



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Ingeniería

Centro de Investigación y Estudios de Posgrado

**Modelo de gestión estratégica de compras indirectas en una empresa líder mundial en
productos y soluciones eléctricas ubicada en Carolina del Norte.**

T E S I S

Que para obtener el grado de:

Maestría en Planeación estratégica e innovación

Presenta:

L.E. Alicia Bear De la torre

Nombre del asesor

Dr. Adolfo Medellín Pérez



San Luis Potosí, S. L. P.

Septiembre de 2025

17 de julio de 2025

**LIC. ALICIA BEAR DE LA TORRE
P R E S E N T E.**

En atención a su solicitud de Temario, presentada por el **Dr. Adolfo Medellín Pérez**, Asesor de la Tesis que desarrollará Usted, con el objeto de obtener el Grado de **Maestro en Planeación Estratégica e Innovación**, me es grato comunicarle que en la sesión del H. Consejo Técnico Consultivo celebrada el día 17 de julio del presente año, fue aprobado el Temario propuesto:

TEMARIO:

"Modelo de gestión estratégica de compras indirectas en una empresa líder mundial en productos y soluciones eléctricas ubicada en Carolina del Norte"

Introducción.

1. Antecedentes y problemática en el área de compras indirectas de una empresa del sector de productos y soluciones eléctricas
2. La gestión estratégica de compras indirectas, normativas y tendencias
3. Propuesta metodológica del modelo de gestión estratégica de compras indirectas
4. Implementación del modelo de gestión estratégica

Conclusiones

Referencias

Anexos

"MODOS ET CUNCTARUM RERUM MENSURAS AUDEBO"

A T E N T A M E N T E



**DR. EMILIO JORGE GONZÁLEZ GALVÁN
DIRECTOR**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCION

www.uaslp.mx

Ccp. Archivo
-bvlg



UASLP
Universidad Autónoma
de San Luis Potosí



FACULTAD DE
INGENIERÍA



CENTRO DE
**INVESTIGACIÓN
Y ESTUDIOS
DE POSGRADO**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

FACULTAD DE INGENIERÍA

Área de Investigación y Estudios de Posgrado

D E C L A R A C I Ó N

El presente trabajo que lleva por título:

Modelo de gestión estratégica de compras indirectas en una empresa líder mundial en productos y soluciones eléctricas ubicada en Carolina del Norte.

se realizó en el periodo agosto de 2023 a septiembre de 2025 bajo la dirección del Dr. Dr. Adolfo Medellín Pérez

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado el trabajo reportado, y la escritura de este documento de tesis para fines académicos sin ayuda indebida de terceros y sin utilizar otros medios más que los indicados.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas.

El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este trabajo escrito y asume la responsabilidad total del mismo.

Este trabajo no ha sido sometido como tesis o trabajo terminal a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total, exceptuando el caso cuando existe un convenio específico de doble titulación celebrado entre ambas instituciones.

Se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento para fines académicos.

El autor del trabajo escrito, Alicia Bear De la torre

Dedicatoria

A mis padres, por ser mi raíz y mi refugio. Por su amor incondicional, por enseñarme que los sueños se conquistan con trabajo, fe y dedicación. Gracias por ser mi ejemplo constante.

A Mollie, mi compañera felina, por recordarme que incluso en el silencio hay compañía, y que un ronroneo puede curar el alma.

A Sam, mi pequeña guardiana de ternura, por sus ojos que me dieron fuerza en cada madrugada de desvelo y esfuerzo.

Esta tesis es también un reflejo del amor que me sostiene cada día. Sin ustedes, este logro no tendría el mismo sentido.

Resumen

Esta tesis presenta el diseño e implementación de un modelo de gestión estratégica de compras indirectas en una empresa del sector energético. El modelo integra herramientas como análisis FODA, matriz SPACE, plataformas digitales, criterios ESG y KPIs, logrando una transformación del área de compras en un actor estratégico. Los resultados evidencian mejoras en la eficiencia operativa, optimización de procesos, fortalecimiento del control interno y consolidación de proveedores. El estudio confirma la hipótesis y cumple los objetivos generales y específicos, demostrando que la gestión estratégica de compras indirectas aporta valor sostenible y fortalece la competitividad organizacional.

Palabras clave: gestión estratégica, compras indirectas, eficiencia operativa, transformación digital, proveedores, KPIs, modelo de gestión, SAP, Ariba, planeación estratégica, ventaja competitiva, indicadores de desempeño

Abstract

This thesis presents the design and implementation of a strategic management model for indirect procurement in an energy sector company. The model integrates tools such as SWOT analysis, SPACE matrix, digital platforms, ESG criteria, and KPIs, transforming the procurement area into a strategic actor. The results show improvements in operational efficiency, process optimization, internal control, and supplier consolidation. The study confirms the hypothesis and meets both general and specific objectives, demonstrating that strategic management of indirect procurement delivers sustainable value and strengthens organizational competitiveness.

Keywords: Strategic management, indirect procurement, operational efficiency, digital transformation, suppliers, KPIs, management model, SAP, Ariba, strategic planning, competitive advantage, performance indicators

Siglarío

Sigla	Significado
AA	Aprendizaje automático
AML	Anti-Money Laundering (Regulaciones de Antilavado de Dinero)
Apadua	Apadua es una plataforma SaaS diseñada para transformar la gestión de compras indirectas, mediante una solución basada en la nube e impulsada por inteligencia artificial. Está pensada para empresas que buscan optimizar procesos como descubrimiento de proveedores, licitaciones, evaluación de desempeño y análisis estratégico
CoCI	Comprador operacional de compras indirectas
DEI	Diversidad, equidad e inclusión
DIB	Diversidad, inclusión y sentido de pertenencia
ERP	Enterprise Resource Planning (Planificación de recursos empresariales)
ESG	Environmental, social and governance
FAR	Federal acquisition regulation
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Análisis SWOT)
GDPR	General Data Protection Regulation
GRI	Global Reporting Initiative

Sigla	Significado
IA	Inteligencia artificial
IS	Information Systems (Sistemas de Información)
KPI	Key Performance Indicator (Indicador Clave de Desempeño)
MDF	Material Data Form (Formulario de Datos de Material)
ML	Machine Learning
P2P	Procure-to-Pay
RFI	Request for Information (Solicitud de información)
RFP	Request for Proposal (Solicitud de propuesta)
RFQ	Request for Quotation (Solicitud de cotización)
SaaS	Software as a service (Software como servicio)
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SGC	Software de Gestión de Contratos
SCM	Supply Chain Management
SMART	Específico (<i>Specific</i>), Medible (<i>Measurable</i>), Alcanzable (<i>Attainable</i>), Relevante (<i>Relevant</i>) y con un Tiempo definido (<i>Time</i>).

Sigla	Significado
SLA	Service Level Agreement (Acuerdo de Nivel de Servicio)
SOX	Sarbanes-Oxley Act
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation (Evaluación de Posición Estratégica y Acción)
SRM	Supplier Relationship Management
TCFD	Task Force on Climate-related Financial Disclosures
TIN	Taxpayer Identification Number
TI	Tecnologías de la Información
T-MEC	Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá
EE. UU.	Estados Unidos de América

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Antecedentes y problemática en el área de compras indirectas de una empresa del sector de productos y soluciones eléctricas.....	8
1.1 Antecedentes.....	8
1.2 Problemática.....	18
1.3 Justificación.....	20
1.4 Objetivos.....	22
1.4.1 Objetivo general.....	22
1.4.2 Objetivos específicos.....	22
1.5 Hipótesis.....	22
1.6 Preguntas de investigación.....	23
1.7 Alcances y limitaciones.....	23
1.7.1 Alcances.....	23
1.7.2 Limitaciones.....	23
Capítulo 2. La gestión estratégica de compras indirectas, normativas y tendencias.....	24
2.1 Naturaleza y alcance de las compras indirectas.....	24
2.1.1 Clasificación de compras indirectas.....	25
2.1.2 Las compras indirectas en el contexto de las organizaciones productivas.....	26
2.2 El proceso de solicitud y adquisición.....	27
2.2.1 Solicitudes de compras.....	27
2.2.2 El papel de los proveedores.....	28
2.3 Administración estratégica.....	34

2.3.1 Diagnóstico efectivo para un modelo de compras indirectas	35
2.3.2 Análisis FODA.....	40
2.3.3 Herramienta SPACE.....	44
2.3.4 Visibilidad del gasto	46
2.3.5 KPI en compras	48
2.3.6 Negociación	49
2.3.7 ZOPA y BATNA.....	51
2.3.8 Licitación o <i>Competitive Bidding</i>	52
2.3.9 Beneficios de la administración estratégica	54
2.4 Normativas internas.....	56
2.4.1 Código de conducta de la empresa.	56
2.4.2 Diversidad e inclusión	56
2.5 Estándares y regulaciones.....	59
2.5.1 Ley Sarbanes-Oxley (SOX)	59
2.5.2 Ley del Mercado de Valores	59
2.5.3 Ley Dodd-Frank de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor.....	59
2.5.4 Regulaciones de Protección de Datos	60
2.5.5 <i>Federal Acquisition Regulation (FAR)</i>	60
2.6 Tendencias contemporáneas	61
2.6.1 El impacto de la pandemia	61
2.6.2 Digitalización	64
2.6.3 Subcontratación.....	65
2.6.4 Sostenibilidad y criterios ESG	69
Capítulo 3. Propuesta metodológica del modelo de gestión estratégica de compras indirectas	71

3.1 Enfoque de investigación.....	71
3.2 Tipo de investigación	72
3.4 Muestra.....	74
3.6 Técnicas de recolección de información.....	77
3.6.1 Entrevistas estructuradas.....	77
3.6.2 Observación	77
3.7 Análisis de datos	79
3.8 Variables.....	79
Capítulo 4. Implementación del modelo de gestión estratégica de compras indirectas.....	91
4.1 Etapa 0: Diagnóstico de situación actual	92
Recolección de información	92
Encuesta a usuarios	109
Talleres de gestión estratégica	116
4.2 Etapa 1. Modelado de gestión estratégica.....	127
4.2.1 Objetivos del área de compras indirectos de “la empresa”	127
4.2.2 Modelo propuesto de gestión estratégica de compras indirectas.....	129
4.3 Etapa 2. Implementación del modelo de gestión.....	138
4.4 Etapa 3: Evaluación del modelo de gestión estratégico.....	145
Conclusiones.....	150
Líneas futuras de investigación.....	154
Referencias	156
Anexos.....	167
Anexo 1: Glosario.....	167
Anexo 2: Algunas de las categorías de proveedores en la empresa.....	169

Anexo 3: Encuesta para CoCI	172
Anexo 4: Encuesta sobre el Proceso de Requisiciones y Compras	174

Índice de figuras

Figura 1	Organigrama operacional de compras indirectas 2023.	8
Figura 2	Departamentos involucrados en el área de compras indirectas.	11
Figura 3	Flujo de compras mayor a 25 mil dólares	14
Figura 4	Flujo de compras menor a 25 mil dólares	15
Figura 5	Proceso de adquisición y pago en la empresa	16
Figura 6	Ciclo dinámico Sinérgico del diagnóstico.	39
Figura 7	Tipos de muestreo.	75
Figura 8	Metodología para el diseño del modelo de gestión estratégica.	76
Figura 9	Formas de registrar la información observada	78
Figura 10	Modelo de gestión estratégica de compras indirectas	91
Figura 11	Recolección de información mediante observación en la empresa.	92
Figura 12	Alineación con los Procedimientos Establecidos	97
Figura 13	Frecuencia de Requisiciones Incorrectas	98
Figura 14	Áreas de oportunidad.	100
Figura 15	Problemas con pagos vencidos en el último año	101
Figura 16	Eficiencia en el registro de proveedores	103
Figura 17	Frecuencia duplicidad de proveedores	103
Figura 18	Oportunidades de ahorro	107
Figura 19	Claridad en el proceso de compras	110
Figura 20	Conocimiento adecuado del proceso de compras	111
Figura 21	Problemas experimentados durante la aprobación de sus requisiciones	113
Figura 22	Matriz de Análisis FODA	121
Figura 23	Ponderaciones obtenidas en la herramienta SPACE	123
Figura 24	Herramienta SPACE cuadrante obtenido.	124
Figura 25	Procesos clave	131

Índice de tablas

Tabla 1	Negociación 3-D	51
Tabla 2	Operacionalización de las variables	83
Tabla 3	Instrumentos de recolección de información y procesamiento de datos	86
Tabla 4	Matriz de evaluación de factores externos: Oportunidades y Amenazas.	116
Tabla 5	Matriz de evaluación de factores internos Fortalezas y Debilidades.	118
Tabla 6	Objetivos estrategias y plan de acción.	127
Tabla 7	Comparativo del Modelo de Planeación vs. Modelo de Gestión de Compras Indirectas	135
Tabla 8	Ejemplo concreto de una Gestión de Compras Indirectas	136
Tabla 9	Implementación de estrategias	139
Tabla 10	Modelo de gestión estratégica y resultados obtenidos	148

Introducción

La empresa motivo de estudio es una compañía líder global en tecnología energética. Se dedica a impulsar la transición energética y la descarbonización de los sistemas energéticos globales.

Ofrece tecnología innovadora, servicios energéticos y soluciones para reducir emisiones y crear sistemas energéticos sostenibles. Dentro de las principales actividades que tiene dicha empresa se ubican:

- i. Soluciones inteligentes para el hogar: Desarrolla y fabrica dispositivos inteligentes como enchufes, interruptores, reguladores de intensidad, alarmas, iluminación de emergencia y detectores y sensores.
- ii. Soluciones para organizaciones: Ayuda a organizaciones a resolver desafíos complejos en transición energética. Sus soluciones mejoran la confiabilidad de los activos, optimizan las operaciones de los edificios y reducen el consumo de energía.
- iii. Tecnología de energía: Desarrolla soluciones inteligentes para la producción de energía.
- iv. Distribución de electricidad: Es líder en tecnología para la distribución eficiente y confiable de electricidad desde la fuente hasta el enchufe. Ofrece una amplia gama de productos, soluciones digitales y servicios para una electrificación segura, inteligente y sostenible.
- v. Modernización de activos eléctricos: Mejora la eficiencia y confiabilidad de los activos eléctricos mediante extensiones, actualizaciones y modernizaciones.

La electrificación está siendo impulsada por una combinación de factores tecnológicos, económicos y geopolíticos, junto con la demanda de descarbonización. Este proceso fomenta el desarrollo de tecnologías de energía limpia como baterías de alto rendimiento, almacenamiento

de energía y redes eléctricas inteligentes (Iberdrola, s.f.; Bauer et al., 2022; *Global Sources*, 2024).

Estos avances también promueven la digitalización, mejorando la eficiencia en la distribución de electricidad y permitiendo a los consumidores optimizar su uso energético con dispositivos inteligentes (Iberdrola, s.f.; Bauer et al., 2022; *Global Sources*, 2024).

La creciente demanda de sistemas eólicos y solares, bombas de calor, almacenamiento de energía en baterías, electrolizadores y cargadores de vehículos eléctricos está impulsando la transición hacia una energía más verde y un cambio en la movilidad (Iberdrola, s.f.; Bauer et al., 2022; *Global Sources*, 2024).

Desde la integración de fuentes de energía renovable hasta la electrificación del transporte y la evolución de las tecnologías de redes inteligentes, las tendencias que están moldeando la industria están redefiniendo los cimientos mismos de la infraestructura energética (*Global Sources*, 2024).

En 2025, la integración de energías renovables en la red eléctrica se intensifica, impulsada por avances tecnológicos y políticas. La energía solar y eólica crecerán significativamente, reduciendo costos y la dependencia de combustibles fósiles (Parker et al., 2019; *Global Sources*, 2024).

Al mismo tiempo, la electrificación del transporte transformará la industria automotriz con vehículos eléctricos ganando aceptación general gracias al apoyo de fabricantes y políticas gubernamentales. Este cambio requerirá una cadena de suministro robusta y eficiente para satisfacer la demanda de estaciones de carga y componentes (Parker et al., 2019; *Global Sources*, 2024).

Asimismo, la ciberseguridad será crucial para proteger las redes inteligentes; la implementación de técnicas avanzadas y la colaboración entre la industria y los expertos serán

esenciales para enfrentar las amenazas cibernéticas y garantizar la fiabilidad de la red eléctrica (Global Sources, 2024).

Oportunidades y desafíos

Los objetivos globales de la transición energética buscan proporcionar electricidad limpia, confiable y asequible para todos (Banco Mundial, 2024). Guangzhe Chen destaca que las empresas de suministro son clave para descarbonizar la energía y mejorar la transmisión eléctrica, lo cual es vital para el crecimiento económico, la creación de empleos y la mejora de la calidad de vida (Banco Mundial, 2024).

En este contexto, las empresas desempeñan un papel fundamental no solo en términos de inversión, sino también en innovación tecnológica (Banco Mundial, 2024).

El auge de la electrificación ofrece grandes oportunidades de creación de valor en activos, componentes y materias primas. Las empresas deben anticipar desarrollos emergentes y actuar rápidamente para aumentar la producción o ajustar su cartera (Bauer et al., 2022). La transformación tecnológica en la industria eléctrica está redefiniendo los procesos y productos, permitiendo a las empresas innovar y adaptarse a las nuevas demandas del mercado.

La transición energética global y el acceso universal a la energía presentan oportunidades significativas para mejorar las empresas de suministro. Sin embargo, solo aquellas bien gestionadas y reguladas podrán proporcionar electricidad limpia y asequible, y obtener un rendimiento razonable (Banco Mundial, 2024). La capacidad de las empresas para integrar nuevas tecnologías y optimizar sus operaciones será crucial para enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que surgen en este dinámico entorno (Banco Mundial, 2024).

El sector eléctrico está experimentando una transformación profunda impulsada por la necesidad de reducir emisiones y por los avances tecnológicos. La integración de energías renovables, el almacenamiento de energía y la electrificación están cambiando radicalmente los sistemas eléctricos (Parker et al., 2019).

Esta transformación plantea desafíos en la cadena de suministro de las energías renovables, especialmente en cuanto a la producción, instalación y mantenimiento de componentes. La pandemia ha evidenciado la necesidad de cadenas de suministro más resilientes y adaptables (International Energy Agency, 2020).

Para hacer frente a estos cambios, es crucial invertir en investigación y desarrollo, así como fomentar la colaboración entre gobiernos, empresas y otros actores de la industria. El objetivo es asegurar un suministro continuo y eficiente de los componentes necesarios para la transición energética (Parker et al., 2019).

En el contexto de la industria eléctrica, la gestión eficiente de los recursos es crucial para mantener la competitividad y sostenibilidad de las operaciones. Un aspecto fundamental de esta gestión es el abastecimiento o compras, cuyo objetivo principal es asegurar que los productos estén disponibles en el momento adecuado, con la calidad y cantidad correctas, y a un precio competitivo. Este enfoque no solo ayuda a evitar desperdicios y reducir costos, sino que también garantiza una operación fluida y eficiente, alineada con los objetivos estratégicos de la empresa (Loyola, 2021).

De acuerdo con González Benito (2006), el área de compras o abastecimiento puede mejorar la eficiencia y optimizar el uso de los recursos humanos y materiales disponibles, además de reducir significativamente los costos de adquisición. Asimismo, puede contribuir a mantener la calidad al priorizar aspectos como el rendimiento, la funcionalidad, la durabilidad, la fiabilidad y la uniformidad de los productos en las decisiones de compra.

Es esencial distinguir entre compras directas e indirectas. Las compras directas se refieren a la adquisición de materias primas y suministros que son fundamentales para la producción del producto final. Factores críticos en estas compras incluyen la calidad, el tiempo de entrega y los costos. Por otro lado, las compras indirectas abarcan bienes y servicios que facilitan el funcionamiento diario de la empresa (Durán Mora, 2017). Existen diferentes

categorías como por ejemplo servicios de marketing, de recursos humanos, área legal, viajes, transporte y comercio, TI, materiales, instalaciones entre otros.

Dado el amplio rango de categorías para el área de compras indirectas, es probable que, según el tamaño de la empresa, esto resulte en un elevado número de proveedores y requerimientos. Además, puede haber una alta rotación de proveedores y numerosas transacciones de bajo valor (Durán Mora, 2017).

El proceso de adquisición puede incluir numerosos pasos, como identificar requisitos, autorizar y aprobar una solicitud de compra, identificar proveedores, realizar consultas, recibir cotizaciones, negociar términos, seleccionar un proveedor, crear una orden de compra y un recibo de bienes o servicios, gestionar el envío, recibir facturas y realizar el pago (HCM Works, 2015).

Según Gottfredson y colaboradores (2005), la globalización ha redefinido profundamente el concepto de abastecimiento. No obstante, muchas empresas continúan tomando decisiones de forma aislada, sin integrar una estrategia de abastecimiento que les permita mantenerse competitivas en un entorno globalizado. Para aprovechar plenamente el potencial del abastecimiento, es fundamental abandonar enfoques tradicionales y convertir esta función en un pilar estratégico dentro de la organización.

El abastecimiento global puede ser una estrategia efectiva para reducir costos, acceder a nuevos mercados y encontrar proveedores adicionales. Sin embargo, también presenta varios desafíos, como la inestabilidad geopolítica, las diferencias culturales, los problemas regulatorios y las fluctuaciones de divisas.

Es fundamental monitorear las fluctuaciones de divisas y comprender su impacto potencial en las finanzas, estar al tanto de la situación política y económica de los países de origen de los proveedores y asegurarse de que estos cumplan con las leyes y regulaciones locales. Además, las empresas pueden enfrentar estos desafíos fortaleciendo las relaciones con

los proveedores, desarrollando una estrategia integral de abastecimiento y gestionando adecuadamente la logística y el transporte (*Global eProcure*, 2022).

Dos ejemplos postpandemia de la situación política en los países de origen de los proveedores es la invasión de Ucrania, que ha sido la principal causa de la inflación en los precios de la energía y los alimentos que muchos países experimentaron. Este conflicto alteró las cadenas de suministro, provocando una crisis alimentaria global. Además, la escasez de fertilizantes limitó la producción agrícola en numerosos países (Schiffing y Valantasis, 2022).

En otras regiones, las tensiones entre China y Estados Unidos de América (EE. UU.), que ya existían antes de la pandemia, han persistido. Los ejercicios militares chinos en el Estrecho de Taiwán, tras la visita a Taiwán de la presidenta de la Cámara de Representantes de EE. UU., Nancy Pelosi, interrumpieron una de las rutas marítimas más transitadas del mundo en agosto de 2022 (Schiffing y Valantasis, 2022).

Global eProcure (2022) destaca que, además de la selección de proveedores confiables y la negociación de precios, otros desafíos comunes en el abastecimiento incluyen:

- Gestión del riesgo de proveedores: Evaluar y mitigar riesgos asociados a la continuidad del suministro, calidad de productos y cumplimiento normativo.
- Optimización de la cartera de proveedores: Consolidar la base de proveedores, buscando oportunidades de reducción de costos y mejora de la eficiencia.
- Gestión de la demanda volátil: Adaptarse a las fluctuaciones de la demanda y garantizar la disponibilidad de inventario.
- Implementación de tecnologías: Adoptar soluciones tecnológicas para mejorar la visibilidad de la cadena de suministro, la colaboración con proveedores y la toma de decisiones basada en datos.

Para resaltar la complejidad de las compras indirectas a nivel global, Nelson Hall (2011, citado en Durán Mora, 2017) en colaboración con PROXIMA menciona que el 53% de los altos ejecutivos de las empresas del FTSE 100 (*Financial Times Stock Exchange*), que incluye a las 100 empresas más importantes de Londres y representa más del 70% del mercado de valores, expresaron una baja satisfacción con el valor que las compras indirectas aportaron a sus organizaciones.

No hay una cifra exacta disponible sobre cuántas empresas tienen su propio departamento de compras indirectas, ya que esto puede variar considerablemente según el sector, el tamaño de la compañía y su estructura organizativa. No obstante, se sabe que numerosas empresas, especialmente las grandes corporaciones, han comenzado a crear departamentos específicos para gestionar las compras indirectas debido a la creciente relevancia de controlar estos gastos y mejorar la eficiencia operativa (De la Boulaye, y otros, 2019).

Por ejemplo, un estudio de Gartner hecho en 2018 predijo que para 2022, el 75% de las compras indirectas de las empresas se realizarían mediante *Marketplaces*, lo que indica una tendencia hacia la centralización y profesionalización de estas funciones (Pouillard, 2024). Además, Gartner predice que para 2025, el 25% de las decisiones de la cadena de suministro se tomarían mediante ecosistemas inteligentes por lo cual tenemos que estar preparados ya que día con día la tecnología crece a pasos agigantados y cambia constantemente el rumbo de las compras indirectas (Gartner, 2022).

Capítulo 1. Antecedentes y problemática en el área de compras indirectas de una empresa del sector de productos y soluciones eléctricas

1.1 Antecedentes

El sistema de compras indirectas de la presente empresa abarca la estructura, las políticas y el conjunto de métodos y procedimientos de la empresa destinados a asegurar un suministro adecuado y continuo de bienes y servicios necesarios, en las mejores condiciones del mercado. El departamento de compras indirectas es crucial y debe ser gestionado como un centro estratégico, ya que tiene un impacto significativo en los resultados de la empresa. Su influencia económica se refleja en dos áreas principales:

- a) Costo de los bienes y servicios: Es esencial gestionar el volumen de bienes y servicios adquiridos. El departamento de compras indirectas maneja suministros para diferentes áreas o torres como TI, Servicios, Viaje, Instalaciones y materiales, donde una reducción en los costos puede mejorar directamente los resultados financieros.
- b) Financiación de proveedores: Es común en las empresas pagar a los proveedores en un plazo determinado tras la entrega de los bienes o servicios, generalmente alrededor de 90 días. Siempre que esto no incremente el precio de compra o se puedan obtener descuentos por pronto pago, esta práctica proporciona una financiación espontánea sin costo para la empresa, contribuyendo así a la financiación de las operaciones.

En el presente estudio no se considera todo lo correspondiente a la parte de cumplimiento fiscal que aplica a México ni a EE. UU. ya que la empresa en cuestión tiene presencia en todo el mundo y el estudio está enfocado en EE. UU. por lo que solo se enfoca en el sistema de compras.

Estructura

Figura 1

Organigrama operacional de compras indirectas 2023.



Fuente: Elaboración propia

Roles

- **Usuario:** Se entiende por usuario, usuario interno o cliente interno a todo aquel miembro de la organización que genera una requisición en el sistema para solicitar la adquisición de bienes o servicios. El usuario es la persona a quien el área de compras brinda apoyo y servicio, independientemente de su nivel jerárquico dentro de la empresa. Por lo tanto, un usuario puede ser desde un practicante que solicita la compra de un uniforme hasta el propio CEO de la compañía que requiere un servicio estratégico. En todos los casos, se considera usuario o cliente interno a quien formaliza una solicitud dirigida al equipo de compras, siendo este el punto de partida del proceso de adquisición.
- **Líder de compras indirectas para América.** Líder del equipo de toda américa para la administración de compras indirectas

- Líder de compras indirectas operacionales América. Quien lidera al equipo de compras operacionales de compras indirectas para toda américa.
- Gerente de categoría (GC) de compras indirectas cuyo alcance de gasto va de \$100,000 dólares en adelante. Este trabaja de la mano con el especialista de categoría
- Especialista de categoría (EC) en compras indirectas, responsable de gestionar un rango de gasto que va de \$25,000 a \$100,000 dólares. Este profesional colabora estrechamente con el gerente de categoría, aunque su línea de reporte directa es hacia el líder de abastecimiento para la región de américas.
- Comprador operacional de compras indirectas (CoCI) cuyo alcance de gasto va de 0 a 25,000 dólares.

Otros datos

- Categorías de compras indirectas: Hay más de un millar de proveedores registrados, para facilitar la correcta categorización se divide el equipo por torres o grupos.
- Requisiciones: Mensualmente se aprueban alrededor de 800 requisiciones en sistema para EE. UU.
- Proveedores: Existen más de 1000 proveedores en uso distribuidos en las diferentes categorías de compras (Véase el anexo 2 para conocer las categorías principales)
- Tanto a los GC como a los EC se les conoce como equipo de abastecimiento

En la figura 2 se muestran cuáles son las áreas o departamentos relacionados con el área de compras indirectas

Figura 2

Departamentos involucrados en el área de compras indirectas.



Fuente: Elaboración propia

Procesos y responsabilidades

Compradores operacionales de compras indirectas (CoCI)

- Aprobación de requerimiento para una orden de compra antes de adquirir el servicio: El usuario subirá su requisición al portal de *eProcurement* y el CoCI será el primer filtro en el flujo de aprobaciones.

- La requisición deberá contener los siguientes elementos:
 - a) Moneda.
 - b) Clasificación del producto o servicio llamado MDF.
 - c) Precio.
 - d) Proveedor.
 - e) Fecha estimada de entrega.
 - f) Vigencia de la cotización.
 - g) 1 cotización adjunta si el monto es menor a 10 mil dólares.
 - h) 2 cotizaciones de proveedor distinto o un contrato si es mayor a 10 mil dólares.
- Hacer el seguimiento del flujo de las ordenes de las compras colocadas por usuarios.
- Brindar servicio a los usuarios internos de la empresa sobre requerimientos menores a 25 mil dólares.
- Asegurar la calidad de los materiales y servicios adquiridos.
- Alinear a los proveedores a las políticas de compra global.
- Generar ahorros.

Gerente y Especialista de compras

1. Brindar servicio a los usuarios internos de la empresa sobre requerimientos mayores a 25 mil dólares.
2. Negociación de precios.

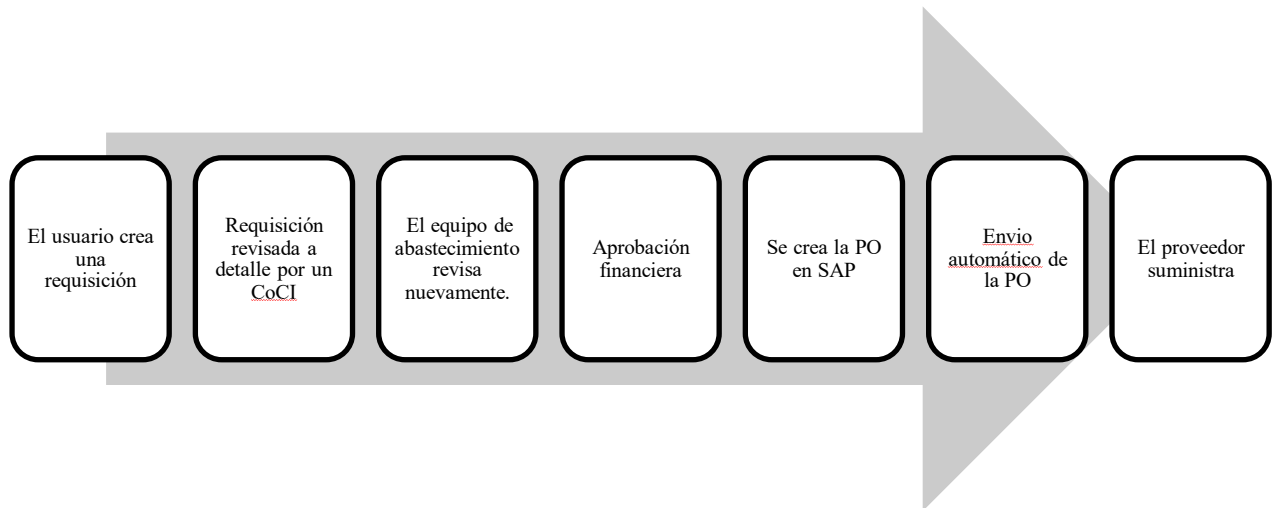
3. Gestión de contratos.
4. Asegurar la calidad de los materiales y servicios adquiridos.
5. Reducir la cantidad de proveedores.
6. Generar ahorros.

