicales de entregar valor a los clientes, alterando el horizonte de competitividad y modificando las dinámicas de mercado subyacentes”. Por lo cual, según Christensen, (1997) En el dilema del innovador propone:

“Toda disrupción trae al mercado una muy diferente proposición de valor a lo que anteriormente estuvo disponible. Generalmente estas tecnologías disruptivas tienen una performance inferior al estado del arte en un mercado determinado, pero sus nuevas características entregan valor a las organizaciones transformadas que pueden adoptarlas en forma temprana”. (p.11)

Esto es particularmente cierto en los casos que la adopción de la disrupción se adopta en forma general. Sentimos la ausencia (o el mal funcionamiento) de la tecnología mucho más que su presencia. Según Chris Bradley et al, (2016):

“Nuestro mundo es digital y esperamos que la tecnología funcione para nosotros sin problemas. La mayoría de las veces lo hace. Nuestros teléfonos inteligentes llevan todos los datos necesarios (y más) para ser productivos durante todo el día, desde herramientas de procesamiento de textos hasta calendarios, notificaciones de energía para el hogar, opciones de transporte y servicios de entrega de alimentos hasta pronósticos meteorológicos. Pero es cuando la tecnología no nos funciona cuando más sentimos su ausencia” (párr.2.)

## **2.2. Tipología de la Transformación Digital**

Sobre la transformación digital debe entenderse que no es monolítica y se confirma por cuatro tipos diferentes Annacone, (2019), todos aplicables a un proceso de transformación digital del área de abastecimiento. “Un error común es concentrarse únicamente en una transformación original, sin atender a los cuatro tipos lo cual deja valor sin aprovechar”. Annacone, (2019, párr. 3). Los 4 tipos son: Transformación de proceso de negocio; Transformación del modelo de negocio; Transformación de Dominio; Transformación Cultural.

Esto implica que las organizaciones deben considerar esa naturaleza multidimensional en su transformación, ya que no solo la transformación digital se trata de implementar tecnología sino de acompañar el cambio desde sus múltiples dimensiones. Al contrario de la creencia más arraigada no necesariamente se debe priorizar la transformación organizacional o cultural primero al respecto el mismo Annacone, sugiere:

“Es importante enseñar a la organización a ser más ágil, innovadora y digital, pero finalmente son aquellas organizaciones que priorizan las iniciativas de transformación de su modelo de negocio las que tienen mayor éxito.” (párr. 3.)

### **2.2.1. Transformación del Proceso de Negocio**

Una parte muy importante del foco de la digitalización estará en el proceso, con herramientas como Big Data, Analítica, RPA, y AI se ofrece a las compañías nuevas herramientas para reinventar y automatizar procesos con el objetivo de reducir costo de función, tiempo de ejecución y aumentar la calidad de servicios. (Annacone, 2019).

Por lo cual, el área de abastecimiento se puede beneficiar en forma directa de la adopción de tecnologías para proceso de actividades de bajo valor agregado o repetitivas.

### **2.2.2. Transformación del Modelo de Negocio**

Las transformaciones del modelo de negocio definen cómo la compañía entregará valor a sus clientes o clientes internos a través de la adopción de nuevas tecnologías. Aquellas actividades que son propensas a la automatización son aquellas meramente transaccionales: Pagos y operaciones, requerimientos, órdenes de compra, confirmaciones.

Al respecto, la mejora de eficiencia está dada en reducir el esfuerzo manual y el tiempo de ciclo. “En particular para áreas de abastecimiento la transformación digital podría aprovechar las siguientes tecnologías: Artificial intelligence (AI) y robotic process automation (RPA), Analítica, software de RFx. (“request for proposal o request for quotation”)” (Annacone, 2019).

### **2.2.3. Transformación de Dominio**

El área relativa a la transformación de dominio, que involucra la transformación del campo de acción y órbita de influencia de una organización según su portafolio de bienes y/o servicios la forma en la que los mismo se entregan y se consumen. Esta transformación, generalmente omitida, sin embargo, constituye una arista de formidables oportunidades de desarrollo, en relación a lo cual, Annacone (2019) señala:

“Las nuevas tecnologías están redefiniendo productos y servicios, borrando los límites de la industria y permitiendo el surgimiento de competidores no tradicionales. Lo que muchos ejecutivos no aprecian es la oportunidad muy real

para que estas nuevas tecnologías desbloqueen negocios completamente nuevos para sus empresas más allá de los mercados actualmente atendidos. Y a menudo, es este tipo de transformación la que ofrece las mejores oportunidades para crear un nuevo valor”. (párr. 8)

#### **2.2.4. Transformación Cultural / Organizacional**

Convertirse en una empresa digital, no es sinónimo de generar valor partiendo de lo digital, por tanto, Annacone (2019) sostiene “una transformación digital completa requiere redefinir la mentalidad corporativa, proceso y talentos para adaptarse al mundo digital”.

Así que, las mejores compañías reconocen la necesidad de moverse más ágilmente, descentralizar los procesos de negocios y toma de decisiones de modo de facilitar la adopción del cambio en sus organizaciones (Annacone, 2019).

Tomemos la automatización de procesos operativos como ejemplo de digitalización. Un reciente estudio por Harvard Business Review (Chakraborti, D. 2019) concluye “Las organizaciones de abastecimiento que han adoptado recientemente tecnologías de automatización operan con un 21% menos de costos de trabajo y son más efectivas entregando servicio a sus clientes interno y externos”

Pero para que la tecnología responda en función del proceso el aspecto cultural de la transformación no puede ser ignorado.

Los recursos deben entrenarse y convertirse. Los elementos de liderazgo, trabajo en equipo, coraje, inteligencia emocional y todo el resto de los elementos que componen el manejo de cambio deben considerarse dentro de la transformación digital. El aspecto cultural y humano no puede ser desconectado de la innovación tecnológica, es un elemento mandatorio en cualquier implementación para que sea exitosa.

#### **2.3. Cambios Tecnológicos en las Áreas de Abastecimiento**

La orientación de las organizaciones en la actualidad se enfoca a implementar estrategias dirigidas hacia la transformación digital y/o

automatización de la función de abastecimiento. Este proceso, sin lugar a dudas, implica cambios innovadores y transformaciones que puedan introducir mejoras en el ambiente empresarial y asegurar la subsistencia del negocio, optimizando los procedimientos, contribuyendo al máximo aprovechamiento de los recursos y reduciendo la estructura de costos. En medio de la “economía digital, [...] las organizaciones deben reinventarse continuamente para mantenerse al día con el ritmo del cambio” (Gibbons y Sawchuk, 2020, p.1)

En este sentido, el cambio representa un elemento común a nivel organizacional, que confluye con la naturaleza del capital humano de innovar, transformar y no conformarse con lo establecido. Esto implica, además, un conjunto de variaciones de orden estructural sufridas por las organizaciones (French y Bell, 1995).

Ciertamente, estos cambios tecnológicos respecto al fortalecimiento de los sectores de abastecimiento, adquisiciones y suministros han sido tomados por las grandes organizaciones de clase mundial como una oportunidad, siendo desechadas como debilidad, contribuyendo así, a consolidar su proceso evolutivo natural en atención a las exigencias provenientes de clientes externos e internos.

Como se puede inferir, las opciones en medio de la era de la información y la *revolución digital*<sup>9</sup> son infinitas, aplicaciones de tecnología de información para optimizar y automatizar procesos de compra, digitalización de la estructura del negocio, aprendizaje automático, transformación digital, inteligencia artificial, automatización robótica de procesos y minería de procesos, constituyen algunas de las más comunes. Al respecto, de acuerdo a lo manifestado por (Chakraborti, D. 2019) “esta nueva clase de tecnologías puede mejorar la productividad de las organizaciones de compras de clase mundial en un 33% al tiempo que mejora la eficacia y la agilidad de la prestación de servicios de abastecimiento” (p. 5).

En esa misma línea, de acuerdo a lo manifestado por Easton y Evans (2018), las compras operativas van en camino a convertirse en un proceso

---

<sup>9</sup> Cambio de la tecnología mecánica, eléctrica y analógica a la tecnología digital.



completamente automatizado a través de la inteligencia artificial. Disponiendo dicha herramienta tecnológica de componentes principales orientados a ejecutar compras automatizadas, pagos de facturas, contratación de servicios, creación de declaraciones de trabajo, monitoreo predictivo de riesgos del proveedor y servicio de mesa de ayuda del proveedor.

Resulta importante destacar, el papel de la tecnología y la innovación como elementos esenciales que contribuirán a la efectiva modernización de las plataformas en las que se apoya la función de abastecimiento, especialmente en las grandes organizaciones de clase mundial. En este contexto, Gutiérrez (2001) indica que la tecnología “se trata de conocimiento práctico orientado a la acción, [...] supone la aplicación sistemática del conocimiento científico u otro conocimiento organizado a tareas prácticas” (p. 3).

Por su parte, Schumpeter (1942) destaca “innovación es el hacer cosas nuevas, o bien hacer cosas que ya se están haciendo, pero de una forma distinta” (p. 151). A lo que Santamaría, Nieto y Barge-Gil, 2009 (citados en Cea, 2016) añaden:

“Tanto el uso de tecnología avanzada, como la vigilancia tecnológica contribuyen a la innovación dado que facilitan la adopción de tecnología, favorecen la introducción de cambios incrementales en los productos y procesos existentes y permiten combinar el conocimiento existente de forma distinta”. (p. 859)

Consecuentemente, la sinergia existente entre ambos factores constituye los cimientos sobre los que se sustentan el proceso de automatización y modernización de la plataforma de aplicaciones que respalda la función de abastecimiento.

Además, siendo esta importante área responsable de la adecuada adquisición de materiales, equipos, suministros, y servicios necesarios para la óptima operatividad de la organización, su innovación tecnológica es fundamental para sentar las bases de los flujos de trabajo centrados en el cliente e interfaces fáciles de usar. Estas herramientas permitirán un

comportamiento ágil y liberarán tiempo para actividades estratégicas” (Gibbons y Sawchuk, 2020, p.5).

Del mismo modo, respecto a las bondades de los procesos de automatización en las áreas de abastecimiento, Gibbons y Sawchuk (2020) sostienen:

“Los departamentos responsables de compras, adquisiciones y suministros podrán reducir los costos al automatizar procesos, esto les hará más eficientes y al mismo tiempo, contribuirá a consolidar a su talento humano como socios y asesores más estratégicos para el negocio, proporcionando nuevas corrientes de valor, aumento de la influencia del gasto y mejores análisis”. (p.1)

Por ende, la intervención de los anteriores autores revela la íntima conjunción existente entre la función de abastecimiento, innovación y tecnología, los cuales representan factores de singular importancia tanto para el presente trabajo de investigación, como para la agenda empresarial de abastecimiento 2020.

El mencionado documento fue levantado por la Consultora The Hackett Group, revelando la dirección de las áreas de abastecimiento, compras y suministro de las empresas de la región, determinada por la estrategia organizacional y planes operativos, que a su vez son impulsados por las condiciones económicas y comerciales del mercado global.

Antes que nada, la agenda empresarial de abastecimiento 2020 revela que las iniciativas de transformación organizacional enmarcadas en la función de compras tienen su foco en la reducción de costos, orientación al cliente, cartera de productos, servicios de expansión, innovación, optimización de datos y tecnología digital, lo cual “representa una clara señal de que la empresa ha comenzado a comprender la singular importancia de la infraestructura tecnología y está ansiosa por generar valor mediante la innovación y modernización de plataformas digitales” (Gibbons y Sawchuk, 2020, p.5).

Con esto en la figura 1 se presenta el detalle del porcentaje de las empresas que participaron en el estudio que declararon estar realizando o proyectando

inversiones en las categorías detalladas, se destacan optimización de costos, inversión tecnológica y justamente transformación digital del negocio

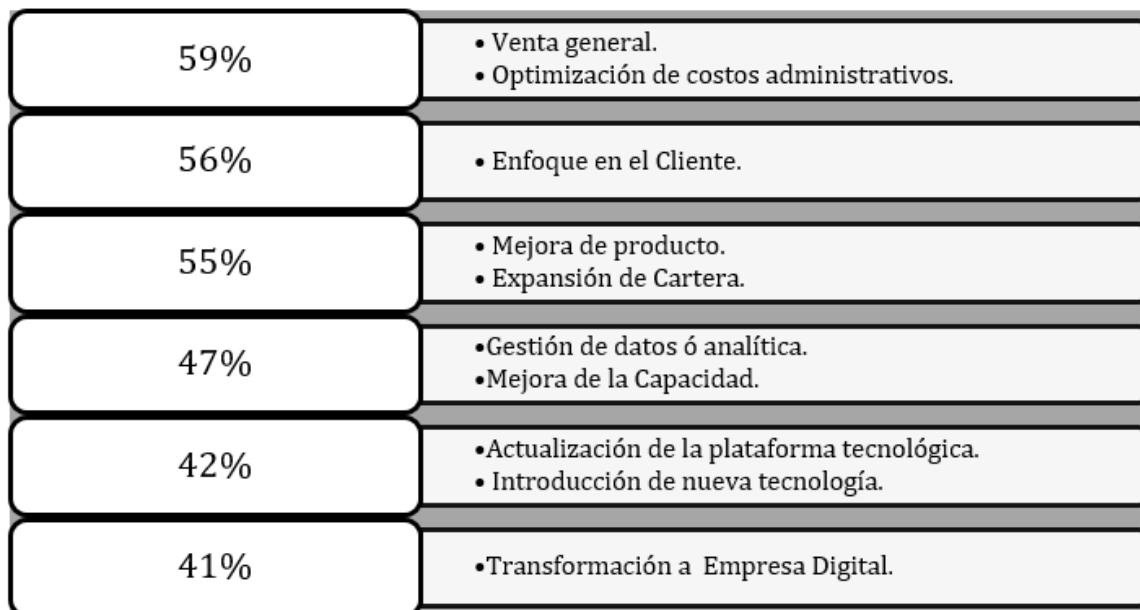


Figura 1. Agenda Empresarial de abastecimiento 2020. Gibbons, L. y Sawchuk, C. (2020).

En efecto, un proceso de transformación digital completo requiere un tiempo considerable para alcanzar, especialmente de un área tan sensible, como aquella responsable del abastecimiento, compras y suministros dentro la organización, siendo que, en ello, se basa la subsistencia del negocio, por lo cual un porcentaje importante de compañías se encuentran a mitad de camino de esta metamorfosis.

Considerando la preponderancia de la función de abastecimiento en el contexto organizacional, su rol como elemento sustancial y estratégico en el ámbito del negocio, y de cara a la transformación digital Gibbons y Sawchuk (2020) puntualizan:

“En el año 2020, las plataformas de compras heredadas se reducirán, mientras que las aplicaciones financieras y administrativas de nueva generación basadas en la nube<sup>10</sup>, en la automatización de procesos robóticos y en las

<sup>10</sup> Tipo de tecnología que permite almacenar y acceder a datos y programas a través de Internet.

herramientas de visualización de datos, experimentarán un crecimiento significativo”. (p. 9)

### **2.3.1. Etapas de la Transformación Digital de Compras**

En la actualidad la función de abastecimiento representa una importante fuente de información estratégica, vinculada en gran medida con la creación de ventajas competitivas, siendo considerada “un motivo importante de ahorro de costos y un motor de cambio organizacional con la capacidad de innovar” (Chakraborti, D. 2019), p. 1).

Sin embargo, todo ello viene de la mano con la tecnología avanzada de automatización de procesos, la cual de acuerdo a Chakraborti, (2019) constituye el “sello distintivo de las mejores organizaciones de compras de clase mundial” (p. 7).

Por consiguiente, “las compañías que ahora se embarcan en la transformación de compras verán que su cultura operativa tradicional cambiará invariablemente” (Ídem). De manera que, las organizaciones empresariales que tienen como propósito implementar la automatización de la función de abastecimiento, compras y suministros, deben considerar las etapas presentadas a continuación, de acuerdo a lo manifestado por la (Chakraborti, D. 2019):

- **Definición de los procesos y enfoque en los objetivos finales:** Los profesionales de compras deben tener una idea clara de los procesos que desean automatizar; en líneas generales, el área persigue obtener una visión integral de los gastos, los proveedores y las categorías, lograr precisión en los datos y alcanzar las metas organizacionales invirtiendo la menor cantidad de tiempo y recursos posibles, por tanto, al elegir un socio tecnológico, es fundamental mantener estos objetivos finales a la vista. Al mismo tiempo, deben mantener una visión a largo plazo que considere la automatización digital del siguiente nivel y las tecnologías inteligentes como la minería de procesos, el aprendizaje automático, la sistematización de procesos robóticos y la inteligencia artificial.

- **Creación de grupos de implementación que representen áreas funcionales de toda la empresa:** Si bien la implementación correcta de la automatización de compras comienza con la revisión de los procesos y con una visión clara de los objetivos, obtener el compromiso de las partes interesadas es una pieza igualmente importante del rompecabezas; la transformación de la función de abastecimiento, adquisiciones y suministros a menudo requiere una estrategia de colaboración y multifuncional, lo que lleva a algunas organizaciones a convocar un grupo de trabajo dedicado a realizar la investigación. Se recomienda iniciar con un grupo de referencia que incluya a todas las partes interesadas que se verán afectadas por la automatización, siendo importante contar con miembros de este equipo en las visitas de los proveedores e involucrarse de cerca en el proceso de selección. Del mismo modo, se requiere trabajar en estrecha colaboración con el grupo de Tecnología de la Información, para comprender cómo se integraría el nuevo software con los datos existentes y los sistemas de la compañía. La automatización fluye sin problemas si se cuenta con un equipo profesional que comprenda cómo deben funcionar las compras en la estructura del negocio.
- **Exhortación a los profesionales de compras a asumir funciones de asesoramiento más estratégicas:** Un beneficio clave de la mecanización de la función de compras es la eliminación de tareas redundantes de bajo valor agregado, de esta manera, los equipos del área evolucionan de una dimensión táctica, a una más estratégica y analítica dentro de la compañía. Los beneficios intangibles que se desprenden de la evolución de los roles de los empleados se materializan en la optimización de los procesos de abastecimiento, adquirentes y suministros dentro de la organización empresarial y el valor que aporta, por lo cual, es común que los gerentes de categoría de compras se encuentren más integrados en la parte delantera del proceso y más alineados con los objetivos comerciales. conviene enfatizar, que son competencias claves de los profesionales responsables de la cadena de suministro, el abastecimiento y las compras la interacción con

datos y sistemas digitales automatizados, amplia capacidad analítica y de asesoría respecto a otras áreas funcionales.

- **Elección de un proveedor de tecnología que esté dispuesto a convertirse en socio de la compañía en el proceso de transformación del área de compras:** La elección de la tecnología adecuada para la transformación del área de abastecimiento comienza con la definición cuidadosa de los problemas que deben resolverse y los procesos destinados a la automatización, asimismo, al seleccionar un socio tecnológico, es esencial tener en cuenta el objetivo final de la transformación de la función de compras. Al respecto, la facilidad de uso de la tecnología y el rendimiento del sistema serán factores decisivos, en este contexto, es importante elegir un sistema listo para usar, principalmente basado en la nube o en tecnologías vanguardistas similares, que puedan ofrecer ancho de banda para el futuro, y además que esté garantizada la capacitación previa y posterior a la implementación y soporte de consultoría.

#### **2.4. La Agilidad Empresarial y la Función de Abastecimiento**

A medida que las empresas navegan por iniciativas de transformación digital y un entorno económico cada vez más competitivo, la agilidad empresarial se perfila como un atributo esencial. En ese sentido, ser ágil para una organización implica un beneficio estratégico y competitivo, ante lo cual, LeFever y Sawchuk (2020) señalan que tal bondad se fundamenta en:

“El fortalecimiento de la experiencia tecnológica, el establecimiento de un proceso de flujo de valor de extremo a extremo y la utilización de herramientas y métodos de gestión centrados en el cliente [...], permitiendo a la gestión de abastecimiento aumentar su flexibilidad frente a interrupciones externas (competitivas, geopolíticas, regulatorias o de otro tipo), lo que a su vez aumenta su valor para la compañía”. (p. 1)

Sobre las bases de las ideas expuestas, se puede afirmar que la agilidad empresarial en el marco de la función de abastecimiento constituye una buena práctica para la empresa que añade valor a su estructura del negocio, ante lo cual, LeFever y Sawchuk (2020) la define como “la capacidad de anticipar o detectar cambios en las condiciones comerciales, y tomar e implementar rápidamente decisiones efectivas en respuesta a estos cambios” (p. 2).

De manera que, resulta pertinente revisar los principios de la Teoría del Cambio en las organizaciones, de este modo, Audirac, De León, Domínguez, López y Puerta (2000) presentan la siguiente conceptualización:

“El cambio es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro, que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función de un desequilibrio provocado para alcanzar una *homeostasis*<sup>11</sup> relativamente perdurable. Es decir, es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc., para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y efectividad en la ejecución de acciones”. (p. 43)

En este sentido, el cambio representa un elemento común a nivel organizacional, que confluye con el deseo humano de innovar, transformar y no conformarse con lo establecido. Implicando además un conjunto de variaciones de orden estructural sufridas por las organizaciones (French y Bell, 1995). Desde esta perspectiva, ya para el año 1998, Guizar reflexionaba:

“Quizás uno de los principales desafíos de la actual gestión de las organizaciones, es considerar el cambio como un elemento natural que forma parte de su evolución normal, y estar consciente de ello les permite adaptarse a las exigencias provenientes tanto del entorno externo, como del entorno interno” (p. 4).

