

## ¿La IA crea la oportunidad para reinventar las compras (Procurement)?

### THE LEADING EDGE



Durante años, compras (Procurement) ha reflexionado sobre su reputación e influencia, luchando por obtener reconocimiento como una fuente de valor medible y de visión estratégica. Un enfoque centrado en el ahorro, el cumplimiento y los procesos fue importante durante la era de la globalización. Hoy, sin embargo, resulta contraproducente y está contribuyendo a mayores niveles de erosión de valor. Los esfuerzos anteriores para elevar el papel y el estatus de Procurement han tenido un impacto limitado.



Los cambios de nombre como “Supply Management”, “Strategic Sourcing” o “Commercial”, no han logrado abordar las limitaciones operativas. Sistemas poco potentes, procesos heredados y una base de habilidades centrada en el control más que en la colaboración mantienen a Procurement en los márgenes de la organización. De manera similar, iniciativas de organismos como CIPS para “exigir” la participación o aprobación de Procurement en la toma de decisiones han fracasado. No porque Procurement no sea importante, sino porque el poder no puede reclamarse mediante políticas. Debe ganarse a través de la relevancia.

Y como muestra la investigación presentada en este documento, el costo de no cambiar sigue creciendo. Pero ahora existen las herramientas para ese cambio. La IA agéntica (Agentic AI) y los sistemas autónomos están transformando las bases mismas de cómo las organizaciones compran, contratan y gestionan el valor externo. Estas tecnologías representan tanto una amenaza existencial como una oportunidad sin precedentes.

### **La IA como una fuerza de reemplazo.**

La IA agéntica no necesita instrucciones para ejecutar una licitación, emitir un orden de compra o comparar precios. Aprende, predice, recomienda y negocia. Transforma muchas de las tareas centrales de procurement de procesos liderados por humanos a procesos impulsados por máquinas. Esto no mejora necesariamente a procurement. En muchas áreas de la actividad tradicional, simplemente lo evita o lo pasa por alto.

Donde las funciones de procurement ya operan al margen, la IA las vuelve invisibles. Donde son fuertes en cumplimiento y control, la IA supera esas capacidades con escala y velocidad.

Pero la IA también deja vacíos y crea oportunidades: áreas que requieren evaluación humana, creatividad comercial, juicio ético, soluciones innovadoras y diseño de modelos de negocio. Estas no son fortalezas tradicionales de procurement, pero podrían serlo. Y, sin duda, son actividades que alguien dentro de la organización deberá asumir.

### **Reinvención y dejar ir**

Automatizar procurement es una oportunidad y, mediante la disposición a realizar una especie de “auto-cirugía”, los equipos de procurement pueden lograr rápidamente mejoras en su reputación: habilitando a otros, en lugar de operar como un obstáculo.

Pero la mayor oportunidad es repensar el propósito y la estructura de cómo las organizaciones interactúan con su ecosistema externo. Eso significa dejar atrás:

- 1.El silo de procurement, e integrar las capacidades comerciales dentro de equipos de producto, proyectos y misiones.
- 2.El enfoque en la propiedad de los procesos, y girar hacia la orquestación de la entrega de resultados.
- 3.La ilusión de que procurement puede liderar desde los márgenes, en lugar de hacerlo desde el centro de la estrategia, la innovación y la gestión del riesgo.

La IA no resuelve el problema de reputación de procurement, pero sí crea las condiciones para una transformación más radical: la eliminación de procurement tal como lo conocemos y la aparición de nuevas arquitecturas comerciales, construidas en torno a la agilidad, la inteligencia y la co-creación.

### **De guardián a habilitador**

Para muchas organizaciones, esta transición implica reentrenar y reimaginar a los profesionales de procurement como

asesores comerciales integrados, intérpretes de datos y arquitectos de riesgo, una dirección que WorldCC ha promovido durante casi 20 años. Los líderes funcionales deben reflexionar sobre qué actividades representan verdadero valor para el negocio, no desde su propia perspectiva, sino desde la de aquellos a quienes sirven y apoyan. Al buscar habilitar y equipar a otros, rápidamente descubrimos qué es lo que realmente necesitan y consideran importante.

Para algunos, la respuesta puede ser desmantelar por completo la función, redistribuyendo sus capacidades en equipos multidisciplinarios respaldados por infraestructura digital y un modelo de gobernanza compartido. Otra opción podría ser crear un grupo integrado de “relaciones comerciales” que genere cohesión tanto en las relaciones de compra como en las de venta.