Otros procesos

1. Proceso de la factura mediante portal: El proveedor debe cargar su factura y ligarla a la orden de compra mediante el portal.
2. Registro de todos los proveedores en Ariba: Antes de registrar un proveedor en el ERP se tiene que registrar en este otro sistema en donde se les harán diferentes preguntas referentes a sus valores como empresa. Se confirmará su validez oficial como empresa y se confirmará información bancaria.
3. ERP (*Enterprise Resource Planning*) o Sistema de gestión empresarial.
 - a. El Sistema ERP principal es SAP

Figura 3

Flujo de compras mayor a 25 mil dólares

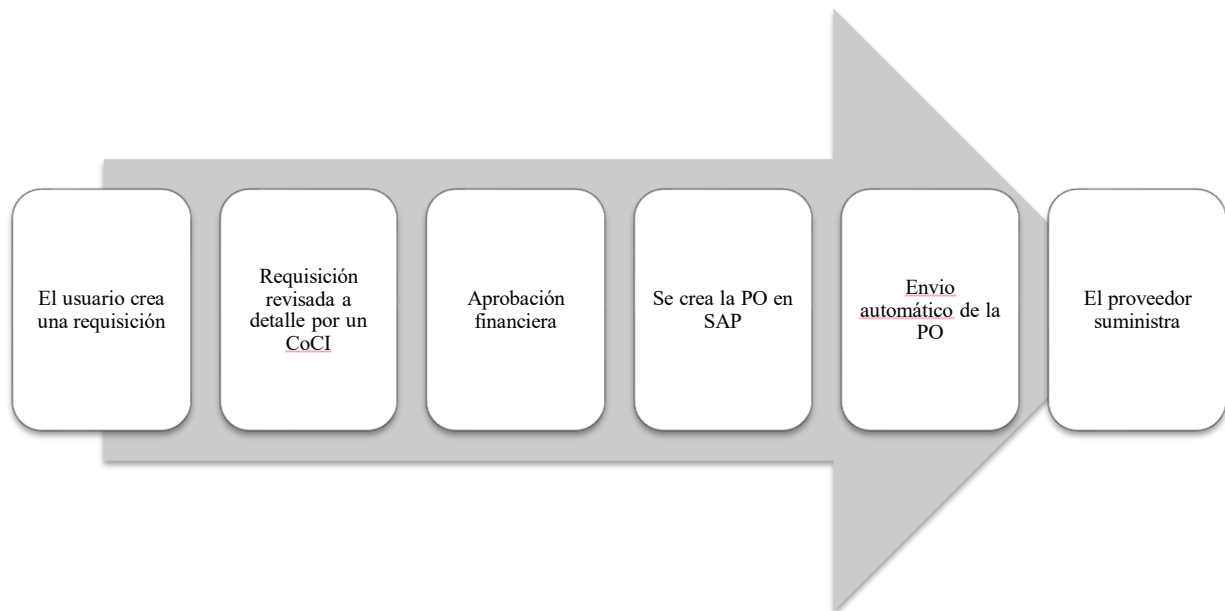


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de procedimientos internos.

Como se muestra en la figura 3 cuando el flujo supera los 25 mil dólares, tanto CoCI como el equipo de abastecimiento revisan la requisición. Debido al monto involucrado, esta revisión requiere un mayor nivel de cuidado y detalle.

Figura 4

Flujo de compras menor a 25 mil dólares

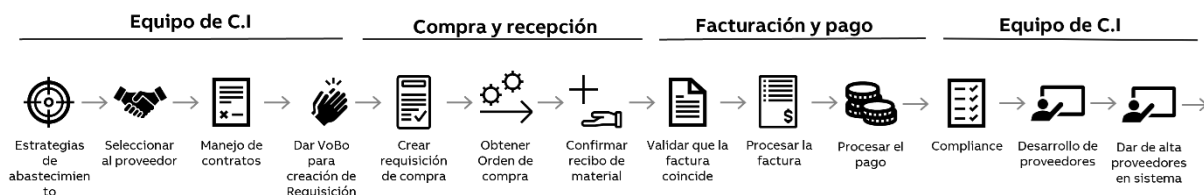


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de procedimientos internos.

Independientemente del monto del flujo, el CoCI debe verificar que la cotización o el contrato coincidan con los siguientes datos registrados en el sistema: proveedor, categoría de torre, moneda, precio y cantidad.

Figura 5

Proceso de adquisición y pago en la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de procedimientos internos.

Como vemos en la figura 5 el equipo de abastecimiento es responsable de diseñar estrategias de adquisición, desarrollar y evaluar proveedores, seleccionar al proveedor más adecuado y gestionar los contratos. No obstante, para garantizar un flujo de compras eficiente y alineado con los objetivos organizacionales, es fundamental mantener una sinergia sólida con otras áreas clave, como finanzas, operaciones y cumplimiento normativo.

Políticas principales

1. Formato “*Solicitud sin orden de compra*”

Si el usuario adquiere el producto o servicio sin una orden de compra no se le pagará al proveedor debido a la política “Sin orden de compra no hay pago”.

Para poderle pagar podrá subir su factura al sistema de e-procurement acompañado del formato “*Solicitud sin orden de compra*” con la firma de su contralor y su jefe inmediato y explicando la razón de porqué omitió el proceso correcto.

2. Sin orden de compra no hay pago

Para que la factura de una orden de compra sea pagada debe contener los siguientes elementos:

- Dirección de facturación.
 - Referencia de orden de compra. Ejemplo de orden de compra 1100123456.
 - Número de factura: 16 caracteres como máximo.
 - Fecha de factura – Se asume el formato MM/DD/AAAA, si no se indica.
 - Moneda de la factura: por defecto es USD, si no se indica referencia.
3. Licitación o *Competitive Bidding*: Toda compra mayor a 10 mil dólares debe tener una subasta entre 3 o más proveedores.

Indicadores clave de rendimiento o *KPI*

Ahorro por evitamiento o Evitación de costos

Este KPI (Key Performance Indicator) mide el ahorro logrado al negociar una nueva compra con un proveedor. Refleja los esfuerzos estratégicos orientados a pagar menos de lo que originalmente se habría desembolsado, o incluso a evitar un gasto por completo. Este tipo de ahorro puede lograrse mediante decisiones más inteligentes, como negociar mejores condiciones con los proveedores, identificar alternativas más rentables o eliminar gastos innecesarios (McNutt, 2021).

Por ejemplo, si se recibe una cotización inicial del proveedor A por \$1,000 pesos, y tras una negociación se obtiene una nueva oferta del mismo proveedor por \$850 pesos, el ahorro por evitamiento sería de \$150 pesos. Este tipo de análisis permite cuantificar el impacto de las estrategias de abastecimiento en la eficiencia financiera de la organización.

Reducción de costos

Este KPI mide cuánto se ahorró al realizar una compra con un proveedor de un producto o servicio que ya se había comprado en anterioridad. Son estrategias de mitigación de gastos que

reducen las cantidades de gastos existentes. Estos afectan a las partidas existentes cuando se comparan un período contable con el siguiente por consiguiente estos son tangibles y medibles (Indeed, 2024).

ProfitTrust (2022) menciona los siguientes tipos de reducción de costos:

- **Negociación de precios:** Por ejemplo, en enero se compró el producto A por \$1000 pesos con el proveedor A, y para enero del siguiente año se busca comprar el mismo producto A ya sea con el proveedor A, B o C, mientras se negocia y se obtiene proveedores con estos se ubica que el proveedor C entrega una cotización por \$850 pesos, por lo que el ahorro por reducción es de \$150 pesos.
- **Nuevos contratos y renovación de contratos:** Por ejemplo, una empresa está en proceso de reubicar su oficina a una nueva ubicación, así podría reducir el costo en servicios públicos al tratar de incluir el costo junto a su arrendamiento.
- **Asociaciones:** Un ejemplo de esto se puede ver en el caso de asociarse con una plataforma en la nube para ayudar a una empresa a eliminar la necesidad de operar y poseer su propia infraestructura informática.

1.2 Problemática

En el dinámico entorno globalizado y de rápida evolución tecnológica, la optimización de la eficiencia operativa, incluyendo la gestión estratégica de compras indirectas, se presenta como un desafío constante para las empresas líderes en sus respectivos sectores. En este contexto, una empresa líder mundial en productos y soluciones eléctricas se enfrenta a una problemática central: la ineficiencia en la gestión de compras indirectas, cuya raíz principal reside en la falta de procesos definidos y estandarizados.

Esta carencia se manifiesta en un elevado volumen de retrabajo en órdenes de compra, lo que se traduce en problemas recurrentes como la duplicación de órdenes, la asignación errónea de proveedores, la falta de recepción de materiales y los retrasos en los pagos. Estas

deficiencias conllevan costos financieros significativos, incluyendo tasas de interés de hasta el 105% anual impuestas por los proveedores. Tal como señalan Gottferson et al. (2005), la globalización ha transformado el concepto de abastecimiento, subrayando la necesidad de una estrategia integral que optimice el uso de capacidades críticas, un objetivo que aún no se ha alcanzado plenamente en la empresa objeto de estudio.

El problema se ve exacerbado al comparar las prácticas del equipo de compradores operacionales de compras indirectas (CoCI) para EE. UU. con las de otros equipos similares dentro de la misma empresa. Si bien el equipo fue inicialmente gestionado desde Bangalore, India, y posteriormente trasladado a San Luis Potosí, México, las deficiencias en el seguimiento de procedimientos y la ejecución de procesos estandarizados persistieron.

De hecho, al analizar las operaciones después de octubre de 2022, se hizo evidente que el equipo de CoCI para EE. UU. presentaba problemas significativos en comparación con sus contrapartes en otras regiones. Esta observación, basada en la experiencia del investigador al unirse al equipo en enero de 2023, reveló que estos problemas no solo impactaban la eficiencia operativa, sino que también afectaban negativamente la satisfacción del cliente interno y la relación con los proveedores.

Esta situación se vuelve aún más crítica si consideramos que la empresa opera en un sector en plena transformación, impulsado por la necesidad de reducir emisiones y por los avances tecnológicos. En este contexto, una gestión eficiente de las compras indirectas se vuelve esencial para asegurar el suministro continuo y eficiente de los componentes necesarios para la transición energética (Loyola, 2021).

Por lo tanto, es crucial diseñar e implementar estrategias de gestión que prioricen la estandarización de procesos bien definidos para optimizar la administración de compras indirectas.

1.3 Justificación

En el contexto actual de globalización y rápida evolución tecnológica, las empresas enfrentan el desafío de gestionar eficientemente sus compras indirectas. La gestión estratégica de compras indirectas es un componente esencial para el funcionamiento eficiente de cualquier empresa, especialmente en una organización líder en productos y soluciones eléctricas. La justificación de esta investigación se basa en varios criterios clave según Hernández Sampieri (2014) y Carlos Muñoz Razo (2011):

- **Conveniencia:** La implementación de un modelo de compras indirectas puede llevar a una reducción de costos y una mejora en la eficiencia operativa. Esto es crucial para mantener la competitividad en el mercado global, donde las empresas deben gestionar sus recursos de manera eficiente para prosperar. La implementación de un modelo de gestión más robusto permitirá a la empresa reducir desperdicios, evitar duplicidades y mejorar la utilización de los recursos disponibles.
- **Relevancia social:** Esta investigación permitirá al investigador adquirir un conocimiento profundo sobre la gestión estratégica de compras indirectas, fortaleciendo su perfil profesional en un área clave para la competitividad empresarial.
- **Por su parte, la empresa se beneficiará** al mejorar su eficiencia operativa, reducir costos y consolidar relaciones sólidas con sus proveedores. Este último aspecto contribuirá significativamente a preservar una imagen corporativa positiva, no solo ante sus clientes, sino también a lo largo de toda la cadena de suministro.
- **Valor teórico:** Este estudio contribuirá al conocimiento existente sobre la gestión estratégica de compras indirectas, proporcionando un modelo que otras empresas pueden adoptar y adaptar a sus propias necesidades.
- **Utilidad metodológica:** La investigación ayudará a definir y refinar conceptos y prácticas en la gestión estratégica de compras indirectas. Ofrecerá un marco metodológico que puede ser

utilizado por otras organizaciones para mejorar sus propios procesos de adquisición al identificar mejores prácticas.

- Implicaciones prácticas: Implementar un modelo de compras indirectas permitirá a la empresa agilizar sus procesos, mejorar la calidad de los productos y servicios adquiridos, y fortalecer las relaciones con los proveedores. Estos beneficios no solo contribuirán a una mayor eficiencia interna, sino que también pueden traducirse en una mejor experiencia para el usuario final y una posición más competitiva en el mercado.
- Además, la investigación abordará problemas específicos identificados en el análisis preliminar, tales como la falta de monitoreo adecuado, la lentitud en los procesos de registro de proveedores y una comunicación deficiente. Resolver estos desafíos será clave para consolidar un modelo de compras más estratégico y eficaz.
- Desafíos y oportunidades: La investigación también identificará y abordará los desafíos comunes en la gestión estratégica de compras indirectas, como la inestabilidad geopolítica o los problemas regulatorios. Al desarrollar estrategias para enfrentar estos desafíos, la empresa puede fortalecer sus relaciones con los proveedores, mejorar la gestión de la logística y el transporte, y asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones locales.

En resumen, esta investigación es necesaria para identificar y superar las deficiencias actuales en el sistema de compras indirectas de la empresa. Al abordar estos desafíos, la empresa puede desarrollar un modelo de gestión estratégica de compras indirectas que no solo sea más eficiente, sino también más adaptable a las cambiantes condiciones del mercado global. Esto contribuirá a una mayor competitividad y sostenibilidad de la empresa, beneficiando tanto a la organización como a sus partes interesadas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un modelo de gestión estratégica de compras indirectas en el que se definan procesos, áreas involucradas, especificaciones y parámetros, con el fin de identificar y atender los puntos críticos que contribuyan al adecuado suministro de materiales e insumos conforme a la normativa vigente aplicable, así como las políticas institucionales, que permita a la empresa realizar esta actividad de manera efectiva y sostenible.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar las características y operaciones de la gestión de compras indirectas que determinan su rendimiento, con la finalidad de reducir los costos asociados a la adquisición de materiales y servicios.
- Lograr una evaluación de proveedores de acuerdo con los criterios establecidos, que permita contar con materiales e insumos de alta calidad, en tiempo y forma, acorde a las necesidades reales de la empresa, alineada con sus objetivos y estándares de operación
- Diseñar el sistema de gestión estratégica de compras indirectas que permita a la empresa realizar su actividad económica de manera competente y sostenible, con base en los estándares vigentes, bajo una visión innovadora.

1.5 Hipótesis

El diseño y la implementación de un modelo de gestión estratégica de compras indirectas más robusto y optimizado, que incluya procesos definidos, áreas involucradas, especificaciones y parámetros claros, en una empresa líder mundial en productos y soluciones eléctricas ubicada en Carolina del Norte, EE. UU. mejorará la eficiencia operativa, reducirá costos, agilizará los procesos de adquisición, mejorará la calidad de los bienes y servicios adquiridos y fortalecerá las relaciones con los proveedores y usuarios.

1.6 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son las principales oportunidades del sistema actual y qué procesos y políticas pueden optimizarse en el actual modelo de gestión estratégica de compras indirectas de la empresa para mejorar la eficiencia operativa?
- ¿Cuáles son los principales desafíos en el registro de nuevos proveedores y cómo pueden superarse para agilizar el proceso?
- ¿Un monitoreo adecuado de la eficiencia operativa del departamento de compras indirectas mejoraría la eficiencia operativa?

1.7 Alcances y limitaciones

1.7.1 Alcances

El desarrollo de este proyecto se realizó en Estados Unidos de América (EE. UU.)

1.7.2 Limitaciones

1. **Tiempo:** El estudio se realizó en un periodo limitado de enero 2023 a noviembre de 2023, lo que puede restringir la profundidad del análisis.
2. **Recursos:** Estuvo sujeto a la disponibilidad de recursos tecnológicos y humanos limitando la implementación de algunas soluciones propuestas.
3. **Acceso a información:** Existieron restricciones en el acceso a datos internos de la empresa y a información detallada de los proveedores por la confidencialidad de esta.
4. **Cambios externos:** Cambios en el entorno económico, regulatorio o tecnológico durante el período del proyecto pueden influir en los resultados.

Capítulo 2. La gestión estratégica de compras indirectas, normativas y tendencias

2.1 Naturaleza y alcance de las compras indirectas

El área de adquisiciones es un proceso integral que abarca desde la identificación de necesidades de la empresa, el seguimiento del material recibido y el aseguramiento de su calidad, hasta la gestión de relaciones con proveedores. Optimizar este proceso permite a las empresas asegurar un suministro continuo de bienes y servicios, mejorando su eficiencia y competitividad (Jenkins, 2024).

Este estudio se centrará en las compras indirectas, que son aquellos bienes y servicios necesarios para el funcionamiento diario de la empresa, pero que no impactan directamente en los ingresos. Esto incluye suministros de oficina, mobiliario, campañas publicitarias, consultoría, herramientas de software y hardware, y mantenimiento de equipos (Jenkins, 2024).

Durante el proceso de adquisiciones, es crucial llevar a cabo procedimientos como el análisis de precios, la planificación de compras, la identificación, evaluación y selección de proveedores, la definición de los plazos de entrega, los términos de pago y las condiciones de entrega, así como la negociación de costos (Loyola, 2021).

En las grandes empresas, las compras indirectas suelen gestionarse con equipos especializados que se encargan de la gestión de proveedores y el apoyo a diversas áreas de negocio. Para algunos proyectos, es necesario colaborar con múltiples grupos de negocio para determinar las necesidades globales de la empresa (Jenkins, 2024). Publishing (2007, citado por Loyola, 2021) menciona las áreas más comunes que están interrelacionadas con el departamento de compras, como lo son:

- Dirección general: puede afectar sus decisiones dependiendo de la tendencia de gasto.
- Ingeniería y desarrollo de productos: se relaciona mediante costeo, aprovisionamiento y nuevas tecnologías.

- Marketing: planifican campañas de difusión y planes de lanzamiento.
- Finanzas: compromisos de pago y previsión de cuentas por pagar a fin de mes.

Gracias esta colaboración entre equipos, suelen surgir más oportunidades de ahorro de costos mediante estrategias como la consolidación de proveedores, la eficiencia de procesos y las economías de escala, las cuales se refieren a la idea de que el costo promedio disminuye a medida que la empresa se expande (Culyer, 2014) (Jenkins, 2024).

2.1.1 Clasificación de compras indirectas

El departamento de abastecimiento o compras tiene como objetivo principal satisfacer las demandas de la organización, tanto inmediatas como futuras. Para optimizar este proceso, es necesario clasificar las necesidades en función de su naturaleza y valor. Las principales clasificaciones consideran el tipo de compra, ya sea estratégica o táctica, repetitiva o no, y su importancia económica mediante el análisis de costos ABC (Galiana Vázquez, 2018).

Dentro de una empresa, las compras se dividen en varias categorías: materiales para producción, productos finales, suministros para mantenimiento, materiales indirectos y equipos. Cada una de estas categorías presenta particularidades en términos de tecnología, base de proveedores, sistema logístico, costos y dinámica del mercado (Galiana Vázquez, 2018).

Olvera (2015, citado por Durán Mora, 2017) menciona que la clasificación de compras indirectas permite identificar a los proveedores dentro de un conjunto de familias de bienes o servicios, con el fin de seleccionar los proveedores adecuados y controlar el gasto según las diferentes categorías. Una de las ventajas de esta categorización es que cada gerente de categoría tendrá la experiencia necesaria para ejecutar procesos competitivos de adquisición, aprovechando mejor los recursos humanos del departamento de compras. Además, se pueden estandarizar procesos y formatos para las requisiciones en cada categoría.

Dentro de las categorías de compras de esta empresa se incluyen: servicios, tecnologías de la información, materiales, instalaciones, viajes, logística y transporte.

Categoría de Tecnologías de la información (TI)

La adquisición de TI es el proceso de comprar software, hardware y servicios necesarios para mejorar el entorno digital de una empresa y alcanzar sus objetivos operativos. Para crear una estrategia de adquisición de TI efectiva, es esencial analizar las necesidades de TI mediante la evaluación de los activos existentes y el uso de servicios en diferentes departamentos para identificar riesgos y requerimientos. Además, establecer un proceso de aprobación sólido es crucial para controlar costos y evitar compras innecesarias, incluyendo un sistema de autorización que mida la rentabilidad de cada adquisición (ITS Company, s.f.).

2.1.2 Las compras indirectas en el contexto de las organizaciones productivas

Las compras indirectas, más allá de ser un gasto operativo, representan un pilar fundamental en la cadena de valor de las organizaciones productivas. Tal como lo señalan Jenkins (2024) y Loyola (2021), estos bienes y servicios, aunque no formen parte del producto final, son esenciales para garantizar la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa.

Durán Mora (2017), Jenkins (2024) y Loyola (2021) mencionan que una gestión eficaz de estas compras impacta directamente en la calidad y continuidad de los procesos, mientras que Arenal Laza (2022), Hoffman y Silén (2018) y Prilepok (2021) destacan su papel en la innovación y la competitividad.

En este mundo globalizado las compras indirectas permiten a las organizaciones ser más flexibles y responder de manera ágil a las necesidades emergentes, como cambios en la demanda del mercado o nuevas regulaciones (Global eProcure, 2022)

2.2 El proceso de solicitud y adquisición

2.2.1 Solicitudes de compras

Galiana Vázquez (2018) destaca que las solicitudes de compra son el punto de partida de cualquier proceso de adquisición, sirviendo como un documento formal que detalla las necesidades de los diferentes departamentos. Estos formatos, que deben incluir información precisa como la fecha, el departamento solicitante y las especificaciones del producto, son esenciales para garantizar la eficiencia en la adquisición de materiales y servicios. Al profundizar en el tema, la autora resalta la importancia de las listas de materiales en procesos productivos estables. Estas listas, al detallar las características constantes de los productos, contribuyen significativamente a la calidad y eficiencia de la producción.

Por otro lado, Heredia Viveros (2013) enfatiza la necesidad de estandarizar los formatos de solicitud de adquisición a nivel organizacional. A pesar de las particularidades de cada empresa, estos documentos deben compartir ciertos elementos comunes para facilitar la gestión estratégica de las compras.

Entre los datos indispensables para Heredia Viveros (2013) se encuentran:

- Tipo de requerimiento: Bienes, servicios o ambos.
- Origen de la solicitud: Departamento o unidad solicitante.
- Especificaciones técnicas: Características detalladas del material o servicio, incluyendo propiedades físicas y químicas, dimensiones, etc.
- Volúmenes por adquirir: Cantidad exacta requerida.
- Condiciones de entrega: Plazos, lugar de entrega y otros requisitos logísticos.
- Justificación de la solicitud: Explicación del motivo de la adquisición y su contribución a los objetivos organizacionales.

En un contexto más amplio, la colaboración entre el solicitante y el comprador es fundamental para desarrollar una especificación de compra completa y precisa. Este documento, que detalla los requisitos técnicos y comerciales, es la base para un proceso de adquisición exitoso, como señala Galiana Vázquez (2018).

2.2.2 El papel de los proveedores

Un proveedor se define como una persona o de una empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones o comunidades (Real Academia Española, 2024)

Trabajar de manera cercana con los proveedores, como sugieren Hoffman y Silén (2018), puede ser altamente beneficioso al impulsar la innovación y reducir costos. Al centrarse en un número limitado de proveedores y establecer acuerdos claros de distribución de beneficios, las empresas pueden maximizar el retorno de su inversión.

Por otro lado, Errasti (2012) destaca la importancia de la confianza, la participación activa y el compromiso mutuo para construir relaciones sólidas y duraderas. Esta confianza se construye gradualmente a través de un entendimiento compartido de las responsabilidades, una comunicación transparente y el cumplimiento consistente de los acuerdos. Al combinar estos elementos, se generan beneficios mutuos, se fomenta la innovación y se establece una base sólida para enfrentar los desafíos del mercado.

Evaluación de proveedores

En la mayoría de las organizaciones, la responsabilidad de evaluar a los proveedores recae tanto en el gerente general como en el responsable de calidad y el departamento de compras. Este proceso se estructura en dos fases principales: una evaluación inicial para determinar la idoneidad del proveedor y una evaluación continua para monitorear su desempeño a lo largo del tiempo y garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad (Dueñas, 2018)

Evaluación inicial

De acuerdo con Arenal Laza (2022), una evaluación exhaustiva de proveedores debe incluir una valoración de los siguientes factores: sistema de gestión de la calidad, capacidad productiva, trayectoria en el mercado, tecnología empleada, controles de proceso, gestión de la salud y seguridad, desempeño ambiental, cumplimiento de los KPI acordados, competitividad en precios, solvencia financiera, capacitación del personal, desempeño histórico del producto, fluidez en la comunicación, relación comercial y capacidad de innovación.

Arenal Laza (2022) sugiere también utilizar un formulario de evaluación estructurado, como el modelo Carter 10C que propone evaluar a los proveedores con base a diez criterios clave:

1. Capacidad: ¿El proveedor tiene la capacidad de producir o entregar lo que ofrece?
2. Competencia: ¿El proveedor puede completar las tareas en el tiempo acordado?
3. Consistencia: ¿El proveedor ofrece resultados constantes y de calidad?
4. Control del proceso: ¿El proveedor tiene un sistema de control de calidad efectivo?
5. Compromiso con la calidad: ¿El proveedor cuenta con un sistema de gestión de calidad certificado?
6. Situación financiera: ¿El proveedor es financieramente estable y no depende de terceros?
7. Costo: ¿Los productos o servicios ofrecidos son competitivos en términos de precio?
8. Cultura organizacional: ¿El proveedor tiene una buena reputación en el mercado y una cultura organizacional sólida?

9. Cumplimiento legal: ¿El proveedor cuenta con las licencias y permisos necesarios para operar?

10. Comunicación: ¿El proveedor responde de manera oportuna y eficaz a las consultas?

Al evaluar a los proveedores con base a estos criterios, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y seleccionar aquellos que mejor se ajusten a sus necesidades (Arenal Laza, 2022).

Seguimiento continuo

En esta fase, se realiza una evaluación exhaustiva del desempeño del proveedor, considerando criterios como calidad del producto o servicio, cumplimiento de los términos contractuales, actitud proactiva y disposición a colaborar. A través de una escala de puntuación, se asigna una calificación al proveedor, la cual servirá como base para tomar decisiones sobre la continuidad de la relación comercial, la necesidad de implementar acciones correctivas o la búsqueda de nuevos proveedores (Mercado, 2005)

Registro de proveedores

Arenal Laza (2022) resalta la importancia de manejar un registro de proveedor, el cuál es un registro formal que contiene información detallada y actualizada sobre cada entidad suministradora. El autor menciona que se deben incluir los siguientes apartados:

- Datos de identificación: Nombre comercial, razón social, domicilio fiscal, número de identificación fiscal, etc.
- Catálogo de productos o servicios: Descripción detallada de los productos o servicios ofrecidos, incluyendo modelos, tallas, especificaciones técnicas, etc.
- Condiciones comerciales: Precios, descuentos, plazos de pago, condiciones de entrega, etc.

- Observaciones: Espacio destinado a registrar información relevante, como resultados de evaluaciones, informes de calidad, incidencias, etc.

Este es considerado como una herramienta fundamental para la gestión eficiente de las compras, ya que facilita la toma de decisiones y contribuye a la optimización de los procesos de adquisición.

Tail End y diversificación de proveedores

En el ámbito de la gestión de adquisiciones, el concepto de "*tail end*" hace referencia al segmento final del gasto total en proveedores, el cual está compuesto por una gran cantidad de proveedores de bajo volumen que, en conjunto, representan una fracción menor del presupuesto y por tanto podrían tener algunas desventajas como que los procedimientos administrativos asociados suelen ser desproporcionadamente costosos en relación con el valor que aportan y además, pueden surgir riesgos no evidentes como incumplimientos contractuales, falta de conformidad normativa o duplicación de proveedores. (Hoffnagle y Patterson, 2023).

Diversificar a los proveedores implica trabajar con múltiples proveedores y centros de distribución en diferentes regiones para evitar la dependencia excesiva de un solo mercado o geografía. Tal diversificación ayuda a garantizar la continuidad operativa incluso si surgen aranceles, leyes laborales o desafíos logísticos en un área (Gonzalez Henrichsen, 2025).

Autores como Antrás et al.(2017) y Hoffnagle y Patterson (2023) coinciden en que una gestión eficiente del gasto en compras indirectas requiere reducir la dispersión de proveedores, consolidar el volumen de compras y eliminar aquellos que no aportan valor estratégico ni económico. Para lograrlo, se recomienda implementar un enfoque estructurado que permita identificar, evaluar y optimizar la base de proveedores, especialmente en el segmento conocido como *tail-end*.

Pasos recomendados para reducir el número de proveedores y eliminar los de bajo impacto

1. Análisis del gasto y segmentación de proveedores

El primer paso consiste en recopilar y analizar los datos históricos de compras (idealmente de los últimos 12 a 24 meses). Los proveedores deben clasificarse según:

- El volumen anual de gasto.
- La frecuencia de transacciones.
- La categoría de producto o servicio suministrado.

Este análisis permite identificar el tail-end, por ejemplo, aquellos que representan menos del cinco por ciento pero que generan una carga administrativa significativa.

2. Definición de criterios de exclusión

Se deben establecer umbrales mínimos de gasto (por ejemplo, \$5,000 anuales) y criterios de evaluación como:

- Existencia de contratos vigentes.
- Nivel de cumplimiento normativo.
- Desempeño histórico.

Los proveedores que no cumplan con estos criterios pueden ser clasificados como candidatos a eliminación.

3. Consolidación de categorías

Es fundamental identificar categorías con múltiples proveedores para el mismo tipo de producto o servicio. A partir de ello, se deben seleccionar proveedores preferentes con base en su desempeño, cobertura y condiciones comerciales, y redirigir hacia ellos las compras dispersas.

4. Automatización y control del proceso

El sistema ERP o plataforma de compras debe configurarse para:

- Bloquear proveedores inactivos o de bajo gasto.
- Sugerir automáticamente proveedores preferentes por categoría.
- Facilitar el uso de catálogos electrónicos para compras indirectas recurrentes.

5. Comunicación interna y gestión del cambio

Es clave informar a las áreas usuarias sobre los cambios en la base de proveedores, justificando las decisiones con datos objetivos y beneficios esperados. Además, se debe capacitar al personal en el uso de los nuevos procesos y herramientas.

6. Monitoreo continuo y mejora

La base de proveedores debe revisarse de forma periódica (semestral o anual), ajustando los umbrales de gasto según la evolución del negocio. Se recomienda monitorear indicadores como:

- Reducción del número total de proveedores.
- Porcentaje del gasto concentrado en proveedores estratégicos.
- Ahorros administrativos y operativos derivados de la consolidación.

2.3 Administración estratégica

Para que una empresa sea competitiva a nivel mundial debe asegurarse de que sus productos y servicios sean de alta calidad y a precios competitivos. La dirección o administración estratégica, que se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones para alcanzar los objetivos de la empresa, juega un papel crucial en esto. Este es un proceso multidisciplinario ya que integra funciones como gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y sistemas de información (David, 2003).

La dirección estratégica busca crear nuevas oportunidades para el futuro y sus bases dependen de que todos los agentes en la organización comprendan a los competidores, mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes a nivel global (David, 2003).

David (2023) menciona que el proceso de dirección estratégica se compone de tres fases esenciales: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

1. **Formulación de la estrategia:** Se establece una visión y misión para la empresa, proporcionando una dirección clara. Se identifican las oportunidades y amenazas externas, así como las fortalezas y debilidades internas. Este análisis es crucial para definir objetivos a largo plazo. A partir de estos objetivos, se generan diversas estrategias alternativas y se seleccionan las más adecuadas. Las decisiones en esta etapa incluyen determinar en qué negocios debe participar la empresa, cómo distribuir los recursos, si es necesario expandirse o diversificarse, y si es conveniente ingresar a mercados internacionales. También se evalúa la posibilidad de fusionarse con otras empresas o formar alianzas estratégicas, y se consideran medidas para evitar adquisiciones hostiles (David, 2003).
2. **Implementación de la estrategia:** Se enfoca en ejecutar las estrategias formuladas. Esto implica asignar los recursos necesarios, desarrollar estructuras organizativas adecuadas y establecer políticas y procedimientos que guíen las operaciones diarias. Es fundamental

motivar y liderar al personal para asegurar que todos estén alineados con los objetivos estratégicos. Además, la gestión del cambio organizacional es crucial, ya que las estrategias pueden requerir ajustes significativos en la forma en que la empresa opera (David, 2003).

3. La evaluación de la estrategia: Es la fase final del proceso. En esta etapa, se monitorean los resultados obtenidos y se comparan con los objetivos establecidos. Si se detectan desviaciones, se analizan las causas y se realizan los ajustes necesarios para mejorar la estrategia. Esta evaluación continua asegura que la empresa se mantenga en el camino correcto y pueda adaptarse a los cambios en el entorno empresarial (David, 2003).

El término de adquisición estratégica es definido por Sollish y Semanik (2011) como un enfoque proactivo para la gestión de la cadena de suministro que implica la identificación, evaluación y selección de proveedores estratégicos. Este proceso requiere una planificación a largo plazo y una comprensión profunda de las necesidades de la empresa. Al involucrar a proveedores que comparten los mismos objetivos estratégicos, las empresas pueden mejorar su competitividad, reducir costos y asegurar la continuidad del suministro.

2.3.1 Diagnóstico efectivo para un modelo de compras indirectas

Luna González (2014) señala que un diagnóstico exhaustivo es esencial para cualquier organización que busca mejorar su desempeño. En el contexto de la administración estratégica de compras indirectas, este proceso nos permite identificar las áreas de mejora, como la optimización de costos, la selección de proveedores y la eficiencia de los procesos. Luna González (2014) menciona los siguientes beneficios en la empresa que surgen de realizar un buen diagnóstico:

- Proceso de análisis: Es fundamental para entender el funcionamiento de la empresa, proporcionando información crucial para tomar decisiones de cambio y fomentar la mejora continua.