---

<sup>11</sup> Capacidad orgánica de mantener una condición interna estable para compensar los cambios del entorno.

En efecto, respecto a la estrecha relación que existe entre el cambio y la agilidad empresarial en el ámbito de la función de abastecimiento, compras y suministros, Derocher et al. (2020) precisa:

“Dar el salto a un modelo operativo de abastecimiento más ágil, receptivo, inteligente y que impulse la innovación no se logrará mediante un cambio incremental. Más bien, requerirá un pensamiento audaz y una amplia transformación de la cultura, la estructura, las personas, las plataformas y los procesos de la función para actuar como la fuente de nuevo valor para el negocio digital”. (p. 3)

Ante lo cual, Alles (2008) sostiene “el cambio es un proceso permanente, y, por ende, las organizaciones deben estar preparadas constantemente para enfrentarlos, a través de continuas innovaciones, ejerciendo un papel proactivo, anticipándose al cambio y aprovechando las oportunidades de mejora” (p. 101).

En un sentido amplio, la posición de ambos autores, hacen referencia a los cambios profundos que se originan en el contexto organizacional y que son gestionados adecuadamente por la gestión de abastecimiento en las organizaciones ágiles. Con referencia a los cambios profundos Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth y Smith (1999) señalan:

“Sostener cualquier proceso de cambio profundo requiere una modificación fundamental de nuestra manera de pensar. Tenemos que entender la naturaleza de los procesos de crecimiento (las fuerzas que ayudan a nuestros esfuerzos) y cómo catalizarlos. Pero también necesitamos comprender las fuerzas y retos que impiden el progreso y desarrollar estrategias viables para entendernos con dichos retos. Necesitamos apreciar la *danza del cambio*<sup>12</sup>, la inevitable interacción entre los procesos de crecimiento y los procesos limitantes” (p. 9)

---

<sup>12</sup> Teoría que percibe al cambio en constante movimiento, siendo que avanza y retrocede como los intérpretes de una danza.



De forma semejante, Guizar (1998) apunta que el cambio “implica redefinir creencias, actitudes, valores, estrategias y prácticas” (p. 7). Precepto alcanzado por la función de abastecimiento a través de la agilidad empresarial, en atención a lo cual, LeFever y Sawchuk (2020) enfatizan:

“A medida que las acciones desarrolladas en el área compras demuestren que son ágiles, prosperarán, porque las empresas comenzarán a verlas como asesores de confianza para el negocio. [...] Estas acciones incluyen el cambio de proveedores, la implementación de importantes reducciones de costos y la predicción y reacción a cambios regulatorios o de precios, como las tarifas. Esto tiene sentido, ya que estas capacidades son fundamentales para la función de abastecimiento”. (p. 2)

Por consiguiente, queda clara la perfecta sinergia que existe entre ambos conceptos, siendo que el cambio y la agilidad empresarial son procesos interdependientes entre sí, pudiéndose afirmar, inclusive, que les resulta imprescindible ser ágiles a las áreas vinculadas a la función de abastecimiento, compras y suministros en el entorno actual, especialmente aquellas vinculadas a corporaciones de clase mundial, siendo que esto les confiere mayor nivel de adaptabilidad en un tejido empresarial altamente cambiante y globalizado, conjuntamente con la minimización de riesgos desde la perspectiva logística. Ante lo cual, LeFever y Sawchuk (2020) destacan:

“En un contexto de abastecimiento, agilidad significa minimizar y mitigar el riesgo, específicamente el riesgo de la cadena de suministro. Esto se aplica a la contratación indirecta, pero tiene el mayor impacto y significado en la contratación directa. Lo que significa agilidad en las compras varían según la organización, pero algunas capacidades son ampliamente aplicables”. (p. 2)

### 2.4.1. Capacidades del Abastecimiento Ágil

Las áreas responsables de abastecimiento, compras y suministros en las organizaciones ágiles deben ser capaces de lidiar con rapidez ante los cambios internos y externos del día a día. A este respecto, se presentan a continuación los

El objetivo general es descubrir los motivos por los cuales no se logró modificar en el imaginario del consumidor, el paso de Orígenes AFJP a la marca Orígenes Seguros de Vida y Retiro. En cuanto a la metodología, se trabajó sobre las consecuencias de las acciones de marketing las cuales no obtuvieron los resultados esperados por la compañía, mediante el análisis de encuestas y entrevistas

elementos que forman parte de la capacidad operativa de respuesta de estas instancias, dentro del marco de la eficiencia y alineadas con las estrategias comerciales y políticas organizacionales, en base a lo sostenido por LeFever y Sawchuk (2020):

- **Transición rápida de pedidos a proveedores de respaldo:** Esta capacidad se refiere a identificar, examinar y establecer relaciones con proveedores que podrían utilizarse en caso de escasez de proveedores primarios.
- **Atenuación de factores de riesgos externos:** Orientada a mantener registros precisos de la salud financiera, la solvencia crediticia y la solvencia general de los proveedores para garantizar la capacidad de satisfacer la demanda. Asimismo, monitorear activamente los datos geopolíticos, climáticos y de proveedores de nivel II donde las operaciones pueden verse afectadas, asegurando que los planes de contingencia estén en su lugar en caso de que ocurran sucesos. Por otro lado, se debe supervisar activamente el cumplimiento normativo en todas las cadenas de suministro; y finalmente, trabajar en estrecha colaboración con el área de TI<sup>13</sup> para garantizar la protección contra entidades nefastas y mantener la salud de la ciberseguridad.

---

<sup>13</sup> Departamento de Tecnología de la información

- **Transición oportuna del equipo a nuevos roles y responsabilidades:** Capacidad dirigida a mantener programas de capacitación multifuncionales, asegurando que ningún miembro del equipo laboral sea indispensable para la continuidad operativa del área de abastecimiento. La meta es garantizar un capital humano activamente preparado para la reorganización, en caso de expansión o reducción de personal.
- **Preparación para los ataques de los competidores:** Se enfoca a la necesidad de mantener una relación activa con el área de *I+D*<sup>14</sup> para proceder rápidamente a compra de materia prima, suministros, nuevos productos o contratación de nuevos servicios, en caso de ataques de la competencia para arrebatar la cuota de mercado de la compañía.
- **Planificación de los objetivos de tesorería o finanzas internas:** Capacidad orientada a identificar planes de acción prospectivos en caso de superávit o escasez de efectivo, o fluctuaciones del tipo de cambio (como proveedores en diferentes geografías).

#### 2.4.2. El Papel de la Tecnología

En la era de la información, la innovación tecnológica pone a disposición de las organizaciones ágiles, una amplia gama de sofisticadas y vanguardistas herramientas orientadas a la función de compras. Entretanto, respecto a la simplificación y estandarización de esta arquitectura tecnológica Derocher et al. (2020) expresa:

“En la era digital, todas las decisiones se basan en datos mediante un circuito de retroalimentación que analiza y reporta datos de desempeño operativo. Lo digital cambia fundamentalmente la naturaleza del trabajo, la organización, el diseño de procesos y servicios, y los modelos de asociación. Por lo cual, para poder responder rápidamente a las presiones internas y externas del mercado, las empresas deben desarrollar agilidad en cada

---

<sup>14</sup> Departamento de Investigación y Desarrollo

componente de su área de compras, para aumentar o mejorar su capacidad operativa y acelerar la respuesta”. (p. 10)

Consecuentemente, estas prácticas tecnológicas generalizadas de automatización inteligente se complementan con tipos específicos de tecnología y funcionalidad que contribuyen a aumentar la agilidad de la función de abastecimiento. Dicha tipología estando basado en LeFever y Sawchuk (2020), se detalla a continuación:

- **Mercado B2B / De Varios a Varios:** Aumenta la capacidad de identificar, examinar y reemplazar proveedores rápidamente. En el caso de que los proveedores necesiten ser reemplazados, los conjuntos de proveedores pre-validados se pueden usar inmediatamente sin la necesidad de aprobación e incorporación.
- **SIM e Inteligencia de Mercado:** Proporciona información completa sobre las fuentes de suministro y el desempeño, incluida la capacidad de monitorear de cerca el desempeño y las listas negras, e identificar proveedores de bandera roja o alertas vitales en la inteligencia de categorías. Esto ayuda a las organizaciones a adelantarse a las interrupciones de la cadena de suministro.
- **Inteligencia Artificial (IA) y Automatización de Procesos Robóticos (RPA):** Se aplican para automatizar procesos manuales, aumentar la eficiencia y reducir el tiempo de ciclo y la velocidad de toma de decisiones. Incluida la estructuración, incorporación y renovación de proveedores, validación de crédito de proveedores, debida diligencia y comunicaciones, análisis y validación de documentos, y seguimiento del desempeño de los mismos.
- **Internet de las Cosas (IoT):** Conecta dispositivos físicos en tiempo real para mejorar la visibilidad del inventario, la logística y los datos de tiempo de entrega. La información en tiempo real sobre los niveles de existencias permite realizar pedidos justo a tiempo, lo que es extremadamente valioso en el aprovisionamiento directo, donde los

plazos de entrega y los niveles de existencias son fundamentales para el flujo fluido de los procesos empresariales.

- **Analítica Avanzada:** Contribuye a aumentar la visibilidad de la información, particularmente en la oferta - demanda y el desempeño de los proveedores. Esto permite la optimización continua de la función de compras, junto con reducciones en los tiempos de ciclo y una implementación más rápida del cambio.
- **La Tecnología de la Nube:** La automatización y el uso de herramientas basadas en la nube se aplican a actividades estratégicas y de alto valor en el contexto organizacional, como el abastecimiento, la cadena de suministro financiera, la gestión de riesgos de suministro, la gestión del ciclo de vida de los contratos, el análisis de gastos, y la gestión de riesgos de proveedores, lo que se traduce a largo plazo en mejoras más amplias en la estructura del negocio, eficacia en la toma de decisiones y optimización de la experiencia del usuario. En la misma línea, respecto a la tecnología de nube para la función de abastecimiento, dentro de las organizaciones ágiles, LeFever y Sawchuk (2019) acentúan:

“En compras, la nube constituye una herramienta esencial para la automatización de los procesos estratégicos, [...] que contribuye al valor de las posibles ganancias en eficacia, incluido un mejor acceso a los datos para informar la toma de decisiones, herramientas basadas en inteligencia artificial que ayudan a procesar información de mercado más rápido y con menos tedio, relaciones más sólidas con los proveedores que impulsan las mejoras en la entrega y advertencias tempranas sobre los riesgos emergentes en la cadena de suministro”. (pp. 5-6)

Para Umbenhauer, B (2018) en el Deloitte CPO Survey el impacto de la tecnología aplicada a las etapas del proceso de abastecimiento se manifiestan del siguiente modo:

Abastecimiento estratégico: El proceso de Abastecimiento estratégico, licitación y gestión del ciclo de vida de contratos se convierte en “predictivo”

- Gestionar el gasto en tiempo real.
- Predecir la demanda con inteligencia artificial.
- Conocer el costo total de productos y predecir costos a futuro.

P2P: Procesos de requerimiento a pago se “automatizan”

- Detección automática de la demanda de material y entrega de solicitudes.
- Eliminación del procesamiento repetitivo.
- Activación de pagos en tiempo real.
- Información a proveedores, automatizada.

SRM: “Supplier relationship management” se convierte en “proactivo”

- Monitoreo de riesgos en tiempo real.
- Crowd Sourcing para ampliar base de proveedores.
- Realización de visitas y auditorías a proveedores utilizando realidad aumentada y virtuales.
- Monitoreo de sostenibilidad mediante informes / visualización automatizada.

Operaciones: Las operaciones abarcan transversalmente a las otras 3 etapas. Las operaciones se transforman en “inteligentes” a través de automatización, AI (Inteligencia Artificial) y Analítica avanzada.

- Las plataformas de redes sociales se aprovechan para conectar a los empleados y proveedores.
- Son creadas plataformas de adquisición, ecosistemas y redes.
- Se analizan los requisitos de proveedores y mano de obra para garantizar que la fuerza laboral se utiliza de manera óptima.

El foco global de las inversiones en tecnología para soportar las actividades de compras y abastecimiento se concentran de acuerdo con la factibilidad de retorno de la inversión y aplicabilidad de la tecnología, es por esto que las tareas operativas y transaccionales serán las primeras en transformarse.

Según Umbenhauer, B (2018) en su CPO Survey:

“La ratio de adopción de la tecnología digital en las organizaciones es más alto en los procesos transaccionales de P2P (Purchase to Pay)<sup>15</sup>, seguido por Abastecimiento estratégico y procesos operativos de compras tácticas”  
(p.29)

Entonces la visión del futuro del área comprende un abastecimiento estratégico más predictivo, procesos transaccionales automatizados y relacionamiento externo con proveedores más proactivo.

---

<sup>15</sup> P2P, proceso de compra a pago, usualmente referido a la gestión administrativa de la compra.

## **CAPÍTULO 3: ABASTECIMIENTO EN IRON MOUNTAIN LATINOAMÉRICA EN LA ACTUALIDAD**

El presente capítulo desarrolla una introducción a la compañía y su área específica de Compras y abastecimiento, describiendo brevemente la situación actual, procesos y problemática.

### **3.1. La Empresa. Orígenes**

IRON MOUNTAIN LATAM es una compañía de talla global fundada en 1951, con una facturación de 4.000 Millones de dólares de ingresos anuales en 2019. Hacia 1978, abrió sus primeras instalaciones de custodia de archivos no subterráneas en Nueva York, y posteriormente, en el año 1980, se expandió más allá del mercado de Nueva York con la apertura de instalaciones en Nueva Inglaterra, a fin de atender la creciente necesidad respecto a la protección de datos electrónicos, específicamente para el mercado de cintas de backup informático.

De esta manera, durante el año 1983, IRON MOUNTAIN LATAM amplió su presencia en Nueva Inglaterra con la adquisición de New England Storage Warehouse, en Boston. La misma, constituyó la primera adquisición de la compañía, permitiéndole entrar con fuerza en el mercado de la gestión de informes médicos y archivos legales.

En la misma línea, a mediados de la década de los ochenta, IRON MOUNTAIN LATAM había abierto todas las líneas de servicio que conforman la base operativa actual. Sus servicios se basaban en la gestión y custodia de archivos en papel, incluidas las principales operaciones en los sectores sanitario y jurídico, junto a servicios de protección externa de datos y archivos vitales en Nueva York y Nueva Inglaterra.

Ciertamente, su expansión operativa no se detuvo y, en el año 1995, tras superar los 100 millones de dólares en ingresos anuales, la dirección de organización estimó que era el momento ideal para consolidar el sector de la gestión de archivos. Consecuentemente, en febrero de 1996, la compañía *salió*



a *bolsa*<sup>16</sup> con una ampliación de capital destinada, en buena parte, a iniciar su consolidación.

### **3.2. Contexto Actual**

En nuestros días, IRON MOUNTAIN LATAM destaca como líder del sector, en lo relativo a servicios de custodia y gestión de la información, prestando servicios a 156.000 clientes provenientes de 32 países, ubicados en los 5 continentes. Sus acciones cotizan en la Bolsa de Nueva York con el nombre “tmo”.

Del mismo modo, la organización objeto de estudio, en la actualidad ocupa el puesto 712 de la *lista Fortune 1000*<sup>17</sup> y forma parte del *índice S&P 500*<sup>18</sup>. Empresas de todos los sectores importantes y de todos los tamaños, incluidas acá más del 94% de las compañías que conforman la lista FORTUNE 1000, confían en IRON MOUNTAIN LATAM como socio para la gestión de su información.

En lo que respecta al ámbito de Latinoamérica, la organización ha consolidado su presencia en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú, durante los últimos 20 años, a través de adquisiciones y fusiones de compañías familiares locales.

Consecuentemente, hoy en día, la organización se encuentra posicionada como líder en su rubro, en la región latinoamericana, con un total de 130 bodegas distribuidas entre los 6 países, y una nómina que alcanza los 7.300 empleados, siendo que, en el año 2019, alcanzó una facturación anual de 272,9 millones de dólares.

### **3.3. Líneas de Negocio**

Ostentando la posición número uno, respecto a su participación en el mercado latinoamericano, IRON MOUNTAIN LATAM dispone de tres líneas de negocio diferenciadas en su portafolio, siendo estas, Soluciones digitales, Almacenamiento de documentos y datos, y Servicios de destrucción segura. Presentándose a continuación la descripción de cada una de ellas:

---

<sup>16</sup> Se refiere al momento en que una compañía comienza a cotizar en el mercado bursátil. NYSE en este caso.

<sup>17</sup> Listado relativo a las 1.000 compañías estadounidenses más grandes, clasificadas de acuerdo a sus ingresos.

<sup>18</sup> Índice en Estados Unidos más representativo de la situación real del mercado bursátil.

- **Soluciones Digitales:** Servicio relativo a la gestión y tercerización de procesos de negocio, basados en la digitalización y disponibilización de información física y electrónica para la ejecución de flujos de trabajo en organizaciones empresariales. El área de especialización de la compañía la constituye la gestión de imágenes y documentos, siendo que la misma contribuye a la optimización de procesos, reducción de accesos no autorizados y aumento de la eficiencia en la estructura de negocio de los clientes.
- **Almacenamiento de Documentos y Datos:** Servicio de guarda segura de archivos físicos y electrónicos, cintas de backup, y documentos sensibles en modalidad remota, en locaciones y depósitos de la empresa, pero accesibles de acuerdo a demanda del cliente; siendo esto posible, a través de la red logística organizacional. Estos servicios ayudan a los clientes a reutilizar espacios de bienes raíces en actividades productivas propias del negocio u actividad que desarrollan, tercerizando la guarda de documentación. Asimismo, les facilita gestionar el volumen, ubicación y disposición final de los registros que su compañía debe retener por la naturaleza del negocio o los requerimientos legales del país donde ejecuta operaciones, permitiendo, por último, facilitar la recuperación de información en caso de desastre.
- **Destrucción segura:** Esta línea de negocio se caracteriza por la disposición final de documentación y/o activos eléctricos de clientes, que requieren este tipo de servicio, en consonancia con las normas ambientales vigentes en los diversos mercados de contratación, de forma remota y a nivel tercerizado. Este servicio facilita la mitigación de riesgos de fuga de información, el ajuste a las normativas legales vigentes, y protege, a su vez, la reputación de marca de la clientela.

### 3.4. Desafíos específicos 2021 y 2022

El contexto de la compañía para los años fiscales 2021 y 2022 fue y será desafiante. En este sentido, el crecimiento de la facturación y el desarrollo de nuevos clientes se mantuvieron estables, sin embargo, se evidenció una baja en el proceso de facturación, correspondiente al 3% respecto al año 2018.

Ante lo cual, los objetivos estratégicos de la organización para el año 2021, plantean un crecimiento de 5,2% de facturación respecto al 2020, lo que representa alcanzar 287.8 millones de dólares anuales, y una mejora del 13% en *EBITDA*<sup>19</sup>, correspondiente a 126.3 millones de dólares.

Tal escenario, arroja opciones relativas a incrementar la facturación por crecimiento orgánico en clientes actuales o nuevos clientes, o mejorar la eficiencia en el gasto e inversiones. Surgiendo aquí, la oportunidad de apalancarse en el control de costos y eficiencias devenidas de una organización alineada con objetivos estratégicos, instrumentos y políticas que permitan registrar las contribuciones al negocio en términos económicos.

Siendo importante destacar en este punto, que tal objetivo estratégico avala la propuesta de la presente tesis, donde la contribución del área de abastecimiento resultará indispensable y trascendental para el alcance de objetivos organizacionales. En el entendido, de que el área en cuestión, siendo históricamente considerada meramente transaccional, hoy en día es mandatorio, posicionarla como un área estratégica, que contribuya cabalmente a la mejora de la eficiencia y performance económico de la compañía.

### **3.5. Área de Compras y Abastecimiento en Iron Mountain Latam**

El área de compras y abastecimiento en Iron Mountain Latam es hoy en día un área de soporte interno y como su nombre lo indica cubre todo lo referido al proceso de adquisición de bienes y servicios, sean directos, aquellos que insumos o servicios que o Indirectos.

Hoy en día cuenta con quince profesionales distribuidos en Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Brasil y administra aproximadamente 92 Millones de dólares de gasto anual (2021).

Al respecto del proceso cubierto por compras y abastecimiento podemos identificar dos principales áreas, las cuales contienen diversos procesos de gestión:

---

<sup>19</sup> Indicador relativo al beneficio bruto de explotación, calculado antes de la deducción de los gastos financieros.

