



BENCHMARKING DE COMPRAS AACAM

Encuesta de Compras para Argentina 2025

CONTENIDO

Iniciativa	Página 3
Entorno	Página 4
Organización	Página 7
Equipo	Página 14
Tecnología	Página 16
ESG	Página 18
Conclusiones	Página 20

INICIATIVA

Durante el 2025, desde la Asociación Argentina de Compras (AACAM) nos propusimos que nuestros asociados y la comunidad profesional no solo participaran de cursos, workshops, webinars, eventos y conferencias, sino que también asumieran un rol protagónico, compartiendo la experiencia y los desafíos de su gestión cotidiana. Con ese objetivo, lanzamos los Premios AACAM 2025 y el Primer Benchmarking de Compras de AACAM.

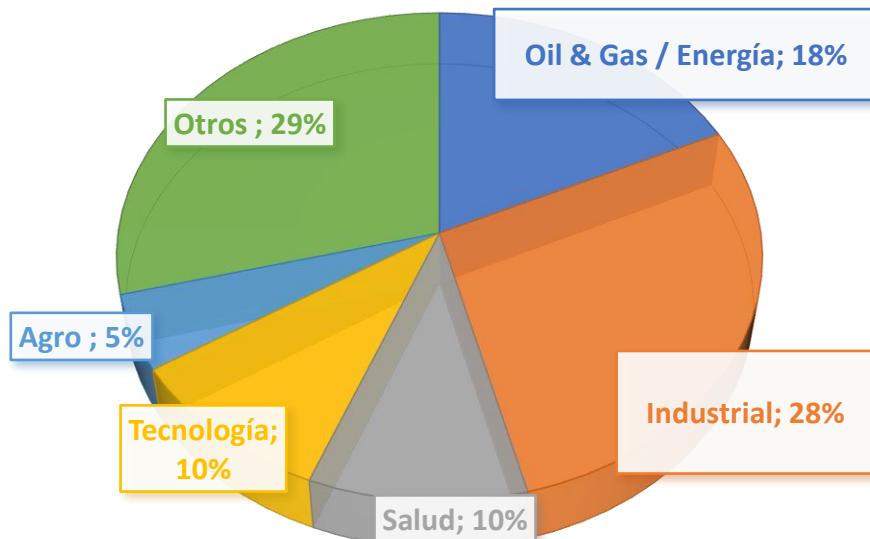
A través de los Premios AACAM, visibilizamos a los verdaderos gestores del cambio: equipos que lideran iniciativas de Innovación, Sustentabilidad y Cadena de Suministro, y que impulsan una transformación concreta en sus organizaciones. En paralelo, mediante la Encuesta de Compras 2025, relevamos información clave de los equipos de abastecimiento para generar un espacio de intercambio y análisis sobre cómo gestionamos hoy nuestras funciones de Compras.

Este ejercicio colectivo nos permite reflexionar y consensuar cuáles son los objetivos y acciones que debemos priorizar para mitigar riesgos y continuar agregando valor desde nuestro rol estratégico dentro de las organizaciones.

En esta primera edición contamos con la participación de más de 40 empresas y profesionales. Estamos más que agradecidos con ellos y entusiasmados por el interés demostrado en esta primera convocatoria. Para futuras ediciones, extendemos la invitación a sumarse a todos aquellos interesados en acompañar y analizar la evolución de las Organizaciones de Compras, estableciendo así pautas de organización y estrategia para los próximos años. Nuestro propósito es brindar información confiable, datos estadísticos y una base sólida para la toma de decisiones, vinculadas a estrategias, estructuras organizativas, equipos, tecnología y a las tendencias que continúan dando forma a un ecosistema de Compras en permanente transformación.

En esta edición nos acompañaron empresas, en su mayoría del Sector Industrial y con una alta participación de un sector estratégico para la economía nacional, como es el de Oil&Gas y Energía. Además, se sumaron sectores como Salud, vital para nuestra comunidad, Tecnología y Agro, sectores que no pueden estar ausentes en la discusión del camino de las estrategias de compras a nivel nacional. También en Otros se agruparon empresas del grupo de Retail, Comunicaciones, Construcción y Servicios.

Gracias a todos ellos por sumarse y reflejar su sector, dando una muestra variada con intervención de diversas industrias con particularidades de mercado y organización distintivas.



ENTORNO

El entorno en el que operan hoy las Organizaciones de Abastecimiento se encuentra atravesado por una **velocidad de cambio sin precedentes**. La dinámica de la economía global, la redefinición de políticas públicas y comerciales, y las transformaciones geopolíticas están impactando de manera directa en los modelos de negocio, en las estrategias de las compañías y en el posicionamiento de las marcas. Este contexto obliga a repensar las estrategias de abastecimiento, ya no solo como un área operativa, sino como un **habilitador clave de competitividad y creación de valor**.