- Intervenciones a corto y largo plazo: Sirve como base para planificar intervenciones tanto inmediatas como futuras.
- Modelo estratégico: Fundamenta el modelo estratégico futuro basado en los problemas y aspiraciones de la empresa.
- Sinergia entre estudio e implementación: Identifica debilidades que permiten mejorar la organización en su conjunto.
- Detección de aspectos críticos: En su aplicación, se identifican los aspectos más importantes que afectan el desarrollo de las actividades empresariales.
- Análisis interno y externo: Ubica debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, determinando las intervenciones necesarias para lograr una mejora continua.
- Investigación de la situación real: Identifica la situación actual de la empresa y estudia las medidas correctas para su mejoramiento.
- Alteraciones estratégicas y tácticas: En el estudio y análisis se identifican alteraciones estratégicas y tácticas operativas.
- Evaluación de misión y visión: Analiza la efectividad de la misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.
- Ventaja competitiva: Detecta si la empresa carece de una ventaja competitiva sostenible.
- Modelo de calidad total: Identifica si la empresa no opera bajo un modelo de calidad total.
- Liderazgo estratégico: Evalúa la efectividad del liderazgo estratégico.
- Duplicidad de funciones: Detecta si existe duplicidad de funciones en la estructura organizacional.

- Código de ética: Identifica si la empresa carece de un código de ética.
- Investigación de mercados: Evalúa si la investigación de mercados se aplica correctamente, afectando las ventas.
- Análisis financiero: Identifica si los costos superan los beneficios en ciertos casos.
- Reactividad de la alta dirección: Muestra si la alta dirección ha actuado de manera reactiva en lugar de proactiva.
- Comunicación integral: Detecta la ausencia de un proceso de comunicación integral.
- Modelo de motivación: Evalúa si existe un modelo claro de motivación.
- Integración del recurso humano: Identifica debilidades en el proceso de integración del recurso humano que afectan el desarrollo de la empresa.

Sollish y Semanik (2011) mencionan que un diagnóstico bien estructurado proporciona una visión clara de la situación actual de las compras indirectas, permitiendo:

- Detectar ineficiencias: Identificar procesos redundantes, falta de estandarización y oportunidades de consolidación de proveedores.
- Evaluar el desempeño de los proveedores: Evaluar la calidad de los productos y servicios, la puntualidad en las entregas y la capacidad de respuesta.
- Alinear las compras con la estrategia de la empresa: Asegurar que las decisiones de compra estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización, como la reducción de costos, la mejora de la calidad y la innovación.
- Identificar oportunidades de mejora: Descubrir nuevas tecnologías y prácticas de mercado que puedan optimizar los procesos de compra.

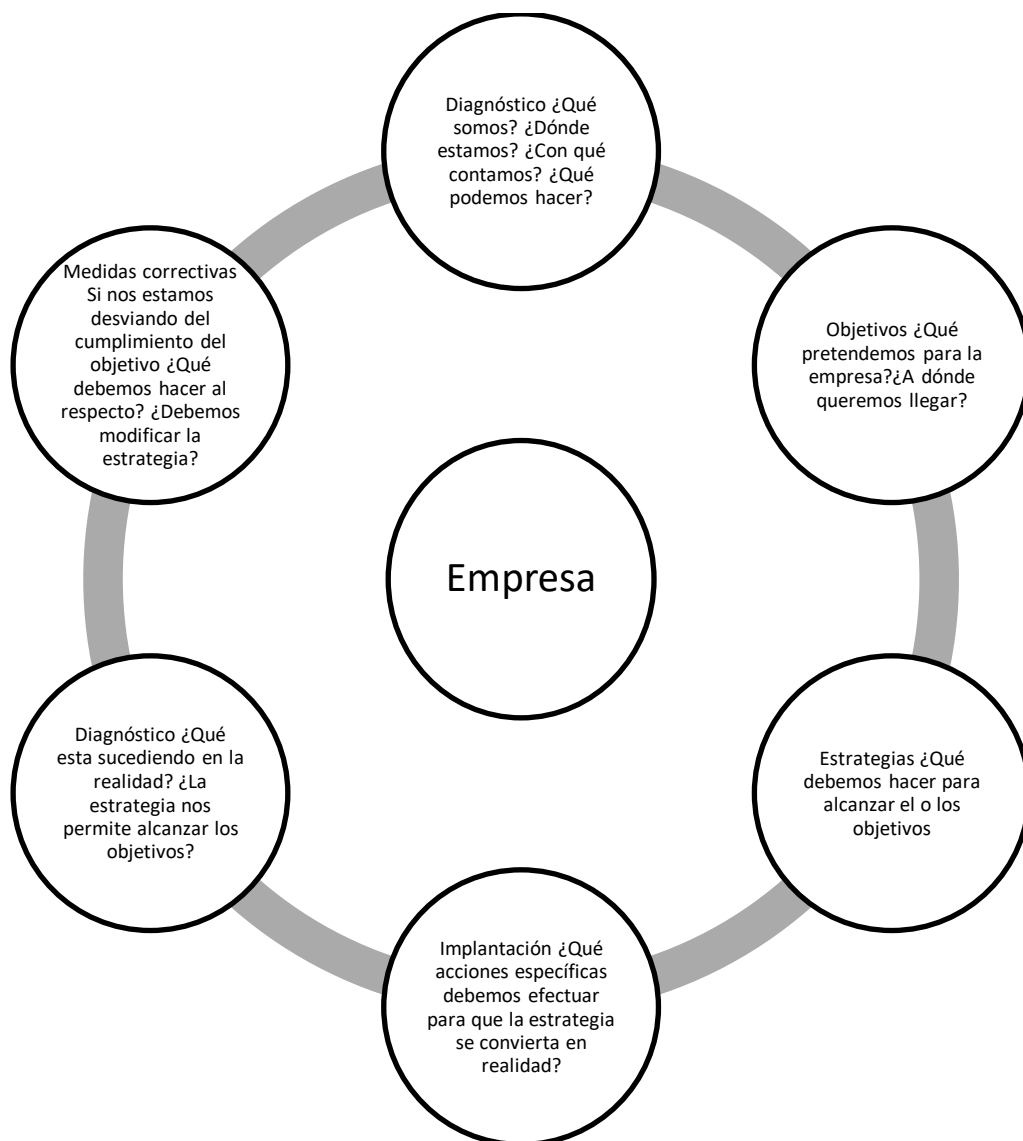
Sollish y Semanik (2011) mencionan que mejorar los procesos internos a menudo requiere esfuerzo. A veces, las organizaciones se encuentran en la situación de tener más oportunidades de ahorro de costos que personal disponible para implementarlas. Sin embargo, al optimizar los procesos de compras internas, se pueden liberar recursos para abordar proyectos de ahorro de costos o estandarización.

Un ejemplo sobre compras estratégicas es cuando se revisa que el 5% del gasto se destina a la categoría de MRO (Mantenimiento, Reparación y Operaciones), pero esta categoría representa casi el 50% del volumen de pedidos. ¿De verdad se quiere enfocar los esfuerzos del personal a solo el 5% del gasto? O se puede enfocar los recursos humanos en otra categoría como Servicios que representa el 40% del gasto? (Sollish y Semanik, 2011).

Un diagnóstico preciso de las compras indirectas, similar a un examen médico, es el primer paso en un proceso de mejora continua. Al igual que un médico utiliza un diagnóstico para prescribir un tratamiento, las organizaciones utilizan esta información para implementar acciones correctivas y alcanzar sus objetivos estratégicos. A través de investigaciones exhaustivas y análisis detallados, las empresas pueden identificar oportunidades para optimizar sus procesos y lograr un crecimiento sostenible (Luna González, 2014).

Figura 6

Ciclo dinámico Sinérgico del diagnóstico.



Nota: El diagnóstico organizacional debe concebirse como un proceso permanente, estratégico y colaborativo, que facilite la adaptación de la empresa a su entorno y promueva una mejora continua en su rendimiento. Fuente: Luna González (2014).

2.3.2 Análisis FODA

Fortalezas y debilidades internas

Las fortalezas y debilidades internas son aquellas actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se considera excelente o deficiente (David, 2003). Una fortaleza o punto fuerte de una empresa es una característica o habilidad que le permite desempeñarse bien y le otorga una capacidad significativa. Esto puede incluir habilidades, capacidades, recursos valiosos, una ventaja competitiva, o logros que posicionan favorablemente a la empresa en el mercado (Luna González, 2014). Ejemplos de fortalezas pueden ser un producto superior, mayor reconocimiento de marca, tecnología avanzada o un excelente servicio al cliente (Luna González, 2014). Estas fortalezas surgen en áreas como la dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y gestión de sistemas de información (David, 2003).

Por otro lado, una debilidad o punto débil es algo que la empresa carece o realiza de manera deficiente en comparación con otras. También puede ser una condición que la coloca en una situación desfavorable, dificultando el logro de los objetivos administrativos (Luna González, 2014). Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa es una actividad estratégica fundamental. Las empresas buscan implementar estrategias que aprovechen sus fortalezas internas y eliminen sus debilidades (David, 2003).

Las fortalezas y debilidades se determinan en comparación con los competidores. Una deficiencia o superioridad relativa proporciona información valiosa (David, 2003).

Luna González (2014) destaca una serie de objetivos que tiene el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, entre ellos:

- Analizar la empresa para identificar sus fortalezas, permitiéndole alcanzar sus objetivos con precisión.

- Identificar las debilidades de la empresa para considerarlas y abordarlas al establecer y desarrollar objetivos.
- Garantizar que las fortalezas se mantengan, como parte de una cultura de mejora continua.
- Convertir las debilidades en fortalezas mediante el diseño e implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo.

Un diagnóstico exhaustivo de las compras indirectas permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización en esta área. Las fortalezas, como una previsión de inventario eficiente o una relación sólida con proveedores, pueden convertirse en ventajas competitivas. Por el contrario, las debilidades, como una falta de control sobre los gastos o una falta de comunicación entre empresas, pueden obstaculizar el logro de los objetivos organizacionales. Al comprender estas dinámicas, las empresas pueden desarrollar planes de acción para fortalecer sus áreas débiles y aprovechar al máximo sus fortalezas.

La ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es una habilidad especial que una empresa desarrolla, colocándola en una posición preferencial en el mercado. Para ser competitiva, debe tener fortalezas, aprovechar oportunidades y asegurarse de que sus características clave sean difíciles de copiar a corto plazo. Los directivos deben adoptar un pensamiento estratégico, involucrando a todo el personal en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles mediante un diagnóstico estratégico efectivo que permita analizar, detectar e implementar estas ventajas (Luna González, 2014).

La necesidad de una estrategia de suministro sofisticada está influenciada por la importancia estratégica de las compras para la rentabilidad de una empresa y la complejidad del mercado de suministro. Factores como el porcentaje de materias primas en los costos totales, el ritmo del cambio tecnológico y el nivel de competencia entre los proveedores pueden afectar la

complejidad del entorno de suministro. Al evaluar cuidadosamente estos factores, las empresas pueden desarrollar estrategias para optimizar sus cadenas de suministro y obtener una ventaja competitiva (Kraljic, 1983).

Una ventaja competitiva en las compras indirectas se logra al desarrollar capacidades únicas que permiten a una empresa diferenciarse de sus competidores. Esto puede incluir construir relaciones estratégicas con proveedores clave, implementar nuevas tecnologías para la gestión de la cadena de suministro o la optimización de los procesos de compra. Para alcanzar una ventaja competitiva y esta sea sostenible, es fundamental que todas las áreas de la empresa trabajen con un enfoque estratégico de manera armónica y cooperativa.

Oportunidades y amenazas externas

Las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y eventos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o perjudicar significativamente a una empresa en el futuro (David, 2003).

Un principio fundamental de la dirección estratégica es que una empresa debe desarrollar estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o mitigar el impacto de las amenazas externas. Por ello, la identificación, monitoreo y evaluación de estas oportunidades y amenazas es crucial para lograr el éxito. Este proceso, que implica investigar, recopilar y analizar información externa, a menudo se denomina vigilancia del entorno o análisis industrial. El cabildeo o la gestión de influencias es una actividad que algunas empresas emplean para influir en las oportunidades y amenazas externas (David, 2003).

En el ámbito de las compras indirectas, es esencial realizar una vigilancia constante del entorno externo para identificar oportunidades y mitigar riesgos. Esto implica monitorear factores como cambios en la regulación o cambios de gobierno, fluctuaciones en los precios de materias primas, aparición de nuevos proveedores o tecnologías, y tendencias del mercado. Al

anticipar a estos cambios, se puede desarrollar estrategias de compra proactivas que permitan aprovechar oportunidades y minimizar el impacto de las amenazas

Según Heredia Viveros (2013) Para alinear las adquisiciones con los objetivos estratégicos de la organización, es necesario considerar los siguientes componentes:

- Sistemas de información: Desarrollo de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de los procesos de compra.
- Planificación de las necesidades: Identificación proactiva de los requerimientos futuros de la organización.
- Especificaciones técnicas: Definición clara y precisa de las características de los productos y servicios a adquirir.
- Cumplimiento normativo: Adherencia a las leyes y regulaciones aplicables en materia de adquisiciones.
- Relaciones proveedor-cliente: Establecimiento de relaciones sólidas y duraderas con los proveedores.
- Gestión del desempeño: Evaluación continua del desempeño de los proveedores y de los procesos de adquisición."

Según UNITE (2023) las nuevas tecnologías permiten a los departamentos de compras mantener el control y aumentar la transparencia de los gastos, simplificando los procesos y reduciendo los costos. Las herramientas de análisis de datos, que cada vez más utilizan inteligencia artificial (IA), pueden identificar patrones de compra frecuentes, detectar áreas potenciales de mejora, optimizar recursos y anticipar necesidades futuras.

Para aumentar la transparencia en las compras, UNITE (2023) propone un proceso de siete pasos:

1. Depuración y clasificación de datos: Es esencial identificar y corregir cualquier gasto que esté mal asignado o categorizado para tener una comprensión clara de los datos disponibles.
2. Análisis detallado del gasto: Examinar el gasto por producto, categoría, proveedor, usuario final y volumen de compras para identificar oportunidades de ahorro.
3. Evaluación y gestión de riesgos: Detectar riesgos relacionados con el impacto ambiental, el comercio de sustancias peligrosas o la huella de carbono para prevenir interrupciones en la cadena de suministro.
4. Aplicación de la metodología *SMART*: Definir indicadores clave de rendimiento (KPI) que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.
5. Revisión del flujo de datos digital: Verificar las herramientas de e-procurement existentes, como catálogos electrónicos y facturación digital, para asegurar su eficacia.
6. Colaboración integral en la cadena de suministro: Fomentar la cooperación entre todos los elementos de la cadena de suministro para asegurar la satisfacción del usuario final, quien es crucial para el éxito de la estrategia empresarial.
7. Monitoreo y mejora continua: Mantener una evaluación constante y mejorar los procesos internos para digitalizar, optimizar y simplificar las operaciones.

2.3.3 Herramienta SPACE

La herramienta *SPACE* (Evaluación de la Posición Estratégica y de la Acción) es parte de las herramientas que analiza la ventaja competitiva de una empresa ayudando a determinar los objetivos estratégicos que una empresa debe seguir. Se divide en cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales sugiere un tipo o naturaleza diferente de estrategia: Agresivo, Conservador, Defensivo y competitivo (Gallardo, 2012).

Gallardo (2012) señala que la matriz SPACE utiliza dos dimensiones estratégicas para determinar la posición de la organización en el mercado. Las dimensiones internas incluyen la Fortaleza Financiera (FF) y la Ventaja Competitiva (VC), mientras que las dimensiones externas abarcan la Estabilidad del Entorno (EE) y la Fortaleza de la Industria (FI).

La matriz SPACE evalúa factores internos y externos para determinar la posición de una organización en el mercado. Los factores internos incluyen la fortaleza financiera y la ventaja competitiva, mientras que los factores externos abarcan el entorno del mercado y aspectos socioeconómicos, políticos y tecnológicos (Gallardo, 2012).

La matriz calcula la importancia de diversas dimensiones estratégicas y las representa en un gráfico cartesiano con coordenadas X e Y. A continuación, se presentan la explicación de Gallardo (2012) sobre cómo hacer este modelo:

- Eje X: Representa la Ventaja Competitiva (VC) y la Fortaleza de la Industria (FI). Los valores de VC van de -1 a -6, y los de FI de +1 a +6.
- Eje Y: Representa la Fortaleza Financiera (FF) y la Estabilidad del Entorno (EE). Los valores de EE van de -1 a -6, y los de FF de +1 a +6.

Pasos:

1. Seleccionar variables para evaluar VC, FI, EE y FF.
2. Clasificar los factores individuales usando una escala específica: VC y EE de -6 (peor) a -1 (mejor), FI y FF de +1 (peor) a +6 (mejor).
3. Calcular los valores promedio de cada dimensión (VC, EE, FI y FF).
4. Obtener el promedio de VC y FI para determinar la coordenada final en el eje X.

5. Obtener el promedio de EE y FF para determinar la coordenada final en el eje Y.
6. Identificar el punto de intersección entre las coordenadas X e Y y trazar una línea desde el centro de la matriz hasta dicho punto, lo cual permite visualizar el tipo de estrategia que la empresa debe adoptar. El vector direccional asociado a cada perfil indica el tipo de estrategia a seguir: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Cuando el vector direccional de una organización se encuentra en el cuadrante agresivo de la matriz SPACE, la organización está en una posición ideal para utilizar sus fortalezas, aprovechar oportunidades, superar debilidades y evitar amenazas (Gallardo, 2012).

2.3.4 Visibilidad del gasto

El análisis de gasto es una herramienta fundamental para racionalizar los patrones de compra y selección de proveedores. Consiste en consolidar compras similares o idénticas de múltiples proveedores para aumentar el volumen de compras y, así, obtener mejores precios y reducir costos (Sollish y Semanik, 2011).

Al consolidar compras, también es más fácil controlar el gasto no autorizado (compras fuera de los contratos preferentes) y monitorear el cumplimiento de los contratos con proveedores preferentes, asegurando que se materialicen los ahorros negociados (Sollish y Semanik, 2011).

Además de los ahorros de costos, un sistema de análisis de gasto bien implementado ofrece otros beneficios, como una administración de contratos más eficiente, una mejor gestión de las relaciones con los proveedores, una comunicación interna más efectiva y una mayor visibilidad de los patrones de gasto. También podemos utilizar el análisis de gasto como herramienta de benchmarking, comparando los patrones de compra con los del ramo de la industria o con las mejores prácticas (Sollish y Semanik, 2011).

Gracias a la Industria 4.0, cada vez surgen más soluciones impulsadas por inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático (ML o *machine learning*), las cuales permiten mapear

rápida y precisamente los gastos relevantes por categorías, identificando quién gasta, cuánto y en qué (Hoffman y Silén, 2018).

También se menciona que estas soluciones digitales pueden extraer datos de órdenes de compra y facturas de diferentes sistemas para crear un “cubo de gasto” y generar automáticamente referencias de precios y especificaciones, así como paneles de control y reportes para ayudar a los gerentes de categoría a monitorear el gasto (Hoffman y Silén, 2018).

Además, con la ayuda del software adecuado, las organizaciones pueden agilizar la selección de proveedores y la gestión de tarifas. Pueden crear nuevas ofertas de trabajo con solo unos clics, proporcionando a los proveedores que licitan todos los requisitos del trabajo, incluyendo estructuras de tarifas, certificaciones y cualificaciones. También pueden gestionar relaciones, monitorear el rendimiento y procesar pagos. Al optimizar el proceso con una solución de gestión, las empresas pueden proteger sus márgenes de beneficio y reducir significativamente los costos (HCM Works, 2015).

Finio y Downie (2024) mencionan una lista de tecnologías que se utilizan actualmente para hacer un proceso más efectivo como lo son:

- Inteligencia artificial (IA) y aprendizaje automático (AA): Estas tecnologías analizan grandes cantidades de datos para identificar patrones y tendencias, lo que permite tomar decisiones de compra basadas en datos.
- *Blockchain*: Esta tecnología mejora la transparencia y trazabilidad en la cadena de suministro, asegurando la seguridad e integridad de las transacciones y la información del producto.
- Software de Gestión de Contratos (SGC): El SGC automatiza el ciclo de vida de los contratos, reduciendo errores y riesgos legales.
- Soluciones de Ciberseguridad: Estas tecnologías protegen los sistemas y datos de adquisiciones de las amenazas cibernéticas.

- **Gestión Electrónica de Documentos:** Esta tecnología agiliza la gestión de documentos de adquisiciones, reduciendo el papeleo y mejorando la eficiencia.
- **Aplicaciones Móviles de Adquisiciones:** Estas aplicaciones permiten el acceso remoto a los datos y aprobaciones de adquisiciones.
- **Análisis de Desempeño de Adquisiciones:** Al analizar los datos de adquisiciones, las organizaciones pueden obtener información valiosa para mejorar el desempeño.
- **Software de *Procure-to-Pay* (P2P):** El software P2P agiliza todo el proceso de adquisiciones, desde la solicitud de compra hasta el pago.
- **Sistemas de Gestión de Relaciones con Proveedores (SRM):** Los sistemas SRM ayudan a gestionar y optimizar las relaciones con los proveedores.
- **Software de Gestión de la Cadena de Suministro (SCM):** El software SCM proporciona visibilidad de toda la cadena de suministro, permitiendo un mejor seguimiento y gestión de proveedores, entregas y posibles interrupciones

Gracias a la inteligencia artificial y *machine learning*, un minorista descubrió que muchos costos habían aumentado debido al uso de contratistas y personal temporal. Al crear un “cubo de gasto” la empresa pudo establecer una base de referencia y analizar cuánto estaba gastando en proveedores contratados en comparación con los no contratados (Hoffman y Silén, 2018).

2.3.5 KPI en compras

ProfitTrust (2022) menciona que para optimizar la reducción de costos se pueden considerar los siguientes puntos:

Implementación de tecnología: Al automatizar procesos administrativos y mantenerse al día con los avances tecnológicos, las empresas pueden disminuir la dependencia de recursos humanos costosos y minimizar los errores humanos.

La externalización de funciones, como el soporte de hardware, puede ser una solución rentable, especialmente para pequeñas empresas de TI que no requieren empleados a tiempo completo. Esto permite a las empresas centrar sus recursos en áreas estratégicas como el crecimiento de ingresos.

Reducción de costos de marketing: Las estrategias de marketing tradicionales están siendo reemplazadas por tácticas más modernas y efectivas, como el uso de redes sociales. Estas nuevas formas de publicidad pueden llegar a millones de usuarios rápidamente y a un costo menor que las agencias de marketing tradicionales

2.3.6 Negociación

Shonk (2024) cita a Fisher et al. (1991), quienes promueven la negociación basada en principios, también conocida como negociación sobre los méritos, como un enfoque diseñado para lograr resultados sensatos de manera eficiente y amigable. Shonk (2024) resalta los cuatro elementos principales para mejorar las habilidades de negociación:

1. **Separar a las personas del problema.** Las emociones fuertes pueden complicar las cuestiones sustantivas. En la negociación basada en principios, se tratan las emociones y los problemas de personalidad por separado de los temas en disputa. Por ejemplo, si dos jefes de área no llegan a un acuerdo, deben enfocarse en comprender mejor las preocupaciones de cada parte en lugar de “ganar”.
2. **Centrarse en los intereses, no en las posiciones.** Los negociadores a menudo pierden tiempo discutiendo sobre quién debería salirse con la suya. En cambio, deben identificar las necesidades, deseos y motivaciones básicas.
3. **Inventar opciones para beneficio mutuo.** Los negociadores suelen conformarse con el primer acuerdo que alcanzan. Sin embargo, deberían buscar una amplia gama de opciones antes de elegir la mejor. Por ejemplo, en una negociación laboral, si el candidato valora el tiempo en familia y la organización no llega a la expectativa salarial

del empleado, podrían ofrecer días adicionales de vacaciones para satisfacer ambas partes.

4. **Insistir en usar criterios objetivos.** Las discusiones sobre qué “hechos” son correctos pueden llevar a compromisos ineficientes. Se deben utilizar criterios objetivos, como el valor de mercado, la opinión de expertos, los protocolos de la industria o la ley, para resolver las diferencias. Las partes deben acordar de antemano qué criterios consultar y comprometerse a respetar el resultado.

Para llevar una negociación efectiva considera plantear preguntas como: ¿Quién, fuera del acuerdo actual, podría valorar más ciertos aspectos del mismo? ¿Quién podría proporcionar una pieza que falta en el proceso actual? ¿Quién podría reducir los costos de producción o distribución? Esto permitirá identificar quiénes son los participantes del juego (Lax y Sebenius, 2003).

Planifica de manera inversa, primero identifica el resultado que te gustaría lograr. Luego, determina quiénes deben estar de acuerdo para hacer realidad tu meta e identifica qué socios necesitas involucrar antes de iniciar tu proceso de negociación con aquellos socios más cruciales o complicados (Lax y Sebenius, 2003).

Lax y Sebenius (2003), de la Escuela de Negocios de Harvard, desarrollaron un modelo denominado "Negociación 3-D". Este modelo establece una secuencia de pasos para llevar a cabo un proceso de negociación efectivo. Su objetivo es asegurar que las partes adecuadas sean abordadas en el orden correcto, para tratar los temas pertinentes utilizando los medios apropiados, en el momento oportuno, bajo las expectativas correctas y con opciones adecuadas en caso de no llegar a un acuerdo. A continuación, se muestra en la tabla 1 el modelo

Tabla 1*Negociación 3-D*

	Enfocarse en	Barreras comunes	Acercamiento
1-D	Tácticas (personas y procesos)	Problemas interpersonales, comunicación deficiente, malas actitudes	Mejorar procesos interpersonales y tácticas
2-D	Diseño (valor)	Falta de un acuerdo alcanzable	Regresa al borrador inicial para crear un acuerdo de valor perdurable o sostenible
3-D	Configuración (alcance y secuencia)	Participantes, problemas, BATNAs y otros elementos no ayudan a un acuerdo viable.	Haz movimientos fuera de la mesa para crear un alcance y secuencia más favorable.

Fuente. Elaboración propia con datos tomados de Lax y Sebenius (2003)

2.3.7 ZOPA y BATNA

Shah (2024) explica lo que significa ZOPA y BATNA:

ZOPA significa Zona de Posible Acuerdo. Es el punto ideal donde ambas partes pueden llegar a un acuerdo.

BATNA significa Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Es tu plan de respaldo si la negociación no llega a buen término.

Negociación en Acción

Imagina que estás comprando un coche. Comienzas con una oferta, el vendedor contraoferta, y así sucesivamente. Ese ir y venir es ZOPA en acción.

Desglosando

BATNA del vendedor: El precio más bajo que aceptará.

BATNA del comprador: El precio más alto que está dispuesto a pagar.

Cuando estos dos se superponen, ahí está tu ZOPA, donde puede ocurrir un acuerdo.

La Fórmula:

BATNA del vendedor (+) BATNA del comprador = Precio ZOPA

En otras palabras, cuando el precio más bajo aceptable del vendedor coincide con el precio más alto aceptable del comprador, has encontrado tu ZOPA.

BATNA (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). El objetivo no es simplemente llegar a un acuerdo, sino alcanzar uno que sea mejor que tu BATNA (Shonk, 2024).

2.3.8 Licitación o *Competitive Bidding*

Jenkins (2023) define la licitación como un proceso en el cual se invitan a varios proveedores a presentar propuestas para suministrar un bien o servicio. Los pasos usuales para ejecutar una licitación competitiva son los siguientes:

- La empresa emite una solicitud detallada de propuestas que incluye el alcance del proyecto, plazos y criterios de evaluación.
- Los proveedores interesados presentan ofertas en una fecha límite, que se abren y evalúan simultáneamente por el usuario y su equipo técnico.
- Si el número de competidores es amplio se puede acortar a una ronda final de selección a los dos proveedores más aptos
- Se ejecuta una negociación final

Este método busca fomentar la competencia entre proveedores para obtener una combinación entre el mejor precio posible (dando el mayor peso a este) y la calidad, tiempo de entrega, la reputación del proveedor y el soporte postventa. La licitación competitiva toma tiempo, por lo que únicamente suelen utilizarse en compras de alto valor, proyectos complejos o adquisiciones públicas para garantizar la transparencia y la equidad y hay plataformas en línea que facilitan el mismo (Jenkins, 2024).

El proceso de licitación competitiva requiere tiempo, ya que incluye la investigación de mercado, la elaboración de la solicitud, la definición de criterios de selección y la evaluación de las propuestas. Este tiempo debe ser considerado como una inversión en la organización y utilizado de manera estratégica (Sollish y Semanik, 2011).

Las estrategias de licitación competitiva implican solicitar ofertas de múltiples proveedores para cada adquisición importante. Sin embargo, cuando no es posible realizar una licitación competitiva, debemos preparar una solicitud de suministro adecuada. Esto requiere un análisis cuidadoso del mercado y de los propios registros históricos para identificar proveedores potenciales y comprender las condiciones del mercado. Es esencial considerar el grado de competencia en el mercado y las tendencias económicas para desarrollar una estrategia de solicitud efectiva (Sollish y Semanik, 2011).

Administración de contratos y cumplimiento

Un error común en el proceso de compras es que, una vez firmado un contrato con un proveedor, a menudo se archiva y se olvida. Es fundamental administrar los contratos de manera activa para garantizar que el proveedor cumpla con lo acordado. Generalmente, esta tarea recae en el usuario interno, quien, por falta de tiempo, suele descuidar el seguimiento de los contratos, excepto en los casos más estratégicos (Sollish y Semanik, 2011).

Para evitar esto, el equipo de adquisiciones, en colaboración con los usuarios finales y otras partes interesadas, debe establecer acuerdos de nivel de servicio (SLA) claros. Estos SLA definirán los indicadores clave de desempeño (KPI) que el proveedor debe alcanzar. Posteriormente, el equipo de adquisiciones o administración de contratos será responsable de monitorear el desempeño del proveedor en función de estos KPI. Por ejemplo, si un contrato estipula una entrega en dos semanas, no tiene sentido aceptar entregas de tres semanas de manera regular. Si tres semanas es un plazo aceptable para el usuario interno, entonces el contrato debería haberse negociado con ese plazo, y posiblemente a un costo menor (Sollish y Semanik, 2011).

2.3.9 Beneficios de la administración estratégica

La dirección estratégica permite a una empresa ser más proactiva que reactiva, definiendo su propio futuro e influyendo en sus actividades, en lugar de solo responder a ellas. Esto le da a la empresa control sobre su destino. El principal beneficio de la dirección estratégica ha sido siempre ayudar a las empresas a desarrollar mejores estrategias mediante un enfoque sistemático, lógico y racional (David, 2003). La comunicación es clave para una dirección estratégica exitosa. La participación de gerentes y empleados en el proceso fomenta su compromiso con la empresa. El diálogo y la participación son esenciales y tener empleados bien informados en todos los niveles es fundamental para una dirección estratégica eficaz (David, 2003).

Por otro lado, la administración estratégica, como un proceso de mejora continua, mantiene a los administradores atentos a los cambios, nuevas oportunidades y desarrollos amenazadores. Además, fomenta el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución, lo que lleva a un éxito sostenido para la organización (Torres Hernández, 2014). Este enfoque es un medio eficaz para mejorar la rentabilidad en organizaciones lucrativas. En el caso de organizaciones no lucrativas, que persiguen objetivos sociales, la administración estratégica ayuda a incrementar la productividad y a utilizar los recursos de manera más eficiente (Torres Hernández, 2014).

Según Torres Hernández (2014), la administración estratégica puede mejorar la rentabilidad al optimizar los métodos de programación de compras, asegurar la disponibilidad inmediata de materiales y servicios, mantener inventarios óptimos de repuestos y refacciones, revisar y mejorar los costos de los productos, y programar las compras de manera eficiente, además de mantener a la organización constantemente informada sobre las decisiones y sus efectos.

La gestión estratégica de compras indirectas requiere una visión global que abarque a todos los actores relevantes: proveedores, mercados, competidores y reguladores. Una estrategia de compras indirectas deberá considerar las tendencias y dinámicas del mercado actual e integrar diversos factores, como el análisis de costos, la evaluación de proveedores, la gestión de riesgos y la innovación, para lograr una ventaja competitiva sostenible (David, 2003).

Al aplicar los principios de la gestión estratégica a la gestión de compras indirectas, las empresas pueden desarrollar modelos de adquisición más eficientes y flexibles, que se adapten a las necesidades cambiantes del negocio. Esto se traduce en una serie de beneficios, como la optimización de costos mediante una planificación estratégica de las compras, la mejora de la calidad al seleccionar proveedores estratégicos y establecer relaciones a largo plazo, y una mayor eficiencia a través de la implementación de procesos de compra estandarizados y el uso de herramientas tecnológicas (Torres Hernández, 2014).

Además, la administración estratégica permite la reducción de riesgos mediante la identificación y gestión proactiva de posibles interrupciones en la cadena de suministro o cambios en las regulaciones, y fomenta la innovación al buscar nuevas soluciones y tecnologías que mejoren la eficiencia y eficacia de las compras indirectas (Torres Hernández, 2014).

2.4 Normativas internas

2.4.1 Código de conducta de la empresa.

Por lo general las empresas tienen códigos de ética o de conducta que aplican tanto para empleados como proveedores. Los códigos de ética son guías fundamentales que sirven como brújula para orientar el comportamiento de los empleados y asegurar que las acciones de la organización estén alineadas con sus valores (Mondy y Noe, 2005).