La IA permite esa redistribución. Elimina la necesidad de proteger territorios y permite a las organizaciones plantear una pregunta más fundamental:

¿Dónde debería residir la capacidad comercial y cómo debería funcionar?

### **Conclusión: Es una decisión**

La IA no garantiza la reinención de procurement. En algunas organizaciones, simplemente puede acelerar su irrelevancia. Pero para aquellas dispuestas a repensar su arquitectura comercial y a ser honestas sobre las limitaciones de procurement, la IA crea una oportunidad poco común: no para digitalizar el pasado, sino para diseñar algo nuevo.

## **Sección 2: Resumen de la investigación**

Mirando 25 años atrás, el cambio de “purchasing” (compras) a “procurement” (abastecimiento estratégico) fue más que un simple cambio de nombre; fue una respuesta a la lógica de la globalización. Las organizaciones buscaban escala, eficiencia y poder de negociación. Procurement consolidó el gasto, impuso estructura y redujo costos en relaciones de suministro de larga data. Fue altamente disruptivo y cumplió un propósito estratégico: comoditizar el suministro y reducir los costos de los insumos.

Sin embargo, hoy se entiende ampliamente que el diseño, los sistemas y la cultura construidos para esa era ya no son adecuados para el propósito actual. A medida que el entorno externo ha cambiado, trayendo volatilidad, interdependencia y la necesidad de mayor velocidad, procurement ha carecido tanto de la inversión como del incentivo para adaptarse.

El “Strategic Sourcing” y la gestión de la cadena de suministro ó “Supply Management”, representaron mejoras del modelo, pero no modificaron su diseño fundamental. A pesar de los llamados al cambio, el enfoque predominante tanto en las personas como en los sistemas sigue centrado en los insumos (inputs), y no en los resultados y outcomes.

Un estudio reciente del Commerce & Contract Management Institute confirma que los intentos de reforma sustantiva rara vez han abordado el problema central: procurement no ha sido habilitado para ir

más allá de sus orígenes basados en el control ni para operar a lo largo de todo el ciclo de adquisición. A medida que surgen nuevas tecnologías y expectativas, la brecha entre lo que la función está diseñada para hacer y lo que las empresas necesitan se ha ampliado.

### Un desafío creciente

El papel de procurement a menudo se ha justificado sobre la base de proteger el valor y controlar el riesgo. Sin embargo, los datos de nuestra encuesta sugieren que está teniendo dificultades para lograr cualquiera de los dos.

El estudio analizó el desempeño contractual y comercial desde varios ángulos, buscando entender el grado de desalineación entre consideraciones legales y financieras, entre riesgo y oportunidad, y contrastando el rol y el impacto de los recursos comerciales del lado comprador (buy-side) frente a los que apoyan las ventas (sell-side).

Como un indicador poderoso de nuestros hallazgos, cuando se pidió estimar el porcentaje del valor del contrato que se pierde debido a una gestión contractual ineficaz, los encuestados del lado comprador reportaron una erosión promedio de 11.8%.

Esto se compara con solo 6.5% en el lado vendedor, una brecha de más del 80%, que no existía hace diez años.

Esto no es una diferencia marginal. Refleja debilidades estructurales: baja visibilidad, responsabilidades fragmentadas, limitada rendición de cuentas financiera y autoridad

insuficiente (o falta de capacitación) para moldear el contrato más allá del cumplimiento de plantillas. En esencia, lo que adquirimos y el entorno en el que lo adquirimos han cambiado: el valor se gana o se pierde después de la adjudicación del contrato. Los proveedores ya han comprendido este punto; los compradores, en general, no.

Para ilustrar este punto aún con mayor claridad, el 37% de los encuestados del lado comprador afirmó que sus organizaciones pierden más del 15% del valor del contrato, frente a solo el 10% del lado vendedor.

Aquellos con exposición dual (es decir, con roles tanto de compra como de venta dentro de un equipo integrado) se situaron entre ambos extremos, con una pérdida promedio de 8.3%, y un 26% reportando una alta erosión de valor.

Esto sugiere que la integración a lo largo de todo el ciclo de vida contractual, aunque no es una solución perfecta, sí proporciona un beneficio significativo al reducir el riesgo y preservar el valor.