Proceso Estratégico: consiste en 4 etapas, usualmente ejecutadas para nuevas compras, no compras repetitivas, donde la definición de especificación, proveedor y precio son preponderantes para generar una ventaja competitiva.

- Definición de especificación: el proceso inicial por el cual un requisito es definido y formalizado.
- Selección proveedores: de acuerdo con la especificación requerida se revisa la base activa de proveedores o se definen nuevas adiciones.
- Proceso de Licitación: proceso de licitación general y simultáneo donde aquellos proveedores seleccionados para cotizar reciben bases y requerimientos de cotización formales.
- Negociación y Contratación: Consiste en las sucesivas negociaciones sobre la base de proveedores seleccionados para cubrir un requerimiento, contemplando la fase de cierre de contrato donde se fijan las variables de la contratación en tiempo, forma, cantidades y esquema de pago y/o compensación.

Proceso Operacional:

El proceso operacional cubre las actividades requeridas una vez que la selección y negociación están completas. Este proceso se conoce usualmente como P2P (procure to pay) y concentra aquellas actividades repetitivas y operativas que no requieren procesos estratégicos o decisiones ejecutivas para ser completados. Estos son:

- Requisición de compra. Formalización interna del pedido.
- Orden de compra: Formalización de pedido externo para con el proveedor. usualmente acompañado de contrato.
- Recepción de bien o servicio: validación por el usuario interno de la recepción del bien o servicio en tiempo y forma.
- Registro de factura o documento de pago: registro de la factura por cargos, validada contra la recepción en conformidad y de acuerdo con lo estipulado en la orden de compra.
- Pago: usualmente transferencias electrónicas, cheques. Incluye la distribución en sí del documento y registro en sistemas contables de la compañía.

La naturaleza de las actividades del proceso operacional lo hace más administrativo y repetitivo, el valor agregado justamente está en hacerlo lo más eficientemente posible para la IRON MOUNTAIN LATAM.

### **3.5.1 Desafío específico Área de Compras y Abastecimiento en Iron Mountain Latam**

Para el año 2022, en orden de alcanzar los objetivos establecidos el área de Compras y Abastecimiento de Iron Mountain Latam tiene que alcanzar un objetivo de ahorro en gastos (ahorros en Activos no impactan el margen de utilidad por lo tanto no se consideran) de tres (3) millones de dólares. Aproximadamente un 3.3% del gasto total bajo administración del área. Esto representa el doble de lo que históricamente el área pudo producir.

Siendo que el área tradicionalmente considerada como un área de soporte que no contribuye directamente a la creación de valor, compras se ve internamente como un área que debe ser eficiente en su costo interno de operar, ya que se la considera incapaz de generar otro valor. Esto es justamente contradictorio al respecto de los objetivos planteados desde el punto de vista de ahorro. El costo de operar la estructura de Abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM fue de U\$D 980.000 en 2021, pero se le requiere triplicar ese monto en ahorros sobre las compras directas e indirectas.

Esta contradicción genera la oportunidad de revertir el impacto estratégico del área en IRON MOUNTAIN LATAM. De acuerdo con Baily, et al (2005):

“La idea de que compras y abastecimiento eran meramente una actividad de apoyo ha sido algo desacreditada, con un creciente reconocimiento que la participación de compras en cuestiones como la decisión de "hacer o comprar", o relación comercial estratégica con proveedores le dio a la función un lugar central y estratégico papel en la organización competitiva. Paradójicamente, el ahora generalizado reconocimiento del carácter estratégico de gran parte del trabajo del personal de compras ha llevado a una especie de reversión. Eso ahora se piensa ampliamente, y la práctica refleja este pensamiento, ese alto

nivel la experiencia en compras se emplea mejor para determinar la estrategia de suministro en línea con el de la corporación” (p.5)

Esto está demostrado justamente en las expectativas de contribución al margen de la compañía en los objetivos 2022, pero requiere aún un esfuerzo de transformación de la función apalancando en la tecnología para reducir costos operativos y lograr mayores eficiencias del mercado de proveedores.

## **CAPÍTULO 4: TRABAJO DE CAMPO Y MARCO METODOLÓGICO**

Referirse al método, de acuerdo a lo expresado por Bavaresco (2016) implica “reconocer la manera o forma particular de cómo pensar realizar el estudio. El esquema mental o camino que sigue la persona para realizar su trabajo envuelve un método”. (p.14)

Esta investigación se realiza basada en la recopilación a través de una encuesta digital anónima y posteriormente en el análisis de las respuestas obtenidas agregados por distintas categorías de participantes que provienen de la organización empresarial objeto de estudio y de principales referentes de la industria, así como usuarios internos de servicios de abastecimiento en otras compañías.

### **4.1. Diseño de la Investigación**

En función de los objetivos generales y específicos, se hace necesario definir el diseño de la investigación, el cual se refiere al esquema que se aplicarán, técnicas de recolección y el análisis de datos obtenidos en función con los objetivos que este trabajo pretende alcanzar. A este respecto, Sabino (1992) sostiene “su objetivo es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerlo”.

### **4.2. Tipo de Investigación**

La presente investigación se enmarcó dentro de la tipología descriptiva, al pretender analizar la función de abastecimiento objeto de estudio, respecto a su transformación y digitalización. En relación a lo cual, Hernández et al. (2003) expresa “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 80).

Este estudio buscó especificar las propiedades y características de la función de abastecimiento en una compañía de clase mundial, a fin de analizar diversos

componentes, dimensiones y tendencias, en atención a los aspectos de transformación, modernización y digitalización de tal función, a efectos de mejorar el impacto en captura de valor organizacional.

#### **4.4. Muestra de Estudio**

La muestra puede ser denominada como un subgrupo de la población o universo de estudio, sobre el cual se recopila información, a este respecto, Ramírez (1999) conceptualiza a la muestra como “un subconjunto del universo, conformado en atención a un determinado número de variables que se van a estudiar” (p. 87).

Siguiendo ese planteamiento, es necesario que la muestra sea debidamente representativa, porque de manera frecuente, no es posible realizar investigaciones sobre la totalidad del caso en el que se encuentra interesado el investigador (Hurtado, 2001). Afirmación que resulta respaldada por Hernández et al. (2003) al sostener que la muestra “tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, [ya que,] ésta deberá ser representativa de dicha población” (p. 173).

Interesa destacar además, que siendo, que la muestra de estudio corresponde a una parte específica de esa población considerada, a los efectos del presente trabajo de investigación, y con base en lo manifestado por Pineda et al. (1994) al recomendar, a los propósitos del desarrollo de estudios científicos, “tomar la muestra mayor posible, [siendo, que] mientras más grande y representativa sea la muestra, menor será el error de muestreo” (p. 112), se toma como muestra al total de la población o universo de estudio.

En consecuencia, la muestra para el presente trabajo de investigación estuvo formada por 72 personas, colaboradores del sector de abastecimiento, vinculados directa e indirectamente a la empresa objeto de estudio.

#### **4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

Las técnicas de recolección de información están referidas a las distintas formas de obtener información, por su parte, los instrumentos “son los medios



materiales que se emplean para recoger y almacenar la información” (Fidias, 1999, p. 53). En este sentido, dado el tipo de investigación y en función de los datos que se requirieron obtener, se adoptó en un principio una fase documental a través de la cual el investigador, se nutrió de antecedentes históricos y de fuentes bibliográficas sobre el tema objeto de estudio.

Adicionalmente, se desarrolló una fase de campo por medio de la técnica de la encuesta, la cual permitió obtener datos de un conjunto de individuos relacionados con el objeto de estudio, cuyo instrumento fue el cuestionario electrónico, según Morles (1990) define el cuestionario como “un instrumento destinado a conseguir respuestas a preguntas, utilizando para ello un impreso o formulario que el contestante llena por sí mismo” (p. 109). En este caso apalancado por la distribución electrónica que permite una mayor celeridad en la obtención y valoración de respuestas.

La encuesta electrónica recibió setenta y dos (72) respuestas, tanto a nivel nacional, como en Latinoamérica, con el propósito de obtener la perspectiva de actores implicados en el sector de abastecimiento, y con ello poder analizar el impacto en captura de valor, respecto a la transformación y digitalización de la función.

La expectativa de este cuestionario era recabar información sobre la necesidad que las compañías tienen sobre el reporte de información de gestión del área de abastecimiento y compras, en lo que se refiere a la capacidad de visualizar ante los diferentes niveles, roles y clientes internos, la contribución, económica en la mayoría de los casos, a la performance y resultados de la compañía. A estos efectos se distribuyó un cuestionario con 21 preguntas puntuales.

El cuestionario se dividió en dos secciones, la primera orientada a identificar el estado actual de los departamentos de abastecimiento, la percepción respecto del servicio actual, las oportunidades, las prioridades de inversión y la oportunidad de encarar una transformación digital intentando identificar las tecnologías principales en las que debería el área centrarse apropiadamente.

La segunda sección del trabajo de campo se concentra específicamente en el estado de los procesos de medición de valor generado por las áreas de

compras en las compañías de los participantes, y en las oportunidades que presenta la transformación digital para facilitar la medición del valor y transformar de ese modo también la percepción del área de un servicio interno, hacia una nueva percepción de área social del negocio, que ayude a maximizar los resultados y sea parte integrante de la estrategia corporativa. El trabajo de campo incluye nueve preguntas que tienen como objetivo recabar información al respecto del estado y el proceso de medición del valor a través de registros de los ahorros de las áreas de abastecimiento de las organizaciones en la que se desempeñan los participantes.

### 4.3 Participantes internos y externos.

Se invitó a participar a 30 principales referentes de la compañía objeto de estudio en Latinoamérica, en la encuesta detallada en el Anexo 1

Adicionalmente, con la intención de recabar información sobre mejores prácticas en diversas compañías que cuentan actualmente con estructuras de abastecimiento se extendió la misma encuesta a referentes externos a la compañía, de modo de obtener una visión más completa sobre prácticas y estado del arte en la materia. Se obtuvieron 42 respuestas adicionales de participantes externos.

Los participantes nominados se detallan en la siguiente lista.

- Participantes Internos Iron Mountain Latinoamérica.

Pais	Nombre	Cargo
Colombia	Valentina Paez Cruz	Associate Representative, Procurement
Brazil	Anette Birenbaim	Manager, Procurement (Prof)
Argentina	Javier Romano	Manager, Procurement (Prof)
Brazil	Messias Gutierrez Dos Santos	Supervisor, Procurement
Brazil	Solange Pereira Firmino	Supervisor, Procurement
Brazil	Eliana Daloia	Manager, Procurement (Prof)
Brazil	Glauton Michelangelo Cascardi	Supervisor, Procurement
Brazil	Francisca Gomes De Camargo	Professional, Procurement
Brazil	Bianca Ribeiro Paulino Marciano	Professional, Procurement

Brazil	Denise Piloneto	Senior Professional, Procurement
Chile	Alejandra Manquian Nain	Professional, Procurement
Chile	Veronica Huerta Briceño	Lead, Procurement
Mexico	Monica Castillo Lozada	Lead, Procurement
México	Juan Guzman Gonzalez	Professional, Procurement
Colombia	Angie Nino Chaparro	Associate Professional, Procurement
Colombia	Camilo Villalobos Rubio	Supervisor, Procurement
Colombia	Andrea Perez Sotelo	Professional, Procurement
Peru	Luis Cordova Pacheco	Senior Representative, Procurement
Argentina	Emilio Varela López	Lead, Procurement
Argentina	Pablo Filice	CFO LATAM
Argentina	Guillermo Lockhart	VP Argentina Chile
Colombia	Francisco Pardo	VP Colombia Peru
México	Guillermo Guerra	VP Mexico
Brazil	Andre Matos	SVP Latam
Brazil	Fernanda Campos	CFO Brazil
Chile	Cesar Muñoz	CFO Chile
Argentina	Federico Cataldi	CFO Argentina
Perú	Lourdes Pinillos	CFO Peru
México	Jocelyn Vigueras	CFO Mexico
Brazil	Fernanda Campos	CFO Campos

- Participantes Externos no nominados de diversas Compañías e Industrias.

País	Nombre	Cargo
Argentina	Executive MBA candidates	
Latam	Industry contacts	
Latam	Bain & company external consultants.	

## CAPÍTULO 5: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 5.1. Encuesta: Transformación digital de áreas de Abastecimiento

#### 5.1.1. Datos Generales

En la figura 1 se muestran los sectores económicos a los cuales pertenecen los encuestados. En la misma se observa que el 27% pertenecen al sector servicios,

**Sector Económico Empresarial**

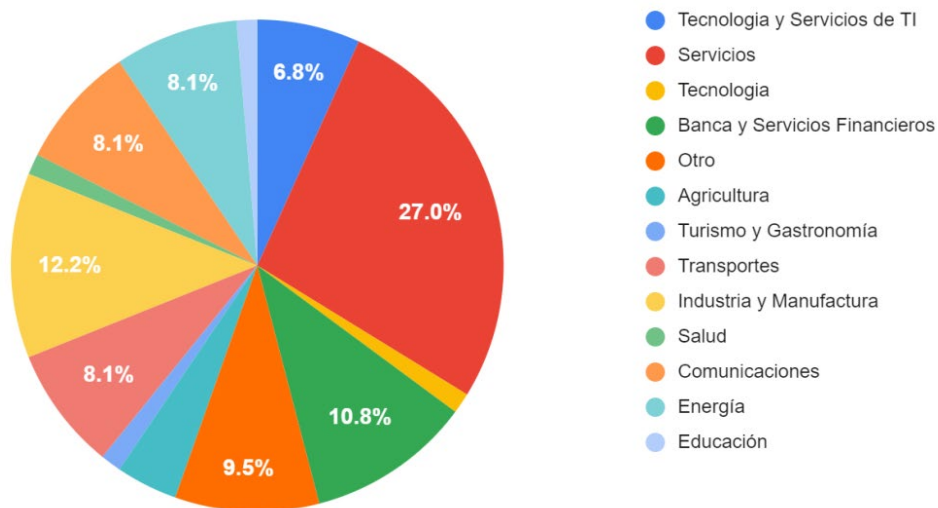


Figura 2. Sector Económico Empresarial. Elaboración propia (2021).

De manera similar, los otros dos sectores económicos que tienen presencia mayoritaria son el sector de industria y manufactura, por un lado, y el sector de banca y servicios financieros, por el otro, con 12,2% y 10,8% respectivamente. En contraposición puede observarse, que, en los sectores de educación, salud y tecnología, las compañías tienen un mínimo grado de representación con 1.1%.

Los participantes de esta encuesta se encuentran desempeñándose en su mayoría en empresas de alcance global representando un 56.8% de los encuestados.

### Presencia Empresarial

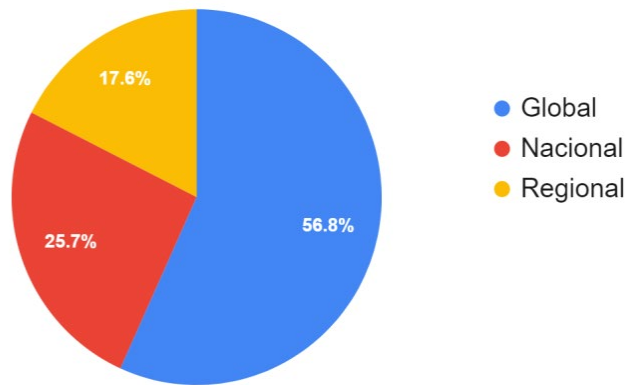


Figura 3. Presencia Empresarial. Elaboración propia (2021).

En relación al tamaño de las compañías de acuerdo con la cantidad de empleados que las conforman la Figura 4 muestra que la primera categoría arrojada por el presente estudio, con un 31%, se centra en empresas de tamaño mediano de las cuales en su mayoría se trata de empresas justamente globales, al igual que la 2da categoría de más de 10000 empleados con un 24% de los participantes; 21% de los participantes pertenecen a la categoría de más de 10000 empleados y empresa global.

### Cantidad de Empleados Y Presencia de la Compañía

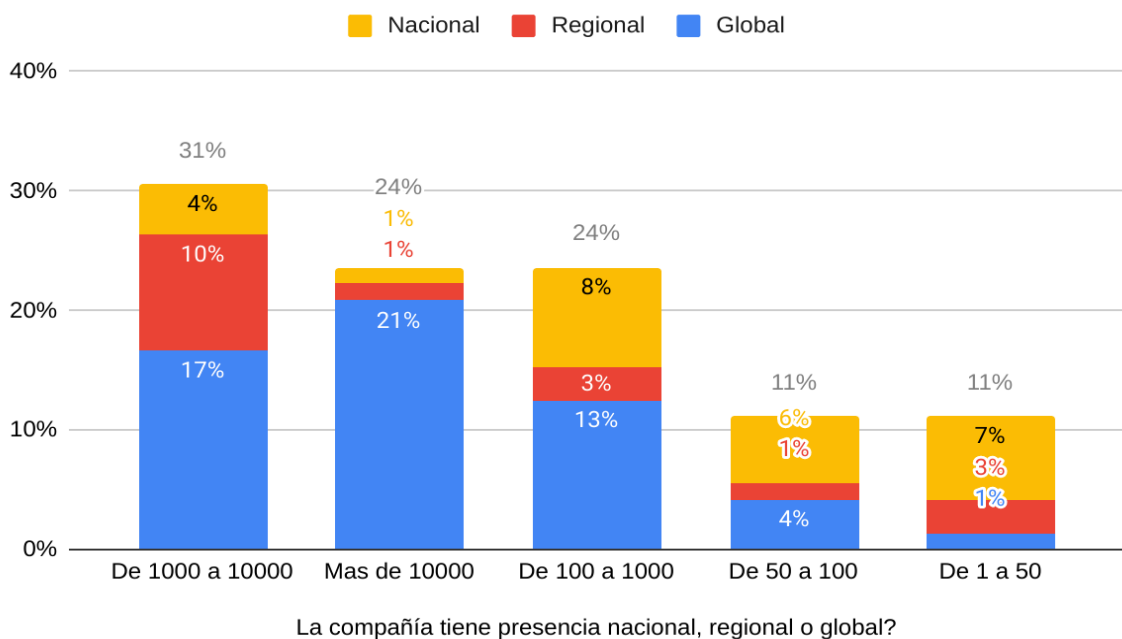


Figura 4. Cantidad de empleados. Elaboración propia (2021).

Las categorías siguientes, se enfocan en empresas compuestas por entre 100 a 1.000 empleados alcanzando el 24% en menor proporción pequeñas y medianas industrias con menos de 100 colaboradores con 22% de participación sumando ambas categorías con una mayor representación de empresas nacionales.

Al respecto de la representación de los distintos niveles jerárquicos de los participantes el 50% de los participantes (22.2% de Supervisores y 27.8% de gerentes) corresponden a mandos intermedios, y sólo el 18.1% corresponde a empleados sin reportes directos.

### Nivel de Responsabilidad

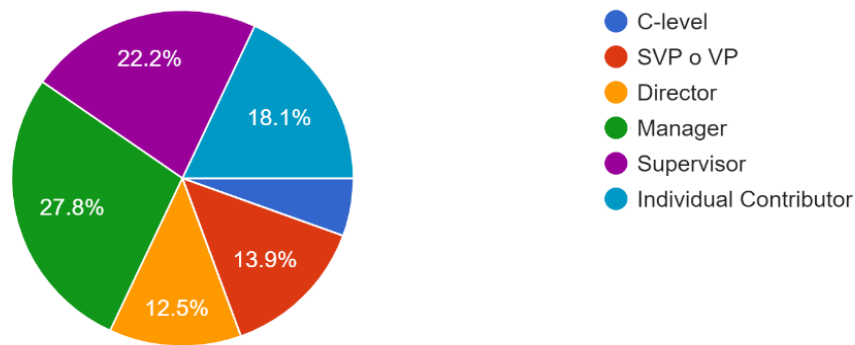


Figura 5a. Nivel de Responsabilidad. Elaboración propia (2021).