Muchas empresas y asociaciones profesionales han desarrollado sus propios códigos de ética, como la Sociedad para la Gestión de Recursos Humanos (SHRM). Estos códigos suelen abordar temas como la integridad, la justicia, la confidencialidad y la prevención de conflictos de interés. Sin embargo, crear un código de ética es solo el primer paso. Para que sea efectivo, debe integrarse en la cultura de la empresa. Esto implica capacitar a los empleados, comunicar los valores de manera clara y consistente, y fomentar un ambiente donde la ética sea una prioridad (Mondy y Noe, 2005).

La importancia de los códigos de ética trasciende las fronteras de una sola empresa. Las asociaciones industriales pueden desempeñar un papel crucial al establecer estándares éticos más altos para toda una industria. Esto es especialmente importante en un mundo globalizado, donde las empresas compiten en un entorno cada vez más complejo y regulado (Mondy y Noe, 2005).

2.4.2 Diversidad e inclusión

Las bases legales para la diversidad, equidad e inclusión (DEI) hoy en EE. UU. se establecieron hace casi 60 años con la promulgación de leyes federales contra la discriminación, como la Ley

de Igualdad Salarial de 1963 y el Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964. Estas leyes pioneras sentaron las bases para las regulaciones modernas de DEI, proporcionando a los empleadores un marco de referencia para fomentar la diversidad y la inclusión en el lugar de trabajo (Baldwin, 2022).

Según el informe de Ian Fanton publicado en 2021 titulado “Diversidad, inclusión y sentido de pertenencia organizacional” existe una creciente importancia de la diversidad, la inclusión y el sentido de pertenencia (DIB) como prioridades estratégicas en los negocios. Las organizaciones están incorporando mentalidades y prácticas inclusivas en todos los aspectos de sus operaciones. Los hallazgos clave incluyen:

Percepciones de los empleados y acciones organizacionales:

- El 98% de los líderes de Aprendizaje y Desarrollo y de Recursos Humanos indicaron que sus organizaciones están tomando medidas en relación con la diversidad e inclusión.
- Las acciones comunes incluyen la capacitación de empleados para reducir sesgos e impulsar la inclusión, la creación de programas de apoyo para grupos marginados y la designación de roles dedicados a los esfuerzos de diversidad.

Desafíos y oportunidades:

- Existe una brecha entre las intenciones de los líderes y las percepciones de los empleados respecto a los esfuerzos de la diversidad e inclusión.
- Solo el 65% de los lectores de *Harvard Business Review* consideraron que sus organizaciones se habían centrado en la diversidad e inclusión en el último año.

Alineación estratégica:

- El objetivo principal de los esfuerzos de la diversidad e inclusión es alinearse con los valores organizacionales, superando metas como la contratación de talento y los resultados comerciales.

Importancia de la comunicación:

- La comunicación efectiva y la participación de todos los niveles de la organización son cruciales para el éxito de las iniciativas de la diversidad e inclusión.
- Los líderes inclusivos que valoran las diferencias fortalecen la alineación estratégica y la integridad moral.

El informe subraya la necesidad de un esfuerzo continuo y transparencia para crear lugares de trabajo verdaderamente inclusivos y equitativos.

La Orden Ejecutiva 14035, firmada por el presidente Biden en 2021, representó un avance significativo en la promoción de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) en la fuerza laboral federal. El presidente destacó que el Gobierno Federal, como el mayor empleador del país, debe servir como ejemplo de DEI, asegurando que "todos los empleados sean tratados con dignidad y respeto" (Baldwin, 2022).

La Orden define la diversidad como "la inclusión de diversas comunidades, identidades, razas, etnias, orígenes, habilidades, culturas y creencias del pueblo estadounidense, incluidas las comunidades desatendidas". La equidad se describe como "el trato justo, imparcial y sistemático de todas las personas, especialmente aquellas de comunidades desatendidas que han sido privadas de dicho trato". En cuanto a la inclusión, se define como "el reconocimiento, la valoración y el aprovechamiento de los talentos y habilidades de los empleados de todos los orígenes" (Baldwin, 2022).

2.5 Estándares y regulaciones

Cuando una empresa cotiza en bolsa en EE. UU. debe cumplir con varias regulaciones relacionadas con el cumplimiento de proveedores para garantizar la transparencia, la responsabilidad y la gestión de riesgos. A continuación, se presentan las principales regulaciones que afectan el cumplimiento de proveedores para empresas que cotizan en la bolsa de EE. UU.:

2.5.1 Ley Sarbanes-Oxley (SOX)

Esta ley exige que las empresas que cotizan en bolsa establezcan y mantengan controles internos sobre la información financiera. Requiere que las empresas se aseguren de que sus proveedores también cumplan con estos estándares, particularmente en áreas relacionadas con la seguridad de los datos financieros y la precisión de los informes. Los proveedores deben ser evaluados para garantizar que no representen un riesgo para la integridad financiera de la empresa (Highradius, 2024).

2.5.2 Ley del Mercado de Valores

Esta ley exige que las empresas divulguen información material al público, incluidos los riesgos asociados con sus proveedores. La empresa debe asegurarse de que sus proveedores cumplan con las regulaciones pertinentes para evitar cualquier posible responsabilidad que pudiera afectar su valor en bolsa (US Securities and exchange comission, 2025).

2.5.3 Ley Dodd-Frank de Reforma de Wall Street y Protección al Consumidor

Esta ley incluye tres puntos principales según un informe de 2010 publicado por la *Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC)*, una agencia independiente del gobierno de EE. UU. que asegura depósitos en bancos y asociaciones de ahorro

Gestión de Riesgos: Las empresas deben llevar a cabo una evaluación exhaustiva de sus proveedores para garantizar que cumplan con las normativas vigentes. Esto es crucial para

reducir los riesgos que los proveedores podrían representar para la estabilidad financiera de la empresa.

Cumplimiento Regulatorio: La ley exige que las empresas verifiquen que sus proveedores cumplan con estándares regulatorios específicos, como la seguridad de los datos financieros, la precisión en los informes y la integridad operativa.

Supervisión y Control: El Consejo de Supervisión de la Estabilidad Financiera (FSOC), creado por la ley Dodd-Frank, tiene la responsabilidad de identificar y gestionar los riesgos emergentes en el sistema financiero, incluyendo aquellos relacionados con proveedores externos.

2.5.4 Regulaciones de Protección de Datos

Dependiendo de la naturaleza de las relaciones con los proveedores, la empresa debe asegurarse de cumplir con las leyes de protección de datos, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) que es una legislación de la Unión Europea que establece normas sobre la protección de datos personales y la privacidad de los ciudadanos de la UE y del Espacio Económico Europeo (Wolford, 2018).

2.5.5 *Federal Acquisition Regulation (FAR)*

La *Federal Acquisition Regulation* (FAR) es un conjunto de reglas que rigen el proceso de adquisición de bienes y servicios por parte del Gobierno Federal de los EE. UU. (General Services Administration, s.f.). Dentro de los temas que conlleva se incluyen:

- **Prácticas comerciales inapropiadas:** Normas para evitar conflictos de interés y prácticas deshonestas.
- **Requisitos de competencia:** Normas para asegurar la competencia justa en las adquisiciones.

- Planificación de adquisiciones: Directrices para la planificación y ejecución de adquisiciones.
- Fuentes requeridas de suministros y servicios: Preferencias y prioridades en la selección de proveedores.
- Calificaciones de contratistas: Criterios para evaluar la capacidad de los contratistas.
- Investigación de mercado: Procedimientos para realizar estudios de mercado.

2.5.6 Ley de Compras Competitivas (Competition in Contracting Act)

Con el objetivo de garantizar que el gobierno federal de los Estados Unidos obtenga productos y servicios de calidad al menor costo posible, la Ley de Compras Competitivas establece que los procesos de adquisición deben ser abiertos y transparentes. Esta normativa exige que, por regla general, las agencias gubernamentales soliciten propuestas a múltiples proveedores y seleccionen aquella que ofrezca la mejor combinación de precio, calidad y valor.

No obstante, la ley contempla excepciones en situaciones específicas, como en casos relacionados con la defensa nacional o cuando sea necesario asegurar el suministro continuo de productos esenciales. En estos escenarios, se permite restringir la competencia, siempre y cuando se presente una justificación detallada y se obtenga una aprobación formal por parte de las autoridades correspondientes (*General Services Administration*, s.f.).

2.6 Tendencias contemporáneas

2.6.1 El impacto de la pandemia

Las condiciones contractuales han experimentado cambios significativos y a un ritmo acelerado desde la pandemia de COVID-19. Este fenómeno se ha vuelto especialmente relevante cuando las organizaciones renegocian acuerdos a largo plazo que aún no están próximos a vencer. En un entorno tan volátil como el actual, resulta crucial seleccionar cuidadosamente los términos

contractuales, ya que las condiciones del mercado pueden cambiar drásticamente en poco tiempo (Prilepok, 2021).

Cada industria enfrenta desafíos únicos en este proceso de adaptación. Por ejemplo, sectores como el automotriz y el aeroespacial han tenido que reiniciar operaciones tras un año de baja demanda. En contraste, la industria del entretenimiento ha visto un aumento considerable en la demanda de plataformas de contenido en línea, mientras que las restricciones sanitarias impuestas por el virus han limitado la producción de nuevos contenidos. Esta disparidad obliga a las empresas a replantear sus estrategias contractuales con una visión más flexible y resiliente (Prilepok, 2021).

Prilepok (2021) menciona que los precios también pueden ser más volátiles debido a los cambios rápidos en las condiciones de la cadena de suministro. Los proveedores que ofrezcan más flexibilidad en los términos de pago pueden encontrar más socios. Otras maneras de encontrar beneficios mediante negociación es mejorar aquellos términos no precisamente financieros, como la propiedad intelectual, la exclusividad, el acceso a la innovación, el reparto de riesgos, las inversiones y la flexibilidad contractual.

Básicamente las empresas pueden adaptarse o morir, aquellos que naveguen eficazmente estas nuevas oportunidades podrán mantenerse en pie.

Un artículo del FMI (2023) señaló que la crisis sanitaria ha catalizado una transformación digital sin precedentes en las economías avanzadas. La necesidad de mantener la actividad económica en medio de las restricciones impuestas por la pandemia ha obligado a muchas empresas a adoptar masivamente el trabajo remoto, lo que a su vez ha impulsado inversiones significativas en tecnologías digitales. Sectores como la educación, la salud y los servicios financieros han experimentado una acelerada digitalización para adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores. Si bien esta transformación ha traído consigo numerosos beneficios, también ha puesto de manifiesto y ampliado las brechas digitales existentes entre diferentes grupos sociales. Ante este escenario, los gobiernos han respondido implementando

políticas públicas destinadas a fomentar la digitalización, como inversiones en infraestructura digital y programas de capacitación (Jaumotte et al., 2023).

Prilepok (2021) recomienda estas herramientas electrónicas para adaptarse a las tendencias post pandemia:

1. Agenda detallada: Colaborar con la otra parte para crear una agenda detallada, incluyendo tiempo para que ambas partes presenten su contexto, es recomendable incluir pausas para que los equipos puedan discutir nueva información y tiempo suficiente al final para alinear acuerdos y próximos pasos.
2. Reuniones más cortas y frecuentes: Es más fácil programar varias reuniones cortas que una larga.
3. Invitar a múltiples partes interesadas: Permite resolver problemas interfuncionales directamente en la reunión, lo cual es crucial para obtener concesiones significativas.
4. Videoconferencias: Familiarízate con la tecnología de videoconferencia para evitar distracciones y mantener la reputación profesional.
5. Comunicación de respaldo: Usa sistemas de mensajería como Slack para coordinar con tu equipo durante la reunión.
6. Conversaciones banales: Comienza con un chequeo personal para establecer confianza y preocupación mutua.
7. Considerar la privacidad Todo lo que digas podría ser grabado, cierra todas ventanas no relevantes antes de compartir tu pantalla.
8. Enviar un resumen de la sesión: Después de la reunión, envía una minuta con el resumen detallado de acuerdos, preguntas abiertas y próximos pasos.

2.6.2 Digitalización

La revista DHL *Supply Chain* (2023) menciona las siguientes tendencias de digitalización en la cadena de suministro para 2024 y subsecuentes:

- **Análisis de datos:** El uso de la analítica de datos se está volviendo crucial en la gestión de la cadena de suministro, ya que permite hacer predicciones más exactas y mejorar la gestión de la demanda.
- **Tecnología en la nube:** La implementación de modelos de software como servicio (SaaS) basados en la nube está facilitando la modernización tecnológica, permitiendo una mejor integración de aplicaciones que requieren un alto procesamiento de datos.
- **Inteligencia Artificial (IA):** La IA, incluyendo el aprendizaje automático y la computación cognitiva, está desempeñando un papel cada vez más importante en la automatización de procesos como la gestión de inventarios y la optimización de rutas.
- **Robots humanoides:** La próxima generación de robots en los almacenes podría tener características más humanas, lo que les permitiría realizar tareas complejas en entornos cambiantes.
- **Orquestación:** La orquestación de la cadena de suministro busca aprovechar las tecnologías digitales para generar pronósticos precisos y optimizar el uso de recursos a lo largo de toda la cadena.

La incorporación de tecnologías de vanguardia como el análisis de Big Data, la inteligencia artificial y la cadena de bloques mejora la eficiencia, la transparencia y las capacidades de gestión de riesgos en los procesos comerciales. De manera crucial, la digitalización aborda los desafíos que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (PYMES) al mitigar los costos desproporcionadamente altos asociados con el comercio, inaugurando una nueva era de inclusividad y eficiencia en el ámbito del comercio internacional (Duval et al.,2023).

2.6.3 Subcontratación

La Subcontratación también conocida como *outsourcing* es el proceso de contratar a un tercero para que realice una tarea o función específica, ya sea dentro del mismo país o en el extranjero. Por ejemplo, una empresa estadounidense puede contratar a una firma de contabilidad local para manejar sus libros contables o a un centro de llamadas nacional para atender llamadas de servicio al cliente (Doyle, 2023). Existen dos tipos muy comunes de subcontratación, el *offshore* y el *nearshore*.

El *nearshoring* es una estrategia en la que una empresa traslada toda o parte de su producción más cerca del consumidor final, lo que permite reducir costos y evitar problemas logísticos. En los últimos años, muchas empresas a nivel mundial han comenzado a considerar esta opción, principalmente para evitar problemas en la cadena de suministro (Zaga y Ortiz, 2023). Esto debido a que el *nearshoring* ofrece una serie de ventajas potenciales en comparación con el *offshoring* tradicional: menos diferencias culturales, lingüísticas y de zona horaria; mayor participación en la toma de decisiones diarias; reducción de gastos de viaje; mayor alineación regulatoria; y menor riesgo para la propiedad intelectual (Oxford Business Group, 2020).

La subcontratación de tipo *offshore*, por otro lado, implica contratar a un proveedor en un país extranjero para realizar una tarea o proceso. Esto se suele hacer para aprovechar los costos laborales más bajos o el acceso a recursos especializados en otros países (Doyle, 2023).

El *nearshoring* consiste en trasladar operaciones a países cercanos geográficamente, como México o Costa Rica, mientras que el *offshoring* implica hacerlo en países más lejanos, como India o China.

Inicialmente, estas prácticas se utilizaron principalmente para reducir costos de producción al trasladar operaciones a países con mano de obra más barata. Sin embargo, con el avance de la tecnología y la globalización, el enfoque se ha ampliado para incluir servicios y talento especializado. En los últimos años, la creciente demanda de talento tecnológico y la

pandemia de COVID-19 han acelerado la adopción a estas estrategias para acceder a un pool global de talento, reducir costos y mejorar la eficiencia (Barboglio, 2023).

Zaga y Ortiz (2023) y Beroe (2025) mencionan que dentro de los factores que han contribuido al crecimiento del *nearshoring* se encuentran los siguientes:

- Pandemia: La COVID-19 ha interrumpido las cadenas de suministro y ha acelerado la reubicación de operaciones.
- Disrupciones logísticas: Problemas logísticos globales han hecho más atractivo el *nearshore*.
- Guerra en Ucrania: La inestabilidad geopolítica ha impulsado la búsqueda de proveedores más cercanos.
- Visión de la Cadena de Valor: Vietnam y México están recibiendo más importaciones e inversiones chinas en bienes intermedios. Esto ha resultado frecuentemente en el desvío de componentes manufacturados en China hacia México, Vietnam y otros destinos como India, donde se ensamblan y reexportan.
- México se ha convertido en una alternativa clave a China para el *nearshoring*, aprovechando su proximidad a EE. UU., acuerdos de libre comercio (notablemente el Tratado entre México, EE. UU. y Canadá - T-MEC) y costos competitivos.
- En 2023, México superó a China como el principal socio comercial de EE. UU., con la mayor participación en las importaciones estadounidenses.
- Los sectores automotrices, de electrónica y tecnología, y manufactura lideran el comercio de *nearshoring* entre EE. UU. y México, con robustas inversiones y nuevos anuncios de sitios por parte de empresas estadounidenses. Este crecimiento subraya el papel creciente de México como un socio comercial clave para EE. UU., probablemente impulsado por incentivos económicos.

Barboglio (2023) menciona que dentro de los beneficios del *Nearshore* y *Offshore* se encuentran:

- Acceso a talento global: Permite contratar profesionales especializados en diversas áreas y a costos competitivos.
- Flexibilidad y escalabilidad: Adapta rápidamente las operaciones a las necesidades cambiantes del negocio y escala según sea necesario.
- Reducción de costos: Aprovecha las diferencias en los costos laborales y optimiza los gastos operativos.
- Innovación: Fomenta la creatividad y la adopción de nuevas tecnologías al exponerse a diferentes culturas y enfoques.
- Cobertura global: Permite ofrecer servicios ininterrumpidos gracias a las diferentes zonas horarias.
- Conocimiento del mercado local: Facilita la expansión a nuevos mercados y la comprensión de las dinámicas locales.
- Enfoque en el negocio central: Libera recursos internos para concentrarse en actividades estratégicas y de mayor valor agregado.
- Beneficios fiscales y regulatorios: Puede aprovechar incentivos fiscales y regulatorios en algunos casos.

Dentro de los desafíos principales se encuentran:

- Comunicación: Tanto Barboglio (2023) como Doyle (2023) mencionan que las diferencias culturales, horarias y lingüísticas son obstáculos para una comunicación efectiva.

- Aspectos legales: Ambos autores destacan las complejidades legales derivadas de las diferentes regulaciones en cada país.
- Control de calidad: Barboglio (2023) y Doyle (2023) señalan la dificultad de garantizar la calidad del trabajo cuando se delega en equipos remotos.
- Seguridad de la información: Doyle (2023) subraya el riesgo de fuga de datos y la protección de la propiedad intelectual como preocupaciones importantes.
- Relaciones a largo plazo: Doyle (2023) menciona que construir relaciones sólidas con proveedores remotos puede ser más complejo debido a factores como la rotación de personal y los cambios en las políticas empresariales.

Gonzalez Henrichsen (2025) destaca que una preocupación principal para aquellos que dependen del *nearshoring* son las relaciones económicas y comerciales que a menudo están en juego cuando cambian las administraciones. Esto es particularmente urgente al considerar la próxima revisión del Tratado entre México, EE. UU. y Canadá (T-MEC) en 2026. Para adaptarse a los cambios políticos y las dinámicas comerciales inciertas, los líderes empresariales deben priorizar la flexibilidad en sus operaciones.

Beroe (2025) resuena que con el cambio de administración en 2025 bajo la presidencia de Trump en EE. UU., se planea incrementar considerablemente los aranceles sobre las importaciones de varios países, especialmente China, México y Canadá. Estas medidas tienen como objetivo reestructurar la política comercial de EE. UU., enfocándose en importaciones que se consideran amenazas a la seguridad nacional. Además, como parte de una agenda proteccionista, estos aranceles y propuestas comerciales están destinados a incentivar que las empresas relocalicen la manufactura en EE. UU.

Según Gonzalez Henrichsen (2025), una estrategia efectiva para adaptarse a estos cambios es diversificar las cadenas de suministro. Esto implica trabajar con múltiples proveedores y centros de distribución en diferentes regiones para evitar la dependencia excesiva

de un solo mercado o geografía. Tal diversificación ayuda a garantizar la continuidad operativa incluso si surgen aranceles, leyes laborales o desafíos logísticos en un área.

Otra práctica esencial, según Gonzalez Henrichsen (2025), es realizar evaluaciones de riesgo regulares de las operaciones actuales. Los líderes deben evaluar cómo los posibles cambios en las políticas, como los aranceles o ajustes en los acuerdos comerciales, podrían afectar los costos, los plazos y el acceso al mercado. Modelar varios escenarios ayuda a las empresas a identificar vulnerabilidades y crear planes de contingencia que reduzcan el riesgo.

Finalmente, la inversión en tecnología y análisis de datos es otra forma de construir flexibilidad. Las herramientas que ofrecen información en tiempo real sobre inventarios, envíos y tendencias del mercado pueden permitir a las empresas tomar decisiones más rápidas y fundamentadas. Algunas herramientas también pueden proporcionar visibilidad sobre los cambios regulatorios, ayudando a las empresas a mantenerse al día con los requisitos de cumplimiento (Gonzalez Henrichsen, 2025).

2.6.4 Sostenibilidad y criterios ESG

Álvarez (2020) indica que ESG son las siglas de *Environmental, Social, and Governance*.

- *Environmental* se refiere al impacto que las actividades de la empresa tienen en el medioambiente, como la contaminación y el consumo de recursos.
- *Social* abarca cómo la empresa interactúa con la sociedad, incluyendo a sus empleados, clientes y comunidades.
- *Governance* se relaciona con la dirección y gestión de la empresa, desde la composición de su consejo de administración hasta sus políticas de transparencia.

Estos aspectos son fundamentales para que las empresas sean sostenibles y responsables en el largo plazo. La creciente importancia de los ESG se ha visto impulsada por la pandemia de COVID-19, durante 2020, por ejemplo, en el banco BBVA se observó un notable aumento en el análisis y demanda de información sobre cuestiones medioambientales y sociales por parte de sus inversionistas por lo que impulsó en BBVA un avance significativo de la estrategia de sostenibilidad (Álvarez, 2020).

Aunque los indicadores ESG aún no son parte de los informes financieros obligatorios, cada vez más empresas los están incorporando en sus informes anuales o en informes de sostenibilidad independientes. Numerosas instituciones, como el Consejo de Normas de Contabilidad de Sostenibilidad (SASB) en EE. UU., la Iniciativa de Reporte Global (GRI) en Países Bajos y el Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras Relacionadas con el Clima (TCFD) en Suiza, están trabajando para establecer estándares y definir la materialidad de estos factores, facilitando así su integración en los procesos de inversión (CFA Institute, 2024).

La sostenibilidad empresarial va más allá de proteger el medio ambiente. Ofrece beneficios económicos como la reducción de costos, la apertura de nuevos mercados y el fortalecimiento de la reputación. Para integrar la sostenibilidad en la estrategia, las empresas deben establecer objetivos claros, medir su desempeño y comprometer a todos los niveles de la organización que ha puesto de manifiesto la necesidad de empresas más resilientes y responsables (Pérez Curiel, 2023)

Capítulo 3. Propuesta metodológica del modelo de gestión estratégica de compras indirectas

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la presente investigación es mixto porque combina métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una perspectiva más completa del fenómeno estudiado. Según Muñoz Razo (2011), el enfoque mixto "recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o serie de investigaciones para el planteamiento de un problema". Este enfoque permite utilizar ambos métodos para responder distintas preguntas de investigación.

Muñoz Razo (2011) en su obra "Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis" destaca que el enfoque mixto permite una perspectiva más precisa del fenómeno, clarificando y formulando mejor el planteamiento del problema al integrar enfoques aparentemente irreconciliables. Tal como lo indica Muñoz Razo, este enfoque permite integrar de manera flexible ambos paradigmas en la formulación del problema, la recolección de datos y el análisis e interpretación de los resultados, lo que contribuye a obtener una perspectiva más amplia y enriquecida.

Siguiendo la línea de Hernández Sampieri et al. (2014), esta tesis busca la "triangulación" de datos, empleando métodos cuantitativos para medir la magnitud del problema (número de órdenes duplicadas, costos por retrasos, etc.) y cualitativos para comprender las causas subyacentes a través de entrevistas y análisis de documentos. Bonilla y Rodríguez (2000) enfatizan que el método cualitativo se orienta a profundizar en casos específicos, permitiendo cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes percibidos por los actores involucrados.

Además del enfoque mixto, la investigación adopta un diseño longitudinal, que, según Bernal (2010), implica la recolección de datos de la misma población en distintos momentos durante un período determinado, con el fin de examinar sus variaciones en el tiempo. Este diseño

es crucial para comprender la evolución del problema de la ineficiencia en la gestión estratégica de compras indirectas y evaluar el impacto de las intervenciones implementadas.

Bernal (2010) destaca que la investigación longitudinal compara datos obtenidos en diferentes oportunidades de una misma población, lo que facilita la identificación de cambios y tendencias. En este contexto, se analizarán los efectos del cambio de equipo de compras, la implementación de nuevas tecnologías y la modificación de los procedimientos de gestión de proveedores, permitiendo una evaluación continua y ajustada de las estrategias implementadas.

La combinación de los enfoques mixto y longitudinal se materializará a través de un diseño secuencial, donde los datos cuantitativos y cualitativos se recolectarán y analizarán en diferentes fases del estudio. Siguiendo a Hernández Sampieri y Mendoza (2008), el objetivo es realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri et al., 2014)

En una primera fase, se recolectarán datos cuantitativos para cuantificar la magnitud del problema y establecer patrones y tendencias. En una segunda fase, se recolectarán datos cualitativos para explorar las causas subyacentes de los problemas identificados y las posibles soluciones. Finalmente, se integrarán los datos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa y profunda del problema y proponer recomendaciones concretas para mejorar la eficiencia en la gestión estratégica de compras indirectas.

3.2 Tipo de investigación

La presente investigación se clasifica como exploratoria debido a que el tema de la eficiencia en la gestión estratégica de compras indirectas presenta lagunas significativas en la literatura existente. Las tesis exploratorias son aquellas cuyo objetivo es examinar temas, fenómenos o problemáticas de investigación que han sido poco estudiados, son parcialmente desconocidos o se abordan desde una nueva perspectiva (Muñoz Razo, 2011). En este caso, la combinación de factores como la globalización, la rápida evolución tecnológica y las

particularidades del sector energético hacen que el análisis de las compras indirectas requiera un enfoque exploratorio para identificar los aspectos fundamentales de la situación.

Siguiendo a Hernández Sampieri et al. (2011), los estudios exploratorios son apropiados cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, sobre el cual existen muchas dudas o no ha sido abordado anteriormente. Estos autores destacan que este tipo de estudios son útiles cuando la revisión de la literatura revela que solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o cuando se desea indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. En el contexto de esta tesis, la revisión de la literatura ha revelado una falta de estudios específicos sobre la gestión estratégica de compras indirectas en empresas de tecnología energética, especialmente en lo que respecta a los desafíos y oportunidades que plantea la transición hacia fuentes de energía renovables y la electrificación del transporte.

Además, Hernández Sampieri et al. (2014) señalan que los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados. En este sentido, esta investigación busca establecer una base sólida para futuras investigaciones que puedan profundizar en aspectos específicos de la gestión estratégica de compras indirectas en la industria eléctrica, como la optimización de procesos, la selección de proveedores, la implementación de tecnologías para mejorar la eficiencia y la transparencia, y el impacto de la gestión estratégica de compras indirectas en la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa.

En concordancia con Muñoz Razo (2011) y Hernández Sampieri et al. (2014), esta investigación se caracteriza por su flexibilidad metodológica, lo cual permite adaptar el enfoque a medida que se obtienen nuevos hallazgos y se identifican áreas de interés. Esta flexibilidad es fundamental para abordar un problema complejo y poco estudiado como el de la gestión

estratégica de compras indirectas en la empresa, permitiendo al investigador explorar diferentes perspectivas y enfoques para comprender el fenómeno en su totalidad.

La investigación recopila datos preliminares sobre la gestión estratégica de compras indirectas, lo que ayuda a entender mejor la situación actual y a identificar áreas de mejora.

3.3 Población

Un aspecto crucial es definir la población o muestra, es decir, quiénes y qué características deben tener los sujetos de estudio (personas, organizaciones, situaciones, factores). La definición adecuada de la población debe considerar elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo (Bernal, 2010).

3.4 Muestra

La muestra es una parte de la población seleccionada para obtener información y realizar mediciones y observaciones sobre las variables de estudio (Bernal, 2010).

Bernal (2010) menciona los pasos para seleccionar una muestra citando a Kinnear y Taylor (1993):

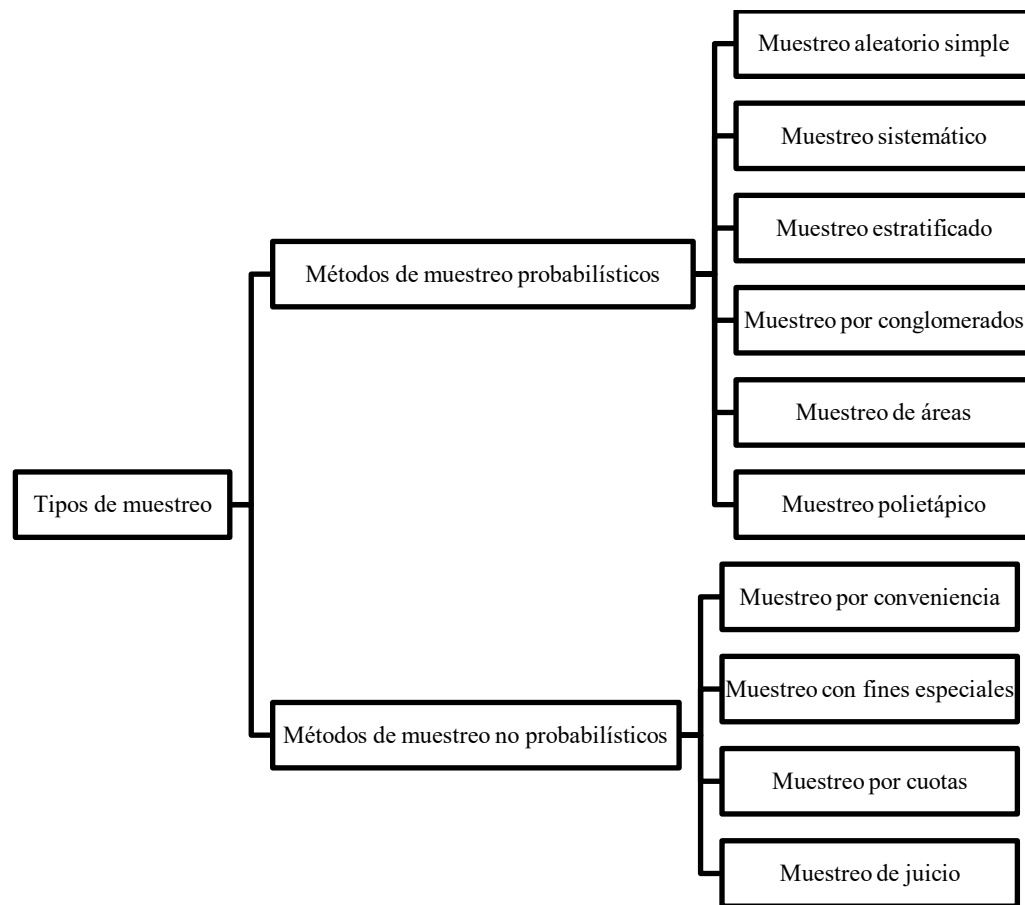
- Definir la población
- Identificar el marco muestral.
- Determinar el tamaño de la muestra.
- Elegir un procedimiento de muestreo.
- Seleccionar la muestra.

Según Hernández Sampieri et al (2014) las muestras se dividen en dos categorías principales: muestras probabilísticas y muestras no probabilísticas. Las probabilísticas son todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Se definen las

características de la población y el tamaño de la muestra, y se eligen las unidades de análisis de manera aleatoria o mecánica mientras que las no probabilísticas es cuando la selección de los elementos no se basa en la probabilidad, sino en características específicas de la investigación o del investigador. Este proceso no es mecánico ni basado en fórmulas de probabilidad, sino en decisiones del investigador o del equipo de investigación, siguiendo otros criterios de investigación.

Figura 7

Tipos de muestreo.



Fuente: Elaboración propia con datos de Bernal, C. (2010).

Como se muestra en la figura 7 se puede categorizar los tipos de muestreo por probabilístico y no probabilísticos. El muestreo probabilístico selecciona elementos al azar con igualdad de oportunidades, mientras que el no probabilístico se basa en criterios del investigador.

La población por analizar incluye a los usuarios que emiten sus órdenes de compra en el sistema y a los CoCI.

Para los CoCI, se entrevistó a la totalidad de la población, es decir, 4 compradores en el sitio de México y 4 compradores en el sitio de EE. UU.

En cuanto a los usuarios que emiten sus órdenes de compra en el sistema, con una población total de 71 personas, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia.