En este escenario, las funciones de Compras y Abastecimiento deben **adaptarse con agilidad a nuevas realidades**, evaluando de forma permanente cómo entregar valor de manera más eficiente, sostenible y alineada a los objetivos estratégicos de cada organización. La presión por optimizar costos convive hoy con la necesidad de

asegurar **continuidad operativa, resiliencia, innovación y cumplimiento de estándares cada vez más exigentes**.

Si bien podemos contar con una economía más predecible, las marcas pelean por su lugar en el mercado y desde Abastecimiento acompañamos en alcanzar los objetivos de rentabilidad de sus Organizaciones.

Desde una perspectiva externa, los principales paradigmas están dados por los cambios en la **cadena de abastecimiento** y la necesidad de fortalecer su resiliencia, las **modificaciones geopolíticas** y las **condiciones macroeconómicas**, el avance acelerado de la **tecnología y la innovación** aplicada a Compras, y la creciente relevancia de los criterios **Ambientales, Sociales y de Gobierno (ESG)** en la toma de decisiones.

En el plano interno, y sin dejar de atender los factores externos, las organizaciones enfrentan el desafío de maximizar la eficiencia y la entrega de **valor**, redefinir su **posicionamiento** y modelo de relacionamiento dentro de la empresa, optimizar **procesos** y herramientas, y gestionar de manera estratégica sus **recursos** y capacidades.

Este conjunto de factores y modelo que combina la mirada a los factores externos como la estrategia y operación interna, configura un nuevo paradigma para el Abastecimiento, donde la **adaptación continua y la visión estratégica** resultan determinantes para sostener y fortalecer la competitividad organizacional.



Evaluando las respuestas sobre que *impactos y medidas externas deberíamos estar más atentos*, nuestros encuestados los ordenaron y priorizaron de la siguiente manera.



El relevamiento evidencia que el **monitoreo de costos y el seguimiento de las variables económicas** que impactan sobre ellos ocupan un lugar prioritario en la agenda de los gerentes de Compras. En un segundo nivel, aunque con una relevancia muy cercana, aparecen los **riesgos asociados a las Cadenas de Abastecimiento** y los **cambios en el escenario geopolítico de las principales economías**, factores que influyen directamente en las fuentes de suministro y obligan a redefinir estrategias de categorías y gestión de proveedores, con el objetivo de asegurar la continuidad operativa y administrar de manera eficiente los costos asociados.

Con un peso algo menor, pero igualmente significativo, comienzan a cobrar protagonismo los factores vinculados a la **innovación en tecnología y procesos**, indispensables para mejorar la eficiencia, fortalecer la competitividad y gestionar un número creciente de variables de forma simultánea en la entrega de valor.

En posiciones más relegadas dentro de las prioridades relevadas, los encuestados ubican la **gestión del talento y los equipos**, así como las **iniciativas vinculadas a criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno (ESG)**, si bien son reconocidas, aún no se consolidan como ejes centrales para todos en la toma de decisiones de corto plazo

ORGANIZACION

Dejando atrás el análisis del entorno externo que define tendencias, condicionantes y oportunidades, este capítulo se enfoca en la **mirada interna de las Organizaciones de Compras**. El objetivo es evaluar las **capacidades, habilidades y niveles de madurez** con los que hoy cuentan las áreas de Abastecimiento para gestionar su función y acompañar los procesos de transformación que demandan las organizaciones.

En este sentido, el análisis pone el foco en cómo se estructuran las áreas de Compras, cuáles son sus modelos de gestión, su grado de estandarización y formalización, y de qué manera estas variables contribuyen a alcanzar mayores niveles de eficiencia, efectividad y generación de valor. La capacidad de alinear la función de Compras con los objetivos del negocio resulta clave para sostener la competitividad y responder con agilidad a un contexto cada vez más dinámico.

A partir de esta base, el informe profundiza luego en los **equipos de trabajo, la tecnología aplicada a Compras y las iniciativas vinculadas a criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno (ESG)**, entendiendo que estos factores constituyen habilitadores fundamentales para la evolución de la función.

Este recorrido permitirá dimensionar el grado de desarrollo de las Organizaciones de Compras, identificar brechas y oportunidades de mejora, y aportar una visión integral sobre los elementos necesarios para consolidar áreas de Abastecimiento más estratégicas, eficientes y orientadas a la creación de valor sostenible.

Para iniciar esta revisión consultamos **cómo agregamos valor** en nuestras Organizaciones de Compras, con los siguientes resultados:



Los resultados muestran que la **gestión de costos** continúa ocupando el primer lugar, consolidándose como la prioridad central de la función.

Sin embargo, junto a esta mirada tradicional, se delinean las **capacidades necesarias que posicionan a Compras como un referente estratégico** dentro de las organizaciones. En este sentido, emergen como prioridades **la alineación de los objetivos del área con la estrategia de la compañía, la incorporación de tecnología aplicada a la función**, aspecto que será desarrollado en mayor profundidad en capítulos posteriores, y dentro del grupo de las principales cuatro prioridades, la **colaboración con Proveedores**.