Los participantes a su vez se distribuyen en los siguientes sectores:

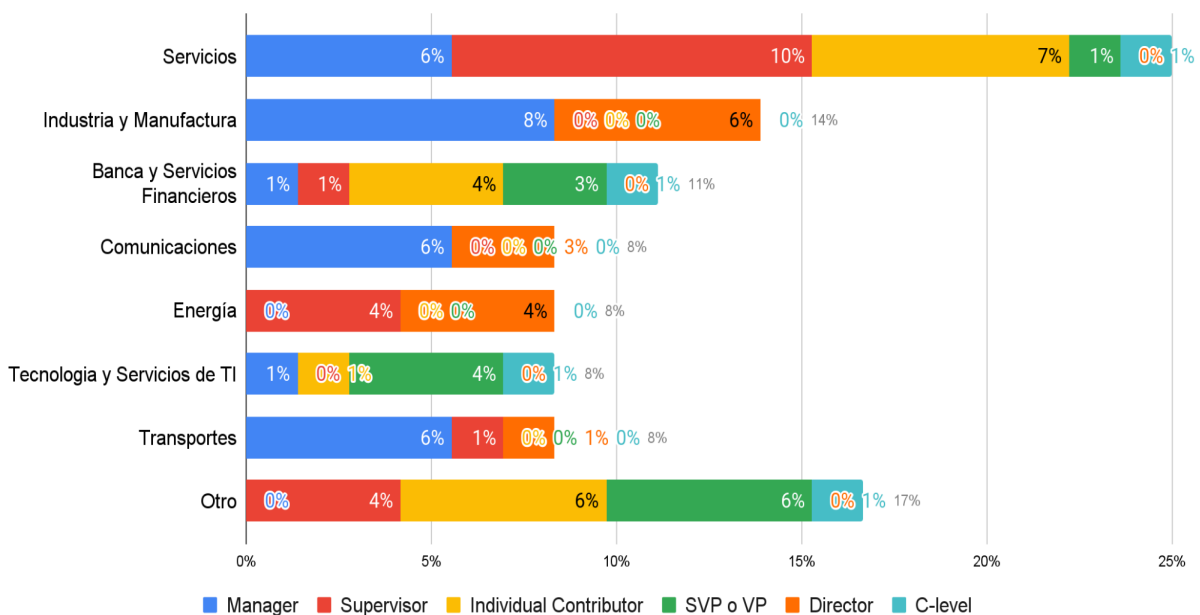


Figura 5b. Sectores y Nivel de Responsabilidad. Elaboración propia (2021).

El 25% de los encuestados pertenecen al nivel de servicios. 64% de ellos ocupan mandos de supervisión y gerencia en esa industria. Es también el sector más representado para empleados sin reportes directos con un 7% del total de las respuestas.

14% corresponde a Industria y manufactura donde solo se recibieron respuestas de gerentes (57%) y directores (43%), y 11% de las respuestas a Banca.

Comunicaciones, Energía y TI y transporte están igualados en 8% de participación cada uno.

Resultando pertinente hay que destacar que el presente estudio cuenta con la participación de diversos niveles de responsabilidad dentro y fuera de la compañía, contribuyendo así, a la concreción de resultados muchos más objetivos y desde una perspectiva multi jerárquica, asegurando obtener así múltiples perspectivas devenidas del distinto nivel de interacción que se da entre el área de compra bajo estudio y sus principales clientes internos.

### **5.1.2. Prioridades y transformación digital de Abastecimiento**

En lo relativo al nivel de soporte que los participantes, perciben de parte de sus respectivas áreas de compras y abastecimiento, en lo concerniente a su desarrollo estratégico y servicio brindado a los clientes internos, la mayoría de los encuestados, correspondiente a un 38,9% de la muestra de estudio, señalaron que los departamentos de compras objeto de estudio se encuentran ubicadas al nivel promedio de la industria, todo esto en atención a lo señalado por la Figura 6a.

## Nivel de Soporte Estratégico

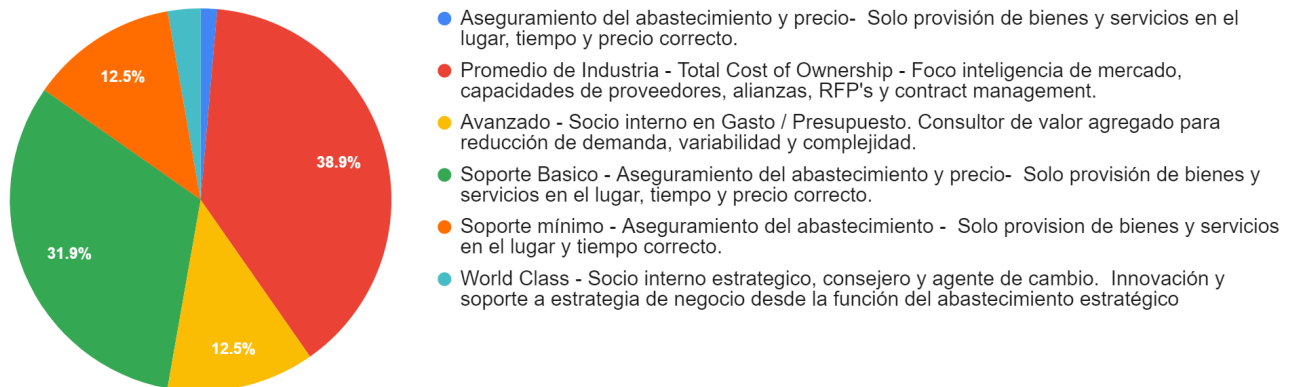


Figura 6a. Nivel de Soporte Estratégico. Elaboración propia (2021).

Esto quiere decir, que el área de abastecimiento en las organizaciones a la que pertenecen los participantes, en su mayoría atiende temas relativos a la provisión y el abastecimiento de bienes y servicios, tal como le compete, pero, además, orienta una parte importante de sus esfuerzos a conocer mejor el mercado, realizando alianzas, y diseñando estrategias sobre la base de la gestión de proveedores y contratos, entre otro grupo de actividades centrales, propias del área. Pero carecen de la madurez necesaria aún para moverse a estadios donde el valor agregado podría ser mayor.

Respecto a la distribución por industria (Figura 6b) se manifiesta una concentración en estados de soporte promedio y básicos, quedando los resultados sesgados en poca presencia en los estados avanzados y World-class, independientemente de la industria que se considere.

Sector económico.	World Class	Avanzado	Promedio	Soporte Básico	Soporte mínimo
Servicios	1%	3%	10%	8%	3%
Industria y Manufactura		1%	6%	1%	4%
Banca y Servicios Financieros		1%	3%	6%	1%
Otro	1%	1%	6%	1%	
Transportes			1%	6%	1%



Tecnología y Servicios de TI		3%	1%	4%	
Energía			7%	1%	
Comunicaciones		1%	1%	3%	3%
Agricultura			3%	1%	
Turismo y Gastronomía		1%			
Salud			1%		
Educación				1%	
<b>TOTAL por Nivel de Soporte</b>	<b>3%</b>	<b>13%</b>	<b>39%</b>	<b>33%</b>	<b>13%</b>

Figura 6b. Nivel de Soporte Estratégico y Sectores. Elaboración propia (2021).

A partir del reconocimiento del estado actual del nivel de soporte, el paso lógico al respecto del futuro desarrollo del área y su función depende de las prioridades que el negocio considere centrales para este tipo de áreas internas de soporte.

En el caso de compras y abastecimiento las principales opciones de los participantes se distribuyeron en manera mayoritaria justamente en el soporte de la transformación digital de la compañía para un 53% de los encuestados.

Según Brown, J. (2016)

“El estudio de retorno de la inversión en activos de Abastecimiento de 2016, revela que en la profesión de procurement existe un top tier de performance destacada, un rango medio que concentra la entrega de valor, pero bien debajo el rango tope, y gran grupo del último cuartil que no agrega valor a la corporación”

Según Gibbons, L y Puri, Tarun (2017) las organizaciones de compra continúan su evolución expandiendo su rol e influencia. Consideran a su vez que en los próximos 3 a 5 años compras y abastecimiento enfatizara su rol en manejo de demanda y aumentar el valor estratégico agregado, esto es desplazándose hacia las dos categorías superiores World-class y avanzado convirtiéndose en socio interno estratégico, consejero y agente de cambio, con alcance enfocado en la administración de la demanda.

Siguiendo la línea del desarrollo y transformación de la función hacia un estadio de soporte más avanzado, los participantes respondieron sobre aquellas prioridades que un área de compras y abastecimiento debe atender.

### Prioridades del Área de Abastecimiento

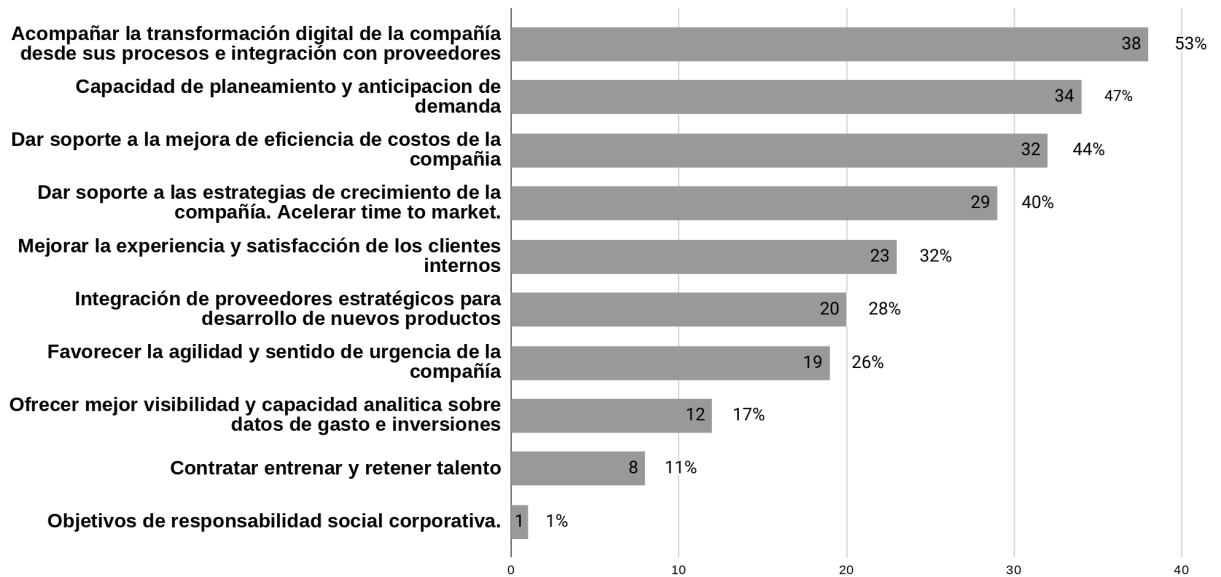


Figura 7a. Prioridades del Área de Abastecimiento. Elaboración propia (2021).

Queda evidenciado en relación con esta interrogante, que la mayor prioridad, en este momento es acompañar la transformación digital de la compañía desde sus procesos centrales, tendencia que de acuerdo con la Figura 7a, fue manifestada de forma mayoritaria por el 53% de los encuestados.

Adviértase, sin embargo, que sólo un 11% de los encuestados, le otorga relevancia al fortalecimiento de los recursos humanos y a retener talento en el área, y sólo un 1% de los participantes del estudio, consideran importantes los objetivos de responsabilidad social corporativa.

Concentrándose únicamente en los principales sectores los resultados divergen respecto del resultado general. En los 3 principales sectores participantes según la Figura 7b: Servicios, banca e Industria que reúnen el

50% de las respuestas, es la industria la que difiere en sus resultados respecto del grueso de la muestra.

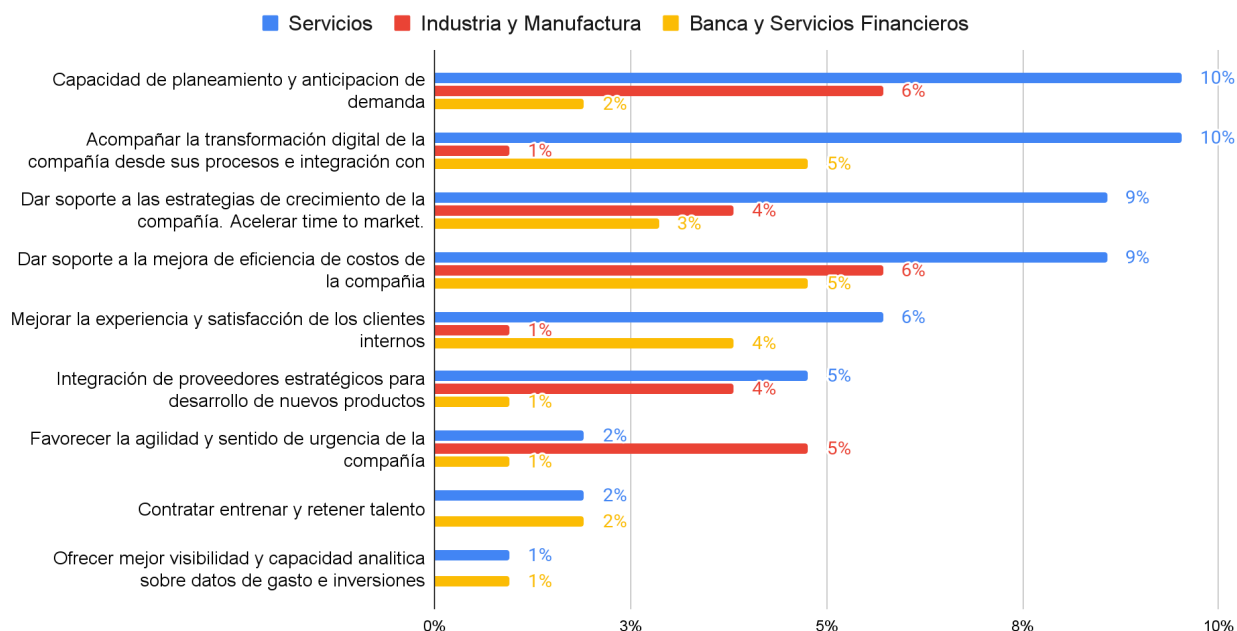


Figura 7b. Prioridades del Área de Abastecimiento. Elaboración propia (2021).

Específicamente en el área de servicios la Capacidad de planeamiento y anticipación de demanda; Acompañar la transformación digital de la compañía desde sus procesos e integración con proveedores y dar soporte a las estrategias de crecimiento de la compañía constituyen las 3 principales prioridades.

Pero para el sector de Industria específicamente las 3 principales prioridades deberían ser: Capacidad de planeamiento y anticipación de demanda; Dar soporte a la mejora de eficiencia de costos de la compañía; Favorecer la agilidad y sentido de urgencia de la compañía.

En el caso del sector de banca y financiero: Acompañar la transformación digital de la compañía desde sus procesos e integración con proveedores; Dar soporte a la mejora de eficiencia de costos de la compañía y Mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes internos.

Estos resultados están en línea con lo propuesto por Gibbons, L. y Sawchuk, C. (2020), que reconocen los tres principales requerimientos de las compañías

al área de abastecimiento: Facilitar la transformación digital, dar soporte a la eficiencia de costos y habilitar la capacidad analítica empresarial. Es de destacar que le otorgan la mínima importancia a la mejora de capacidad de planeamiento y anticipación de demanda, oportunidad que en nuestro estudio alcanzó el segundo lugar como oportunidad con un 47% de los encuestados identificando como prioritaria.

Al respecto de cuáles son las oportunidades de mejora en las áreas de abastecimiento de las compañías de los participantes

### Oportunidades de Mejora Área de Abastecimiento

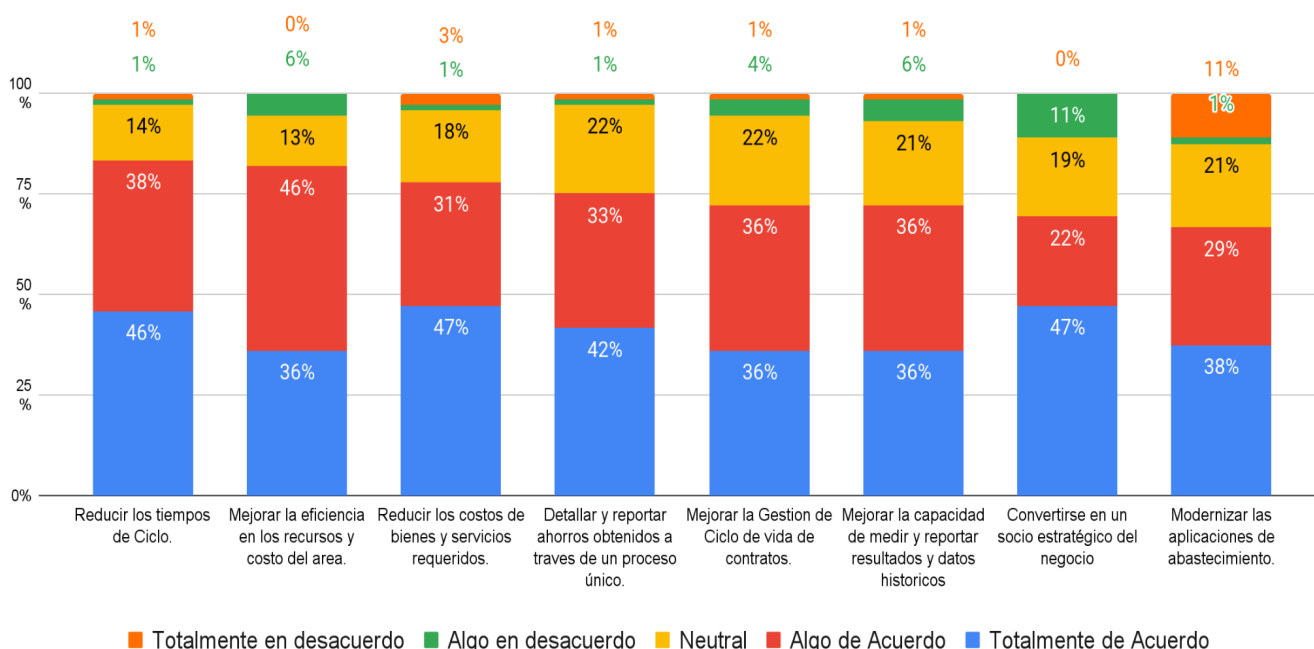


Figura 8. Oportunidades de Mejora del Área de Abastecimiento. Elaboración propia (2021).

Tal como lo denota la Figura 8, las principales oportunidades de mejora en las áreas de abastecimiento son señaladas a continuación, de acuerdo a la priorización realizada por los participantes considerando los resultados positivos en algo y totalmente de acuerdo agregados:

1. Reducir los tiempos de Ciclo. 83%
2. Mejorar la eficiencia en los recursos y costo del área. 82%
3. Reducir los costos de bienes y servicios requeridos. 78%

4. Detallar y reportar ahorros obtenidos a través de un proceso único. 75%
5. Mejorar la Gestión del Ciclo de vida de contratos. 72%
6. Mejorar la capacidad de medir y reportar resultados y datos históricos. 72%
7. Convertirse en un socio estratégico del negocio. 69%
8. Modernizar las aplicaciones de abastecimiento. 67%

Interesa destacar, la neutralidad o negatividad agregada máxima (33% de respuestas neutrales o negativas) está relacionada con la modernización de las aplicaciones de abastecimiento. también un 21% se encuentra neutral o en desacuerdo con la oportunidad de mejora relativa a convertirse en un socio estratégico del negocio.

Las 3 principales categorías seleccionadas por los encuestados encuentran su eco en lo propuesto por Brown, J (2016) donde destaca que los equipos avanzados de abastecimiento pueden entregar hasta siete veces su costo anual en beneficios financieros. Este tipo de actividades son enfatizadas por Derocher (2020) quien señala al respecto la importancia de los tiempos de ciclo y velocidad de reacción:

“Si bien el liderazgo en costos y la eficiencia de clase mundial se mantienen en la parte superior de la agenda de los directores de adquisiciones (CPO), los líderes de compras y abastecimiento enfrentan una presión cada vez mayor para contribuir al crecimiento y a valor de la empresa al establecer un modelo operativo que pueda: Mantener el ritmo de la velocidad del mercado; Proporcionar innovación proactiva, inspiración y liderazgo; Permitir la excelencia en la toma de decisiones; Optimice la experiencia del cliente y la facilidad para hacer negocios; Aprovechar un ecosistema amplio y diverso de asociaciones generadoras de valor; Brindar servicios con una calidad y un cumplimiento impecables”

Si atendemos aquellas respuestas positivas priorizando los que están altamente de acuerdo vemos una alineación clara con Gibbons, L. y Sawchuk, C. (2020) que proponen como las 2 principales Oportunidades de

abastecimiento en 2020, p.3: Mejora de costo y eficiencia, reducción de costos de compra y convertirse en un aliado estratégico del negocio. En el presente estudio ambas opciones obtuvieron la mayor cantidad de respuestas calificadas como altamente de acuerdo con un 47% respectivamente.