El muestreo por conveniencia, según Supo (2014), se basa en la accesibilidad y disponibilidad de los sujetos. Este método se utiliza cuando no es posible acceder a un muestreo probabilístico debido a limitaciones de tiempo y recursos (Martínez, 2004).

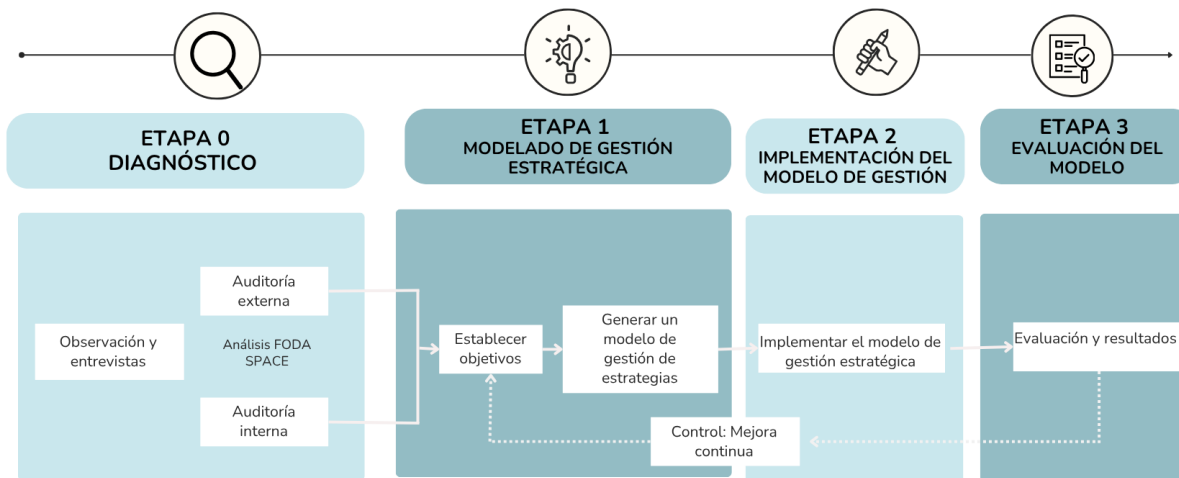
En el caso del departamento de compras indirectas, que trabajaba bajo una presión constante por parte de los usuarios, no se podía correr el riesgo de afectar la operación diaria del departamento. Por lo tanto, se contaba con un tiempo limitado entender y para corregir los errores, lo que llevó a utilizar este tipo de muestreo, obteniendo la participación de 32 usuarios que respondieron la encuesta.

3.5 Diseño experimental

En la figura 8 se muestra la propuesta metodológica resaltando los hitos principales de la gestión estratégica que son indispensables para su correcta implementación.

Figura 8

Metodología para el diseño del modelo de gestión estratégica.



Nota: Se muestran las etapas utilizadas en el presente proyecto. Fuente: Elaboración propia basada en David, F (2003).

3.6 Técnicas de recolección de información

El presente documento tiene un enfoque de investigación mixto por lo que se utilizaron las siguientes técnicas de recolección:

3.6.1 Entrevistas estructuradas

Según Muñoz Razo (2011), las entrevistas estructuradas se definen como aquellas en las que las preguntas se establecen de antemano y se presentan en un orden específico. Este tipo de entrevista incluye un conjunto de categorías u opciones para que el entrevistado elija, y se aplica de manera uniforme a todos los participantes del estudio. La principal ventaja de las entrevistas estructuradas es la sistematización, lo que facilita la clasificación y análisis de los datos recolectados, es por esto que se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con usuarios y CoCI de Bangalore, India y de San Luis Potosí, México.

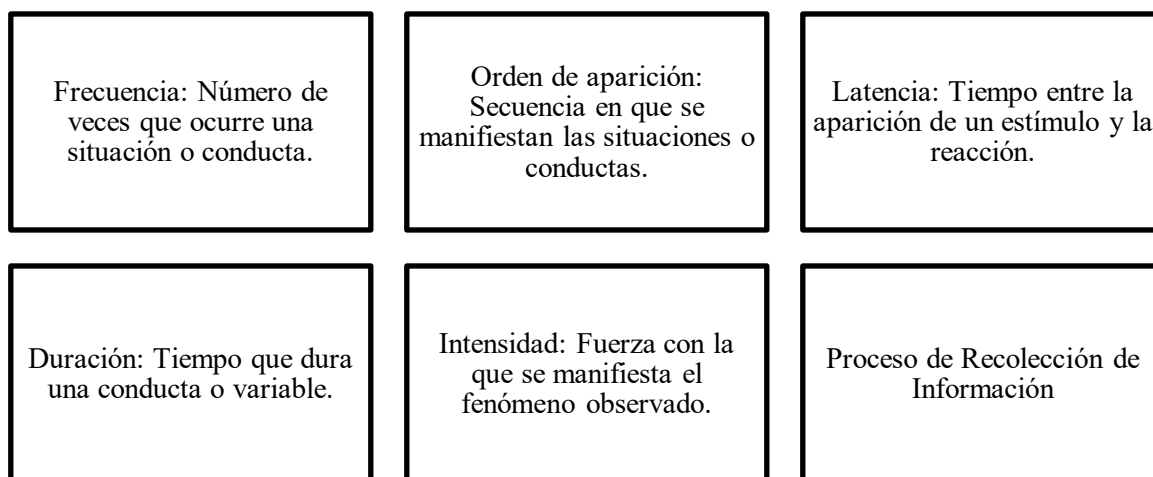
3.6.2 Observación

La observación es una técnica que permite conocer directamente el objeto de estudio para describir y analizar situaciones de la realidad observada. los elementos esenciales de un

proceso de observación son el investigador, el objeto de estudio, los medios en los que se realiza la observación (Bernal, 2010). Las formas de registrar la información observada se muestran en la siguiente figura:

Figura 9

Formas de registrar la información observada



Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Bernal, C. (2010).

Uno de los tres tipos de observación es la observación participante. Según Cerda (1998, citado por Bernal, 2010), este método requiere que el investigador permanezca el mayor tiempo posible en el entorno de estudio, con el fin de obtener información directa y significativa para la investigación.

Se eligió el método de observación participante debido a la relación directa entre el objeto de estudio y el rol desempeñado por el investigador como Comprador Operacional de Compras Indirectas (CoCI).

El investigador recibió doble capacitación en cada tema del área de CoCI con el fin de poder comparar los métodos de ambos compradores y países. Una capacitación fue impartida

por una persona de Bangalore, quien estaba a cargo de los entrenamientos para EE. UU. y llevaba tres años en su rol, aunque tenía solo dos semanas más antes de salir de la empresa.

La otra capacitación fue proporcionada por un miembro del equipo de México, quien llevaba cinco años desempeñando el mismo rol.

3.7 Análisis de datos

Se utilizaron diversas bases de datos para realizar análisis, incluyendo proveedores registrados en el sistema, órdenes de compra emitidas, órdenes de compra no generadas correctamente y reportes de pagos vencidos.

3.8 Variables

Variables Dependientes:

- **Niveles de Impago:**

- Definición: Cantidad de facturas no pagadas debido a errores en la creación de órdenes de compra.
- Justificación: Esta variable depende de la eficiencia y precisión en la creación de órdenes de compra. Si hay errores en el proceso, es probable que aumenten los impagos.

- **Eficiencia en el Proceso de Compras:**

- Definición: Medida en términos de tiempo y precisión en la creación y aprobación de órdenes de compra.
- Justificación: La eficiencia se mide a partir de otros factores como la capacitación y la calidad de los proveedores. Por lo tanto, es una variable que depende de estas condiciones.

- **Ahorros en Compras:**

- Definición: Reducción de costos lograda mediante negociaciones y mejores prácticas.
- Justificación: Los ahorros son el resultado de las negociaciones y la implementación de mejores prácticas. Por lo tanto, dependen de las acciones llevadas a cabo en el proceso de compras.

- **Visibilidad del Gasto:**

- Definición: Claridad en la información sobre qué se está comprando y cuándo expira.
- Justificación: La claridad en la información sobre gastos depende de la calidad de los sistemas de gestión

- **Calidad de la gestión de proveedores**

- Definición: Consistencia y exactitud de la información de los proveedores en el sistema.
- Justificación: Esta variable depende de la precisión y consistencia de la información que se tiene sobre los proveedores, lo cual puede ser influenciado por la capacitación y el registro adecuado.

- **Calidad de los Proveedores:**

- Definición: Desempeño de los proveedores en términos de cumplimiento y calidad del producto o servicio ofrecido.

- Justificación: La calidad del desempeño de los proveedores depende de cómo se gestionan y evalúan, lo que puede estar influenciado por las políticas de compras y la capacitación.
- **Cumplimiento de Políticas Globales:**
 - Definición: Adherencia de los usuarios internos a las políticas de compras.
 - Justificación: La adherencia a las políticas depende de la capacitación y el entendimiento de los usuarios sobre dichas políticas.
- **Número de Proveedores Indirectos:**
 - Definición: Cantidad de proveedores estratégicos y no estratégicos utilizados.
 - Justificación: Esta variable puede verse afectada por la estrategia de compras y la gestión de proveedores, lo que la convierte en dependiente de decisiones estratégicas.

Variables Independientes:

- **Capacitación a Usuarios Internos:**
 - Definición: Proceso de educar a los usuarios sobre la correcta creación de órdenes de compra, así como una correcta categorización de productos y servicios mediante codificación.
 - Justificación: Esta variable es un factor que puede influir en muchas de las variables dependientes, pero no depende de ellas. Es un proceso que se puede implementar independientemente.
- **Compras por Catálogo:**

- Definición: Clasificación interna de productos y servicios en el sistema.
- Justificación: La clasificación interna de productos y servicios es una estrategia que se puede establecer sin depender de los resultados de otras variables.
- **Negociación con Proveedores:**
 - Definición: Involucramiento de los CoCI en el proceso de negociación.
 - Justificación: Este proceso es una acción que puede llevarse a cabo independientemente de los resultados de las compras, aunque influye en ellas.
- **Registro de Proveedores:**
 - Definición Un registro consolidado de proveedores
 - Justificación: Tener un registro consolidado es una acción que se puede realizar sin depender de otras variables, aunque su calidad puede influir en el desempeño de los proveedores.
- **Disminución de Compras *Maverick*:**
 - Definición: Reducción de compras a proveedores no estratégicos
 - Justificación: Esta es una estrategia que se puede implementar sin depender de otros resultados, aunque puede influir en el cumplimiento de ahorros.
- **Subastas Electrónicas:**
 - Definición: Uso de la herramienta de subastas de compra electrónica.
 - Justificación: El uso de esta herramienta es una decisión independiente que puede afectar el proceso de compras, pero no depende de los resultados de otras variables.

Tabla 2

Operacionalización de las variables

Variable	Definición	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
Eficiencia del proceso de compras	Medida de la rapidez y precisión en la creación y aprobación de órdenes de compra	Tiempo de procesamiento	Tiempo desde la creación hasta la aprobación	Número de requisiciones aprobadas a tiempo
		Precisión de la información	Tasa de errores	Porcentaje de requisiciones rechazadas
Calidad de la gestión de proveedores	Evaluación de la consistencia y exactitud de la información de los proveedores	Consistencia de registros	Duplicidad de registros	Número de registros duplicados en el sistema

Variable	Definición	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
		Exactitud de la información	Información correcta y actualizada	Porcentaje de registros con información correcta y actualizada
Capacitación de usuarios internos	Nivel de formación sobre la correcta creación de órdenes de compra	Conocimiento de procedimientos	Uso correcto de herramientas	Número de usuarios capacitados
		Aplicación de conocimientos	Porcentaje de usuarios aplicando lo aprendido	Porcentaje de usuarios que aplican correctamente los procesos
Implementación de políticas internas	Grado de adherencia a las políticas globales de compras	Cumplimiento de políticas	Alineación con procedimientos	Porcentaje de usuarios que siguen las políticas globales

Variable	Definición	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
		Eficiencia en la implementación	Reducción de errores	de Número de errores reducidos tras la implementación de políticas
Cantidad y tipo de proveedores	Diversidad y número de proveedores utilizados en el proceso de compras.	Clasificación de proveedores	Claridad del servicio provee proveedor sistema	del Número de proveedores que cada calificados por en Categoría
		Gasto por proveedor	Gasto promedio por proveedor	Gasto total en proveedores
Satisfacción del cliente interno	Nivel de contenido de los usuarios internos con el proceso de compras.	Comunicación	Claridad de la comunicación	Encuestas de satisfacción a usuarios internos

Variable	Definición	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores
		Eficiencia del servicio	del Tiempo de respuesta solicitudes	de Tiempo a promedio de respuesta a consultas
Ahorros obtenidos en negociaciones	Cantidad de dinero ahorrado a través de negociaciones efectivas con proveedores.	Estrategia de negociación	de capacitación negociación	en Monto total ahorrado en negociaciones
				Cantidad de registros de ahorros

Fuente: Elaboración propia con base en Arias González (2021).

En resumen, las principales actividades previstas para la elaboración de este trabajo se detallan en la tabla 3:

Tabla 3

Instrumentos de recolección de información y procesamiento de datos

Actividad	Instrumento de recolección de datos	Procesamiento y análisis de datos
Aplicación de cuestionario a Compradores Operaciones de Compras Indirectas (CoCI)	Cuestionario	Compilación de datos en una base de información del tipo hoja de cálculo.
Aplicación de cuestionario a usuarios de Compras Indirectas	Cuestionario	Compilación de datos en una base de información del tipo hoja de cálculo.
Toma de capacitación por cada actividad que desarrolla un Comprador operacional de Compras Indirectas, tanto México como EE. UU.	Observación	Compilación en una hoja de datos observando diferencias en cada entrenamiento
Definición del objetivo de Compras Indirectas en La empresa	Compendio de políticas internas	Estos ya están definidos por el equipo de compras indirectas de la matriz europea.
Planeación	FODA	La información obtenida a través de la observación y de datos provenientes de fuentes

estratégica para desarrollar el análisis FODA y herramienta SPACE		secundarias será recopilada en una matriz FODA.
	SPACE	Para realizar un análisis preliminar antes de definir su ventaja competitiva, se llevará a cabo este estudio cuyos resultados se registrarán en una base de datos tipo hoja de cálculo.
Integración de metas estratégicas, tácticas y planes de acción.	Microsoft Planner	A partir de los resultados obtenidos hasta esta etapa, se revisará con la líder de compradores operacionales, mostrando la evaluación actual para solicitar apoyo en recursos y evaluar y ejecutar planes de acción. Se utilizará una herramienta de gestión de actividades, como Microsoft Planner, para la asignación de responsables.
Delegación de planes de acción, y establecimiento de medidas de comunicación y documentación	Microsoft Planner	El equipo dará seguimiento a los planes de trabajo mediante reuniones periódicas, procesando la información con formatos establecidos en hojas de

		cálculo. Se encargarán de comunicar cualquier plan a través de correos electrónicos o políticas, y mantendrán un control utilizando Microsoft Planner.
Establecimiento de indicadores para cada plan de acción	Tablero de indicadores (KPI)	En conjunto con auditoría interna se establecerán los KPI formalmente
Evaluación dentro de 6 meses de indicadores	Reuniones	Los indicadores serán evaluados utilizando la información previamente recopilada en las bases de datos.
Establecimiento y desarrollo de medidas correctivas de ser necesario	Reuniones	

Fuente: Elaboración propia con base en Arias Gonzáles, J. L. (2021).

La recopilación de datos e información se llevará a cabo de manera virtual para los usuarios de Compras Indirectas ubicados en EE. UU., cuya sede se encuentra en Carolina del Norte. La información se obtendrá mediante una investigación exploratoria, con el objetivo de descubrir datos que actualmente no se están visualizando.

El periodo de trabajo estará determinado por la observación de los cambios que la organización experimente al implementar su plan estratégico. No obstante, se realizará un seguimiento de la organización durante un periodo de tres meses y hasta un año después de definir y poner en marcha el plan, con el fin de analizar los resultados, evaluar las estrategias y proponer recomendaciones y/o acciones de mejora.

Capítulo 4. Implementación del modelo de gestión estratégica de compras indirectas

De acuerdo con la propuesta metodológica desarrollada en la figura “Modelo de Planificación Estratégica” se comienza con el diagnóstico de situación actual mediante la recolección de información, análisis FODA y herramienta SPACE para llegar a la implementación del modelo de gestión estratégica, modelo que podemos observar en la figura

Figura 10

Modelo de gestión estratégica de compras indirectas



Fuente: Elaboración propia

4.1 Etapa 0: Diagnóstico de situación actual

Recolección de información

Observación

Como se muestra en la figura 11, mediante el método de observación se analizaron 5 categorías: Aprobación de requisiciones, pagos vencidos, carga de trabajo, negociación y *compliance*

Figura 11

Recolección de información mediante observación en la empresa.



Fuente: Elaboración propia

1. Aprobación de Requisiciones

Durante su primer mes en el equipo, el investigador comienza a notar ciertas incidencias por lo que inicia una Observación de tipo abierta y Participante.

1.1 Uso de MDF, problemas con la cotización.

- Frecuencia: De 2 a 5 veces por día.
- Orden de aparición: El CoCI entra al sistema para revisar las requisiciones, evalúa puntos básicos de aprobación y nota que el MDF está mal identificado. Por ejemplo, la renta de impresoras se clasifica como “artículo de oficina” en lugar de “Servicios de impresión”. También ocurre que el usuario no adjunta cotización, o adjunta cotizaciones sin vigencia, desde 3 meses hasta 2 años.
- Latencia: Le toma alrededor de dos minutos al CoCI revisar los puntos básicos y otros dos minutos enviar un correo solicitando al usuario corregir su requisición para ser aprobada.
- Duración: El usuario tarda de un minuto hasta 48 horas en corregir su requisición. Si el usuario se molesta o está inconforme, hace una escalación que puede tardar hasta 120 horas. Al final, tiene que corregir.
- Proceso de Recolección de Información: Observación.

1.2 Catálogos en sistema

Se le llama catálogos en sistema a aquellas compras que se realizan mediante catálogo en sistema, el costo de flete no se pasa en automático y llega a los CoCI para aprobar, se nota que los otros MDF seleccionados automáticamente por el sistema tienen una categorización que está en desuso desde hace 3 años.

- Frecuencia: 4 veces por semana.
- Orden de aparición: El CoCI entra al sistema para revisar las requisiciones, evalúa puntos básicos de aprobación y nota que el MDF de los productos elegidos por catálogo está mal categorizado. El CoCI aprueba de igual manera, ya que ni el CoCI ni el usuario tienen forma de ajustarlo en el sistema.

- Proceso de Recolección de Información: Se solicita al equipo de ERP un listado de productos en catálogo y su clasificación.

1.3 Carga de Trabajo

El investigador y un compañero notan una excesiva carga de trabajo, en mayo se revisa por qué hay tantas aprobaciones que revisar y notan que otro compañero simplemente no está realizando la actividad. Para corregir esto se secciona quién aprueba qué MDFs

- Frecuencia: 3 CoCI aprueban en promedio 7 requisiciones por día, mientras que el cuarto CoCI aprueba de 0 a 1.
- Latencia: Durante 3 meses se nota una excesiva carga de trabajo en cuanto a aprobaciones de requisiciones.
- Duración: 3 meses.
- Proceso de Recolección de Información: Reporteo en el ERP para revisar cuántas aprobaciones hizo cada CoCI en los últimos 3 meses.

2. Pagos vencidos

El equipo de cuentas por pagar envía semanalmente un reporte en Excel de órdenes de compra cuyo pago está vencido. Dentro de este reporte hay dos razones principales por las que el pago no se ha hecho: a) el GR no está hecho o b) la factura no coincide con el monto total. Además, llegan correos de algunos proveedores pidiendo la fecha de pago de facturas que llevan tiempo sin ser pagadas. En total, hay aproximadamente 11 millones en pagos vencidos.

Frecuencia: El reporte llega 1 vez por semana, llegan 3 correos por semana de distintos proveedores.

- Frecuencia: El reporte llega una vez por semana, y llegan 3 correos por semana de distintos proveedores.

- Orden de aparición: Mediante correo.
- Latencia: Se puede tardar de 72 a 120 horas en emitir el pago una vez realizada la confirmación de recibo de material o servicio en sistema.
- Duración: Continuamente.
- Intensidad: En total, hay aproximadamente 11 millones en pagos vencidos.
- Proceso de recolección de información: Reporteo.

3) Negociación

- Se ha identificado que los CoCI en EE. UU. no pasan por un proceso formal de negociación ni generan ahorros documentados, a diferencia de lo que ocurre en México, donde sí se aplican estas prácticas. A pesar de contar con una herramienta disponible para realizar subastas electrónicas de compra, esta no está siendo utilizada, lo que representa una oportunidad desaprovechada para optimizar costos y mejorar la eficiencia en los procesos de adquisición.
- Frecuencia: Un CoCI en México tiene alrededor de 3 ahorros por mes, sin importar el monto.
- Orden de aparición: Un CoCI para EE. UU. no negocia costos, simplemente revisa las requisiciones en el sistema.

4) Cumplimiento normativo o *Compliance*

Dado que esta empresa está registrada en la Bolsa de Valores de Estados Unidos, es necesario cumplir ciertos requisitos. Entre ellos, asegurarse de que los proveedores operen bajo la ley, con integridad y sustentabilidad. Para ello, evaluamos a cada uno de los proveedores mediante la plataforma Ariba.

Se encontraron aproximadamente 398 proveedores sin registro en Ariba, de los cuales 80 están dentro del Top 80% en términos de gasto anual, según el análisis de Pareto. Además, hay proveedores con registros activos en el ERP que han sido creados repetidamente, hasta en cinco ocasiones, con información diferente respecto al código fiscal, dirección o información bancaria. Es necesario armonizar este proceso.

Cumplimiento normativo advierte que a finales de año cambiaremos de ERP y no se transferirán aquellos proveedores que no hayan completado este proceso.

- Frecuencia: Cada semana llegan más de 2 solicitudes para dar de alta a un proveedor en Ariba.
- Orden de aparición: El usuario contacta al CoCi para dar de alta.
- Latencia y duración: Una vez que el usuario solicita el alta, el CoCI solicita 4 puntos al proveedor:
 1. Un *Taxpayer Identification Number* (TIN), similar al RFC, utilizado por el Servicio de Impuestos Internos.
 2. Una carta bancaria proveniente del banco.
 3. Una carta de la empresa membretada donde mencione su cuenta bancaria, la cual deberá coincidir con la misma cuenta que el banco emitió.
 4. El contacto interno que llevará a cabo el proceso de Cumplimiento normativo. Una vez que el proveedor emite esto, empieza a correr el tiempo para darse de alta. El tiempo estándar es de tres semanas; sin embargo, si el proveedor no coopera, puede extenderse por tiempo indefinido.

Entrevistas

Se llevó a cabo una observación detallada del proceso de aprobación de requisiciones en la empresa. Durante el primer mes, se identificaron varias incidencias que afectan la eficiencia y precisión del proceso.

Entrevista a CoCI

Para reforzar estos hallazgos, se realizaron entrevistas con los CoCI encargados de la operación, 4 en México y 4 en EE. UU., obteniendo los siguientes resultados:

Figura 12

Alineación con los Procedimientos Establecidos



Fuente: Elaboración propia

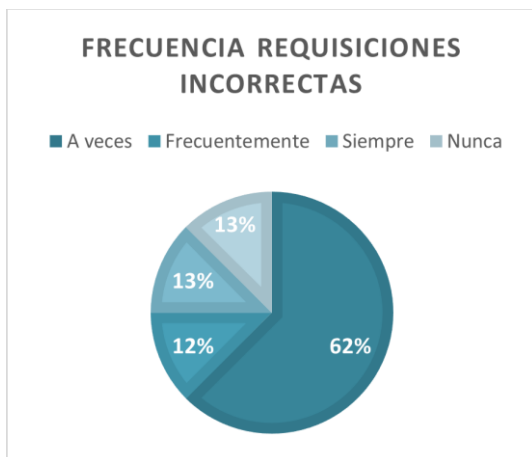
La figura 12 muestra que el 50% de los encuestados considera que la alineación del equipo de compras con los procedimientos establecidos es buena, mientras que el 12.5% la califica como muy buena y el 37.5% como regular. Estos datos indican que, aunque la mayoría percibe una alineación adecuada, existe un margen significativo para mejorar la consistencia y el cumplimiento de los procedimientos. Este aspecto es crucial para garantizar que las operaciones se realicen de manera eficiente y conforme a las normativas.

Esto se podría relacionar con dos de las observaciones marcadas anteriormente:

- Observación 1.1 (Uso de MDF, problemas con la cotización): La falta de alineación con los procedimientos establecidos puede ser una causa de los problemas recurrentes con la identificación incorrecta del MDF y la falta de cotizaciones vigentes. Si los procedimientos no están claramente definidos o no se siguen correctamente, es más probable que ocurran errores en la clasificación de los artículos y en la presentación de cotizaciones.
- Observación 1.2 (Catálogos en sistema): La categorización incorrecta de productos en los catálogos puede deberse a una falta de alineación y actualización de los procedimientos. Si los procedimientos para la categorización de productos no están bien establecidos o no se actualizan regularmente, los productos pueden ser clasificados incorrectamente, lo que afecta la eficiencia del proceso de compras.

Figura 13

Frecuencia de Requisiciones Incorrectas



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la frecuencia con la que se encuentran requisiciones con información incompleta o incorrecta, como se muestra en la figura 14 el 62.5% de los encuestados respondió que esto ocurre a veces, el 12.5% frecuentemente, el 12.5% siempre y el 12.5% nunca. Estos resultados destacan la necesidad de abordar los errores recurrentes en las requisiciones para mejorar la eficiencia del proceso. La identificación y corrección de estos errores son esenciales para evitar retrasos y garantizar la precisión en las aprobaciones.

Esto se podría relacionar con dos de las observaciones marcadas anteriormente:

- **Observación 1.1 (Uso de MDF, problemas con la cotización):** La alta frecuencia de requisiciones incorrectas se refleja en los problemas observados con la identificación del MDF y la falta de cotizaciones vigentes. Si las requisiciones a menudo contienen errores, esto puede ser un indicativo de que los usuarios no están siguiendo los procedimientos correctamente o no están bien capacitados.
- **Observación 1.3 (Carga de Trabajo):** La carga de trabajo excesiva puede estar relacionada con la necesidad de corregir requisiciones incorrectas, lo que aumenta el tiempo y esfuerzo requerido para las aprobaciones. Si los usuarios presentan muchas requisiciones incorrectas, los CoCI tienen que dedicar más tiempo a revisar y corregir estos errores, lo que incrementa su carga de trabajo.

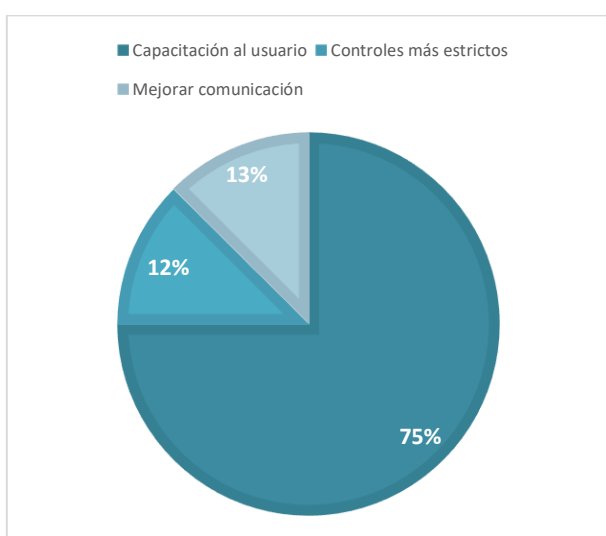
Información Crítica Faltante

Los encuestados identificaron que la información crítica que a menudo falta en las requisiciones incluye el precio exacto y la vigencia de la cotización. La ausencia de estos datos esenciales puede retrasar el proceso de aprobación y generar confusiones, lo que subraya la importancia de garantizar que las requisiciones estén completas y precisas desde el inicio. La implementación de controles más estrictos y la capacitación adecuada pueden ayudar a mitigar estos problemas.

Esto se podría relacionar con la Observación 1.1 La falta de información crítica como el precio exacto y la vigencia de la cotización es un problema recurrente observado en las requisiciones. Si las requisiciones no incluyen esta información, los CoCI tienen que solicitar correcciones, lo que retrasa el proceso de aprobación.

Figura 14

Áreas de oportunidad.



Fuente: Elaboración propia.

Áreas de Oportunidad

Como se muestra en la figura 14 el 75% de los encuestados mencionó la necesidad de capacitar mejor a los usuarios, el 12.5% sugirió implementar controles más estrictos y el 12.5% recomendó mejorar la comunicación. Estas sugerencias reflejan una clara demanda de formación adicional para los usuarios, así como la necesidad de fortalecer los controles y la

comunicación interna para optimizar el proceso de aprobación de requisiciones. La capacitación continua y la mejora de los canales de comunicación son estrategias clave para abordar estos desafíos.

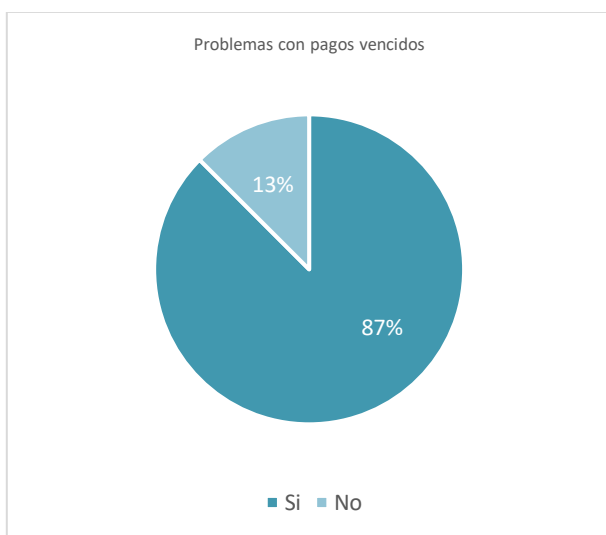
Esto se podría relacionar con dos de las observaciones marcadas anteriormente:

- Observación 1.1 (Uso de MDF, problemas con la cotización): La capacitación de los usuarios puede reducir los errores en la identificación del MDF y asegurar que las cotizaciones estén vigentes. Si los usuarios están mejor capacitados, es menos probable que cometan errores en las requisiciones.
- Observación 1.3 (Carga de Trabajo): Mejorar la comunicación y los controles puede ayudar a distribuir la carga de trabajo de manera más equitativa y eficiente. Si los procedimientos de comunicación y control son más estrictos, los CoCI pueden gestionar mejor su carga de trabajo y reducir el tiempo dedicado a corregir errores.

Pagos vencidos

Figura 15

Problemas con pagos vencidos en el último año



Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta en la figura 15 indican que 7 de las 8 personas entrevistadas tuvieron problemas con pagos vencidos. Este hallazgo subraya la magnitud del problema y su impacto en las operaciones diarias. La percepción generalizada de pagos vencidos sugiere la necesidad de revisar y mejorar los procesos actuales para garantizar la puntualidad en los pagos.

Esto se podría relacionar con dos de las observaciones:

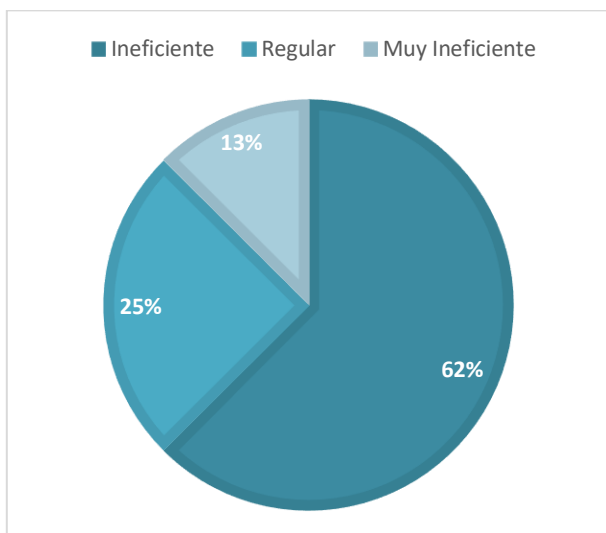
- Observación 2 (Pagos vencidos): La percepción de ineficiencia en el registro de proveedores y la duplicidad de registros pueden estar directamente relacionadas con los problemas de pagos vencidos. Si el proceso de registro de proveedores no es eficiente, esto puede causar retrasos en la emisión de pagos debido a la necesidad de verificar y corregir información.
- Observación 1.1 (Uso de MDF, problemas con la cotización): Los problemas con la información en las requisiciones pueden llevar a discrepancias en las facturas, lo que a su vez contribuye a los pagos vencidos.

