

PROCUREMENT YA NO ES COMPRAS

De reducir costos a proteger el negocio y crear valor

Rafael Cuestas Rolz

Director de Área Centroamérica y Caribe | ERA Group

La pregunta ya no es solamente “¿cuánto ahorramos?”. La pregunta es: ¿cuánto valor, resiliencia y capacidad estratégica estamos obteniendo de cada dólar que la organización gasta?



Procurement está dejando de ser una función transaccional para convertirse en una pieza central de la estrategia corporativa. Los datos, la automatización y la presión por proteger márgenes han elevado el rol del CPO: hoy se espera que contribuya al crecimiento, gestione riesgos y libere capacidad, además de controlar costos.

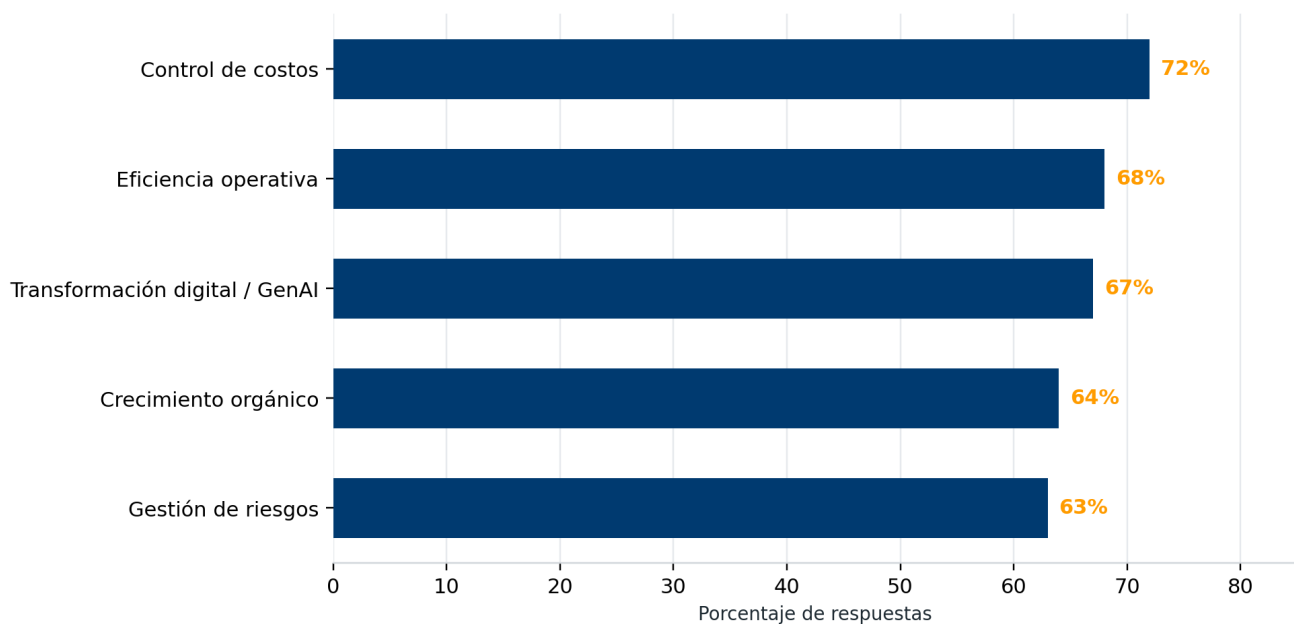
El dilema del CPO cambió

Durante años, Procurement fue evaluado principalmente por una métrica: ahorro. Esa métrica sigue siendo crítica, pero ya no describe por sí sola el valor que la función debe aportar. El estudio de Reuters Events sobre el papel estratégico de Procurement, apoyado en datos de Deloitte, muestra que control de costos, eficiencia, transformación digital, crecimiento y gestión de riesgos compiten hoy por la atención del CPO.

Prioridad de los CPO	%
Reducción / control de costos	72%
Eficiencia operativa	68%
Transformación digital / GenAI	67%
Crecimiento orgánico	64%
Gestión de riesgos	63%

Fuente: Deloitte 2025 Global CPO Survey, citado en Reuters Events, Putting Procurement into the Strategic Centre.

Las nuevas prioridades de Procurement



Lectura ejecutiva: tecnología, crecimiento y riesgo aparecen prácticamente al mismo nivel que el control de costos.