En lo que respecta a aquellas tecnologías que son necesarias para habilitar las mejoras y oportunidades referidas, queda evidenciado tras la presentación de estos resultados, basados en el contenido de la Figura 9,

### Tecnologías para el Área de Abastecimiento

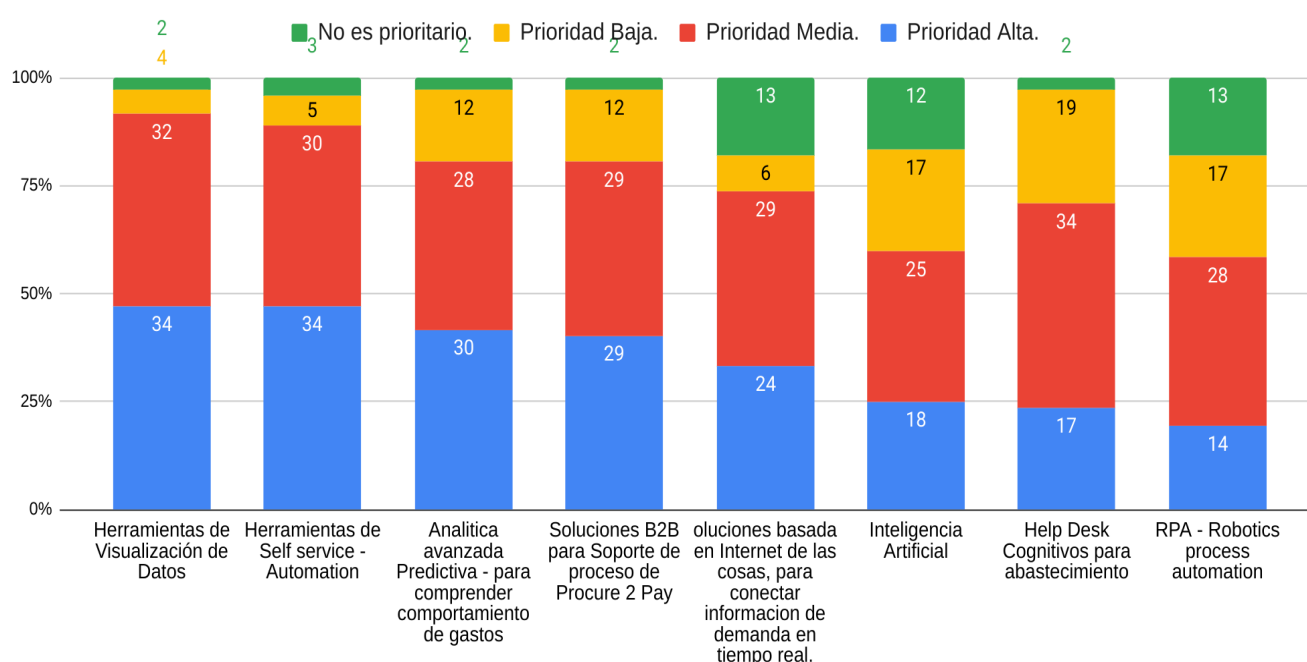


Figura 9. Tecnologías para el Área de Abastecimiento. Elaboración propia (2021).

la mayoría de los participantes otorgaron prioridad a tres (03) tipos de tecnologías y funcionalidades que tienen el potencial para contribuir efectivamente a la transformación digital del área de abastecimiento, las mismas se presentan a continuación en el mismo orden en las que fueron priorizadas por los encuestados:

1. Herramientas de visualización de datos, ideales para analizar grandes cantidades de información.
2. Herramientas de Self Service, las cuales contribuyen al análisis y predicción de datos, desde una perspectiva meramente automatizada.

3. Analítica avanzada predictiva, herramienta destinada a comprender el comportamiento de los gastos.

Por otro lado, de manera sorpresiva los encuestados le otorgan prioridad baja, a los procesos de RPA (Automatización robotizada de procesos) para abastecimiento, que es una tecnología fundamental para las reducciones de tiempo de ciclo.

Esto contradice autores como Chakraborti, D. (2019) quien sostiene que los CPO<sup>20</sup> que están priorizando la automatización de procesos en el contexto de transformación digital, están en la mejor posición para aprovechar de tecnologías como Inteligencia Artificial y Robotic process Automation. Pero a su vez podemos reconocer una alineación clara en las principales tecnologías que están disponibles para la transformación digital:

“Una de las consideraciones clave en una transformación de compras es elegir una tecnología que dé el beneficio adicional proveniente de la sinergia del proceso P2P (compras hasta pagos) [...] los beneficios de la automatización de abastecimiento en todo el espectro del área estarán potenciados por la capacidad de organizaciones para interactuar con los datos digitalmente”

Para interactuar con los datos digitalmente y poder colaborar con los clientes internos, los 3 tipos de tecnologías seleccionadas por los participantes son básicos para la disponibilización de información de gestión en inclusive constituyen la piedra angular para cualquier proceso de Inteligencia artificial o automatización robótica, que dependen mayormente de los datos históricos para poder ser programados correctamente. Esto refuerza lo que Annacone, A. (2019) Sostiene:

“Sobre la Transformación de procesos, un enfoque importante de la actividad corporativa ha estado en los procesos de negocio. Los datos, el análisis, el aprendizaje automático y otras tecnologías ofrecen a las corporaciones nuevas y valiosas formas de reinventar los procesos en toda

---

<sup>20</sup> Chief Procurement Officer

la corporación, con el objetivo de reducir los costos, reducir los tiempos de ciclo o aumentar la calidad.”

Un elemento clave de la adopción de la tecnología requerida para la digitalización de los procesos tiene que ver con la priorización de las inversiones. Al respecto los participantes en lo que atañe a los resultados obtenidos para esta interrogante, presentados en forma clara en la Figura 10, puede observarse que en

### Digitalización de Procesos

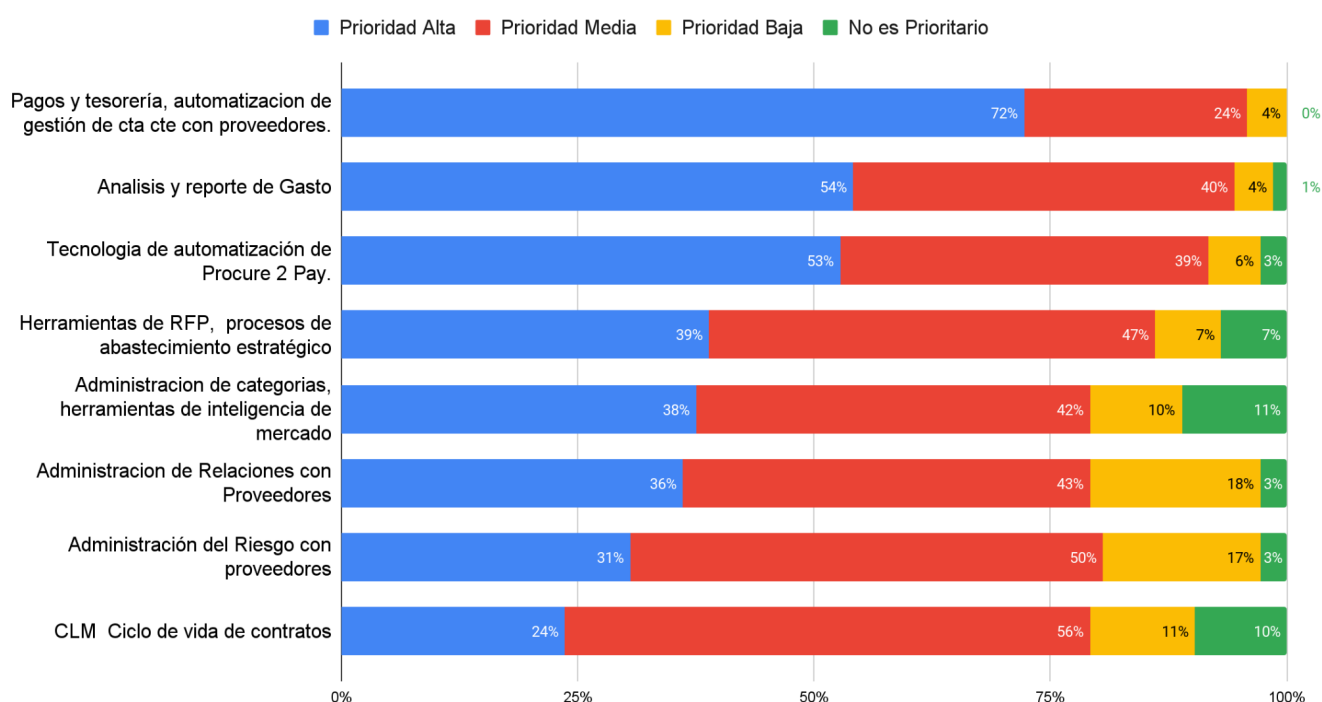


Figura 10. Digitalización de Procesos. Elaboración propia (2021).

lo concerniente a la inversión corporativa en la digitalización de los procesos centrales del sector de abastecimiento, la mayoría de los encuestados ha priorizado tres (03) procesos, señalados a continuación con más del 50% de alta prioridad:

1. Pagos y tesorería, automatización de gestión de cta cte con proveedores. 72%
2. Análisis y reporte de Gasto. 54%



3. Tecnología de automatización de Procure2Pay<sup>21</sup>. 53%

El resto de los procesos ya muestran menos de 50% de Alta prioridad, Son clasificados como prioridad media, pero con un 20% mínimo agregado de respuestas de prioridad baja o clasificado como no prioritario. Estos son:

1. Herramientas de RFP<sup>22</sup>, procesos de abastecimiento estratégico. 39%
2. Administración de categorías, herramientas de inteligencia de mercado. 38%
3. Administración de Relaciones con Proveedores. 36%
4. Administración del Riesgo con proveedores. 31%
5. CLM Ciclo de vida de contratos. 24%

Esto sin duda refuerza lo indicado por Chakraborti, D. (2019)

“La automatización de procesos es la señal característica de identidad de las mejores organizaciones de compras y abastecimiento de su clase. Aquellas organizaciones que no hagan de la automatización una parte de su estrategia de transformación de abastecimiento probablemente estarán en una clara desventaja competitiva.” (p.7).

También para LeFever (2019) Las actividades con mayor probabilidad de ser automatizadas son las transaccionales u operativas. La automatización de las operaciones de pago y compra mejoran la eficiencia al reducir el esfuerzo manual y el tiempo de ciclo. Pero hay un límite práctico para las eficiencias posibles gracias a la automatización y es que la reducción de los costos variables del proceso, como la mano de obra y la subcontratación, ocurre una vez, pero si nos concentramos en aquellas de mayor valor agregado:

“Las iniciativas estratégicas y de alto valor se automatizan con mucha menos frecuencia. Aplicar automatización del abastecimiento, análisis de gastos, gestión de contratos y riesgo de proveedores la gestión los hace más eficientes, por supuesto, pero lo más importante, proporciona la base para

---

<sup>21</sup> proceso de compra a pago.

<sup>22</sup> Request for proposal - pedido de propuesta o cotización formal.

mejoras más amplias y a más largo plazo de la eficacia, la toma de decisiones y experiencia de usuario.” (p.1)

Por otra parte, resulta conveniente destacar que los encuestados manifestaron que la digitalización de la arista vinculada a la administración de relaciones con proveedores tiene una prioridad baja, así como también señalaron, que no es prioritario digitalizar la arista relativa a la administración de las categorías.

Los beneficios esperados de la inversión tecnológica y en transformación de procesos, según la Figura 11, se pueden observar sobre lo que expresaron ante esta interrogante los participantes.

El principal beneficio que le reporta a la compañía la transformación digital del área de abastecimiento se relaciona a un mejor nivel de accesibilidad a los datos (69%), siendo que ello puede generar un mayor soporte respecto a la toma de decisiones corporativas.

### Beneficios de la Transformación Digital

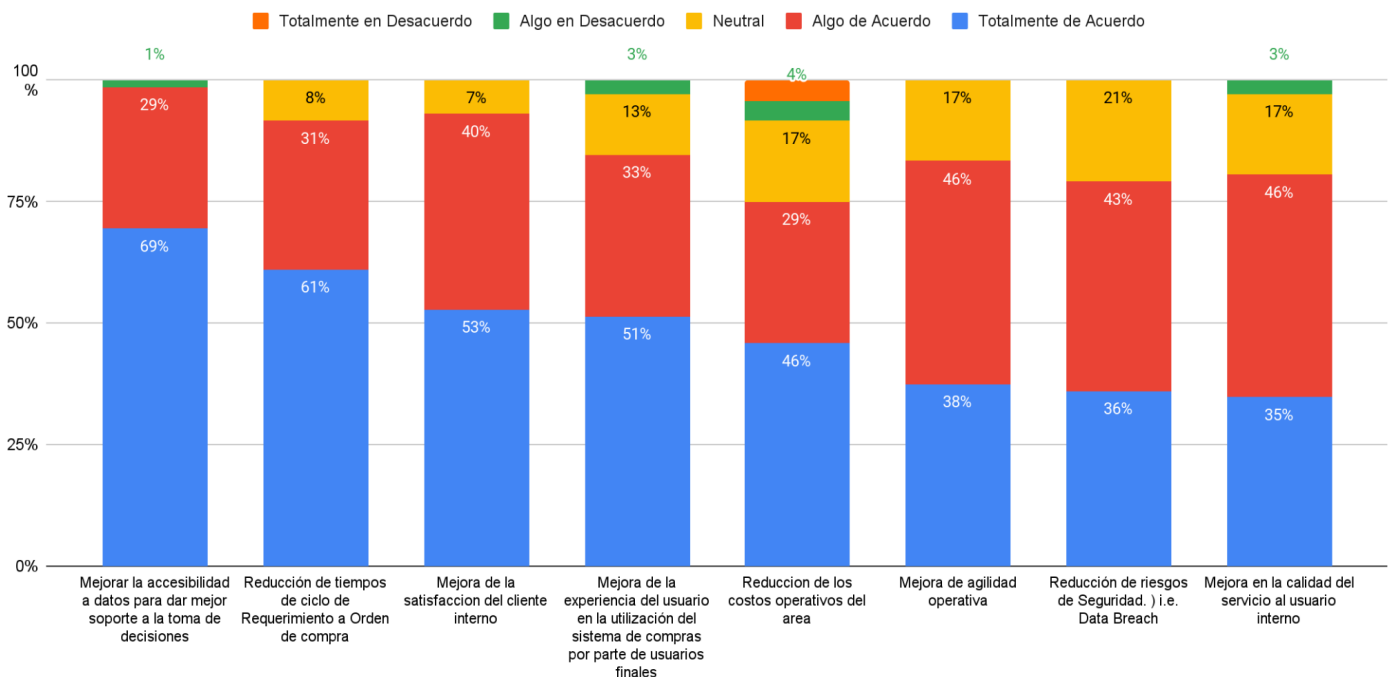


Figura 11. Beneficios de la Transformación Digital. Elaboración propia (2021).

Los encuestados otorgaron el segundo lugar a la reducción de tiempos entre el ciclo de requerimientos hasta llegar a la orden de compras, presentando también su postura como totalmente de acuerdo con este respecto en un 61% de los casos y algo de acuerdo en un 31%.

En tercer lugar, la muestra de estudio expresó, que otro beneficio derivado de la transformación digital del sector de abastecimiento es la mejora en la experiencia del usuario (53% totalmente de acuerdo y 40% algo de acuerdo)

Sin embargo, la mayoría de los encuestados que dieron respuestas neutrales o negativas se centraron en la reducción de costos operativos del área mostrándose neutrales en un 17% y algo en desacuerdo en un 4% y un 2% en total desacuerdo.

Gibbons (2020) sostiene en el estudio de Key Issues 2020 que:

“Los beneficios más significativos de la transformación digital de las áreas de abastecimiento serán en las áreas de valor más básicas: Mejora de datos para soportar toma de decisiones; Mejora de satisfacción de cliente interno; incremento en agilidad operacional, reducción de costos operativos de abastecimiento.”

Esto denota una correlación cercana con los resultados obtenidos donde la mejora de la calidad de datos habilita también la participación de compras y abastecimiento en procesos estratégicos y decisiones corporativas, desde la colaboración e interacción con sus clientes internos.

Como todo proceso de transformación, implicando un cambio, existirán siempre barreras para su ejecución. Respecto a este interrogante se solicitó apuntar aquellas tres (3) principales barreras que dificultaron el proceso de transformación del área de compras y abastecimiento en las compañías de los participantes.

### Barreras a la Transformación Digital

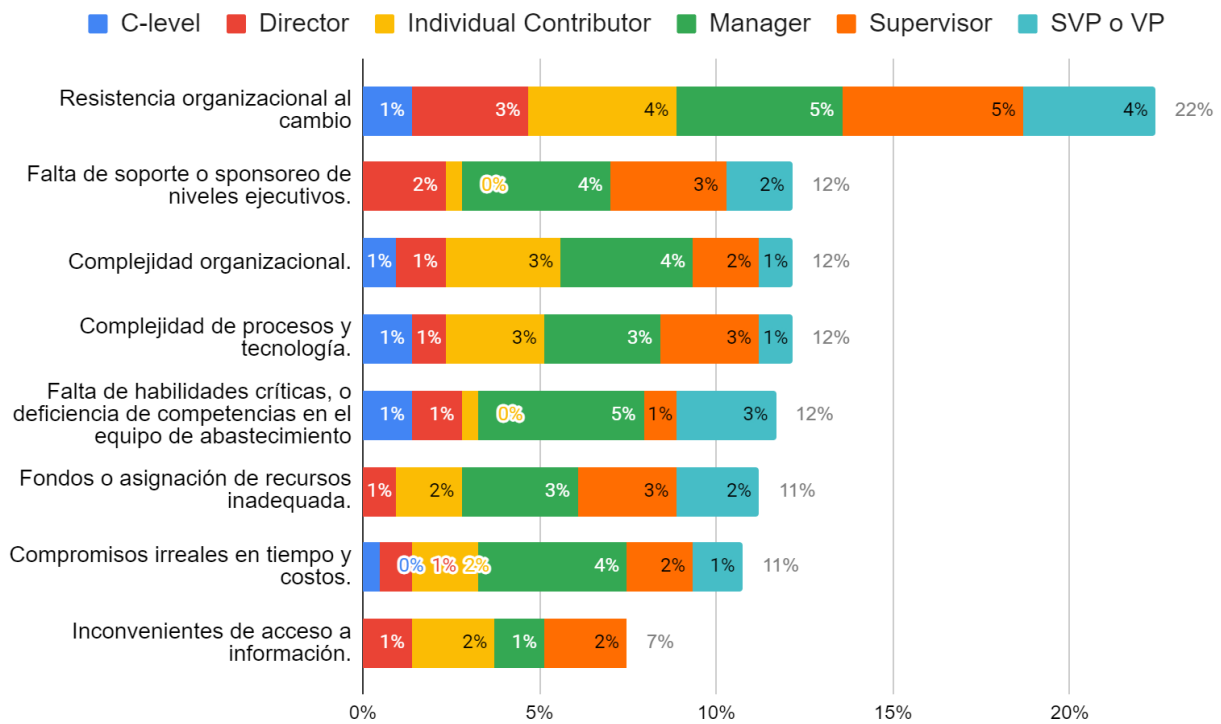


Figura 12a. Barreras de la Transformación Digital. Elaboración propia (2021).

Tal como lo denota la Figura 12a, la mayoría de los encuestados se enfocó en señalar las tres (03) principales barreras que podrían tener incidencia negativa, en la implementación de un proceso de transformación digital de la función, pero detallando también el nivel de jerarquía de los participantes. Si bien a nivel general tales barreras son:

1. Resistencia organizacional al cambio. 22%
2. Complejidad organizacional. 12%
3. Falta de soporte o patrocinador en niveles ejecutivos. 12%

Si se analiza por nivel de jerarquía, también según la figura 12 se observa que para todos los niveles la resistencia organizacional sigue siendo la principal barrera.

Pero es importante remarcar que para los niveles de gerencia la segunda barrera en importancia sería la falta de habilidades críticas de los recursos humanos de las áreas de abastecimiento con un 5% de las respuestas. En el caso de empleados sin reportes directos, la complejidad de procesos y tecnologías se convierte en la segunda principal barrera con un 3% de las respuestas.

## Barreras a la Transformación Digital

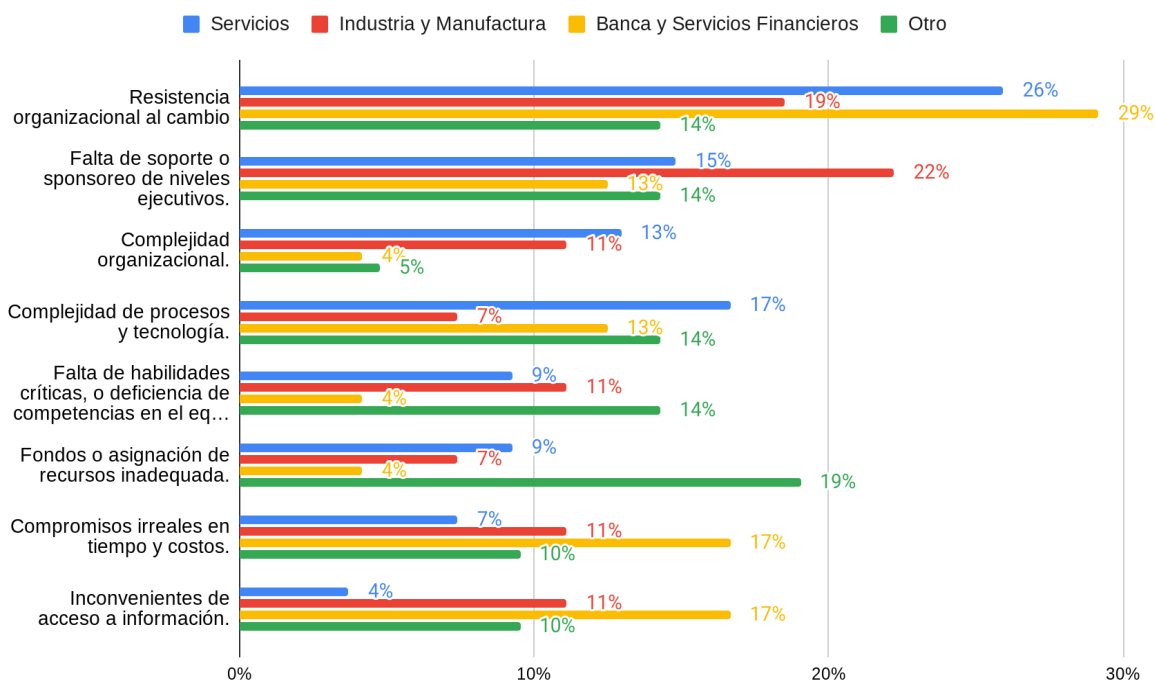


Figura 12b. Barreras de la Transformación Digital por sectores. Elaboración propia (2021).