Registro de proveedores

Eficiencia del Proceso al Registrar Proveedores

Figura 16

Eficiencia en el registro de proveedores



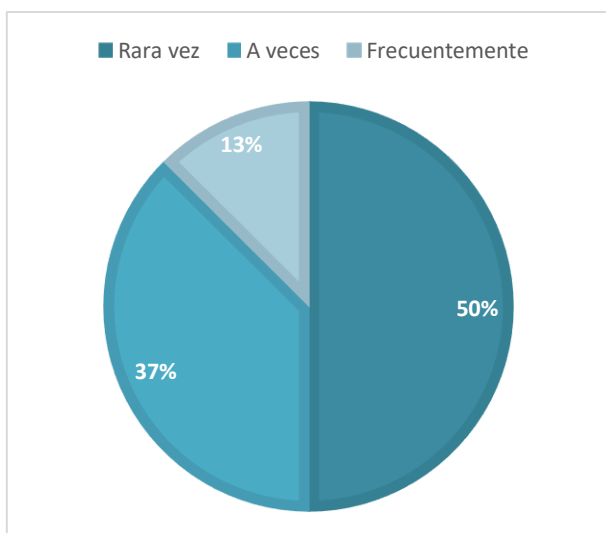
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 16 se mide la eficiencia del proceso de Cumplimiento normativo al registrar proveedores, el 62.5% de los encuestados calificó el proceso como ineficiente, mientras que el 25% lo consideró regular. Estos resultados indican que una mayoría significativa de los encuestados percibe deficiencias en el proceso de registro de proveedores. La ineficiencia en este proceso puede contribuir a los retrasos en los pagos y afectar negativamente las relaciones con los proveedores.

Duplicidad de Proveedores

Figura 17

Frecuencia duplicidad de proveedores



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la frecuencia con la que se encuentran duplicidades de proveedores en el sistema de Cumplimiento normativo, la figura 17 muestra que no hay excepción, todos los CoCi han experimentado este problema. La presencia de duplicidades, aunque no extremadamente común, sigue siendo un problema que puede complicar el proceso de pagos y generar confusiones adicionales.

Aspectos Problemáticos del Registro de Proveedores

Los encuestados identificaron dos aspectos problemáticos principales en el registro de proveedores: documentos mal llenados y la lentitud del equipo de aprobación en el sistema de Cumplimiento normativo. Estos problemas pueden causar retrasos significativos en el registro de proveedores y, por ende, en la emisión de pagos. La correcta cumplimentación de documentos y la eficiencia del equipo de aprobación son áreas críticas que requieren atención para mejorar el proceso de pagos.

Esto se podría relacionar con tres de las observaciones:

- Observación 2 (Pagos vencidos): La percepción de ineficiencia en el registro de proveedores y la duplicidad de registros pueden estar directamente relacionadas con los problemas de pagos vencidos. Si el proceso de registro de proveedores no es eficiente, esto puede causar retrasos en la emisión de pagos debido a la necesidad de verificar y corregir información. La duplicidad de registros puede generar confusión y errores adicionales que complican el proceso de pagos.
- Observación 1.1 (Uso de MDF, problemas con la cotización): Los problemas con la información en las requisiciones pueden llevar a discrepancias en las facturas, lo que a su vez contribuye a los pagos vencidos. Si las requisiciones no son precisas, esto puede llevar a que las facturas no coincidan con los montos aprobados, causando retrasos en los pagos.
- Observación 4 (Cumplimiento normativo): La necesidad de armonizar el proceso de registro de proveedores y asegurar que todos los proveedores cumplan con los requisitos de Cumplimiento normativo es crucial para mejorar la eficiencia del proceso de pagos. La falta de cumplimiento y la duplicidad de registros pueden complicar la gestión de proveedores y afectar la puntualidad en los pagos.

Negociación

Participación en la negociación

Los resultados de la encuesta indican que únicamente los CoCI de México participan en el proceso de negociación. Ninguno de los CoCI en EE. UU. participa en la negociación. Esta disparidad sugiere una diferencia significativa en las prácticas de negociación entre las dos regiones, lo cual puede impactar las oportunidades de ahorro y la eficiencia del proceso de compras.

Esto puede relacionarse con dos observaciones:

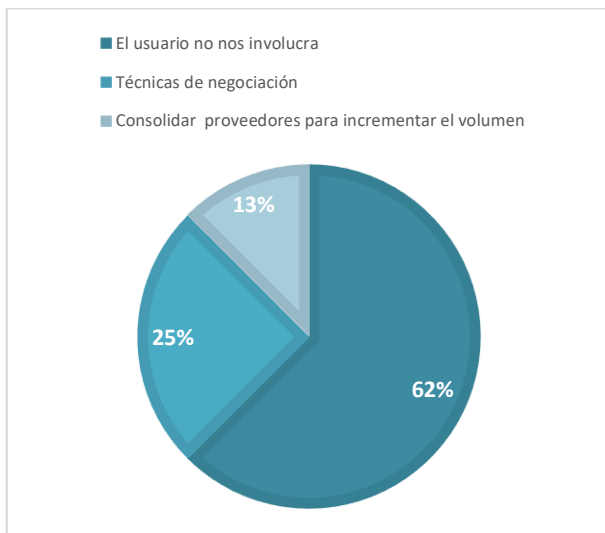
- Observación 3 (Negociación): La falta de participación de los CoCI en EE. UU. en las negociaciones es un aspecto crítico que debe abordarse para asegurar que todas las regiones estén alineadas en sus prácticas de compra. La observación de que los CoCI en México tienen ahorros mientras que los de EE. UU. no, refleja la necesidad de mejorar la colaboración y capacitación en técnicas de negociación.
- Observación 4 (*Compliance*): La consolidación de proveedores y la evaluación de su desempeño son estrategias clave que pueden contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de compras. La observación de que los proveedores no están registrados correctamente en el sistema de *compliance* puede complicar las negociaciones y afectar las oportunidades de ahorro.

Oportunidades de Ahorro

En cuanto a las oportunidades de ahorro, en la figura 18 se muestra que el 62% de los encuestados mencionaron que los usuarios no los involucran en el proceso, lo que les impide negociar costos. Este hallazgo destaca la importancia de una mayor colaboración y comunicación entre los usuarios y los CoCI para aprovechar las oportunidades de ahorro. Además, el 25% de los encuestados sienten que les faltan técnicas de negociación, lo que sugiere la necesidad de capacitación adicional en esta área. Finalmente, el 13% sugiere que se podrían consolidar proveedores para negociar costos por volumen, lo cual es una estrategia que podría optimizar los gastos y mejorar las condiciones de compra.

Figura 18

Oportunidades de ahorro



Fuente: Elaboración propia

Esto se puede relacionar con lo siguiente:

- Observación 3 (Negociación): La falta de participación de los CoCI en EE. UU. en las negociaciones es un aspecto crítico que debe abordarse para asegurar que todas las regiones estén alineadas en sus prácticas de compra. La observación de que los CoCI en México tienen ahorros mientras que los de EE. UU. no, refleja la necesidad de mejorar la colaboración y capacitación en técnicas de negociación.
- Observación 4 (*Compliance*): La consolidación de proveedores y la evaluación de su desempeño son estrategias clave que pueden contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de compras. La observación de que los proveedores no están registrados correctamente en el sistema de *compliance* puede complicar las negociaciones y afectar las oportunidades de ahorro.

Áreas de Mejora

Los resultados de la observación y la encuesta indican varias áreas de mejora en el proceso de negociación. La falta de participación de los CoCI en EE. UU. en las negociaciones es un aspecto crítico que debe abordarse para asegurar que todas las regiones estén alineadas en sus prácticas de compra. Además, la capacitación en técnicas de negociación y la consolidación de proveedores son estrategias clave que pueden contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de compras.

Esto se conecta con *compliance*: La consolidación de proveedores y la evaluación de su desempeño son estrategias clave que pueden contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de compras. La observación de que los proveedores no están registrados correctamente en el sistema de *compliance* puede complicar las negociaciones y afectar las oportunidades de ahorro.

Los resultados de la pregunta relacionada también con *compliance* indican diversas estrategias sugeridas por los encuestados para optimizar la base de proveedores. El 37% de los encuestados sugirió consolidar los proveedores, lo cual puede ayudar a reducir la complejidad y mejorar las condiciones de negociación por volumen. Esta estrategia es fundamental para simplificar la gestión de proveedores y maximizar los beneficios económicos.

El 38% de los encuestados recomendó evaluar el desempeño de los proveedores y, en caso de que su desempeño sea bajo, reemplazarlos por otros ya registrados. Esta estrategia asegura que la empresa trabaje con proveedores que cumplan con los estándares de calidad y eficiencia, mejorando así la fiabilidad y el rendimiento del proceso de compras.

Además, el 12% de los encuestados sugirió capacitar a los usuarios sobre los proveedores ya existentes. La capacitación es esencial para que los usuarios conozcan las capacidades y ventajas de los proveedores actuales, lo que puede mejorar la toma de decisiones y la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Finalmente, el 13% de los encuestados recomendó fomentar las relaciones comerciales con los proveedores. Mantener y fortalecer las relaciones comerciales puede resultar en mejores condiciones de negociación y una mayor colaboración, lo cual es beneficioso para ambas partes.

Encuesta a usuarios

1. Claridad del área de compras

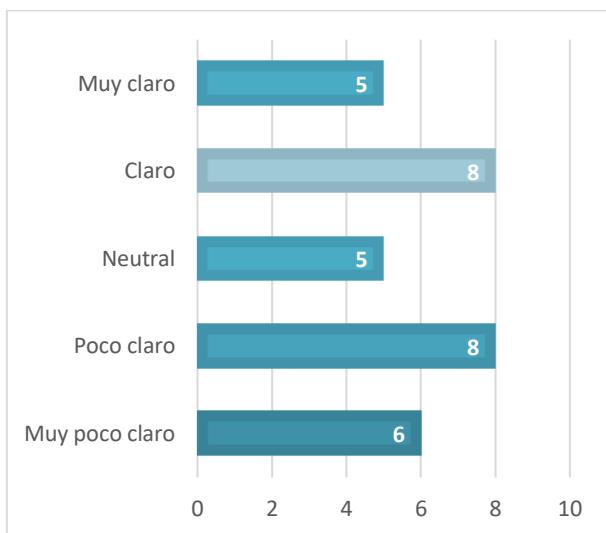
El 21% de los usuarios entrevistados no logró identificar las categorías de compras indirectas existentes. Este dato es crucial para entender dónde se pueden implementar mejoras y capacitaciones específicas. La falta de conocimiento sobre las categorías de compras indirectas puede llevar a errores en la selección de proveedores y en la gestión de requisiciones. Por lo tanto, es esencial desarrollar programas de capacitación que aborden estas áreas y aseguren que todos los usuarios estén familiarizados con las categorías relevantes.

Esto se relaciona con

- Observación 1.1 (Uso de MDF, problemas con la cotización): La falta de claridad en el proceso de compras puede contribuir a los problemas recurrentes con la identificación incorrecta del MDF y la falta de cotizaciones vigentes. Si los procedimientos no están claramente definidos o no se siguen correctamente, es más probable que ocurran errores en la clasificación de los artículos y en la presentación de cotizaciones.
- Observación 1.3 (Carga de Trabajo): La carga de trabajo excesiva puede estar relacionada con la falta de claridad en el proceso de compras, lo que aumenta el tiempo y esfuerzo requerido para las aprobaciones. Si los usuarios no entienden claramente los procedimientos, pueden presentar muchas requisiciones incorrectas, lo que incrementa la carga de trabajo de los CoCI.

Figura 19

Claridad en el proceso de compras

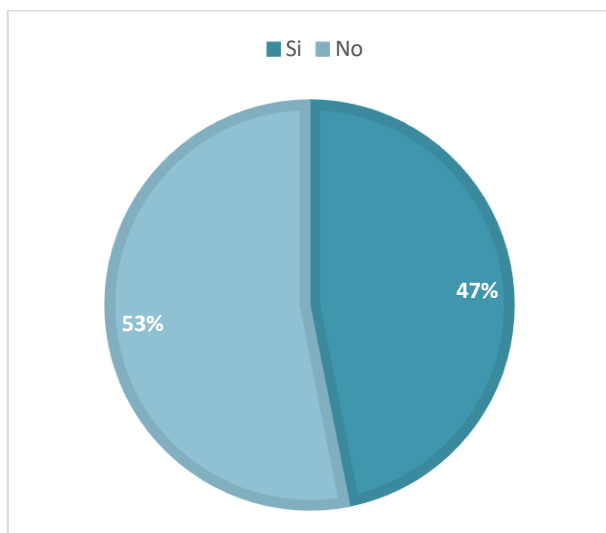


Nota: Cantidad de usuarios. Fuente: Elaboración propia

Evaluar la claridad del proceso de compras es esencial para identificar si los usuarios entienden y siguen correctamente los procedimientos establecidos. La claridad en los procesos de compras garantiza que los usuarios puedan realizar sus tareas de manera eficiente y conforme a las políticas de la empresa. Sin embargo, como se muestra en la figura 19, solo el 40% de los entrevistados admiten tener el proceso de compras claro o muy claro, mientras que el restante lo considera entre neutral o poco claro. Esta falta de claridad puede resultar en errores y retrasos en el proceso de compras. Esto subraya la necesidad de simplificar los procedimientos y proporcionar capacitación adicional para mejorar la comprensión de los usuarios.

Figura 20

Conocimiento adecuado del proceso de compras



Fuente: Elaboración propia

La capacitación adecuada es fundamental para asegurar que los usuarios puedan realizar sus tareas de manera eficiente y conforme a las políticas de la empresa. Como se muestra en la figura 20, más del 50% de los entrevistados admitió necesitar capacitación para entender mejor el funcionamiento del área de compras. Esto indica que una parte significativa de los usuarios no se siente completamente preparada para manejar los procesos de compras, lo que puede afectar la eficiencia y la calidad de las adquisiciones.

Por lo tanto, es crucial desarrollar programas de capacitación específicos que aborden las necesidades identificadas y aseguren que todos los usuarios tengan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus tareas de manera efectiva.

El conocimiento de las políticas de compras es crucial para asegurar el cumplimiento y la coherencia en los procesos. Las políticas de compras establecen las reglas y procedimientos que deben seguirse para garantizar que las adquisiciones se realicen de manera eficiente y conforme

a los estándares de la empresa. Sin embargo, el 44% de los entrevistados admitió no estar familiarizado con las políticas internas del área de compras.

Esta falta de conocimiento puede llevar a incumplimientos y errores en el proceso de compras, lo que subraya la necesidad de mejorar la comunicación y la formación sobre las políticas internas. Es esencial desarrollar estrategias de comunicación que aseguren que todos los usuarios estén informados sobre las políticas de compras y comprendan su importancia para el éxito del proceso de adquisiciones.

En resumen, los resultados de la encuesta destacan varias áreas críticas que necesitan atención para mejorar el proceso de compras en la empresa. La falta de conocimiento sobre las categorías de compras indirectas, la claridad del proceso de compras, la necesidad de capacitación adecuada y el conocimiento de las políticas de compras son aspectos que deben abordarse para optimizar la gestión de adquisiciones. Implementar programas de capacitación específicos, simplificar los procedimientos y mejorar la comunicación sobre las políticas internas son pasos esenciales para asegurar que los usuarios puedan realizar sus tareas de manera eficiente y conforme a los estándares de la empresa. Estos esfuerzos contribuirán a maximizar el valor para la empresa, reducir riesgos, asegurar la calidad y la entrega oportuna, y mantener relaciones sólidas y colaborativas con los proveedores.

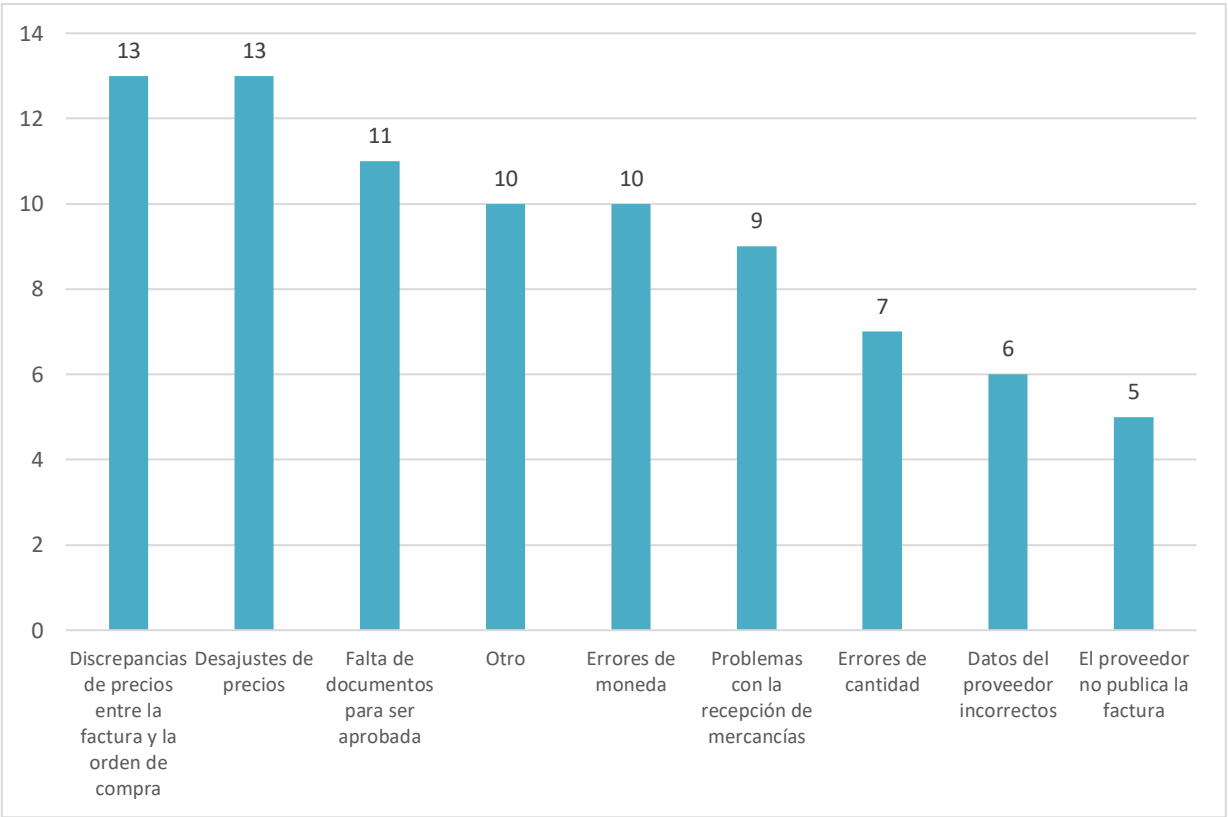
Proveedores

En la figura 21 se muestra que el 56% de los usuarios admitieron haber tenido algún problema con los proveedores. Entre los aspectos específicos que requieren atención en el manejo de proveedores, se destaca que el 81% ha experimentado discrepancias de precios entre la orden de compra y la factura. Además, el 28% ha enfrentado problemas durante la recepción del servicio o producto, y el 18% ha tenido dificultades durante la creación de la requisición debido a que los datos del proveedor no estaban actualizados.

Esto refuerza la observación número cuatro: *Compliance* ya que los errores de moneda, problemas con la recepción de mercancías y datos del proveedor incorrectos pueden complicar el trato con proveedores.

Figura 21

Problemas experimentados durante la aprobación de sus requisiciones



Nota: Cantidad de usuarios. Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones

Como se muestra en la figura 21 los resultados de la observación y las encuestas indican varias áreas de mejora en el proceso de *compliance*. La consolidación de proveedores, la evaluación de su desempeño, la capacitación de usuarios y el fomento de relaciones comerciales son

estrategias clave que pueden contribuir significativamente a optimizar la base de proveedores. Implementar estas estrategias puede mejorar la eficiencia del proceso de compras y asegurar que la empresa trabaje con proveedores que cumplan con los estándares requeridos.

La consolidación de proveedores y la evaluación de su desempeño son estrategias clave que pueden contribuir significativamente a mejorar la eficiencia y efectividad del proceso de compras. La observación de que los proveedores no están registrados correctamente en el sistema de *compliance* puede complicar las negociaciones y afectar las oportunidades de ahorro.

Consolidación de Proveedores

La consolidación de proveedores es una estrategia esencial para mejorar la eficiencia del proceso de compras. Al reducir el número de proveedores, la empresa puede lograr un mejor control y gestión de las relaciones comerciales. Esto facilita la supervisión y evaluación del desempeño de los proveedores y permite negociar mejores términos y condiciones debido al aumento del volumen de compras. La consolidación también ayuda a minimizar los riesgos asociados con la dependencia de múltiples proveedores y simplifica los procesos administrativos.

Evaluación del Desempeño de los Proveedores

La evaluación continua del desempeño de los proveedores es crucial para asegurar que cumplan con los estándares de calidad y entrega establecidos por la empresa. Los hallazgos indican que existen problemas recurrentes con discrepancias de precios, recepción de productos y actualización de datos de proveedores. Implementar un sistema de evaluación regular permite identificar y resolver estos problemas, mejorando la calidad y eficiencia del proceso de compras.

Capacitación de Usuarios

La capacitación adecuada de los usuarios es fundamental para asegurar que puedan realizar sus tareas de manera eficiente y conforme a las políticas de la empresa. La encuesta reveló una necesidad significativa de capacitación adicional para entender mejor el funcionamiento del

área de compras. Desarrollar programas de capacitación específicos que aborden las necesidades identificadas y aseguren que todos los usuarios tengan las habilidades y conocimientos necesarios es esencial para optimizar el proceso de compras.

La capacitación de los usuarios puede reducir los errores en la identificación del MDF y asegurar que las cotizaciones estén vigentes, lo que disminuye las equivocaciones en las requisiciones (Observación 1.1). Además, una mejor capacitación ayuda a distribuir la carga de trabajo de manera más equitativa y eficiente, permitiendo que las requisiciones correctas se presenten desde el inicio y reduciendo el tiempo dedicado a corregir errores (Observación 1.3). Asimismo, capacitar a los usuarios sobre los proveedores existentes y las políticas de *compliance* es esencial para realizar correctamente las requisiciones y registros de proveedores, minimizando problemas de duplicidad de registros y mejorando la eficiencia del proceso de pagos (Observación 4).

Fomento de Relaciones Comerciales

El fomento de relaciones comerciales sólidas y colaborativas con los proveedores es esencial para asegurar la calidad y la entrega oportuna de los productos y servicios. La falta de familiaridad con las políticas internas del área de compras subraya la necesidad de mejorar la comunicación y la formación sobre estas políticas. Establecer canales de comunicación claros y efectivos con los proveedores, así como desarrollar estrategias de colaboración, puede mejorar significativamente la gestión de proveedores y asegurar que la empresa cumpla con los estándares requeridos.

Optimización de Procesos

Los hallazgos indican que, aunque existe una alineación adecuada con los procedimientos establecidos, hay margen para mejorar la consistencia y precisión en las requisiciones. La percepción generalizada de problemas con pagos vencidos y la ineficiencia en el registro de proveedores subraya la necesidad de revisar y optimizar estos procesos. Simplificar los

procedimientos y automatizar el registro de proveedores puede reducir los errores y mejorar la eficiencia del proceso de compras.

Colaboración y Capacitación en Técnicas de Negociación

La disparidad en las prácticas de negociación entre México y EE. UU. destaca la importancia de una mayor colaboración y capacitación en técnicas de negociación. Desarrollar programas de capacitación que aborden las diferencias culturales y prácticas de negociación puede mejorar la efectividad de las negociaciones y asegurar que la empresa obtenga los mejores términos y condiciones posibles.

Talleres de gestión estratégica

Se realizaron talleres de gestión estratégica para desarrollar el análisis FODA y la herramienta SPACE, los resultados de dicho análisis se presentan en las siguientes ilustraciones

En el contexto de la gestión estratégica, es fundamental evaluar los factores externos que pueden influir en el desempeño de la empresa. Estos factores incluyen tanto oportunidades como amenazas que deben ser consideradas para desarrollar estrategias efectivas. A continuación, se presenta en la tabla 4 un resumen de los factores externos clave.

Tabla 4

Matriz de evaluación de factores externos: Oportunidades y Amenazas.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	
<i>Oportunidades</i>	
1	Baja inflación prospectada para 2024
2	Optimizar la base de proveedores

FACTORES EXTERNOS CLAVE

- 3 Buscar alianzas con empresas extranjeras al ser un proveedor internacional
- 4 Manejar cantidades más altas de productos mediante una planeación a mayor tiempo y así reducir costos
- 5 Obtener proveedores nuevos que se enfocan en innovación y automatización de procesos
- 6 Reducir la cantidad de proveedores mediante uso de *brokers* o revendedores

Amenazas

- 1 Bajo apalancamiento con ciertos proveedores grandes como proveedores de IS (*Information Systems*)
- 2 Nuevas regulaciones de gestión ambiental
- 3 Que el proveedor no cuente con el producto a tiempo
- 4 Ciber criminales
- 5 Cambios en la política gubernamental en US
- 6 Cambios tecnológicos obsoleta muy pronto productos y servicios

Fuente: Elaboración propia con datos de Luna González (2014)

Además de los factores externos, es crucial analizar los factores internos que afectan la operación y el rendimiento de la empresa. Estos factores incluyen fortalezas y debilidades que deben ser identificadas y gestionadas para optimizar los procesos y mejorar la competitividad. A continuación, se presenta en la tabla 5 los factores internos clave.

Tabla 5

Matriz de evaluación de factores internos Fortalezas y Debilidades.

FACTORES INTERNOS CLAVE	
<i>Fortalezas</i>	
1	Capacitación disponible
2	Procesos establecidos mediante política
3	Reputación como empresa global
4	Personal motivado
5	Tecnologías que ayudan a la ejecución de las tareas diarias
6	Buena imagen de la empresa ante proveedores
7	Cuenta con catálogos de productos (llamados <i>Catálogos en sistema</i>) y listas de precios actualizadas
8	Los proveedores otorgan facilidades de pago a la empresa (90 días en su mayoría como término de pago)

FACTORES INTERNOS CLAVE

9 Amplia base de proveedores

Debilidades

1 Falta de monitoreo en el proceso total de compras. El equipo de Bangalore no está alineado a los procedimientos y no se asegura de todos los puntos que debe de cumplir una solicitud de compra.

2 Los usuarios no se apegan a las políticas globales y no involucran al departamento de compras indirectas porque tienen renuencia al cambio y falta de conocimiento.

3 El equipo de finanzas se encuentra en la india y su tiempo de servicio es tardado (24-72 horas)

4 Proyectos Globales de mejora sin una correcta implementación

5 A veces ni los usuarios saben exactamente lo que necesitan o tienen indicaciones vagas en sus requerimientos de compra

Procesos tardados (Registro de Ariba y registro de ERP) para nuevos proveedores

No se tienen avalados los criterios de selección de proveedores pues no involucran a Sourcing.

Procesos tardados (Registro de Ariba y registro de ERP) para nuevos proveedores

No se revisan KPI referentes a la calidad de proveedores

6 Demasiados proveedores indirectos hacen que no se tenga el control necesario

FACTORES INTERNOS CLAVE

7 No existe buena comunicación entre áreas internas

8 No existen canales de comunicación adecuados entre proveedor y empresa

Fuente: Elaboración propia con datos de Luna González (2014).

El análisis FODA, también mostrado en la figura 22, revela que la empresa tiene una sólida base de fortalezas, especialmente en capacitación y procesos bien establecidos, lo que le permite operar de manera eficiente. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos en términos de monitoreo y adherencia a políticas, así como en la agilidad de sus procesos de compras.

Las oportunidades identificadas, como la capacitación en subastas electrónicas y la optimización de la base de proveedores, ofrecen un camino claro para mejorar la competitividad y eficiencia. No obstante, la empresa debe estar atenta a las amenazas externas, como la dependencia de grandes proveedores y los rápidos cambios tecnológicos, que pueden afectar su estabilidad y crecimiento.

Para maximizar su potencial, la empresa debería enfocarse en fortalecer sus debilidades internas y aprovechar las oportunidades de mejora, mientras mitiga las amenazas identificadas.

Figura 22

Matriz de Análisis FODA

Características y habilidades internas • Procesos establecidos mediante políticas externas • Entrenamientos disponibles • Promoción de la digitalización para tener sistemas que ayudan a la ejecución de tareas	Dificultades y limitaciones internas • Usuarios no se apegan a políticas globales • Procesos tardados para el registro de proveedores • Falta de monitoreo durante todo el proceso de compras
Características y habilidades externas • Baja inflación esperada para 2023 y 2024 • Alianzas con empresas extranjeras • Reducir la base de proveedores mediante revendedores o <i>brokers</i>	Dificultades y limitaciones externas • Bajo apalancamiento con proveedores grandes • Cambios tecnológicos obsoletan muy pronto algunos productos o servicios • Nuevas regulaciones gubernamentales

Fuente: Elaboración propia

SPACE

La herramienta SPACE (Evaluación de la Posición Estratégica y de la Acción) es especialmente útil en este proyecto por varias razones:

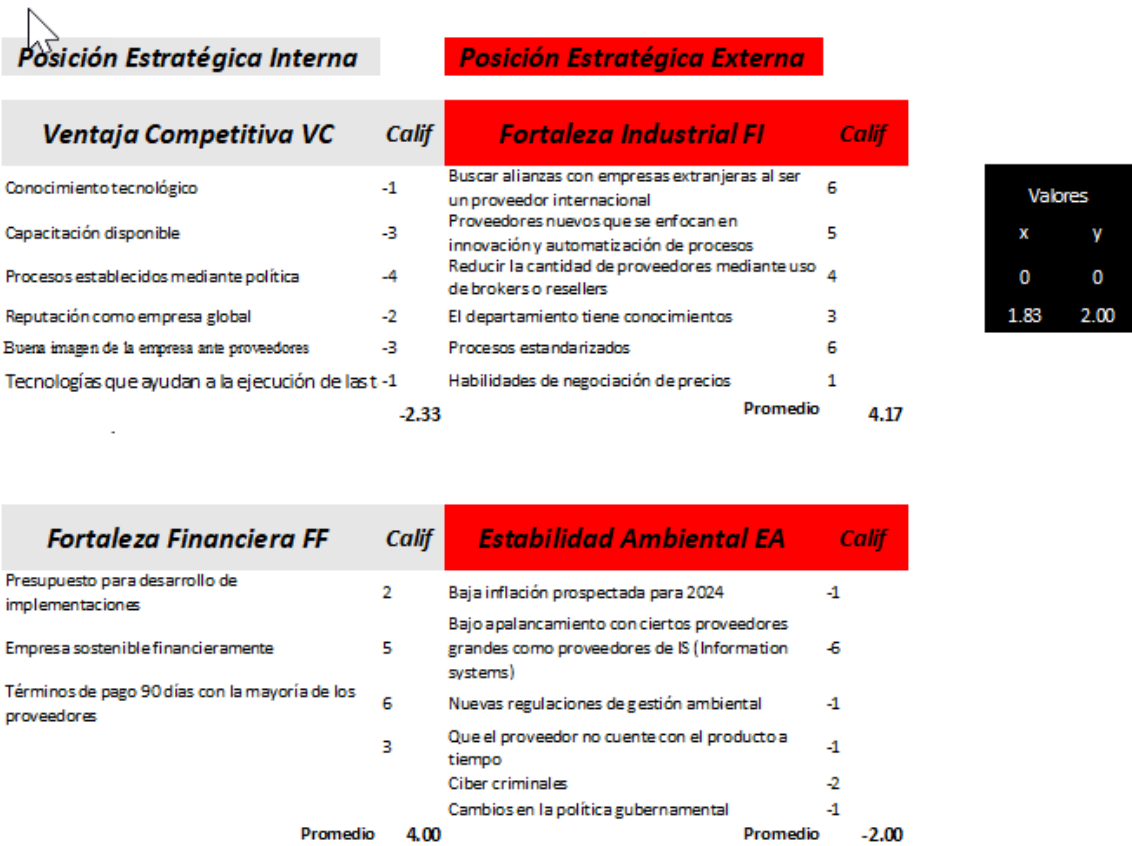
1. **Análisis integral:** SPACE permite evaluar tanto las fortalezas y oportunidades como las debilidades y amenazas de la empresa, proporcionando una visión completa de su posición estratégica.
2. **Determinación de estrategias:** Al dividirse en cuatro cuadrantes (Agresivo, Conservador, Defensivo y Competitivo), SPACE ayuda a identificar la naturaleza de las estrategias más adecuadas según la situación específica de la empresa.

3. Ventaja competitiva: Facilita la identificación de la ventaja competitiva de la empresa, permitiendo enfocar los esfuerzos en áreas que maximicen el valor y minimicen los riesgos.
4. Toma de decisiones informada: Proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas, asegurando que las acciones estén alineadas con los objetivos y capacidades de la empresa.
5. Adaptabilidad: Permite ajustar las estrategias en función de cambios en el entorno interno y externo, manteniendo a la empresa competitiva y resiliente.

Con base en la revisión de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas durante el taller, se logró utilizar la herramienta SPACE en este proyecto para asegurar que las decisiones estratégicas estén bien fundamentadas y alineadas con la realidad de la empresa. Esto optimizará el desempeño del equipo de compras, mejorará su posición frente a otros equipos de compras internos y, en conjunto, elevará el rendimiento de la empresa, beneficiando principalmente los indicadores de ahorro y cumplimiento.