Erosión de valor reportada >15%	Buy Side - Lado Comprador	Sell Side - Lado Vendedor	Ambos Comprador y Vendedor
% de encuestados	37.10%	10.30%	26.50%

Un indicador adicional es el hecho de que quienes reportan niveles más altos de erosión de valor provienen

(no sorprendentemente) de industrias con contratos más largos y complejos, ingeniería, construcción, energía, defensa y también agencias del sector público.

Esto refuerza el argumento de que un procurement organizado en silos, enfocado en control y cumplimiento, no solo está teniendo un bajo desempeño, sino que está exponiendo a la organización a pérdidas innecesarias.

### **Control legal sin influencia comercial**

El papel del área Legal también surge como un factor crítico en este bajo desempeño. Uno de los hallazgos más claros de la encuesta es que procurement rara vez tiene la autoridad para dar forma a los contratos. Desviarse de los términos estándar normalmente requiere la aprobación de Legal, un proceso que introduce fricción y desalienta la adaptación. En muchos casos, los contratos se consideran un “mal necesario”, en lugar de una fuente de valor y una guía operativa.

En ausencia de un liderazgo comercial sólido, las posiciones legales suelen dominar. El resultado es una contratación rígida, orientada a la protección, que no toma en cuenta las oportunidades financieras, las condiciones del mercado ni la dinámica con los socios comerciales.

Esta desconexión es generalizada. Cuando se preguntó si habían observado desconexiones entre la protección legal y la oportunidad financiera durante la negociación de contratos:

- 72.5% de los profesionales del lado comprador dijeron que sí.

- 66.7% de los profesionales del lado vendedor estuvieron de acuerdo, aunque es más probable que ellos se encuentren en una posición para superar el problema.

Esto confirma un patrón más amplio. Sin un juicio comercial integrado, la encuesta revela cómo las funciones legales tienden a inclinarse hacia la aversión al riesgo, a menudo a costa del valor a largo plazo.

Este efecto es más agudo en el lado comprador, donde la falta de responsabilidad a lo largo de todo el ciclo de vida, la autoridad limitada y las deficiencias en la capacitación dificultan evaluar los trade-offs legales frente a los resultados comerciales.

Para destacar el contraste, en los últimos 15 años la comunidad de contratación y gestión comercial del área de ventas ha crecido tanto en número como en influencia. En muchas organizaciones, está estrechamente alineada con la unidad de negocio correspondiente y opera a lo largo de todo el ciclo de vida del contrato.

Muchos de estos equipos trabajan con un profundo entendimiento de los modelos comerciales y de los términos contractuales, lo que les otorga mayor capacidad y autoridad para definir el tipo de acuerdo y negociar sus condiciones.

### **El cambio estructural ya no es una opción**

Estos hallazgos refuerzan el argumento a favor de una reinvencción estructural.

Procurement, tal como está configurado actualmente, carece de la autoridad, el conocimiento y la adaptabilidad necesarios para generar los niveles requeridos de valor comercial.

En contraste, quienes operan con una visión más amplia del ciclo de vida (especialmente del lado vendedor) tienen mayor visibilidad sobre el riesgo y la oportunidad.

Están mejor posicionados para alinear los términos contractuales con los resultados y para cuestionar cuando el control legal se vuelve contraproducente. Operan como integradores, no como otro silo más.

La conclusión es clara: las organizaciones deben pasar de un procurement aislado en silos a equipos distribuidos con capacidades comerciales, preparados para actuar a lo largo de todo el ciclo de vida y para colaborar en tiempo real con las áreas legal, financiera y las unidades de negocio.

En algunos casos, esto puede implicar crear una función integrada de buy-side y sell-side, capaz de generar verdadero conocimiento del mercado y mayor capacidad comercial.

¿La IA crea la oportunidad para reinventar las compras (Procurement)?



**Acerca del Autor**  
**Tim Cummins**  
Executive Director  
CCM Institute



**Traducción al Español:**  
**Cinthia Nazario**  
Commercial Research &  
Innovation Specialist

¿Quieres profundizar más? Escucha el episodio del podcast gratuito aquí:



## THE LEADING EDGE

A través de podcasts y artículos, The Leading Edge ofrece análisis profundos sobre los principales desafíos, innovaciones y dinámicas en evolución del entorno de contratos y gestión comercial.