Otra dimensión para analizar según la Figura 12b, es que sucede en los diversos sectores económicos. Si nos focalizamos en los 3 principales sectores:

### Servicios:

1. Resistencia organizacional al cambio. 26%
2. Complejidad de procesos y tecnología. 17%
3. Falta de soporte o sponsorship de niveles ejecutivos. 15%

### Industria y Manufactura:

1. Falta de soporte o sponsorship de niveles ejecutivos. 22%
2. Resistencia organizacional al cambio 19%
3. Complejidad organizacional. 11%

### Banca y Servicios financieros:

1. Resistencia organizacional al cambio 29%
2. Compromisos irreales en tiempo y costos. 17%

### 3. Inconvenientes de acceso a información. 17%

Resulta conveniente destacar, además, que los participantes perciben como la barrera con menor incidencia respecto al proceso de transformación digital del área de abastecimiento, a los inconvenientes de acceso a la información.

Los resultados respaldan las conclusiones de Derocher, (2020) donde en su estudio la resistencia organizacional a los cambios constituye la principal barrera. Al respecto detalla:

“Para remediar esto, desarrollar un plan detallado de gerenciamiento del cambio temprano en el proceso de transformación es crítico. Planes de gerenciamiento de cambio aseguran el involucramiento de los clientes internos e interesados, con la visión de largo plazo de modo de asegurar la correcta comunicación a todos los niveles” (p.14)

#### **5.1.3. Medición del Valor de Abastecimiento**

Al respecto de las consultas asociados a la medición y reconocimiento del valor que el área de abastecimiento genera, muestran que para la mayoría de las organizaciones participantes es muy relevante que el área de abastecimiento tenga la posibilidad y responsabilidad como función de reportar en función de los ahorros obtenidos en gastos, y que además, dicho reporte, pueda reflejar categóricamente la incidencia real de tales ahorros sobre el avance y contribución hacia los objetivos organizacionales tipificados dentro de este rango.

Tal como lo denota la Figura 13, se puede observar que para un 57% de los participantes resulta extremadamente importante el reporte de ahorros obtenidos en gastos desde la perspectiva de sus funciones, mientras que, por el contrario, un minoritario 4,2% de los encuestados manifestó que dicho reporte no es importante, pero remarcablemente 0% manifestó que no fuera nada importante para la organización.

#### **Reporte de Ahorros Obtenidos en Gastos**

5 - Extremadamente importante. 1 - Nada importante

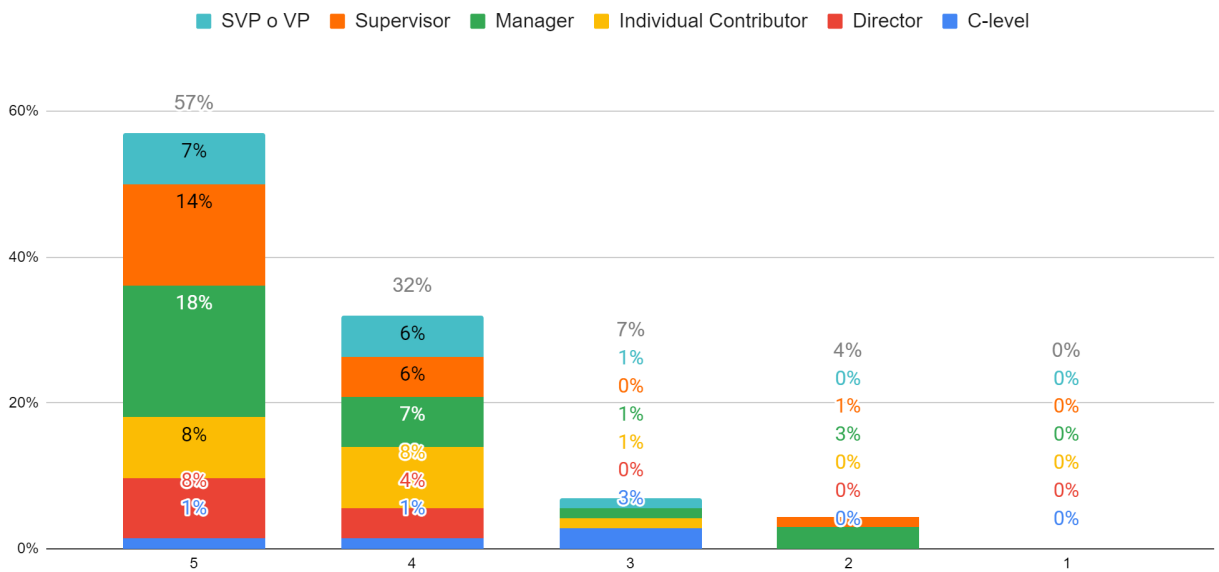


Figura 13. Reporte de Ahorros Obtenidos en Gastos. Elaboración propia (2021).

Si profundizamos en la respuesta clasificaremos de acuerdo con los niveles de responsabilidad, se debe destacar que para el C-level se registran la mayor cantidad de respuestas neutras (3%), lo cual denota una oportunidad a capitalizar por las áreas de Compras y abastecimiento en posicionarse mejor frente a los roles más estratégicos de las organizaciones, apalancados principalmente por la contribución en los resultados que pueden proveer a través de ahorros tangibles. Estos resultados contrastan con lo propuesto por Sollish, F. y Semanik, J. (2007) que remarcan:

“La incapacidad para la medición del rendimiento de las compras había obstaculizado el reconocimiento de la gestión de la función. Si un gerente general no tiene medios para medir el efecto de una función sobre su rendimiento general, es poco probable que él o ella considere que es de gran importancia.” (p.395)

Ahora ciertamente al respecto de la tangibilidad de los beneficios y ahorro generados por el área de abastecimiento la mayoría de los participantes calificaron como bueno el sistema de registro de ahorros usado por la

compañía, tal porcentaje mayoritario asciende al 41,7% del total de los encuestados en el estudio.

### Sistema de Registro de Ahorros

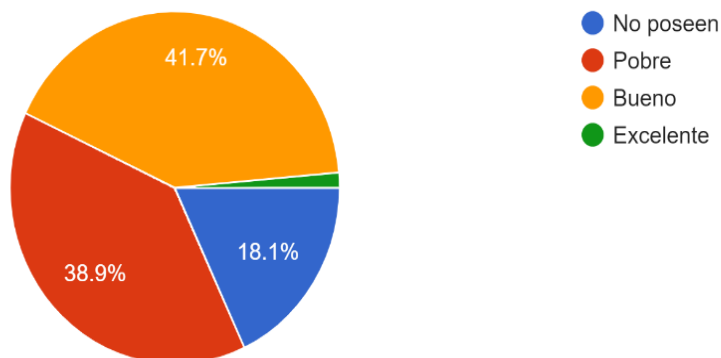


Figura 14. Sistema de Registro de Ahorros. Elaboración propia (2021).

Pero paradójicamente, es posible observar que se abarca la mayoría con un 57% de los casos entre aquellos que respondieron no poseer o poseer un sistema de registro pobre. Claramente mostrando una inhabilidad en la capacidad de registrar los beneficios del área y por ende transmitirlos a sus clientes internos como soporte del valor de la función a la actividad de la compañía. Esto no es solo una oportunidad, además es función principal del área, demostrar el valor creado por la función de abastecimiento al negocio de la organización, y es el foco principal donde la transformación digital puede apalancarse para lograr un resultado disponibilizando informaciones a través de soluciones tecnológicas innovadoras. Justamente Easton, S. y Evans, H. (2018) marcan este inconveniente presente en la mayoría de las compañías: “después de casi 20 años de implementación de tecnología, la mayoría de las organizaciones de abastecimiento todavía luchan por obtener una visión integral de sus gastos (y algunos luchan simplemente por generar una vista básica de los gastos de proveedores y categorías).”

La anterior afirmación tiene su asidero en la consideración también general según los resultados de este estudio (Figura 15) que un 33% de los encuestados se mostró totalmente de acuerdo, con el supuesto que señala la



necesidad mejorar la visibilidad y anticipación en la administración de los gastos, representando ésta, la tendencia mayoritaria, pero sobre todo respaldada por los niveles jerárquicos más altos como supervisores, gerentes y VP's.

### Necesidad de mejorar la visibilidad y anticipación en la administración de los gastos

5 - Totalmente de acuerdo 1 - Nada de Acuerdo

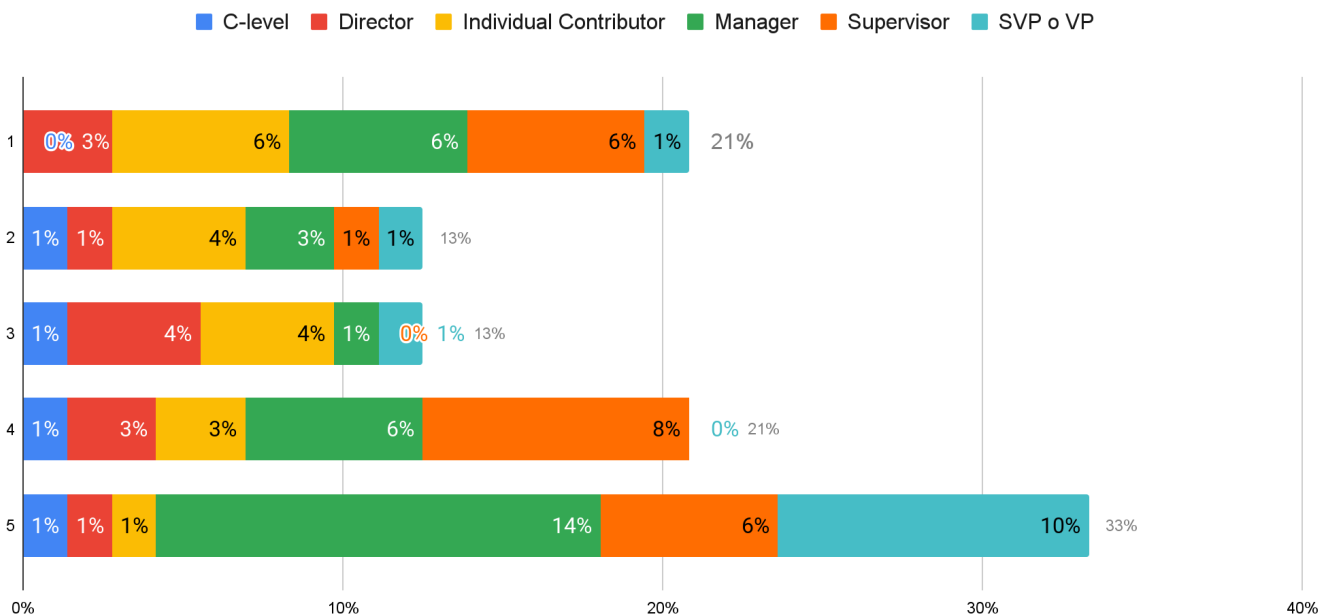


Figura 15. Administración de los Gastos. Elaboración propia (2021).

Ahora bien, en lo que atañe a los resultados obtenidos en este apartado, presentados en forma clara en la Figura 15, puede evidenciarse que 21% de los encuestados declaró encontrarse en nada de acuerdo con la necesidad que tiene la compañía de mejorar la visibilidad y anticipación en la administración de los gastos. Pero surge de la apertura de funciones y responsabilidades que en su mayoría se trata de participantes con roles sin responsabilidad de manejo de equipos o participación directa en resultados.

En este sentido, resulta notoria la confrontación en cuanto a las diferenciadas perspectivas de los colaboradores, para los cuales, desde ambos extremos, los gastos inciden en la capacidad operativa, gestión de la innovación y nivel de crecimiento de la compañía. Aquellas mayores tasas de positividad se denotan

en las funciones de managers, C level, svp o vp. Demostrando la asimetría que existe en la importancia que se le otorga a la información sobre el gasto a medida que crece el nivel de responsabilidad.

Stavrand, E. y Shanahan, C. (2015) postulan que la medición de Performance del área de abastecimiento es central en muchos aspectos de la gestión de un negocio. La mayoría de los esfuerzos de transformación de las áreas de abastecimiento son el resultado de condiciones desafiantes del entorno de negocio y de la necesidad de conseguir rápidamente ahorros de terceros y mejoras en el flujo de caja

Gibbons, L y Puri, Tarun. (2017).” En general, las herramientas de software utilizadas para rastrear la línea de base de costos y las variaciones aún están en su infancia.”

Según el estudio, la mayoría de los participantes consultados tuvieron en el último año en sus compañías objetivos de ahorro establecidos.



Figura 16a. Existencia de Objetivo de Ahorro en Gastos Indirectos. Elaboración propia (2021).

En cuanto a la consulta que se realiza a la muestra de estudio, sobre la existencia de un objetivo específico de ahorro en gastos indirectos vinculado al último año en las compañías donde se desempeñan los participantes, resultó, en base a lo estipulado en la Figura 16, que la porción mayoritaria

correspondiente al 38,9% de los encuestados, respondió de manera positiva ante esta interrogante.

En este sentido, resulta evidente que las áreas de abastecimiento y compras en general tienen que dirigir sus esfuerzos a generar oportunidades de ahorro en función de la reducción de costos indirectos, todo ello en función del fortalecimiento de la estructura del negocio y de la generación permanente de valor a nivel corporativo.

¿Tuvo la compañía el último año un objetivo específico de ahorro en gastos indirectos?	Que cantidad de Empleados posee la compañía donde se desempeña actualmente.					Grand Total
	De 1 a 50	De 100 a 1000	De 1000 a 10000	De 50 a 100	Mas de 10000	
No	25.0%	5.9%	13.6%	37.5%	5.9%	13.9%
No lo se		23.5%	9.1%	12.5%	29.4%	16.7%
No, pero existen objetivos de eficiencia en presupuestos	50.0%	29.4%	22.7%	37.5%	29.4%	30.6%
Si	25.0%	41.2%	54.5%	12.5%	35.3%	38.9%
Grand Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Figura 16b. Existencia de Objetivo de Ahorro en Gastos Indirectos según tamaño de empresa. Elaboración propia (2021).

Adviértase que, a pesar de todo lo manifestado sobre la tendencia mayoritaria correspondiente a este apartado, puede notarse que un 16,7% de los encuestados, manifiesta no saber sobre la existencia del ya mencionado objetivo específico, dentro de sus organizaciones, mientras que para un 13,9% directamente es un objetivo no existente para la gestión. Es de la figura 16b se desprende justamente que esto es aún más representativo en empresas de menos de 1000 empleados, donde no es tan común objetivos de ahorro específicos en abastecimiento. Por el contrario se refuerza la conclusión de que en aquellas compañías de más de 1000 empleados, es más común ( 54,5% de 1000 a 10000 empleados y 41,2% de 100 a 1000 empleados respondieron en forma positiva a la existencia de objetivos específicos de ahorro ) que se fijen metas de productividad al respecto de ahorros en las compras, denotando un grado más avanzado en los proceso de transformación desde un aspecto cultural / organizacional que aquellas empresas de menor magnitud cuyos

esfuerzos de modernización y transformación usualmente están dirigidos más específicamente a la generación de facturación de negocio, que en el desarrollo de áreas de soporte interno como es compras y abastecimiento.

En esto comprobamos lo propuesto por Derocher (2020) donde indicaba que las áreas de abastecimiento enfrentan un desafío dual, reducir costos, tanto internos como externos y agregar valor. Pero sólo el foco en costos no alcanzará, las organizaciones deben continuamente reinventar la forma de hacer negocios, y/o gestionar sus procesos, para mantener su ventaja competitiva.

Al respecto de que la obtención de Ahorros y/o beneficios económicos impactando el margen financiero y son fáciles de demostrar contra los presupuestos anuales en el abastecimiento de bienes y servicios requeridos por una compañía para operar, se evidencia a través del estudio que es un sentimiento más generalizado los desafíos aún presentes en la materialización de los ahorros obtenidos en diversas negociaciones y su impacto en directo en la rentabilidad corporativa.

5 - Totalmente de acuerdo 1 - Nada de Acuerdo

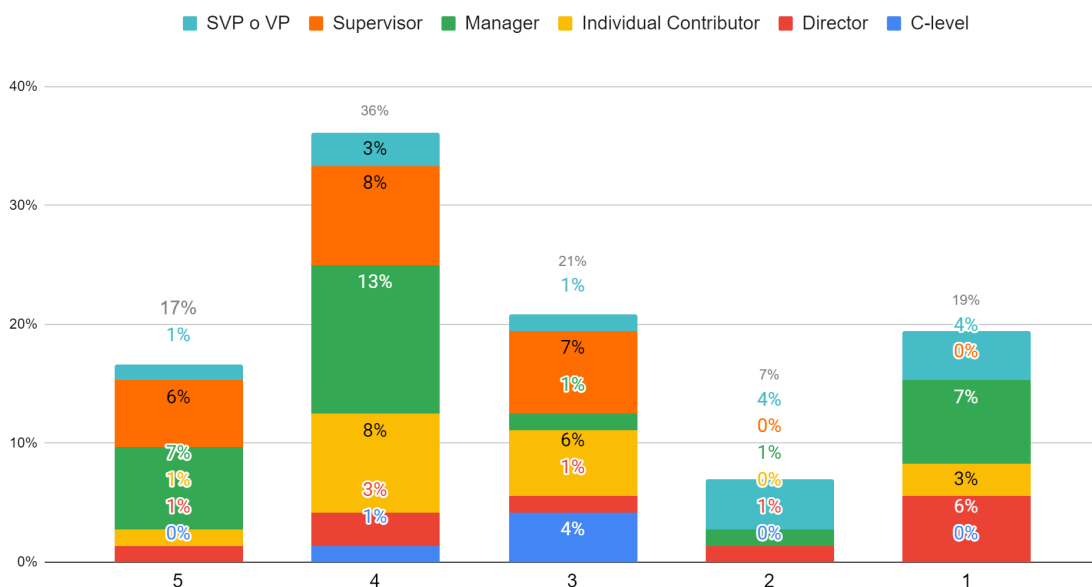


Figura 17. Ahorros y Rentabilidad Corporativa. Elaboración propia (2021).

Si bien el resultado reflejado en la Figura 17, denota que la porción mayoritaria de los participantes, representada en esta ocasión por el 36,1%, se encuentra de acuerdo con el postulado, un 46% tiene sentimientos neutros o negativos con el mismo. De este grupo con connotación negativa resulta necesario detallar que su mayor parte se tratan de respuestas de aquellos roles de mayor jerarquía y responsabilidad los que consideran que aquellos beneficios negociados no necesariamente son directamente tangibles a nivel de impacto en resultados o resulten justamente simples de demostrar en lo que respecta a su contribución a los resultados económicos de la compañía. 75% participantes C level dieron respuestas neutras o negativas, 66% en el caso de los directores y 70% en el caso de posiciones VP (vicepresidente) y SVP (vicepresidente sr.)

Esta posición contradictoria es de algún modo esperable, el aporte positivo está dado por los roles de mandos medios y empleados. La percepción del valor entre quien lo genera y lo recibe tiene una desconexión fundamental que debe ser atendida, desde la forma de capturar las transacciones y negociaciones que generan ese valor y ahorro, hasta como él mismo es luego presentado a los niveles más senior de la compañía. Esta es una dimensión específica donde ya Gibbons, L (2020) había demostrado la necesidad de mejorar la capacidad analítica y de reporte como un área de desarrollo crítico pendiente. Estos resultados dan soporte a la misma necesidad.

Brown, J. y Raudabaugh, J. (2016) señalan que:

“Solo 15% a 20% de las organizaciones de compras y abastecimiento que entregan alto valor al negocio tienen fuerte reconocimiento de sus clientes internos. [...] La mayoría de las organizaciones de compras no administran o reportan en forma transparente o eficiente sus resultados y productividad”

Interesa destacar, además, que lo relativo al cálculo, seguimiento y presupuestación de los ya mencionados ahorros, constituyen parte de las responsabilidades conjuntas que tienen en común las áreas de abastecimiento y finanzas, sin embargo, no es exclusiva de estos sectores, por tanto, existen otros agentes involucrados.