Figura 23

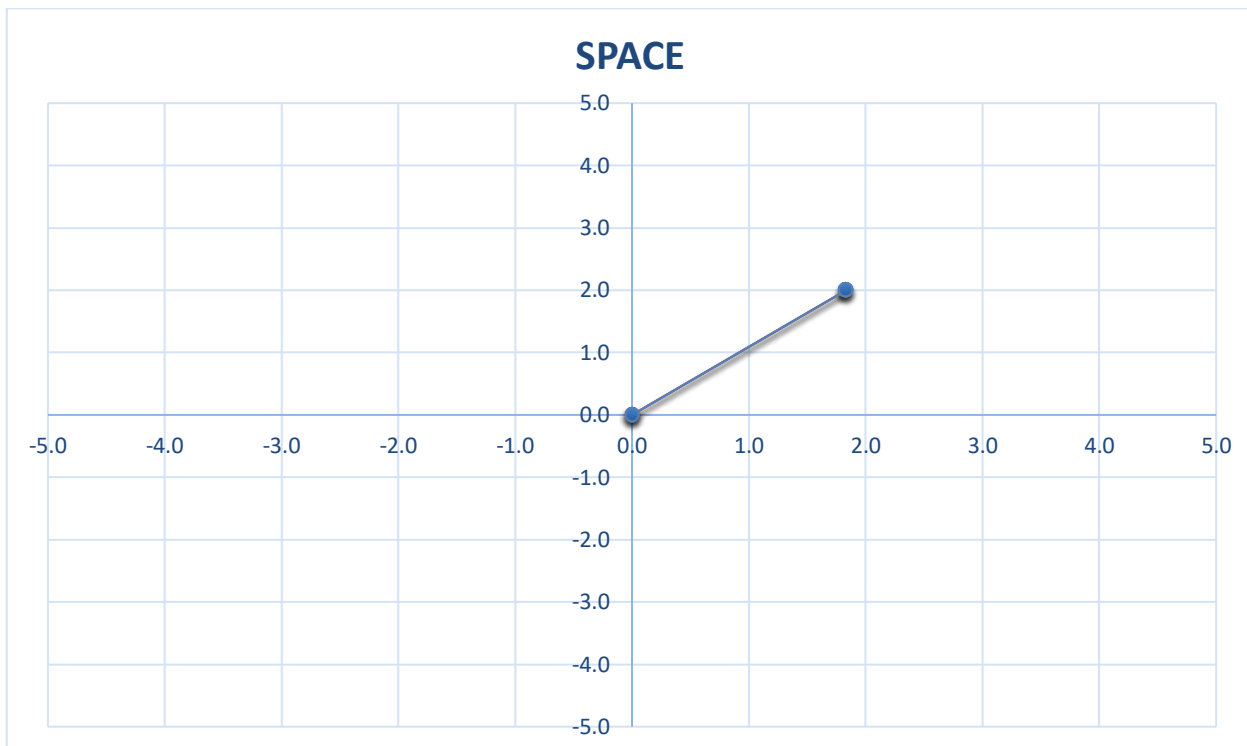
Ponderaciones obtenidas en la herramienta SPACE



Fuente: Elaboración propia

Figura 24

Herramienta SPACE cuadrante obtenido.



Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos mediante la herramienta SPACE que se aprecia en las figuras 23 y 24, se puede aplicar técnicas de modo “Estrategia agresiva”. Este enfoque es ideal cuando la empresa tiene una buena posición para utilizar sus fortalezas internas y lograr metas como aprovechar oportunidades externas, superar debilidades y evitar amenazas.

Estrategia agresiva

La estrategia agresiva se centra en maximizar el uso de las fortalezas internas de la empresa para capitalizar las oportunidades del mercado. Esto implica:

1. Aprovechar oportunidades externas:

- Identificar y explotar nuevas oportunidades de mercado.
- Innovar en productos y servicios para satisfacer las demandas emergentes.
- Expandir la presencia en mercados existentes y nuevos.

2. Superar debilidades:

- Implementar programas de capacitación para mejorar las habilidades del personal.
- Fortalecer áreas de la empresa que presentan debilidades mediante inversiones estratégicas.
- Mejorar procesos internos para aumentar la eficiencia y reducir costos.

3. Evitar amenazas:

- Desarrollar planes de contingencia para mitigar riesgos potenciales.
- Mantener una vigilancia constante del entorno competitivo y adaptarse rápidamente a los cambios.
- Establecer relaciones sólidas con proveedores y socios estratégicos para asegurar la continuidad del negocio.

Cultura organizacional y capacitación

Para apoyar esta estrategia, es fundamental mantener una cultura organizacional donde todos tengan acceso a la información y se proponga un plan de crecimiento alineado con el cumplimiento de metas. Esto incluye:

- Identificación de áreas de oportunidad:

- Realizar evaluaciones periódicas para identificar áreas de mejora.
- Fomentar la innovación y la creatividad entre los empleados.
- Capacitación del personal:
 - Ofrecer formación en toma de decisiones, inteligencia emocional y negociaciones.
 - Promover una relación armónica con proveedores para fortalecer la colaboración y el rendimiento.

Visión del área de compras indirectos

Es crucial mantener en mente la visión del área de compras indirectos y promover la comunicación abierta sobre problemas y soluciones entre el equipo. Esto ayudará a compartir conocimientos y mejorar continuamente los procesos.

Beneficios de la herramienta SPACE

La herramienta SPACE ha demostrado ser valiosa en este proyecto porque:

- Fundamentación de decisiones: Asegura que las decisiones estratégicas estén bien fundamentadas y alineadas con la realidad de la empresa.
- Optimización del desempeño: Mejora el desempeño del equipo de compras y su posición frente a otros equipos internos.
- Beneficios para la empresa: Contribuye al rendimiento general de la empresa, beneficiando principalmente los indicadores de ahorro y cumplimiento.

En resumen, la aplicación de la estrategia agresiva mediante la herramienta SPACE permite a la empresa maximizar su potencial, adaptarse rápidamente a las oportunidades y amenazas del mercado, y mantener una cultura organizacional que fomente el crecimiento y la colaboración.

4.2 Etapa 1. Modelado de gestión estratégica

4.2.1 Objetivos del área de compras indirectos de “la empresa”

En base a las herramientas anteriores se consolidaron los objetivos de la empresa con estrategias y planes de acción para atacar las debilidades y amenazas conforme a la tabla 6.

Tabla 6

Objetivos estrategias y plan de acción.

Objetivo	Estrategia	Plan de Acción
Identificar las características y operaciones de la gestión estratégica de compras indirectas que determinan su rendimiento, con la finalidad de reducir los costos asociados a la adquisición de materiales y servicios.	Fortalecer Capacitación y Procesos Internos	Programar sesiones de capacitación a CoCi de manera Trimestral. Responsable: Gerencia. Plazo: Continuo.
	Mejorar el Monitoreo y Adherencia a Políticas	Implementar un sistema de monitoreo digital. Responsable: Departamento de Auditoría. Plazo: Trimestral.

Lograr una evaluación de proveedores de acuerdo con los criterios establecidos, que permita contar con materiales e insumos de alta calidad, en tiempo y forma, acorde a las necesidades reales de la empresa, alineada con sus objetivos y estándares de operación	Optimizar Procesos de Registro de Proveedores	Automatizar el registro en Ariba y ERP. Responsable: Equipo de Compras y TI. Plazo: 6 meses.
	Aprovechar Oportunidades de Subastas Electrónicas	Organizar talleres de subastas electrónicas. Responsable: Gerente de Abastecimiento. Plazo: 6 meses.
	Actualización de la Base de Proveedores y <i>reducir el Tail-End</i>	Evaluar y consolidar la base de proveedores. Responsable: Equipo de CoCI. Plazo: 1 año.
Diseñar el sistema de gestión estratégica de compras indirectas que permita a la empresa realizar su actividad económica de manera competente y sostenible, con base en los estándares vigentes, bajo una visión innovadora.	Diversificación de Proveedores	Identificar y negociar con nuevos proveedores. Responsable: Equipo de Compras (CoCI, Especialistas y gerentes de Abastecimiento). Plazo: Continuo.
	Cumplimiento de Regulaciones Ambientales	Implementar prácticas sostenibles. Responsable: Departamento de Sostenibilidad. Plazo: 1 año.
	Fortalecer Capacitación y Procesos Internos para usuarios	Programar sesiones de capacitación semestral. Responsable: CoCI. Plazo: Continuo.

	Mejorar el Monitoreo y Adherencia a Políticas	Implementar un sistema de monitoreo digital. Responsable: Departamento de TI. Plazo: 6 meses.
--	---	---

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Modelo propuesto de gestión estratégica de compras indirectas

En base al análisis realizado durante el marco teórico y a los hallazgos obtenidos en la etapa 0, mediante herramientas como la observación directa, el análisis FODA y la matriz SPACE, se ha logrado construir un modelo de gestión estratégica de compras indirectas que responde a las necesidades reales de la organización.

Este modelo surge como resultado de una evaluación profunda del contexto actual, identificando debilidades operativas, oportunidades de mejora y elementos clave para la transformación del área de compras indirectas.

La propuesta busca no solo optimizar los procesos de adquisición, sino también alinear esta función con los objetivos estratégicos de la empresa, fortaleciendo la eficiencia, la trazabilidad, la sostenibilidad y el control presupuestal en un entorno dinámico y competitivo.

a) Diagnóstico y Contexto Actual

- Análisis del gasto en compras indirectas (histórico y por categorías).
- Identificación de debilidades: procesos manuales, dispersión de proveedores, falta de control presupuestal, duplicidad de registros y ausencia de notificación previa a la renovación de contratos.
- Actores involucrados: usuarios solicitantes, aprobadores, CoCI.

b) Objetivo del Modelo

“Desarrollar un modelo de gestión para las compras indirectas que permita garantizar el control, eficiencia y transparencia en los procesos de adquisición de bienes y servicios no productivos, alineado con la estrategia organizacional.”

c) Principios Rectores del Modelo

- Transparencia y trazabilidad en todo el ciclo de compra.
- Estandarización y control de procesos.
- Optimización de costos a través de estrategias de negociación y subastas electrónicas.
- Centralización de la información en un solo ERP.
- Incorporación de criterios de sostenibilidad.
- Satisfacción del cliente interno.
- Gestión proactiva de riesgos.

d) Componentes del Modelo

A. Gobernanza y Políticas

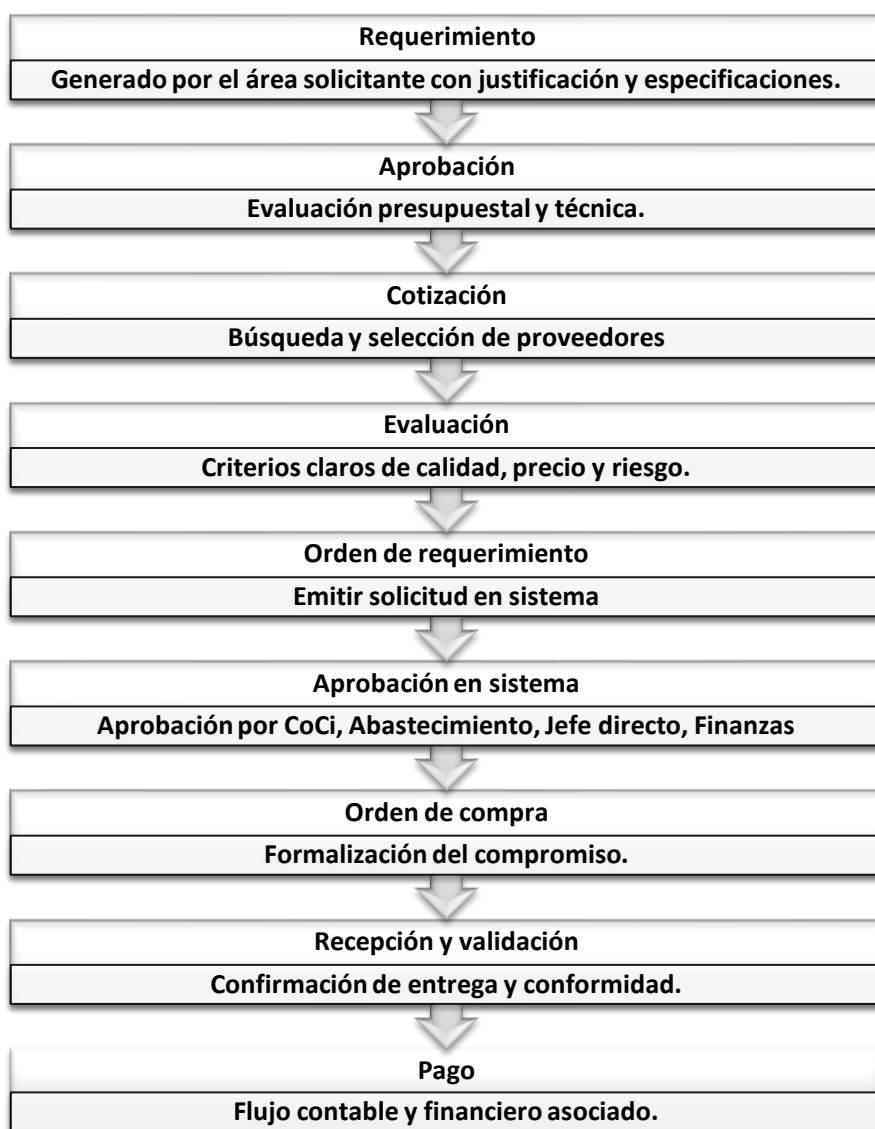
- Manual de compras indirectas.
- Límites de gasto y niveles de aprobación definidos.
- Lista de proveedores autorizados y estratégicos.
- Contratación por convenios marco o catálogos internos.

- Notificación obligatoria con 120 días de anticipación para renovaciones de contratos.

B. Procesos Clave

Figura 25

Procesos clave



Fuente: Elaboración propia

C. Estrategia de Suministro y Negociación

- Diversificación de proveedores.
- Capacitación del personal en técnicas de negociación.
- Uso de subastas electrónicas.
- Consolidación de compras para optimizar economías de escala.

D. Gestión de Proveedores

- Registro, evaluación y homologación.
- Monitoreo continuo del desempeño (cumplimiento, calidad, tiempos de entrega).
- Gestión del “tail end” para reducir proveedores de bajo impacto estratégico.
- Relación colaborativa con proveedores clave.

E. Herramientas y Tecnología

- Uso de un solo ERP corporativo para la gestión de compras.
- Panel de indicadores (KPI) y tableros digitales.

- Integración de plataformas de subastas electrónicas.
- Automatización de procesos y digitalización de evaluaciones de proveedores.

F. Sostenibilidad

- Inclusión de criterios ambientales y sociales en la selección de proveedores.
- Estrategias para reducir la huella ambiental en el ciclo de compras.

G. Gestión de Riesgos

- Identificación y evaluación de riesgos en la cadena de suministro.
- Planes de contingencia y protocolos de respuesta.
- Monitoreo y revisión continua de riesgos asociados a proveedores.

H. Capacitación y Cultura Organizacional

- Programas de formación continua en gestión de compras indirectas.
- Fomento de una cultura de mejora continua y cumplimiento normativo.

I. Evaluación y Monitoreo del Modelo

- Establecimiento de indicadores de desempeño (KPIs) como:

- % de cumplimiento presupuestal.
- Tiempo promedio del ciclo de compra.
- % de compras fuera de proceso.
- Nivel de satisfacción del cliente interno.
- Auditorías periódicas.
- Revisión y ajustes del modelo con base en resultados y retroalimentación.

e) Implementación del Modelo

- Fases: piloto, escalamiento, institucionalización.
- Actores responsables: equipo de compras, finanzas, áreas solicitantes y dirección general.
- Recursos necesarios: tecnológicos, humanos y financieros.
- Plan de comunicación interna para asegurar la adopción del modelo.

f) Evaluación y Mejora Continua

- Auditorías internas y externas para validar el cumplimiento.
- Encuestas de satisfacción al cliente interno.
- Revisión de procesos con base en datos objetivos y KPIs.

- Incorporación de nuevas herramientas tecnológicas y mejores prácticas.

g) Modelo de Planeación vs. Modelo de Gestión de Compras Indirectas

Tabla 7

Comparativo del Modelo de Planeación vs. Modelo de Gestión de Compras Indirectas

Modelo	Modelo de Planeación de Compras Indirectas	Modelo de Gestión de Compras Indirectas
Enfoque	Táctico y estratégico	Operativo y estratégico
Propósito	Anticipar necesidades, definir presupuestos y estrategias de compra	Ejecutar, controlar y optimizar el proceso de compra
Horizonte de tiempo	Corto, mediano y largo plazo (anual o semestral)	Continuo (día a día, semana a semana)
Componentes típicos	Análisis histórico, presupuesto, cronograma, plan de compras, Sourcing	Políticas, procesos, proveedores, KPIs, tecnología, mejora continua

Preguntas clave	¿Qué, cuánto, cuándo y cómo se va a comprar?	¿Cómo se gestiona la compra y se asegura su cumplimiento?
Relación con el otro modelo	Define las bases para la gestión	Ejecuta y retroalimenta a la planeación
Ejemplo de aplicación	Planificar la compra de equipos de cómputo para el próximo semestre	Realizar el proceso de cotización, compra y recepción de los equipos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8

Ejemplo concreto de una Gestión de Compras Indirectas

Situación	Planeación	Gestión
Se ha identificado que durante el próximo semestre será necesario renovar los planes de telefonía móvil, junto con sus respectivos equipos,	La necesidad de renovación de planes y equipos de telefonía se ha incluido en el plan anual de compras, con presupuesto asignado. Se contemplan escenarios de mejor y peor	Se inicia formalmente el proceso mediante la solicitud correspondiente, seguida de la obtención de cotizaciones de tres proveedores distintos. Tras la evaluación, se

para tres áreas de la organización. En total, se requerirán 250 dispositivos. Aunque anteriormente los equipos eran entregados sin costo por el proveedor, este ha informado que en esta ocasión se aplicará el precio regular. Cada equipo tendrá un costo de 800 dólares, lo que representa un impacto financiero negativo estimado en 200,000 dólares.	caso, así como fechas estimadas de adquisición. Como parte del análisis, se evalúan distintas alternativas de negociación: • Negociar el menor precio posible con el proveedor actual. • Consultar con dos proveedores adicionales para determinar si pueden ofrecer condiciones más competitivas. • Explorar la posibilidad de contratar un plan mensual de menor costo que el actual, acompañado de una reducción en el precio de los dispositivos. Este último representaría el escenario más favorable, tanto	selecciona al proveedor que ofrece las mejores condiciones. La estrategia basada en el escenario más favorable da resultados positivos: se logra un ahorro por evitamiento de 200,000 dólares y un ahorro adicional de 5,000 dólares por reducción de costos. Posteriormente, se emite la orden de compra, se realiza la recepción de los equipos, se efectúa el pago y se lleva a cabo la evaluación final del proceso.
--	---	---

	en términos de ahorro como de eficiencia operativa.	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia

4.3 Etapa 2. Implementación del modelo de gestión

En este punto del proyecto, se han identificado varios roles de trabajo, aunque sus responsabilidades y alcance no están completamente establecidos. Para abordar las áreas de mejora detectadas, se han delegado planes de acción específicos a los equipos correspondientes.

Estos planes incluyen estrategias claras, medidas de comunicación, fechas límite y procedimientos de documentación.

La siguiente tabla resume el modelo de gestión y planes de acción definidos, junto con las causas de los problemas identificados, las soluciones propuestas y los plazos de implementación. Este enfoque estructurado asegura que cada equipo tenga una comprensión clara de sus responsabilidades y objetivos, facilitando una ejecución eficiente y coordinada de las mejoras necesarias.

Tabla 9

Implementación de estrategias

Modelo de gestión	Causa del Problema	Implementación
Capacitación a usuarios	Los usuarios no saben qué código elegir en el sistema de compras afectando finanzas y abastecimiento. Niveles altos de impago debido a errores en la creación de requisiciones.	Se presentó al líder de CoCI Américas la causa del problema durante el mes de marzo. Se acordó con el líder de CoCI Américas que durante abril a mayo de 2023 se realizarían las capacitaciones que incluían temas como ¿Qué es un MDF? ¿Cuáles son los requisitos básicos para que la requisición se apruebe?. El investigador, en su rol como CoCI, llevó personalmente los entrenamientos en el periodo de abril y mayo y nuevamente en septiembre. Los usuarios presentaron algunas quejas al mencionar que el CoCI rechazaba automáticamente la requisición en sistema causando retrabajo al usuario. Se presentó este problema ante el líder de CoCI Américas y se acordó no rechazar sino pausar la aprobación de requisiciones hasta que el usuario corrigiera los datos faltantes .

Modelo de gestión	Causa del Problema	Implementación
Entrenamiento de negociación a CoCI	Los compradores de COCI para EE. UU. no se involucran en la negociación de órdenes de compra.	Se presentó al líder de CoCI Américas la causa del problema durante el mes de marzo. El presupuesto es aprobado en el mes abril para todos los CoCI de México y EE. UU. La capacitación de negociación se realiza en el mes de mayo por un proveedor externo. En el mes de Junio se agrega el KPI al plan de desarrollo de cada CoCI, ahora cada CoCI deberá entregar 3 ahorros por mes, sin importar el monto del ahorro.

Modelo de gestión	de Causa del Problema	del Implementación
Corrección de errores en compras por catálogo	Clasificación interna de productos y servicios no actualizada desde 2020, reflejando codificación anterior.	Se presentó al líder de CoCI Américas la causa del problema durante el mes de marzo. El líder de CoCI solicita al presente investigador contactar al GC de materiales, quien es el encargado de los catálogos en sistema para reportar el problema. El GC de materiales comparte un listado al investigador con un comparativo de la codificación anterior contra la nueva y comparte el contacto de quien se debe solicitar corregir el problema. El investigador entrega el listado al contacto, quien hace la actualización en sistema de manera masiva en los catálogos, los cuales manejan más de 10 mil productos. El cambio se realiza No se require acciones adicionales.

Optimizar Procesos Registro Proveedores. Fortalecer Compliance	Proveedores	Se presentó al líder de CoCI Américas la causa del
	de duplicados en el	problema durante el mes de mayo.
	ERP y sin	
	registro en Ariba.	El líder de CoCI solicita al presente investigador
	398 proveedores	corregir el problema y le asigna 3 miembros CoCI
	sin registro, 80 de	para agilizar la corrección.
	ellos con mayor	La prioridad uno y dos se enfoca en los 80
	gasto anual.	proveedores con mayor gasto, se localiza si están
		registrados en sistema y si existen duplicados.
		La prioridad uno es revisar los proveedores no
		registrados pertenecientes a los demayor gasto. Se
		encuentra que más del 80% no está registrado, se
		divide el total de proveedores no registrados entre los
		4 miembros de equipo, incluido el investigador, y se
		completa su registro. Este proceso va de mayo a Julio
		La prioridad dos es para aquellos con duplicados se
		confirma con cada GC para saber si está duplicado
		por alguna razón lógica o si se tiene que dar de baja
		los registros duplicados. En su mayoría solo se
		duplicaron por error y se coteja su información fiscal
		y bancaria para saber qué registro se dará de baja.
		Este proceso se realiza en el mes de julio
		Para los proveedores restantes que son prioridad tres
		se planea comenzar en diciembre 2023.

Modelo	de Causa	del Implementación
gestión	Problema	

Reducir la Base de Proveedores para disminuir compras dispersas	Más de 1000 proveedores en la base de datos pero solo 398 en uso, 60% con gasto menor a 25 mil dólares.	Se presentó al líder de CoCI Américas la causa del problema durante el mes de julio. El líder de CoCI Américas refuerza con los CoCI no aprobar ordenes de compra hasta no evaluar si el producto puede ser adquirido por otro proveedor de mayor gasto a un costo similar. El investigador presenta a los CoCI algunos casos de éxito para que tengan mejor noción de qué técnicas aplicar. Ejemplo 1: El usuario quiere una batería, solicita con un proveedor que no parece familiar, el CoCI lo busca y no se ha tenido gasto con este proveedor desde hace 4 años, el CoCI revisa y la batería se vende por catálogo con un proveedor de mayor gasto. Se pide amablemente al usuario que cancele su requisición y que la coloque mediante catálogo con el proveedor más grande. Se da de baja al proveedor inicial. Ejemplo 2: El usuario ingresa una requisición por un software cuyo costo es de 2800 dólares con el proveedor original del servicio, es la unica compra que se realiza cada año con ese proveedor. El CoCI revisa con un revendedor oficial de software si tiene algún convenio con el proveedor original. Se obtiene que si hay un convenio por lo que el software
--	---	---

Modelo de gestión	Causa del Problema	Implementación
		puede ser adquirido por el revendedor al mismo costo, se da de baja al proveedor original del software y se consolida el gasto con el revendedor cuyo gasto anual es mayor.
Aprovechar Oportunidades de Subastas Electrónicas	No se utiliza ni la herramienta de licitación Apadua ni la de Ariba	Se presentó al líder de CoCI Américas la causa del problema durante el mes de julio. Por falta temporal de personal el líder de CoCI solicita esperar para este proyecto a 2024

Fuente: Elaboración propia

4.4 Etapa 3: Evaluación del modelo de gestión estratégico

El control y monitoreo son componentes esenciales de la planeación estratégica, ya que permiten a las organizaciones evaluar el progreso hacia sus objetivos, identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario. En el contexto de este proyecto y para la empresa, el control y monitoreo desempeñan varios roles cruciales:

4.4.1. Asegurar el cumplimiento de objetivos

El control y monitoreo permiten verificar que las estrategias implementadas están alineadas con los objetivos establecidos.

Esto asegura que la empresa se mantenga en el camino correcto para alcanzar sus metas, como la optimización de la gestión de adquisiciones, la selección y negociación con proveedores, y la identificación de oportunidades de ahorro.

Un ejemplo claro de esto se refleja en los resultados obtenidos en el área de negociación, donde se logró un ahorro significativo: de un punto de partida con cero dólares ahorrados por el equipo de CoCi en Bangalore, se alcanzó un ahorro acumulado de 230 mil dólares al cierre de noviembre de 2023, gracias a la implementación efectiva de estrategias de control y seguimiento.

4.4.2. Evaluar el desempeño

Mediante el monitoreo regular, la empresa puede evaluar el desempeño de sus estrategias y procesos. Esto incluye la supervisión del cumplimiento de contratos, la evaluación continua del desempeño de los proveedores y la revisión de la efectividad de las políticas internas.

Por ejemplo, en marzo de 2023, solo el 75% de las requisiciones se transformaban correctamente, mientras que el resto presentaba errores que obligaban al usuario a reiniciar el proceso. Gracias a un monitoreo constante y ajustes en los procesos, para noviembre de 2023 esta cifra mejoró significativamente, alcanzando un 92% de requisiciones exitosamente transformadas, lo que representa una mejora sustancial en la eficiencia operativa.

4.4.3. Identificar oportunidades de mejora

El control y monitoreo proporcionan datos valiosos que pueden revelar oportunidades de mejora en los procesos y estrategias. Un caso ilustrativo es la gestión de pagos vencidos: en marzo de 2023, la empresa enfrentaba un total de 11 millones de dólares en pagos vencidos.

A través de un seguimiento riguroso y acciones correctivas, se logró resolver 10 millones de dólares, asegurando el pago efectivo a los proveedores y fortaleciendo las relaciones comerciales.

4.4.4 Mitigar Riesgos

El monitoreo constante permite a la empresa identificar y gestionar riesgos asociados con sus estrategias de adquisición. Esto incluye la evaluación de riesgos relacionados con proveedores, cambios tecnológicos y regulaciones ambientales.

Un ejemplo de mitigación de riesgos fue la reducción en la base de proveedores, que pasó de 440 proveedores utilizados entre enero y noviembre de 2022 a 342 en el mismo periodo de 2023, lo que representa una reducción del 22.27%.

Esta disminución se logró mediante la consolidación de servicios en proveedores únicos y la eliminación de registros duplicados, lo que no solo redujo riesgos operativos, sino que también mejoró la eficiencia en la gestión de relaciones comerciales.

4.4.5. Fomentar la Transparencia y Responsabilidad

El control y monitoreo fomentan la transparencia y responsabilidad dentro de la organización. Al establecer sistemas de monitoreo claros y realizar evaluaciones periódicas, la empresa asegura que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos y políticas, promoviendo una cultura de responsabilidad y mejora continua. La implementación de reportes periódicos y auditorías internas ha sido clave para mantener esta transparencia.

4.4.6. Facilitar la Toma de Decisiones Informadas

Los datos obtenidos a través del monitoreo regular proporcionan información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Esto incluye decisiones sobre la selección de proveedores, la negociación de contratos y la implementación de nuevas estrategias de adquisición. La toma de decisiones basada en datos asegura que las acciones de la empresa estén fundamentadas en información precisa y relevante, como lo demuestran los resultados alcanzados en ahorro, eficiencia operativa y reducción de riesgos.

Tabla 10

Modelo de gestión estratégica y resultados obtenidos

Modelo de gestión estratégica	Frecuencia de Monitoreo	Resultados Obtenidos
Fortalecer Capacitación y Procesos Internos	Trimestral	Ahorro acumulado de 230 mil dólares en negociación
Mejorar el Monitoreo y Adherencia a Políticas	Semestral	Mejora del 75% al 92% en requisiciones exitosamente transformadas
Optimizar Procesos de Registro de Proveedores	Trimestral	Resolución de 10 millones de dólares en pagos vencidos
Aprovechar Oportunidades de Subastas Electrónicas	Trimestral	Implementado por el equipo de Abastecimiento a partir de enero 2024
Reducir la Base de Proveedores	Anual	Reducción del 22.27% en la base de proveedores

Modelo de gestión estratégica	Frecuencia de Monitoreo	Resultados Obtenidos
Diversificación actualización proveedores	y Semestral de	Reducción del 22.27% en la base de proveedores para aquellos proveedores que solo ofrecían un solo servicio el cuál podría ser cubierto por uno o más proveedores adicionales ya registrados en la base de datos.
Cumplimiento Regulaciones Ambientales	de Anual	En aprobación para su implementación a mayo 2025

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

El presente estudio sobre el modelo de gestión estratégica de compras indirectas en una empresa líder mundial en productos y soluciones eléctricas ha permitido identificar y analizar las principales oportunidades, desafíos y estrategias orientadas a optimizar la eficiencia operativa del departamento de compras indirectas.

Esta tesis representa una propuesta innovadora en el ámbito de las compras indirectas al integrar herramientas estratégicas como el análisis FODA, la matriz SPACE y la digitalización de procesos en un entorno corporativo global.

A diferencia de enfoques tradicionales, el modelo desarrollado no solo aborda la eficiencia operativa, sino que también incorpora criterios de sostenibilidad, gestión de riesgos, y alineación con políticas globales, lo que permite una transformación integral del área de compras. Además, se destaca por su enfoque mixto y longitudinal, que permite una evaluación continua y adaptativa, posicionando al área de compras indirectas como un actor estratégico dentro de la organización.

Los objetivos estratégicos relacionados con la mejora en la eficiencia operativa, la optimización del registro y gestión de proveedores, y el fortalecimiento del monitoreo del desempeño del área de compras indirectas se lograron gracias a un plan de acción integral que contempló:

- La revisión y actualización de las políticas internas para el registro y evaluación de proveedores, lo que permitió agilizar y estandarizar el proceso, reduciendo tiempos y mejorando la calidad y confiabilidad de los datos registrados.
- La implementación de herramientas tecnológicas avanzadas ha sido clave para el seguimiento y control de las compras indirectas, permitiendo un monitoreo constante y en tiempo real de la eficiencia operativa. Estas tecnologías han facilitado la trazabilidad de los procesos, la estandarización de procedimientos y la mejora continua en la toma de decisiones estratégicas.

Estas acciones se tradujeron en una mejora sustancial en la eficiencia operativa del departamento, evidenciada en la reducción de los tiempos de proceso, un mayor control sobre los gastos y una gestión más proactiva y estratégica de las compras indirectas.

Las oportunidades más relevantes radican en la consolidación de proveedores, la digitalización de procesos y la estandarización de políticas para la gestión de compras indirectas. Su optimización puede lograrse mediante la implementación de sistemas integrados de gestión que ofrezcan visibilidad y control en tiempo real, la automatización de procesos administrativos y la mejora continua en la evaluación y selección de proveedores. Estas mejoras contribuyen a una mayor eficiencia operativa al reducir redundancias, minimizar errores y acelerar la toma de decisiones.

Para superar estos obstáculos, se recomienda implementar un sistema digital único para el registro y evaluación de proveedores, establecer criterios claros y uniformes para la aprobación, y capacitar al equipo responsable para asegurar el cumplimiento de los estándares. Asimismo, la comunicación efectiva con los proveedores y la automatización de la documentación requerida contribuyen a agilizar el proceso.

Recordemos que la hipótesis planteada fue “La implementación de un modelo de gestión estratégica de compras indirectas más robusto y optimizado mejorará la eficiencia operativa, reducirá costos, agilizará los procesos de adquisición, mejorará la calidad de los bienes y servicios adquiridos y fortalecerá las relaciones con los proveedores y usuarios” y esto se confirma mediante lo siguiente:

- Se mejoró la eficiencia operativa (ej. aumento del 75% al 92% en requisiciones correctamente transformadas).
- Se agilizaron procesos (ej. automatización del registro de proveedores y uso de herramientas como SAP, Ariba y Apadua).