Procurement ya no puede limitarse a conseguir un precio mejor. Debe ayudar a tomar una mejor decisión comercial.

CÓMO SE CAPTURA VALOR

La negociación sigue importando, pero ya no trabaja sola

Negociar con proveedores continúa siendo la palanca más utilizada. Sin embargo, los resultados sostenibles aparecen cuando esa negociación se combina con strategic sourcing, category management, revisión contractual y gestión de la demanda. El valor no está únicamente en “pedir descuento”; está en entender qué se compra, por qué se compra, cómo se especifica y qué riesgos están ocultos en la categoría.

Palanca utilizada	%
Negociación con proveedores	91%
Strategic sourcing	83%
Category management	78%
Revisión de contratos	65%
Gestión de la demanda	60%

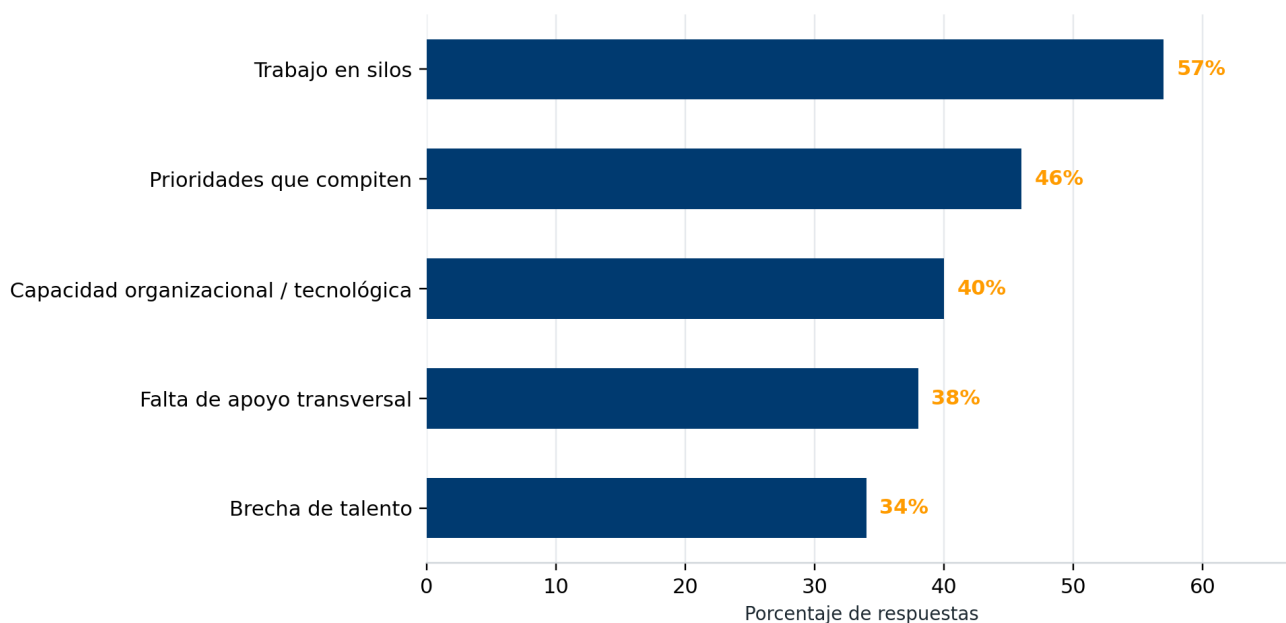
Fuente: Reuters Events, Putting Procurement into the Strategic Centre.

Ese cambio de perspectiva es especialmente relevante en organizaciones donde el gasto está distribuido entre muchas áreas. Finanzas puede ver la cifra total; Compras puede ver contratos y proveedores; Operaciones puede conocer la necesidad real. Pero si esos tres puntos de vista no se conectan, una parte importante del valor permanece invisible.

El enemigo silencioso: la fragmentación

El estudio identifica el trabajo en silos como la barrera más frecuente para transformar Procurement. Le siguen la competencia entre prioridades, las limitaciones organizacionales y tecnológicas, la falta de apoyo transversal y las brechas de talento.

Qué está frenando la transformación



Fuente: Reuters Events. Barreras reportadas: silos 57%; prioridades que compiten 46%; capacidad organizacional/tecnológica 40%; apoyo transversal insuficiente 38%; brecha de talento 34%.

Muchas veces el mayor obstáculo para capturar valor no está en el proveedor. Está dentro de la propia organización.