Si nos adentramos en el detalle específico de los agentes involucrados en la validación y seguimiento de los ahorros y beneficios queda claro que en la mayoría de los casos son Abastecimiento y Finanzas en conjunto las áreas que validan los beneficios económicos obtenidos. 38,9% de los casos. (figura 20)

### Áreas responsables por validación de ahorros obtenidos

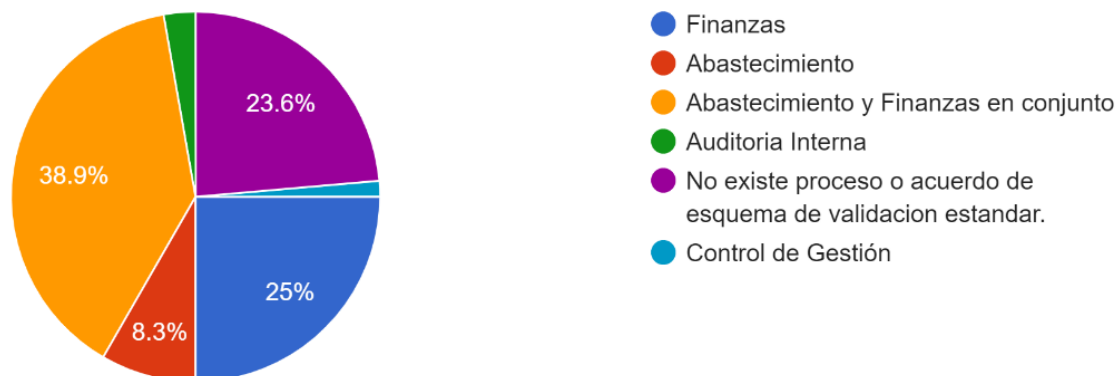


Figura 20. Validación de Ahorros. Elaboración propia (2021).

Sobre esta base, se resalta la función conjunta y estratégica que ejercen las áreas de abastecimiento y finanzas dentro de la organización objeto de estudio, siendo que ambas se apoyan y complementan en cuanto a la validación de ahorros que surgen como consecuencia de una adecuada gestión de compras corporativas. Por lo tanto, ambas áreas suelen tomar en cuenta para tal validación, las aristas relativas a la metodología del cálculo, el rastreo de todos los elementos a incluir, la precisión de los datos considerados, y finalmente, la incidencia de todo lo anterior sobre la toma de decisiones corporativas.

El segundo caso más relevante es aquel donde las funciones y por ende la colaboración comienzan a desconectarse, en un 25% de las respuestas las áreas financieras validan y reportan por sí solas los ahorros o la performance del área en su contribución contra los objetivos. El tercer caso mayoritario es directamente que no existen instancias de validación internas de los beneficios generados por compras y abastecimiento.

Estos dos últimos escenarios explican de algún modo lo que se indica al respecto de la percepción de parte de los equipos gerenciales más senior,

quienes no responden en forma positiva a que los beneficios obtenidos por el área de abastecimiento sean fácilmente comprobables e impacten en el margen de la compañía directamente. Un 23% de las respuestas indica que no existe un proceso de validación y otro 25% indica que es solo un área quien valida y reporta, esto continúa diluyendo el aporte estratégico y financiero del área

En este orden de cosas en esos casos están contenidos en el 25% de la muestra de estudio que señala que la función de validar los ahorros obtenidos recae únicamente sobre el área de abastecimiento, se puede abonar aún más a una desconexión o desconfianza sobre resultados reportados, esto desmejorando el posicionamiento del área como un socio estratégico de negocio. No es suficiente con generar los beneficios, es necesario medirlos y reportarlos de forma sistemática, sostenida y creíble, soportado por herramientas tecnológicas que faciliten el acceso a la información y su análisis.

Stavrand, E. y Shanahan, C. (2015) refuerzan este punto en forma vehemente.” Finanzas es clave, deben ser vistos como los guardianes de los beneficios que compras y abastecimiento entregará. Los beneficios no son dinero de abastecimiento, el mismo es de la compañía. [...] Finanzas y un cliente interno deben trabajar con abastecimiento en el reconocimiento del beneficio. [...] Esto genera credibilidad con los ejecutivos senior de la compañía.” (p.193)

En lo concerniente al seguimiento efectuado sobre los gastos y los ahorros generados, la Figura 18 denota que la mayoría de los participantes expresa ante esta interrogante, encontrarse algo y totalmente de acuerdo (61% agregadas ambas respuestas), con que existe una instancia de revisión y/o validación de los ahorros obtenidos por parte de un área externa a abastecimiento.

### **Seguimiento de Gastos y Ahorros**

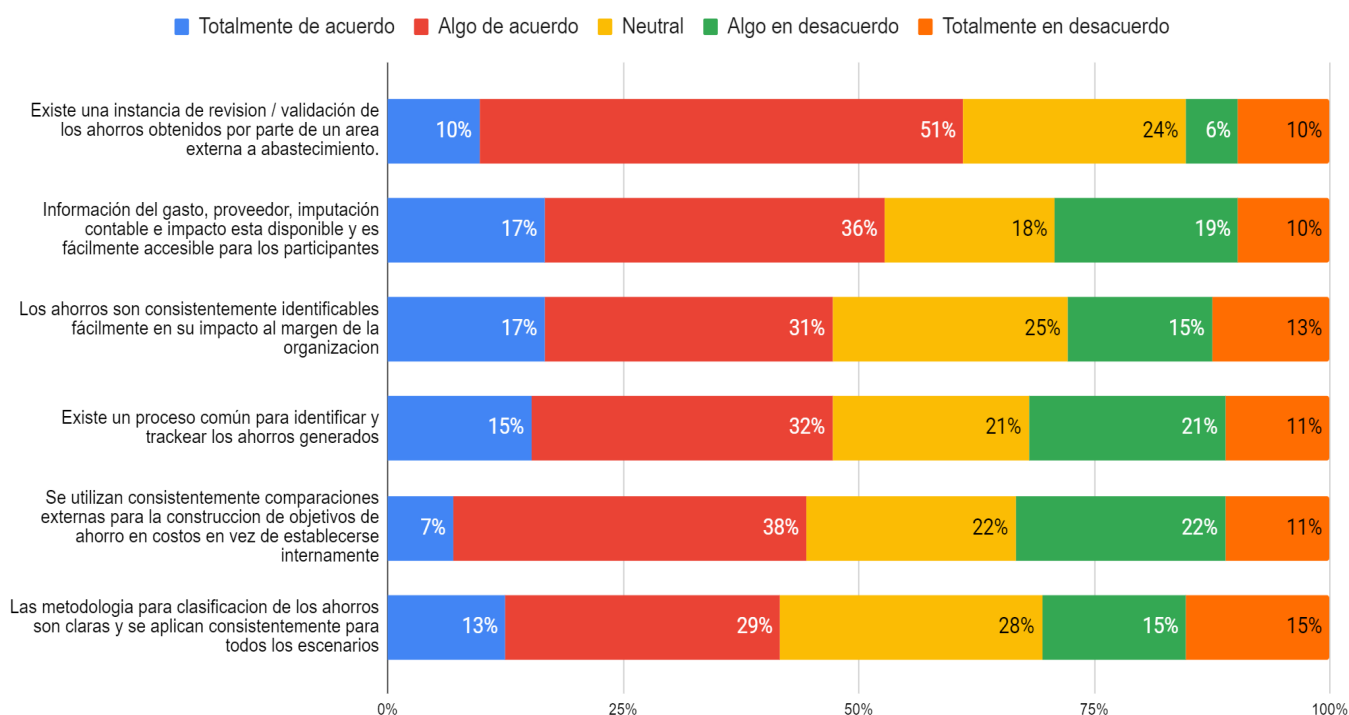


Figura 18. Seguimiento de Gastos y Ahorros. Elaboración propia (2021).

De la misma manera, un porcentaje mayoritario de los encuestados mantiene una posición neutral en lo relativo a la claridad y consistencia para la clasificación de los ahorros con un 58% de respuestas neutrales o en desacuerdo.

Esto indica una oportunidad sobre todo en la socialización de la metodología de seguimiento y su aplicación consistente. La ausencia de esta contribuye a debilitar la comunicación de resultados y la credibilidad de los mismos. Es de destacar que también en los resultados menos positivos (más de un 50% de respuestas negativas o neutrales) se encuentran los siguientes:

- Existe un proceso común para identificar y registrar los ahorros generados. 32% respuestas negativas
- Se utilizan consistentemente comparaciones externas para la construcción de objetivos de ahorro en costos en vez de establecerse internamente. 32% respuestas negativas
- Los ahorros son consistentemente identificables fácilmente en su impacto al margen de la organización. 30% respuestas negativas



- Las metodologías para la clasificación de los ahorros son claras y se aplican consistentemente para todos los escenarios. 32% respuestas negativas

Entonces en conclusión si bien existen instancias de revisión / validación de los beneficios, al final del día las organizaciones fallan en tener un proceso común, una metodología clara y consistente para el reporte de beneficios, lo que se traduce en que no sean fácilmente identificables en su contribución o impacto al margen o beneficio de la organización.

Los errores comunes al medir y reportar los ahorros de costos han creado problemas de credibilidad para las adquisiciones. Gibbons, L y Puri, Tarun. (2017) los enumeran:

“– Esfuerzos aislados de compras en la medición del ahorro de costos. Las partes interesadas tienen una participación limitada o nula en la identificación, medición y notificación de los ahorros.

– Pobre disciplina en el proceso de medición junto con la falta de capacidades analíticas en la organización de compras.

– Los ahorros demasiado optimistas informados a través de un proceso dudoso dañan la imagen interna de la función de compras.” (p.22)

A menudo, una vez que se negocian los ahorros, no se realiza ninguna medición adicional; aunque la mayoría de los participantes en este estudio verifican que los ahorros se están alcanzando en diversas etapas de su contabilización.

### Momento de contabilización de un beneficio una vez que ya fue negociado por Abastecimiento

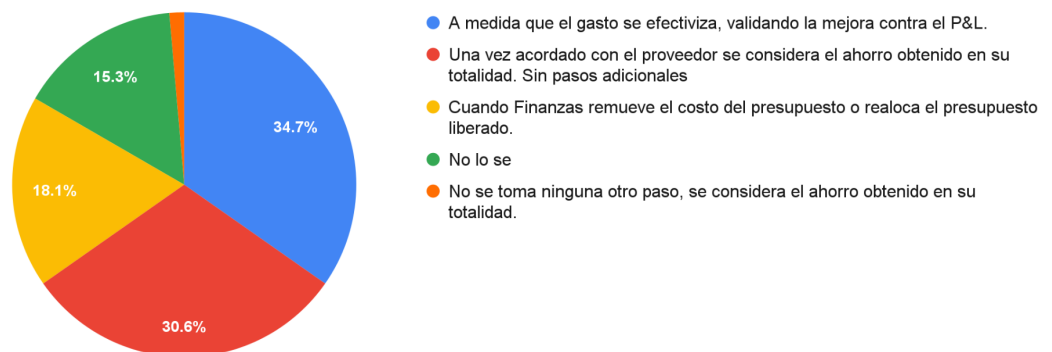


Figura 19. Contabilización de Ahorros. Elaboración propia (2021).

Respecto al momento en que se efectúa la contabilización del ahorro, eficiencia o beneficio sobre un bien o servicio que ya fue negociado por el área de Abastecimiento, la Figura 19 indica que el 33,3% señalaron que tal acción se lleva a cabo a medida que el gasto se efectiviza, de esta manera, queda validada la mejora en el estado de resultados, esto usualmente como vimos realizado en conjunción con las áreas financieras de modo de incrementar la precisión y transparencia.

Resalta también respecto a esta interrogante, que un 30,6% de los encuestados, manifiesta que los ahorros se contabilizan apenas el área de abastecimiento cierra el acuerdo con el proveedor, alcanzando en ese punto estimar la totalidad de los mismos, sin pasos adicionales. Esto constituye otra oportunidad desaprovechada en las organizaciones al respecto de la comunicación de beneficios obtenidos sobre todo al no existir un cruce directo con estados de resultados que permitan validar y fundamentar el impacto de los resultados a niveles ya específicamente contables.

En tercer lugar, figura el escenario donde las áreas financieras remueven directamente el costo, reflejando directamente el beneficio en sus libros, esto en un 18,1% de los casos analizados. Esto da más soporte y trazabilidad al beneficio reportado, y complementa la entidad del mismo que haya sido comprometida en los resultados por finanzas y no compras directamente.

Es por esto que más allá del perfil de socio de negocio o aliado estratégico de las distintas funciones de la compañía, finalmente serán aquellos beneficios económicos sobre todo lo que determinará el aporte del área de compras y abastecimiento hacia el avance de los objetivos corporativos. (Sollish, F. y Semanik, J. (2007) p.6)

Es entonces importante enumerar y detallar aquellos escenarios que son específicamente reconocidos como fuente de valor aportado al negocio. Según la Figura 21, es justamente la negociación de precio, y la mejora de este el escenario más reconocido con un 81% de respuestas positivas de los encuestados.

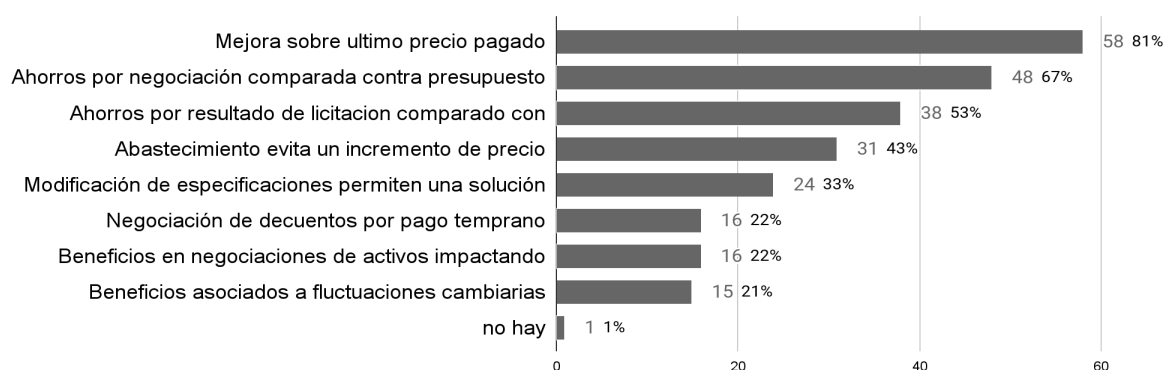


Figura 21. Beneficios Generados por Abastecimiento. Elaboración propia (2021).

También la mayoría de los encuestados se enfocó en señalar los escenarios que son reconocidos por el área de finanzas como beneficios generados por el área de abastecimiento. Tales escenarios son señalados a continuación, en el mismo orden en que fueron categorizados por la muestra de estudio:

1. Ahorros por negociación comparados con el presupuesto financiero. 67%
2. Ahorros por resultados de licitación comparados con el presupuesto inicial 53%.

Resulta lógico que aquellos escenarios que no están relacionados directamente con un impacto devenido de la negociación activa no sean reconocidos en forma más general. Tal es el caso de:

1. Beneficios asociados a fluctuaciones cambiarias. 21%
2. Negociación en compra de activos. Donde la mejora es únicamente de flujo de caja y no en gasto por tratarse de un bien capitalizable. 22%
3. Modificación de especificaciones. 33%

Para Gibbons, L y Puri, Tarun. (2017), las negociaciones de precios exitosas siguen siendo la principal medida utilizada para determinar la performance del área de compras y abastecimiento. Esto refuerza el resultado de este punto en particular donde este tipo de ahorro obtuvo la mayoría de las respuestas positivas de los participantes.

En el escenario de las organizaciones más allá de la tipología de beneficios reconocidos por las áreas financieras, acreditar a todas las partes interesadas contribuyentes por los beneficios es cada vez más común.

#### Crédito por la obtención del beneficio a Áreas involucradas.



Figura 22. Créditos por los Escenarios de Valor. Elaboración propia (2021).

A propósito del crédito por la obtención de los diferentes beneficios que se desprenden de los escenarios de valor contemplados en este estudio, la Figura 22 denota sólo el 26.4%, señalaron la inexistencia de un esquema de reconocimiento establecido en la organización. Esto indica que el 73.6% restante reconoce que existe en sus organizaciones un esquema formal de reconocimiento de la contribución o beneficio hacia las diferentes áreas actoras en un proceso de abastecimiento. En un 26.4% el reconocimiento es para el área de compras y abastecimiento, en un 19% el beneficio se reconoce al área que maneja el presupuesto influenciado y en un 15.3% al área que es responsable por el objetivo de mejora de costos, independientemente de que área interna deba ejecutar las acciones para obtener dicha mejora. Este tipo de definiciones es la que ayuda en integrar a las áreas de compras y abastecimiento al resto de las operaciones de la organización.

Al respecto del registro del crédito Stavrand, E. y Shanahan, C. (2015) propone:

“Las funciones de Áreas de abastecimiento de clase mundial son un deporte de equipo, el cálculo de beneficios junto con el proceso de gobernanza y reconocimiento deben ser vistas como las reglas del juego, y el sistema de puntuación como un proceso acordado por todos los participantes” (p.189)

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Las conclusiones que se emiten a continuación tienen como finalidad manifestar algunas consideraciones del investigador conforme a la experiencia obtenida tras la realización del proyecto. Los resultados obtenidos son el resultado del esfuerzo metodológico y analítico sustentado en la teoría sobre transformación digital y administración de áreas de compras y abastecimiento, permitiendo consecuentemente la generación de aportes y recomendaciones.

La transformación digital significa transformar los modelos de negocio para apalancarse y crecer con el uso de tecnología. El área de compras y Abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM debe tomar la oportunidad de, a través de la aplicación de las tecnologías disponibles consideradas en este estudio, mejorar su posicionamiento interno, elevar su perfil estratégico y mejorar las relaciones con aquellos usuarios internos clave que esperan resultados de ampliados de esta área de servicios.

Las áreas de compras y abastecimiento se enfrentan a un doble desafío: reducir los costos, tanto internos como externos, y agregar valor. Pero solo reducir los costos no es suficiente. En la economía digital, la competencia significa que las organizaciones, tanto a nivel de empresa como a nivel de área funcional, deben reinventarse continuamente para mantenerse al día con el ritmo del cambio. El área de abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM puede reducir los costos automatizando los procesos para ser más eficientes. Al mismo tiempo, puede convertirse en un asesor y socio más estratégico. al negocio proporcionando nuevos flujos de valor. Mejores análisis, aumento de la influencia del gasto y mejora del valor, todos serán áreas clave de enfoque para las compras y abastecimiento en su proceso de transformación.

En un futuro digitalizado las áreas de compras y abastecimiento deberán convertirse para permanecer relevantes. Como se vio en los resultados de la encuesta se podría concluir que el cambio de rol devenido de la transformación digital de la función obligará al área de abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM a adoptar necesariamente un rol con foco más estratégico que operativo, ya que es de suponer que la misma tecnología de automatización de

procesos terminará por reemplazar aquellos procesos operativos aún ejecutados por los equipos.

Existe una oportunidad en el desarrollo estratégico de la función, 71% de los participantes indicaron que las áreas de abastecimiento dan soporte básico a promedio de la industria. Si el área de abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM quiere mejorar su posicionamiento es necesario reconocer las prioridades esperadas en la industria de este tipo de áreas de soporte interno.

De acuerdo con el presente estudio, la percepción general es que el área de abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM debe concentrar sus prioridades en: Acompañar la transformación digital de la compañía, mejorar la capacidad de planeamiento y anticipación de demanda y dar soporte a la mejora de eficiencia de costos.

Podemos resumir las principales oportunidades para apalancar con nuevas tecnologías en las siguientes tres:

- Reducir los tiempos de Ciclo.
- Mejorar la eficiencia en los recursos y costo del área.
- Reducir los costos de bienes y servicios requeridos.

Para alcanzar mejoras en esas tres dimensiones las tecnologías que podrían contribuir más eficientemente a la transformación digital del área, según se registró en el presente estudio, son: la analítica avanzada predictiva, para comprender el comportamiento de los gastos; herramientas de self service, que contribuyen al análisis y predicción de datos; y finalmente, herramientas de visualización de datos, todas ellas con enfoque a los procesos operativos centrales de: compras, pagos, tesorería y cuentas por pagar. Vale la pena señalar que la teoría indica que el factor tecnológico más importante a considerar es la capacidad de automatizar los procesos operativos, es necesario investigar en profundidad la oportunidad priorizando la automatización de procesos en el contexto de transformación digital, sobre todo aquellos procesos operativos altamente manuales y repetitivos que están en la mejor posición para aprovechar de tecnologías como Inteligencia Artificial y Robotic process Automation, que permitiría reducción de costos y tiempos de ciclo.

Se estima que los beneficios principales para el área de abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM serían datos más accesibles que facilitan la toma de decisiones y mejoramiento de la agilidad operativa, sin embargo, la organización debe tener en consideración que la principal barrera que podría enfrentar el proceso de transformación digital del sector de abastecimiento, es la resistencia organizacional al cambio.