Un monitoreo adecuado y continuo es fundamental para mejorar la eficiencia operativa. La implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) y sistemas de seguimiento permite identificar desviaciones, evaluar el cumplimiento de objetivos y detectar áreas de mejora en tiempo real.

En suma, esta investigación confirma que la gestión estratégica de compras indirectas, cuando se aborda con un enfoque integral que combina políticas claras, tecnología adecuada y desarrollo del talento humano, puede transformar significativamente la eficiencia operativa del área.

La empresa estudiada ha logrado avanzar en la consolidación de un modelo robusto que no solo responde a las demandas actuales del mercado, sino que también está preparada para adaptarse a los retos futuros derivados de la transformación digital y la dinámica global de la cadena de suministro.

Este modelo estratégico contribuye a la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa, apoyando su liderazgo en la industria energética y su compromiso con la innovación y la transición energética global.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la necesidad de reposicionar el área de compras indirectas como un actor estratégico dentro de la organización. Tradicionalmente concebida como una función meramente transaccional, esta área ha demostrado un alto potencial para generar valor mediante la estandarización de procesos, la consolidación de proveedores, la negociación efectiva y el uso de herramientas digitales.

Esta transformación estratégica también puso en evidencia una de las deficiencias más críticas:

Esta evolución no solo optimizó recursos internos, sino que también incrementó la satisfacción del usuario final y posicionó al área de compras como un socio estratégico dentro de la organización.

Estos problemas generaban retrasos significativos que afectaban la capacidad de respuesta ante necesidades urgentes. La consolidación y estandarización de la base de proveedores, junto con la automatización del proceso de registro, se identificaron como medidas urgentes para mejorar la agilidad operativa y reducir riesgos administrativos.

Uno de los logros más significativos del modelo implementado fue la reducción de la base de proveedores indirectos, especialmente aquellos con bajo volumen de gasto. Esta estrategia permitió simplificar la gestión, facilitar las negociaciones y generar economías de escala, lo que se tradujo en un mayor control y eficiencia operativa.

Esta situación afecta directamente la coordinación, la resolución de problemas y la efectividad en las negociaciones. Por ello, es fundamental establecer protocolos de comunicación que permitan actualizar el estado de las órdenes, clarificar responsabilidades y reforzar el rol estratégico del área de compras.

En este sentido, los CoCI deben ser reconocidos no solo como filtros administrativos, sino como actores clave en la reducción de costos y la selección de proveedores.

Por ello, se recomienda implementar un proceso de monitoreo constante respaldado por herramientas digitales. Este enfoque permitirá mantener altos estándares de calidad, minimizar riesgos operativos y fortalecer relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos.

Por contraste, la gestión estratégica de compras indirectas trasciende lo operativo para alinear las compras indirectas con los objetivos estratégicos globales de la empresa, buscando generar valor sostenible a largo plazo. Este enfoque es proactivo y estratégico, basado en un análisis exhaustivo del gasto global y la segmentación de categorías de compras para identificar oportunidades de optimización y consolidación.

Además, promueve el desarrollo de relaciones a largo plazo con proveedores clave, la evaluación continua de riesgos, la integración de criterios de sostenibilidad, la innovación y la mejora continua. La gestión estratégica de compras indirectas apoya directamente la competitividad y eficiencia organizacional, así como el control del Total Cost of Ownership (TCO), que considera no solo el precio de compra, sino todos los costos asociados durante el ciclo de vida del bien o servicio.

La gestión estratégica de compras indirectas es superior a la gestión tradicional porque permite a la empresa generar ahorros sostenibles y significativos, mejorar la toma de decisiones mediante el uso de KPIs y análisis de datos, fortalecer las relaciones con proveedores clave, alinear las compras con la estrategia corporativa y optimizar el control del costo total de propiedad (TCO). Además, promueve la mejora continua y la innovación, lo que incrementa la eficiencia operativa y la resiliencia organizacional.

La transición de un enfoque operativo a uno estratégico en la gestión de compras indirectas representa un cambio de paradigma esencial para que las empresas respondan

eficazmente a los desafíos del entorno global actual, marcado por la volatilidad, la digitalización y la creciente exigencia de sostenibilidad.

Este enfoque estratégico no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también fortalece la resiliencia organizacional y mejora el posicionamiento competitivo.

Además, esta transformación estratégica ha demostrado su capacidad para generar ahorros de hasta un 15% en costos, según McKinsey (2023), y para elevar la eficiencia general de la organización. La incorporación de tecnologías digitales ha sido fundamental en este proceso, al facilitar la toma de decisiones basadas en evidencia y mejorar la trazabilidad de las operaciones.

Entre las soluciones implementadas destacan las plataformas integradas que permiten la digitalización del proceso de compras, incluyendo la automatización del registro de proveedores, la generación de alertas automáticas para la expiración de servicios o licencias, y el uso de sistemas digitales para registrar órdenes de compra con especificaciones detalladas. Estas herramientas han fortalecido el control operativo y han optimizado la gestión estratégica del área de compras indirectas.

La gestión estratégica de compras indirectas se ha consolidado como un eje clave para que las empresas del sector energético enfrenten con éxito los desafíos de la transición energética, la innovación tecnológica y la sostenibilidad.

Líneas futuras de investigación

Si bien el modelo desarrollado ha demostrado resultados positivos, su alcance puede extenderse en futuras líneas de investigación para seguir fortaleciendo la función estratégica de compras indirectas:

1. Escalabilidad hacia compras directas: evaluar la aplicabilidad del modelo en adquisiciones críticas de la cadena de suministro, analizando su impacto en costos, tiempos y resiliencia operativa.

2. Comparación entre regiones o países: analizar cómo se comporta el modelo en distintos contextos culturales, regulatorios y económicos (ej. América Latina vs. Europa).
3. Impacto ESG en compras indirectas: evaluar la integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza en la estrategia de compras y su contribución a la sostenibilidad corporativa.
4. Automatización avanzada con IA: explorar el uso de inteligencia artificial para predecir necesidades de compra, evaluar proveedores automáticamente o detectar riesgos en tiempo real.

Referencias

- Al-Kasasbeh et al. (2016). Smart Organization Characteristics and its Impact on Social and and its Impact on Social and Environmental Performance: An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Company. *International Journal of Business and Management*, 11(8). Recuperado el 24 de 10 de 2023
- Álvarez, C. (2020). ¿Qué son los criterios ESG ('environmental, social and governance')? Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-criterios-esg-environmental-social-and-governance-y-por-que-son-importantes-para-los-inversores/>
- Antràs, P. F. (2017). The Margins of Global Sourcing: Theory and Evidence from US Firms. *American Economic Review*,. págs. 107(9), 2514–2564. Obtenido de <https://doi.org/10.1257/aer.20141685>
- Arenal Laza, C. (2022). *Gestión de Proveedores. MF1004*. La Rioja: Editorial Tutor Formación. Recuperado el 29 de 11 de 2024
- Baldwin, K. (12 de 08 de 2022). Federal Laws Protecting Diversity in the Workplace. *Mississippi College*. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://mclawreview.org/2022/08/12/federal-laws-protecting-diversity-in-the-workplace/>
- Banco Mundial. (18 de 06 de 2024). Las empresas de suministro eléctrico sólidas son fundamentales para proporcionar energía limpia para todos. *Grupo Banco Mundial*, COMUNICADO DE PRENSA N.º 2024/082/EEX. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2024/06/18/strong-electric-utilities-critical-to-clean-energy-for-all>
- Barboglio, P. (06 de 03 de 2023). How To Benefit From Nearshore And Offshore Staff Outsourcing. *Forbes*. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de

<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/03/06/how-to-benefit-from-nearshore-and-offshore-staff-outsourcing/>

Bauer, H., Liebach, F., Gigliotti, L., Grünewald, T., Smeets, B., Tryggestad, C., & Winter, R. (18 de 07 de 2022). *Unlocking opportunities from industrial electrification*. Recuperado el 6 de 12 de 2024, de McKinsey & Company : <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/unlocking-opportunities-from-industrial-electrification>

Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3a ed.). (E. Pearson, Ed.) Colombia.

Beroe. (2025). *Building Resilient Global Supply Chains with Right-Shoring*. Recuperado el 30 de 01 de 2025, de <https://www.beroeinc.com/resource-centre/insights/building-resilient-global-supply-chains-right-shoring>

Casanova Villalba, C. I., Núñez Liberio, R. V., & Navarrete Zambrano, C. M. (2021). Gestión y costos de producción: Balances y perspectivas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*. Recuperado el 17 de 09 de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/28065533025.pdf>

CFA Institute. (04 de 03 de 2024). What is ESG investing? Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://www.cfainstitute.org/insights/articles/what-is-esg-investing>

Chávez Hernández, N., & Torres Sanabria, G. (Julio-Diciembre de 2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *Universidad EAFIT*(21), 101-115.

Conexión ESAN. (2017). *Los errores más comunes en la gestión de compras*. Recuperado el 20 de 04 de 2025, de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/los-errores-mas-comunes-en-la-gestion-de-compras>

Culyer, A. (2014). *Encyclopedia of Health Economics*. (Elsevier, Ed.)

- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (9a ed.). México: Pearson educación.
- De la Boulaye, P., Gener Bago, M., Ibáñez, P., Raul, S., A, V., & Erriquez, M. (08 de 04 de 2019). La revolución de las compras indirectas de cara a la próxima década. Recuperado el 05 de 11 de 2024, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/revolutionizing-indirect-procurement-for-the-2020s/es-ES>
- DHL Supply Chain. (4 de 12 de 2023). Supply Chain Digitalization Trends for 2024 and Beyond. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de https://www.scmr.com/article/supply_chain_digitalization_trends_for_2024_and_beyond
- Doyle, M. (8 de 12 de 2023). Offshore Outsourcing: What It Is and Pros & Cons. *American Express*. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://www.americanexpress.com/en-us/business/trends-and-insights/articles/offshore-outsourcing-what-it-is-and-pros-cons>
- Dueñas, J. (2018). *Gestión de proveedores*. Málaga: IC Editorial.
- Durán Mora, D. M. (12 de 2017). *EMPRESAS, ADMINISTRACIÓN DE COMPRAS INDIRECTAS Y SU IMPORTANCIA PARA REDUCIR COSTOS SIGNIFICATIVAMENTE EN LAS*. Recuperado el 30 de 09 de 2024, de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/a703fac3-b02a-4349-b8fa-3b99a8ed05f3/content>
- Duval, Y., Prince, N., & Utoktham, C. (29 de 12 de 2023). Advancing Digital Transformation: Global Insights into the Digitalization of Trade Procedures. *UNCTAD, 113*. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de Yann Duval, Nolwen Prince and Chorthip Utoktham
- Errasti, A. (2012). *Gestión de compras en la empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide. Recuperado el 29 de 11 de 2024

- Fanton, I. (2021). Organizational Diversity, Inclusion, and belonging. *MCCRE16550521*. 2021 PULSE REPORT. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2021/06/HBP_CL_DIB_Pulse_Report_May2021.pdf
- FDIC 2010 ANNUAL REPORT. (2010). *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*. Recuperado el 02 de 04 de 2025, de <https://www.fdic.gov/system/files/2024-07/ar10doddfrank.pdf>
- Finio, M., & Downie, A. (4 de 06 de 2024). What is procurement? Recuperado el 26 de 11 de 2024, de <https://www.ibm.com/topics/procurement>
- Galiana Vázquez, J. L. (2018). *Manual de gestión de compras para logísticos*. (P. R. S.L., Ed.) Recuperado el 29 de 11 de 2024
- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica*. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor.
- Gartner. (19 de 1 de 2022). <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-01-19-gartner-predicts-25-percent-of-supply-chain-decisions-will-be-made-across-intelligent-edge-systems-through-2025>. Recuperado el 05 de 11 de 2024, de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-01-19-gartner-predicts-25-percent-of-supply-chain-decisions-will-be-made-across-intelligent-edge-systems-through-2025>
- General Services Administration. (s.f.). Federal Acquisition Regulation (FAR). Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://www.acquisition.gov/browse/index/far>
- Global eProcure. (22 de 12 de 2022). *Challenges in sourcing and how to overcome them*. Recuperado el 30 de 09 de 2024, de GEP Software: <https://www.gep.com/blog/strategy/challenges-in-sourcing-and-how-to-overcome-them#:~:text=Sudden%20changes%20in%20demand%20for%20products>

- Global eProcure. (21 de 12 de 2022). *Global sourcing challenges guide*. Obtenido de GEP Software: <https://www.gep.com/blog/strategy/global-sourcing-challenges-guide#:~:text=Global%20sourcing%20can%20be%20an%20effective>
- Global Sources. (29 de 11 de 2024). *Power Up: Key Electrical Industry Trends in 2025 and Beyond*. Recuperado el 12 de 6 de 2024, de Global Sources: <https://www.globalsources.com/knowledge/electrical-industry-trends/>
- González Benito, J. (2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. *ACTUALIDAD ECONÓMICA*. Recuperado el 09 de 2024, de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43301202.pdf>
- Gonzalez Henrichsen, J. (22 de 1 de 2025). *Preparing For The Future Of Nearshoring In The US And Mexico*. Recuperado el 23 de 1 de 2025, de Forbes Business Council: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/01/22/preparing-for-the-future-of-nearshoring-in-the-us-and-mexico/>
- Gottfredson, M., Puryear, R., & Phillips, S. (01 de 02 de 2005). *Strategic Sourcing: From Periphery to the core*. Recuperado el 29 de 09 de 2024, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2005/02/strategic-sourcing-from-periphery-to-the-core>
- HCM Works. (3 de 08 de 2015). *What is procurement?* Obtenido de HCM Works: <https://www.hcmworks.com/blog/what-is-procurement>
- Heredia Viveros, N. L. (2013). *Gerencia de compras: La nueva estrategia competitiva*. Bogotá: ECOE EDICIONES. Recuperado el 29 de 11 de 2024
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION* (5a ed.). MCGRAW-HILL.

- Highradius. (14 de 07 de 2024). *The Ultimate Guide to SOX Compliance in 2024*. Recuperado el 02 de 04 de 2025, de <https://www.highradius.com/resources/Blog/sox-compliance-checklist-and-requirements/>
- Hoffman, S., & Silén, P. (20 de 08 de 2018). Beyond procurement: Transforming indirect spending in retail. Recuperado el 11 de 11 de 2024, de <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/beyond-procurement-transforming-indirect-spending-in-retail/#/>
- Hoffnagle, E., & Patterson, H. (2023). *Guía de estrategias de gestión de contratos orientados a resultados*. Recuperado el 17 de 06 de 2025, de Harvard Kennedy School.: <https://gplpen.hks.harvard.edu/wp-content/uploads/2023/07/Guia-de-estrategias-de-gestion-de-contratos-orientados-a-resultados.pdf>
- Iberdrola. (s.f.). *Qué es la electrificación*. Recuperado el 6 de 12 de 2024, de Iberdrola: <https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/transicion-energetica/electrificacion>
- Indeed. (15 de 08 de 2024). Cost Avoidance and Cost Savings: What's the Difference? Recuperado el 11 de 11 de 2024, de <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/cost-avoidance-vs-cost-savings>
- Inology. (2023). *Consejos para mejorar tu gestión de compras indirectas de empresa*. Recuperado el 20 de 04 de 2025, de <https://inology.com/consejos-para-mejorar-tu-gestion-de-compras-indirectas-de-empresa/>
- International Energy Agency. (12 de 2020). 2020 Global overview: Capacity, supply and emissions. *Electricity Market Report* - . Recuperado el 12 de 6 de 2024, de <https://www.iea.org/reports/electricity-market-report-december-2020/2020-global-overview-capacity-supply-and-emissions>
- ITS Company. (s.f.). What is IT Procurement. Recuperado el 11 de 11 de 2024, de Link: <https://www.itsco.com/blog/what-is-it-procurement/>

- Jaumotte, F., Oikonomou, M., Pizzinelli, C., & Tavares, M. (21 de 03 de 2023). *How Pandemic Accelerated Digital Transformation in Advanced Economies* . Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/03/21/how-pandemic-accelerated-digital-transformation-in-advanced-economies>
- Jenkins, A. (31 de 10 de 2024). What Is Procurement? Types, Processes & Technology. Recuperado el 26 de 11 de 2024, de <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/procurement.shtml>
- Kraljic, P. (09 de 1983). Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. Recuperado el 29 de 09 de 2024, de Link: <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Lax, D., & Sebenius, J. (31 de 10 de 2003). 3-D Negotiation: Playing the Whole Game. Recuperado el 16 de 11 de 2024, de <https://hbr.org/2003/11/3-d-negotiation-playing-the-whole-game>
- Loyola, N. (02 de 2021). Propuesta de mejora de procesos en el área de compras de una empresa automotriz. Aguascalientes, Aguascalientes, México. Recuperado el 17 de 09 de 2024, de <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/248>
- Luna González, A. C. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 29 de 11 de 2024, de https://www.google.com.mx/books/edition/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica/HPHhBAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0
- Martínez, A. M. (2004). *Métodos de muestreo*. métodos de muestreo: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- McKinsey. (2023). *Indirect procurement: Insource? Outsource? Or both?* Recuperado el 30 de 04 de 2025, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/indirect-procurement-insource-outsource-or-both/es-ES>

- McNutt, S. (31 de 08 de 2021). Cost Avoidance: Not Everything That Counts Is Counted. (H. C. Counted, Ed.) Recuperado el 11 de 11 de 2024, de <https://haslam.utk.edu/news/cost-avoidance-not-everything-counts-counted/>
- Mercado, S. (2005). *Compras: Principios y aplicaciones*. México: Limusa.
- Mondy, W., & Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management* (9a ed.). México: Prentice Hall.
- Muñoz Razo, C. (2011). *Como elaborar y asesorar una investigacion de tesis* (2a ed.). (Pearson, Ed.)
- Next Services. (2023). *¿Qué son compras indirectas?* Recuperado el 20 de 04 de 2025, de <https://www.nextservices.io/que-son-compras-indirectas/>
- Oxford Business Group. (18 de 06 de 2020). Covid-19 and nearshoring: which Latin American countries are set for a boom? *Oxford Business Group*. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://oxfordbusinessgroup.com/articles-interviews/covid-19-and-nearshoring-which-latin-american-countries-are-set-for-a-boom>
- Parker, G. G., Tan, B., & Kazan, O. (11 de 2019). Electric Power Industry: Operational and Public Policy Challenges and Opportunities. *Productions and Operations Management*(28), 2738-2777. Recuperado el 6 de 12 de 2024, de <https://doi.org/10.1111/poms.13068>
- Pérez Curiel, J. A. (13 de 10 de 2023). Sostenibilidad y criterios ESG: El camino a un futuro empresarial responsable en México. Recuperado el 11 de 30 de 2024, de <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Sostenibilidad-y-criterios-ESG-El-camino-a-un-futuro-empresarial-responsable-en-Mexico-20231012-0127.html>
- Pouillard, N. (15 de 10 de 2024). Por qué la compra indirecta es estratégica para su empresa. (Appvizer, Ed.) Recuperado el 05 de 11 de 2024, de

<https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/obtencion/compras-indirectas>

Prilepok, M. (21 de 07 de 2021). 9 Tactics for Better Remote Negotiations. (H. B. Review, Ed.) Recuperado el 14 de 11 de 2024, de <https://hbr.org/2021/07/9-tactics-for-better-remote-negotiations>

ProfitTrust. (04 de 03 de 2022). Cost Avoidance vs Cost Savings: What Is the Difference? Recuperado el 11 de 11 de 2024, de <https://www.profit-trust.com/blog/cost-avoidance-vs-cost-savings-what-is-the-difference>

Real Academia Española. (2024). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 29 de 11 de 2024, de <https://dle.rae.es/proveedor?m=form>

Schiffeling, S., & Valantasis, N. (07 de 09 de 2022). *5 challenges facing global supply chains*. Recuperado el 24 de 09 de 2024, de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/5-challenges-global-supply-chains-trade/#:~:text=Listed%20are%20five%20supply%20chain%20issues>

Shah, S. (2024). *Sunday Ink: Go deep down in the experience to go up in the business*. Notion Press. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://www.google.com.mx/books/edition/SundayInk/ejcvEQAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=0>

Shonk, K. (24 de 10 de 2024). Principled Negotiation: Focus on Interests to Create Value. (P. O. School, Ed.) Recuperado el 13 de 11 de 2024, de <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/principled-negotiation-focus-interests-create-value/>

Sollish, F., & Semanik, J. (2011). *Strategic Global Sourcing Best Practices*. New Jersey: Wiley. Recuperado el 19 de 09 de 2024, de <https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=JnNuQ4eJzoEC&oi=fnd&pg=PA>

l&dq=sourcing+in+global+environment&ots=pqlor-6eXT&sig=X46oMyx6QPal35gcH57tb70AzJs#v=onepage&q=sourcing%20in%20global%20environment&f=false

Supo, J. (2014). *Cómo elegir una muestra*. Arequipa, Perú: BIOESTADISTICO EIRL. Recuperado el 12 de 02 de 2025, de https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/233091/mod_folder/content/0/Jose-Supo-Como-elegir-una-muestra.pdf

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

U.S. Small Business Administration. (s.f.). SBA.gov. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://www.sba.gov/>

UNITE. (09 de 05 de 2023). Las compras indirectas impactan en la estrategia de Compras. Recuperado el 05 de 11 de 2024, de <https://unite.eu/es-es/novedades/historias-y-tendencias/por-que-y-como-incluir-compras-indirectas-en-estrategia-compras>

Unite. (2023). *Por qué y cómo incluir compras indirectas en la estrategia de compras*. Recuperado el 20 de 04 de 2025, de <https://unite.eu/es-es/novedades/historias-y-tendencias/por-que-y-como-incluir-compras-indirectas-en-estrategia-compras>

US Securities and exchange comission. (2025). *CF Disclosure Guidance: Topic No. 2*. Recuperado el 02 de 04 de 2025, de Division of Corporation Finance Securities and Exchange Commission: <https://www.sec.gov/divisions/corpfin/guidance/cfguidance-topic2.htm>

Wolford, B. (2018). *What is GDPR, the EU's new data protection law?* Recuperado el 02 de 04 de 2025, de GDPR EU: <https://gdpr.eu/what-is-gdpr/>

Zaga, D., & Ortiz, A. (13 de 07 de 2023). Nearshoring in Mexico. *Deloitte Insights*. Recuperado el 30 de 11 de 2024, de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/economy/issues-by-the-numbers/advantages-of-nearshoring-mexico.html>

Anexos

Anexo 1: Glosario

1. **Compras Indirectas:** Adquisición de bienes y servicios que no son parte del producto final, pero son esenciales para el funcionamiento diario de la empresa, como suministros de oficina, servicios de mantenimiento, y consultoría.
2. **KPI (Indicadores Clave de Desempeño):** Métricas utilizadas para evaluar la eficiencia y efectividad de un proceso o actividad dentro de la organización, especialmente en el contexto de compras y gestión de proveedores.
3. **ERP (Enterprise Resource Planning):** Sistema de gestión empresarial que integra todas las facetas de una operación, incluyendo la planificación, manufactura, ventas y marketing. Se utiliza para mejorar la eficiencia y la visibilidad de la información en la empresa.
4. **CoCI (Comprador Operacional de Compras Indirectas):** Rol dentro del departamento de compras encargado de gestionar requisiciones menores a un monto específico, asegurando la calidad y cumplimiento de los requisitos de compra.
5. **MDF:** Clasificación que se le da a cada producto o servicio dentro del sistema de compras.
6. **Subastas Electrónicas:** Herramienta utilizada para la compra de bienes y servicios a través de plataformas digitales, donde los proveedores presentan sus ofertas en un formato competitivo.
7. **Aprobación de Requerimiento:** Proceso mediante el cual un requerimiento de compra es revisado y autorizado antes de proceder con la adquisición del servicio o producto.
8. **Proveedor:** Un proveedor es una persona física o empresa que suministra bienes o servicios a otra organización o cliente, a cambio de una contraprestación económica.

9. **Registro de Proveedores:** Proceso de recopilación y validación de información sobre proveedores potenciales para asegurar que cumplen con los requisitos necesarios antes de ser considerados para la adquisición.
10. **Negociación:** Proceso de discusión entre compradores y proveedores con el objetivo de llegar a un acuerdo sobre precios, términos y condiciones de compra.
11. **Clasificación de Compras:** Proceso de categorizar las compras en función de su naturaleza y valor, lo que ayuda a optimizar la gestión de proveedores y recursos dentro de la empresa.

Anexo 2: Algunas de las categorías de proveedores en la empresa

1. Tecnología de la Información (TI)

- i. Software corporativo: ERP (SAP), Ariba (gestión de proveedores), Apadua (subastas electrónicas), Microsoft 365, herramientas de colaboración (Teams, Planner), ciberseguridad, licencias.
- ii. Hardware y equipos: laptops, desktops, servidores, redes, telecomunicaciones, periféricos.
- iii. Servicios en la nube: almacenamiento, hosting, plataformas SaaS.
- iv. Consultoría tecnológica: implementación de sistemas, integración de plataformas, auditorías de IT.
- v. Soporte técnico y mantenimiento.

2. Servicios Profesionales y Consultoría

- i. Consultoría estratégica (McKinsey, BCG, etc.).
- ii. Auditoría externa (KPMG, PwC, Deloitte, EY).
- iii. Asesoría legal y regulatoria.
- iv. Gestión de proyectos (PMO externas).
- v. Consultoría especializada en M&A.
- vi. Capacitación ejecutiva y programas de liderazgo.

3. Infraestructura y Facilities Management

- i. Limpieza y sanitización.
- ii. Seguridad privada (vigilancia, CCTV, monitoreo).
- iii. Mantenimiento de edificios e instalaciones.
- iv. Servicios de transporte interno.
- v. Jardinería, paisajismo y gestión de espacios.
- vi. Facility management integrado.

4. Marketing, Comunicación y Eventos

- i. Agencias de marketing digital y branding.
- ii. Publicidad y medios.
- iii. Producción audiovisual y diseño gráfico.
- iv. Organización de eventos corporativos.
- v. Impresiones, materiales promocionales y merchandising.
- vi. Relaciones públicas.

5. Recursos Humanos y Talento

- i. Reclutamiento especializado y headhunting.
- ii. Outsourcing de personal temporal.
- iii. Capacitación técnica y habilidades blandas.
- iv. Programas de bienestar y salud laboral.
- v. Plataformas de nómina, beneficios y administración de talento.

6. Compras Generales y Oficina

- i. Mobiliario corporativo y ergonómico.
- ii. Papelería y suministros de oficina.
- iii. Equipos de cafetería, vending y catering interno.
- iv. Servicios de mudanza y reubicación.
- v. Proveedores de impresión y digitalización documental.

7. Energía, Sostenibilidad y ESG

- i. Proveedores de energía auxiliar y renovable (solar, eólica, hidroeléctrica).
- ii. Gestión de residuos y reciclaje.
- iii. Consultoría en sostenibilidad y cumplimiento ESG.
- iv. Servicios de medición y reporte de huella de carbono.

- v. Soluciones de eficiencia energética (iluminación, climatización).

8. Viaje

- i. Aerolíneas, agencias de viajes corporativos.
- ii. Hoteles y hospedaje corporativo.
- iii. Renta de autos y transporte ejecutivo.
- iv. Mensajería y paquetería.
- v. Logística de última milla.

9. Categorías Financieras y de Seguros

- i. Bancos y servicios financieros.
- ii. Seguros corporativos (salud, vida, activos).
- iii. Leasing de equipos.
- iv. Servicios de tesorería y gestión de riesgos financieros.

10. Categorías Especializadas en Innovación y Transformación Digital

- i. Proveedores de Inteligencia Artificial aplicada a compras.
- ii. Startups tecnológicas en procurement.
- iii. Plataformas de automatización de procesos.
- iv. Proveedores de analítica avanzada y big data.
- v. Machine Learning aplicado a gestión de riesgos.

Anexo 3: Encuesta para CoCI

(Cuatro compradores México y Cuatro compradores EE. UU.)

Sección 1: Información General

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en el área de compras?

Sección 2: Monitoreo y Procedimientos

2. ¿Cómo calificarías la alineación del equipo de compras con los procedimientos establecidos? (1- Muy mala, 2 Mala, 3 Regular, 4 Buena 5- Muy buena)

3. ¿Con qué frecuencia encuentras requisiciones con información incompleta o incorrecta? (Nunca, Rara vez, A veces, Frecuentemente, Siempre)

4. ¿Qué información consideras crítica que a menudo falta en las requisiciones? a) Moneda b) Precio exacto c) Vigencia de la cotización d) Proveedor seleccionado e) Otros

5. ¿Qué mejoras sugerirías para el monitoreo de requisiciones?

Sección 3: Pagos y Registro de Proveedores

6. ¿Has experimentado problemas con pagos vencidos en el último año? (Sí/No)

7. ¿Cómo calificarías la eficiencia del proceso de registro de proveedores en el sistema Ariba y ERP? (1- Muy ineficiente, 5- Muy eficiente)

8. ¿Con qué frecuencia hay duplicidad de registros de proveedores? (Nunca, Rara vez, A veces, Frecuentemente, Siempre)

9. ¿Qué aspectos del registro de proveedores consideras más problemáticos?

Sección 4: Comunicación

10. ¿Cómo calificarías la comunicación entre el área de compras y otros departamentos? (1- Muy mala, 5- Muy buena)

Sección 5: Negociación

11. ¿Participas en el proceso de negociación de órdenes de compra? (Sí/No)

12. ¿Qué oportunidades de ahorro consideras que no se han aprovechado en el proceso de compras?

Sección 6: Monitoreo de KPI

13 ¿Con qué frecuencia se revisan los indicadores clave de desempeño (KPI) en tu área?
(Nunca, Rara vez, A veces, Frecuentemente, Siempre)

Sección 7: Gestión de Proveedores

14. ¿Cuántos proveedores indirectos consideras que hay en uso en tu área al mes? (Menos de 10, 10-50, 51-100, Más de 100)

15. ¿Qué estrategias consideras necesarias para optimizar la base de proveedores?

16. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en el proceso de compras?

17. ¿Tienes alguna otra sugerencia o comentario que te gustaría compartir?

Anexo 4: Encuesta sobre el Proceso de Requisiciones y Compras

Estimado/a colaborador/a:

Con el objetivo de identificar áreas de mejora en nuestros procesos de requisiciones y compras, hemos diseñado esta encuesta. Tu participación es fundamental para ayudarnos a optimizar nuestras operaciones y garantizar un mejor servicio. Te aseguramos que todas las respuestas son confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de análisis interno.

Agradecemos tu tiempo y honestidad al completar esta encuesta.

1. ¿Con cuáles de las siguientes categorías de compras indirectas estás familiarizado/a?

(Selecciona todas las que apliquen)

- ☐ Servicios
- ☐ Instalaciones
- ☐ Tecnologías de información
- ☐ Viaje
- ☐ Materiales
- ☐ Transporte y Logística
- ☐ Ninguna

2. ¿Has explorado la liga relacionada con el uso de MDF?

- ☐ Sí
- ☐ No

3. ¿Qué problemas has experimentado durante el proceso de requisición, orden de compra, recepción de material y pago? (Selecciona todas las que apliquen)

- ☐ Problemas con la recepción de mercancías
- ☐ Discrepancias de precios entre la factura y la orden de compra
- ☐ Datos del proveedor incorrectos
- ☐ El proveedor no publica la factura
- ☐ Desajustes de precios
- ☐ Errores de moneda
- ☐ Errores de cantidad
- ☐ Falta de documentos para ser aprobada
- ☐ Otro (especificar): _____

4. ¿Cómo calificarías la claridad del proceso de compras?

- ☐ Muy claro
- ☐ Claro
- ☐ Neutral
- ☐ Poco claro
- ☐ Muy poco claro

5. ¿Consideras que has recibido la capacitación adecuada sobre el proceso de compras?

- ☐ Sí

- ☐ No
- Si no, por favor especifica qué capacitación consideras que falta: _____

6. ¿Conoces las políticas de compras de la empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No estoy seguro/a

7. ¿Qué tan fácil es para ti comunicarte con el departamento de compras sobre problemas de tus requisiciones/Órdenes de Compra?

- ☐ Muy fácil
- ☐ Fácil
- ☐ Neutral
- ☐ Difícil
- ☐ Muy difícil

8. ¿Has tenido problemas con proveedores en términos de entrega o calidad?

- ☐ Sí
- ☐ No

9. Si respondiste "Sí" en la pregunta anterior, ¿qué aspectos específicos del servicio de los proveedores crees que necesitan atención? (Selecciona todas las que apliquen)

- ☐ Calidad del producto

- ☐ Puntualidad
- ☐ Comunicación
- ☐ Otros (especificar): _____
- ☐ Ninguno

10. ¿Tienes algún comentario adicional o sugerencia para mejorar el proceso de requisiciones y compras?

- (Respuesta abierta): _____