DATA + INSIGHT

Cuando los datos cambian la conversación

Procurement dispone hoy de más datos que nunca, pero tener información no equivale a tener insight. El verdadero salto ocurre cuando los datos permiten identificar patrones de gasto, proveedores duplicados, especificaciones innecesariamente complejas, contratos que no reflejan el mercado o categorías que han crecido sin una estrategia común.

Esta es la lógica detrás de la evolución de ERA Group hacia Value Through Insight™: convertir los datos en oportunidades concretas y aportar valor más allá del ahorro. En la práctica, una vista consolidada del gasto permite priorizar dónde actuar primero, qué categorías justifican un análisis especializado y qué oportunidades pueden capturarse sin distraer al equipo interno de sus prioridades estratégicas.

Los datos por sí solos no crean valor. Lo crean cuando alguien sabe dónde mirar, qué comparar y qué decisión tomar después.

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

AI en Procurement: automatizar para pensar mejor

La inteligencia artificial está acelerando tareas que antes consumían horas: clasificación del gasto, preparación de RFQs, lectura de contratos, extracción de términos, análisis de proveedores y elaboración de escenarios. La oportunidad es real, pero el estudio también advierte que automatizar un proceso deficiente o alimentar un sistema con datos pobres puede acelerar la ineficiencia en lugar de resolverla.

Aplicación de GenAI	%
Spend analytics y dashboards	53%
Generación de RFQ / RFP / RFI	42%
Resumen y extracción de términos contractuales	41%
Redacción de contratos	32%
Optimización de sourcing	28%
Riesgo de proveedores	23%
Estrategia de categorías	22%
Validación / aprobación de facturas	20%
Modelos para negociación	18%
Guided buying / intake	17%

Fuente: Reuters Events, Putting Procurement into the Strategic Centre.

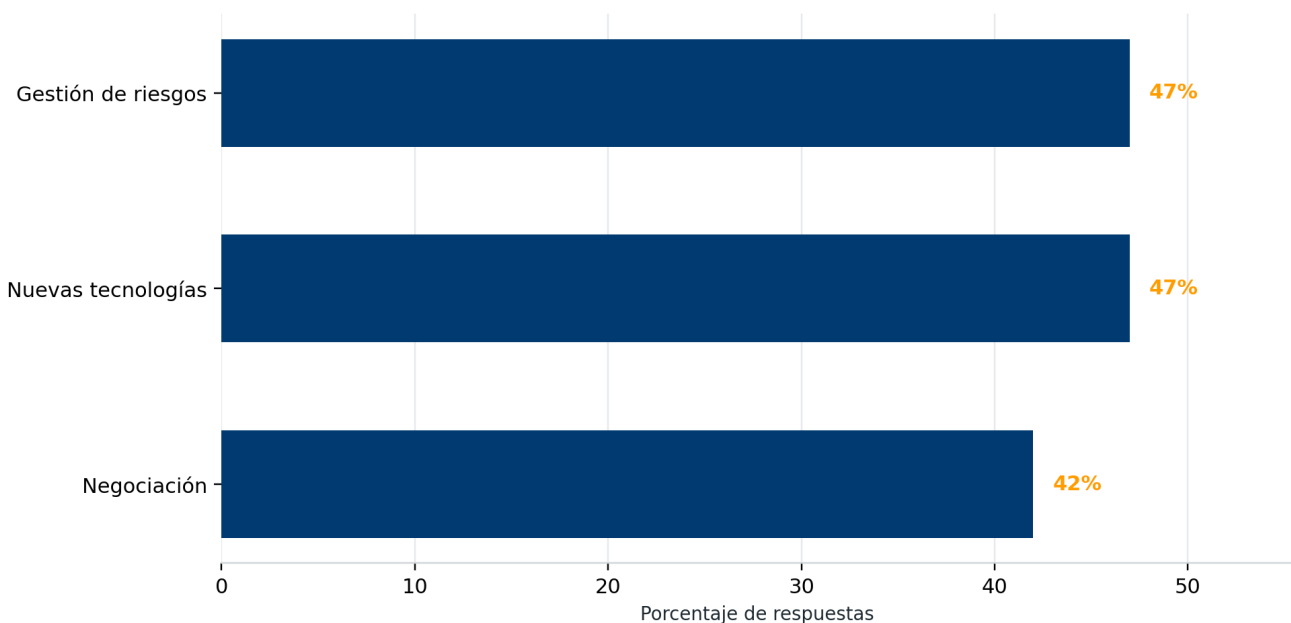
La consecuencia es importante: el objetivo de la automatización no debería ser simplemente hacer lo mismo más rápido. Debería liberar capacidad para que los equipos dediquen más tiempo al juicio, a la estrategia de proveedores, al análisis de riesgo y a la relación con las unidades de negocio.