Es importante destacar sin embargo que la transformación digital del área tiene que estar necesariamente apuntada a la mejora de los aspectos que los usuarios internos consideran críticos y de vital contribución por parte del área de abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM. Si nos guiamos por los factores claves propuestos por Gibbons, L (2020) para agregar valores disponibles para el área de abastecimiento esos factores son: Administración del valor; Administración de la demanda; Reducción de los costos totales; Reducción del costo de compra; Garantía de suministro. Es de destacar que justamente la capacidad de poder reportar sobre cada uno de estos elementos será crítica para el reconocimiento de la gestión de compras y abastecimiento en una organización.

La capacidad de poder informar sobre los ahorros obtenidos no parece aún ser reconocida como crítica, así como la función de compras y abastecimiento tampoco son reconocidas como estratégicas para el negocio, y es aquí donde reside la mayor oportunidad para el área de abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM.

Según el presente estudio podemos concluir que un 57% de los participantes dijeron considerar extremadamente importante la capacidad de un área de abastecimiento de reportar sobre los ahorros obtenidos, pero así todo 58% reconoció no tener un sistema de registro de ahorros formal o que el utilizado es pobre. Casi un 70% reconoce tener algún tipo de objetivo de eficiencia a nivel de costos y presupuestos, pero reconocen desafíos al momento de reconocer si esas eficiencias impactan finalmente el margen de la compañía. De hecho, se recibió una mayoría de comentarios negativos sobre que las metodologías para la clasificación de los ahorros no son claras y se no aplican consistentemente para todos los escenarios



Estos resultados abren una vertiente clara para el área de abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM. Si las negociaciones de precio siguen siendo la principal medida utilizada para determinar la performance del área de compras y abastecimiento Gibbons, L y Puri, Tarun. (2017), entonces atender la mejora de reducción de costos y administración del valor apalancados por las tecnologías disponibles en un proceso de transformación digital debería ser la prioridad para el área.

La conjunción de oportunidad de transformación digital y el reposicionamiento del área de compras y abastecimiento en una función más estratégica debe ser apalancada justamente con la oportunidad de desarrollo que se evidencia en la inmadurez del proceso de medición de valor de abastecimiento actual en las organizaciones participantes de este estudio.

Como recomendaciones finales, es de vital importancia hacia el futuro para el área de abastecimiento de IRON MOUNTAIN LATAM, poder arbitrar los medios que le permitan capitalizar un proceso de transformación digital que soporte la evolución del área hacia una organización de clase mundial, para ello

- Desarrollar asociaciones estratégicas, sobre todo con el área financiera y clientes internos que validen las actividades de ahorros, que otorgan valor (estructura organizativa moderna, plataformas digitales, talento y cultura).
- Priorizar la automatización de los procesos señalados por los participantes del sector de abastecimiento, lo que fortalecerá el cambio de imagen digital, como estrategia de transformación corporativa. Concentrándose específicamente en Reducir los tiempos de Ciclo; Mejorar la eficiencia en los recursos y costo del área y Reducir los costos de bienes y servicios requeridos. Apalancados en las tecnologías disponibles relevadas.
- Mejorar las prácticas referidas a la administración y reporte de ahorros, siendo que tales acciones, generan valor, mejoran la eficiencia operativa, generan credibilidad entre los colaboradores y reducen el riesgo intrínseco en cambios organizacionales. Definir herramientas tecnológicas, un proceso común de validación con finanzas y clientes

internos, de modo de generar credibilidad tanto en los sistemas tecnológicos de reporte y posicionar al área como realmente un socio estratégico que puede no solo agregar valor a la operación, sino también demostrarlo en forma fehaciente soportados con tecnología que simplifique y transparente la gestión.

## ANEXO 1. CUESTIONARIO TRABAJO DE CAMPO

### Encuesta: Transformación digital de áreas de Abastecimiento

La siguiente encuesta tiene carácter confidencial. Se busca recabar información sobre la madurez del departamento de abastecimiento de la compañía en la que se desempeña.

Los resultados y respuestas no son individualizables y serán utilizados para desarrollar una conclusión sobre las oportunidades de la función de abastecimiento hacia el futuro para, a través de la transformación digital de sus procesos, para mejorar el impacto en el valor entregado a sus clientes internos.

Gracias por su participación.

---

\* Required

1. A que sector económico pertenece la compañía en la que se desempeña actualmente? \*

*Mark only one oval.*

- Agricultura
- Banca y Servicios Financieros
- Comercio Minorista y mayorista
- Comunicaciones
- Educación
- Energía
- Industria y Manufactura
- Salud
- Servicios
- Tecnología y Servicios de TI
- Transportes
- Turismo y Gastronomía
- Otro

2. La compañía tiene presencia nacional, regional o global? \*

*Mark only one oval.*

- Nacional
- Regional
- Global

3. Que cantidad de Empleados posee la compañía donde se desempeña actualmente. \*

*Mark only one oval.*

- De 1 a 50
- De 50 a 100
- De 100 a 1000
- De 1000 a 10000
- Mas de 10000

4. Cual es su nivel de responsabilidad actual en su cargo? \*

*Mark only one oval.*

- C-level
- SVP o VP
- Director
- Manager
- Supervisor
- Individual Contributor

#### Prioridades y transformación digital de Abastecimiento

5. Donde considera usted que el area de abastecimiento de su compañía se encuentra situada hoy en día respecto de su desarrollo estratégico y servicio que le brinda a los clientes internos? \*

Grado de Madurez del área de abastecimiento en relación al soporte estratégico brindado al negocio de su empresa

*Mark only one oval.*

- Soporte mínimo - Aseguramiento del abastecimiento - Solo provision de bienes y servicios en el lugar y tiempo correcto.
- Soporte Basico - Aseguramiento del abastecimiento y precio- Solo provisión de bienes y servicios en el lugar, tiempo y precio correcto.
- Promedio de Industria - Total Cost of Ownership - Foco inteligencia de mercado, capacidades de proveedores, alianzas, RFP's y contract management.
- Avanzado - Socio interno en Gasto / Presupuesto. Consultor de valor agregado para reducción de demanda, variabilidad y complejidad.
- World Class - Socio interno estrategico, consejero y agente de cambio. Innovación y soporte a estrategia de negocio desde la función del abastecimiento estratégico

6. En su opinion, cuales deberian ser las principales prioridades del área de abastecimiento para dar soporte al negocio en su compañía? Seleccione las 3 principales opciones. \*

Seleccione las 3 principales opciones.

*Check all that apply.*

- Capacidad de planeamiento y anticipacion de demanda
- Dar soporte a la mejora de eficiencia de costos de la compañía
- Acompañar la transformación digital de la compañía desde sus procesos e integración con proveedores
- Dar soporte a las estrategias de crecimiento de la compañía. Acelerar time to market.
- Mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes internos
- Integración de proveedores estratégicos para desarrollo de nuevos productos
- Objetivos de responsabilidad social corporativa.
- Ofrecer mejor visibilidad y capacidad analítica sobre datos de gasto e inversiones
- Contratar, entrenar y retener talento
- Favorecer la agilidad y sentido de urgencia de la compañía

Other:  \_\_\_\_\_

7. Cuáles cree usted que son las principales oportunidades de mejora en el area de abastecimiento? \*

Clasifique su respuesta según su grado de acuerdo con las oportunidades postuladas.

*Mark only one oval per row.*

	Totalmente de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mejorar la eficiencia en los recursos y costo del area.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducir los costos de bienes y servicios requeridos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Convertirse en un socio estratégico del negocio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Modernizar las aplicaciones de abastecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar la capacidad de medir y reportar resultados y datos historicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Detallar y reportar ahorros obtenidos a traves de un proceso único.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar la Gestion de Ciclo de vida de contratos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducir los tiempos de Ciclo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Qué prioridad otorgaría a las siguientes tecnologías y funcionalidades según su potencial de contribuir a la transformación digital del área de abastecimiento? \*

*Mark only one oval per row.*

	Prioridad Alta.	Prioridad Media.	Prioridad Baja.	No es prioritario.
RPA - Robotics process automation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligencia Artificial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soluciones Basadas en Nube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Analítica avanzada Predictiva - para comprender comportamiento de gastos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herramientas de Self service - Automation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Help Desk Cognitivos para abastecimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soluciones B2B para Soporte de proceso de Procure 2 Pay	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soluciones basada en Internet de las cosas, para conectar información de demanda en tiempo real.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herramientas de Visualización de Datos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Considerando los procesos centrales de un área de abastecimiento, qué prioridad asignaría a invertir en la digitalización de los siguientes procesos: \*

Clasifique según el grado de prioridad que otorga a cada proceso.

*Mark only one oval per row.*

	Prioridad Alta	Prioridad Media	Prioridad Baja	No es Prioritario
Administración de Relaciones con Proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CLM Ciclo de vida de contratos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnología de automatización de Procure 2 Pay.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso Operativo de compras, creación de Órdenes de compra, activación proveedores, etc..	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pagos y tesorería, automatización de gestión de cta cte con proveedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proceso de cuentas por pagar en interface con proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análisis y reporte de Gasto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración del Riesgo con proveedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herramientas de RFP, procesos de abastecimiento estratégico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Administración de categorías, herramientas de inteligencia de mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Cuáles considera serían los principales beneficios para su compañía derivados de la transformación digital del área de abastecimiento? \*

Clasifique su respuesta según su grado de acuerdo con cada proposición.

*Mark only one oval per row.*

	Totalmente de Acuerdo	Algo de Acuerdo	Neutral	Algo en Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo
Reducción de riesgos de Seguridad. ) i.e. Data Breach	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejorar la accesibilidad a datos para dar mejor soporte a la toma de decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la satisfacción del cliente interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora en el compliance corporativo y regulatorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de agilidad operativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducción de tiempos de ciclo de Requerimiento a Orden de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora de la experiencia del usuario en la utilización del sistema de compras por parte de usuarios finales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mejora en la calidad del servicio al usuario interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduccion de los costos operativos del area	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



11. Qué barreras considera existen para implementar una transformación digital de los procesos de la función de abastecimiento en su compañía? Seleccione las 3 principales \*

*Check all that apply.*

- Resistencia organizacional al cambio.
- Falta de habilidades críticas, o deficiencia de competencias en el equipo de abastecimiento.
- Inconvenientes de acceso a información.
- Complejidad organizacional.
- Compromisos irreales en tiempo y costos.
- Complejidad de procesos y tecnología.
- Fondos o asignación de recursos inadecuada.
- Falta de soporte o sponsorship de niveles ejecutivos.

*Skip to question 12*

#### Medición del Valor de Abastecimiento

12. Cuán importante es para usted en su función dentro de la organización que el area de Abastecimiento pueda reportar sobre los ahorros obtenidos en gastos y reporte activamente sobre el avance y contribución hacia el objetivo. \*

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
No es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Es muy relevante

13. Como clasifica el sistema de registro de ahorros utilizado hoy en dia en su compania? \*

*Mark only one oval.*

- No poseen
- Pobre
- Bueno
- Excelente



17. Seguimiento del gasto y ahorros generados. Indique su grado de acuerdo según la situación en su organización en particular. \*

*Mark only one oval per row.*

	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Neutral	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Existe un proceso común para identificar y trackear los ahorros generados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Información del gasto, proveedor, imputación contable e impacto esta disponible y es fácilmente accesible para los participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se utilizan consistentemente comparaciones externas para la construcción de objetivos de ahorro en costos en vez de establecerse internamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los ahorros son consistentemente identificables fácilmente en su impacto al margen de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las metodología para clasificación de los ahorros son claras y se aplican consistentemente para todos los escenarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una instancia de revisión / validación de los ahorros obtenidos por parte de un área externa a abastecimiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. En qué momento su compañía contabiliza un ahorro, beneficio o eficiencia sobre un bien o servicio una vez que ya fue negociado por Abastecimiento? \*

*Mark only one oval.*

- Una vez acordado con el proveedor se considera el ahorro obtenido en su totalidad. Sin pasos adicionales
- Cuando Finanzas remueve el costo del presupuesto o realoca el presupuesto liberado.
- A medida que el gasto se efectiviza, validando la mejora contra el P&L.
- No lo se
- Other: \_\_\_\_\_

19. Que área es específicamente responsable de la validación de ahorros obtenidos? \*

*Mark only one oval.*

- Finanzas
- Abastecimiento
- Abastecimiento y Finanzas en conjunto
- Auditoria Interna
- No existe proceso o acuerdo de esquema de validacion estandar.
- Other: \_\_\_\_\_

20. Cuales de los siguientes escenarios son reconocidos por el area financiera como beneficio generado por el area de abastecimiento. Seleccione todas las opciones que apliquen. \*

*Check all that apply.*

- Mejora sobre ultimo precio pagado
- Abastecimiento evita un incremento de precio
- Modificación de especificaciones permiten una solución más económica
- Ahorros por resultado de licitacion comparado con presupuesto inicial
- Ahorros por negociación comparada contra presupuesto financiero
- Negociación de descuentos por pago temprano
- Beneficios asociados a fluctuaciones cambiarias
- Beneficios en negociaciones de activos impactando cashflow o working capital
- Other:  \_\_\_\_\_

21. De acuerdo a los escenarios de valor planteados, que área recibe usualmente el crédito por la obtención del beneficio \*

*Mark only one oval.*

- Abastecimiento
- Unidad de negocio / Area funcional dueña del presupuesto
- Se acredita al area que es responsable por el objetivo de mejora en costoso
- Se reconoce a todas las areas involucradas
- No existe un esquema de reconocimiento del crédito por area
- Other: \_\_\_\_\_

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. (2008). *Comportamiento organizacional*. Buenos Aires: Granica.
2. Annacone, A. (2019). *Los 4 tipos de transformación digital*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/4-types-digital-transformation-andrew-anna-cone/>
3. Audirac, C., De León, V., Domínguez, A., López, M. y Puerta, L. (2000). *ABC del desarrollo organizacional*. México: Trillas.
4. Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. y Jones, D. (2005). *Principios de compra y gestión*. New York: Pearson.
5. Balestrini, M. (2002). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: Consultores Asociados.
6. Basara, P. (2012). *Claves para una exitosa relación con proveedores*. Obtenido de Revista Logística Énfasis: <http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/64887-claves-una-exitosa-relación-proveedores->
7. Bavaresco, A. (2006). *Proceso metodológico en la investigación: Cómo hacer un diseño de investigación* (6° ed.). Maracaibo: Imprenta Internacional.
8. Bradley, Chris & O'Toole, Bradley. (2016). *An Incumbent's Guide to Digital Disruption*. McKinsey Quarterly
9. Brown, J. y Raudabaugh, J. (2016). *Estudio de evaluación comparativa Rosma Performance Check: Rendimiento financiero de las compras*. Obtenido de Cisión Noticias: <https://www.prnewswire.com/news-releases/at-kearney-study-finds-only-15---20-of-procurement-organizations-deliver-high-value-and-have-strong-recognition-from-executive-stakeholders-300377273.html>
10. Casalins, F. (2017). *Category Management, el motor para generar valor a través Compras*. Obtenido de El Diario del Comprador: <http://eldiariodelcomprador.com/index.php/actualidad-en-compras/compras-a-fondo/item/812-category-management-el-motor-para-generar-valor-a-traves-compras>

11. Cea, N. (2016). El papel de la innovación y la tecnología en los medios de comunicación: Revisión de la literatura académica y propuesta de clasificación. *Razón y Palabra* (93), 853-867.
12. Chakraborti, D. (2019). Papel estratégico de la función de abastecimiento a través de la automatización. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/sponsored/2019/11/enabling-the-procurement-function-to-assume-a-strategic-role-through-automation>.
13. Christensen, C. (1997). El dilema del innovador: cuando las nuevas tecnologías hacen fracasar a las grandes empresas. Boston: Harvard Business School Press.
14. Crestani, F. (2018). *Gestión estratégica del gasto*. Obtenido de Revista Logistec: <https://www.revistalogistec.com/index.php/vision-empresarial/lideres/item/3160-gestion-estrategica-del-gasto>
15. Deloitte Touche Tohmatsu Limited y Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente. (2016). *Lo que nos dice el cliente es la principal fuente de crecimiento*. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/finance/Estudio%20FINAL%20MARZO13.pdf>
16. Derocher, B., Sawchuk, C., Kracklauer, S. y Gibbons, L. (2020). *Agenda CPO: conviértase en el socio de la agilidad empresarial*. Obtenido de The Hackett Group: <https://www.thehackettgroup.com/cxo-agenda-20q1-proc/>
17. Easton, S. y Evans, H. (2018). *El futuro tecnológico de las compras: La mediocridad no es aceptable*. Obtenido de kearney: <https://www.kearney.com/documents/20152/1225387/The+Future+of+Procurement+Technology--Automation+Will+Replace+Mediocrity.pdf/23f0a53d-1c0e-6de2-5296-5a4bf32a10ac>
18. Eco, U. (2001). *Cómo se hace una tesis*. Barcelona: Gedisa.
19. Enz, M. (2014). *Colaborando con proveedores y clientes clave: Una cuestión de valor*. Obtenido de Revista Logística Énfasis: <http://www.logisticasud.enfasis.com/notas/69108-colaborando-proveedores-y-clientes-clave-una-cuestion-de-valor>
20. Fidias, A. (1999). *Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.

21. Finol, T. y Nava, H. (1996). *Procesos y Productos en la Investigación Documental*. Maracaibo: Ediluz.
22. French, W. y Bell, C. (1995). *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall.
23. Gibbons, L. y Sawchuk, C. (2020). *Lograr la excelencia en abastecimiento en la era de la disrupción digital*. Obtenido de The Hackett Group: <https://www.thehackettgroup.com/about/>
24. Gibbons, L (2020) *Insights on Procurement Key Issues in 2020 & World Class Procurement Performance*. London. The Hackett Group
25. Gibbons, L y Puri, Tarun. (2017). *Medición del valor de las compras*. Miami: The Hackett Group.
26. Guizar, R. (1998). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
27. Gutiérrez, E. (2001). *Innovación tecnológica: Ideas básicas*. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
28. Harvard Business Review. (2019). *Papel estratégico de la función de abastecimiento a través de la automatización*. Obtenido de Zycus: [https://campaign.zycus.com/enabling-the-procurement-function?utm\\_source=Website](https://campaign.zycus.com/enabling-the-procurement-function?utm_source=Website)
29. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación* (5° ed.). México: McGraw-Hill.
30. Hurtado, J. (2001). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Fundación Sipal
31. LeFever, J. y Sawchuk, C. (2019). *Se está pasando por alto el valor estratégico de la tecnología de nube de fuente a pago*. Miami: The Hackett Group.
32. LeFever, J. y Sawchuk, C. (2020). *Construyendo un abastecimiento ágil en la organización: Mejores prácticas, facilitadores de tecnología y diseño organizacional. Encuesta de Hackett Group sobre la agilidad en las compras*. Miami: Hackett Group.
33. Montilla, O. (2004). *Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector cosméticos. Estudios Gerenciales* (92), 25-45.



34. Morles, V. (1990). *Lecturas sobre Métodos de Investigación*. Caracas: Ediciones UCV.
35. Overby, S. (2018). *7 tendencias calientes de subcontratación de TI y 7 enfriándose*. Obtenido de CIO: <https://www.cio.com/article/3208031/7-hot-it-outsourcing-trends-and-7-going-cold.html>
36. Patowarya, J. (2019). *Comprender el qué, el por qué y el cómo del abastecimiento estratégico*. Obtenido de ZYCUS: <https://www.zycus.com/blog/procurement-technology/understanding-the-what-why-how-of-strategic-sourcing.html>
37. Pineda, B., Alvarado, E. y Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación* (2° ed.). Washington: Ediciones OPS.
38. Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Continental.
39. Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un Proyecto de Investigación*. Caracas: Carhel.
40. Raskino, M. y Waller, G. (2015). *Al núcleo digital: Remasterizando el liderazgo para su industria, su empresa y usted mismo*. Brookline: Routledge.
41. Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Bogotá: Panamericana.
42. Santamaría, L., Nieto, M. y Barge-Hill, A. (2009). ¿Hay innovación más allá de la I+ D? El papel de otras actividades innovadoras. *Universia Business Review*, 102-117.
43. Schuh, C., Raudabaugh, J., Kromoser, R., Strohmer, M., Triplat, A. y Pearce, J. (2008). *El tablero de ajedrez de compras: 64 métodos para reducir costos y aumentar el valor con los proveedores*. Nueva York: Springer.
44. Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Nueva York: Harper y Row Editores.
45. Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (1999). *La danza del cambio*. Colombia: Norma.
46. Sollish, F. y Semanik, J. (2007). *Referencia de escritorio del gerente de compras y suministros*. Nueva York: Wiley.

47. Stavrand, E. y Shanahan, C. (2015). *Manual para líderes de compras globales: Su caja de herramientas para construir y mantener una función de compras de clase mundial*. Nueva York: Seak Llc.
48. Toledo, E. (2019). *El abastecimiento estratégico como factor de competitividad empresarial*. Obtenido de Logística en Internet: <https://webpicking.com/el-abastecimiento-estrategico-como-factor-de-competitividad-empresa>.
49. Umbenhauer, B (2018) *The Deloitte Global Chief Procurement Officer Survey 2018*. London. Deloitte LLP.