EL FACTOR HUMANO

Las capacidades que la tecnología no reemplaza

Cuanto más se automatiza el trabajo transaccional, más importante se vuelve el trabajo que requiere criterio. El estudio destaca tres capacidades que Procurement necesita reforzar: gestión de riesgos, dominio de nuevas tecnologías y negociación. Detrás de las tres hay una competencia adicional: entender el negocio y traducir información compleja en decisiones claras para la dirección.

Las capacidades que Procurement necesita fortalecer



Fuente: Reuters Events. Prioridades de desarrollo para 2026: gestión de riesgos 47%, nuevas tecnologías 47%, negociación 42%.

La tecnología puede procesar información. La confianza, la influencia y la negociación siguen siendo profundamente humanas.

EVIDENCIA PRÁCTICA

Cuando Procurement se convierte en una plataforma de valor

Los casos públicos de ERA Group muestran que el valor puede aparecer de formas muy distintas: consolidando proveedores, estandarizando especificaciones, revisando estructuras logísticas, renegociando desde una posición informada o preservando relaciones estratégicas mientras se mejora el costo total.

Caso público ERA Group	Resultado destacado	Qué demuestra
ABB	€750K de ahorro anual	Revisión transversal de categorías indirectas.
Bystronic	→US\$2.4M de ahorro anual recurrente	Captura de valor preservando continuidad de proveedores.
Fabricante químico	→US\$1.1M anual / →20%	Ahorro, diversificación y resiliencia de suministro.
Packaging / logística	→US\$5M anual	Consolidación, estandarización y precios vinculados a índices.
Sayerlack	20% en freight	El ahorro no exige necesariamente cambiar de proveedor.

Fuentes: casos de estudio públicos de ERA Group. Las cifras corresponden a los resultados publicados en cada caso.

La conclusión no es que todas las organizaciones deban replicar esos mismos proyectos. Es que el potencial de Procurement aumenta cuando combina visibilidad de datos, conocimiento profundo de categorías y capacidad real de implementación.

CAPACIDAD ADICIONAL

¿Por qué buscar apoyo externo si ya existe un equipo interno?

La pregunta es razonable. La respuesta no está en sustituir al equipo de Procurement, sino en ampliar su capacidad. La mayoría de las organizaciones tienen prioridades urgentes, proyectos de transformación, negociaciones críticas y recursos limitados. Eso deja categorías relevantes sin revisar durante años, aunque exista valor disponible.

Un especialista externo puede aportar benchmarking, conocimiento de categoría, capacidad analítica y ejecución adicional sin obligar a la organización a construir internamente una profundidad que quizá solo necesita de forma puntual. El mejor modelo es complementario: el equipo interno mantiene el control y la visión del negocio; el especialista acelera el análisis y ayuda a convertir la oportunidad en resultados.

CONCLUSIÓN

De CPO a trusted advisor

El Procurement que está emergiendo no es simplemente más digital. Es más estratégico. Combina data literacy, capacidad analítica, gestión de riesgos, negociación y comprensión del negocio. Su contribución ya no se mide únicamente por el ahorro conseguido, sino también por la continuidad protegida, el riesgo mitigado, la capacidad liberada y la calidad de las decisiones que ayuda a tomar.

¿Estamos obteniendo todo el valor posible de cada dólar que nuestra organización gasta?

La misión de Procurement ya no consiste solamente en comprar mejor. Consiste en ayudar a que la empresa funcione mejor.

VALUE THROUGH INSIGHT™

FUENTES PRINCIPALES

Referencias

- Reuters Events, Supply Chain: Putting Procurement into the Strategic Centre.
- Deloitte, 2025 Global Chief Procurement Officer Survey.
- GEP / CIPS, Procurement leadership research cited in the Reuters Events whitepaper.
- ERA Group public case studies: ABB, Bystronic, chemical manufacturing, packaging cost savings and Sayerlack.
- ERA Group Brand Playbook: Value Through Insight™ and CPO/CFO/CEO value drivers.