Este último punto resulta especialmente relevante, ya que la colaboración con proveedores se consolida como un medio clave para la incorporación de mejoras en productos, procesos y servicios, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa. En conjunto, estos resultados reflejan una transición gradual desde un enfoque predominantemente orientado al control de costos hacia un modelo de Compras con mayor protagonismo estratégico y capacidad de generación de valor sostenible, en el cual si bien hay un rango de prioridades todas las acciones deben ser atendidas. Tanto la resiliencia de la cadena de Abastecimiento como las acciones dirigidas a cubrir necesidades de ESG serán tratadas en particular más adelante.

En línea con este mayor protagonismo que buscamos queremos saber, que necesitan nuestros **Equipos hoy para dar el siguiente paso?**



Los resultados indican que la **tecnología y la incorporación de nuevas herramientas** se posicionan como la principal prioridad, seguidas por la **capacitación y el desarrollo de los equipos, el análisis de datos y la mejora de procesos**.

Estos factores aparecen como condiciones previas indispensables para avanzar hacia nuevas implementaciones tecnológicas, ya que resulta necesario contar con procesos adecuados, información confiable y equipos debidamente capacitados para aprovechar al máximo las capacidades de las nuevas soluciones y generar buenos resultados.

Adicionalmente, surgen necesidades vinculadas al **desarrollo de habilidades de relacionamiento interno y externo**, así como al **fortalecimiento de los equipos mediante la incorporación de talento**, ya sea a través de recursos internos, externos o esquemas tercerizados, según las particularidades de cada organización.

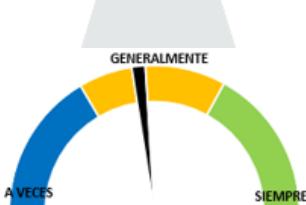
Finalmente, se destaca la importancia de **profundizar el análisis de la Cadena de Abastecimiento**, factor que ya fue identificado como prioritario dentro del análisis del entorno externo, y que resulta clave para anticipar riesgos, fortalecer la resiliencia y acompañar de manera proactiva los objetivos del negocio.

Con el objetivo de identificar el **modelo operativo predominante** en las Organizaciones de Compras, indagamos acerca de su participación en el proceso decisorio, el grado de intervención en las decisiones de compra y el momento en el que la función se involucra en el proceso.

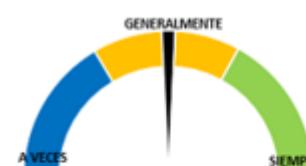
Los resultados muestran que, en gran medida, las áreas de Compras se encuentran **alineadas con las decisiones de la Alta Dirección**, operando bajo modelos de Abastecimiento medianamente flexibles. El **50% de las organizaciones participa en decisiones de alto nivel**, algo más de la mitad cuenta con prácticas habituales de **medición y presentación de resultados**, mientras que solo el **38% dispone de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA)** formalizados, lo que evidencia una oportunidad de avance en la estandarización y profesionalización de la función.



Alineación con la Dirección 71%



Modelo Flexible de Abastecimiento 45%



Decisiones de alto nivel 50%

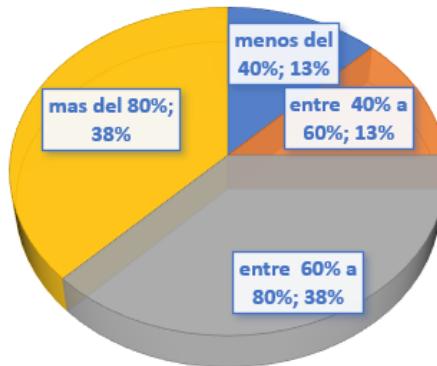


Mostrar resultados 60%

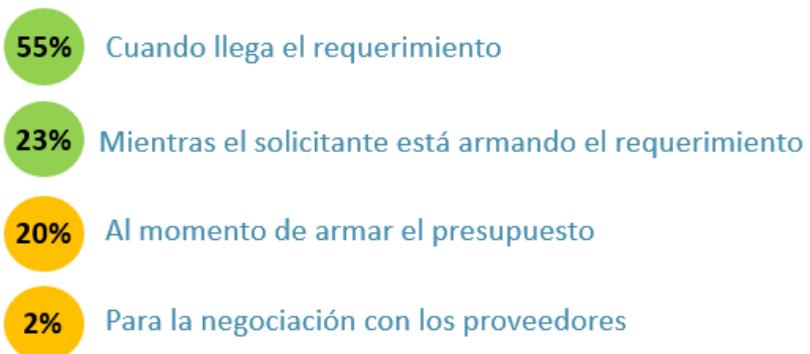


SLA 38%

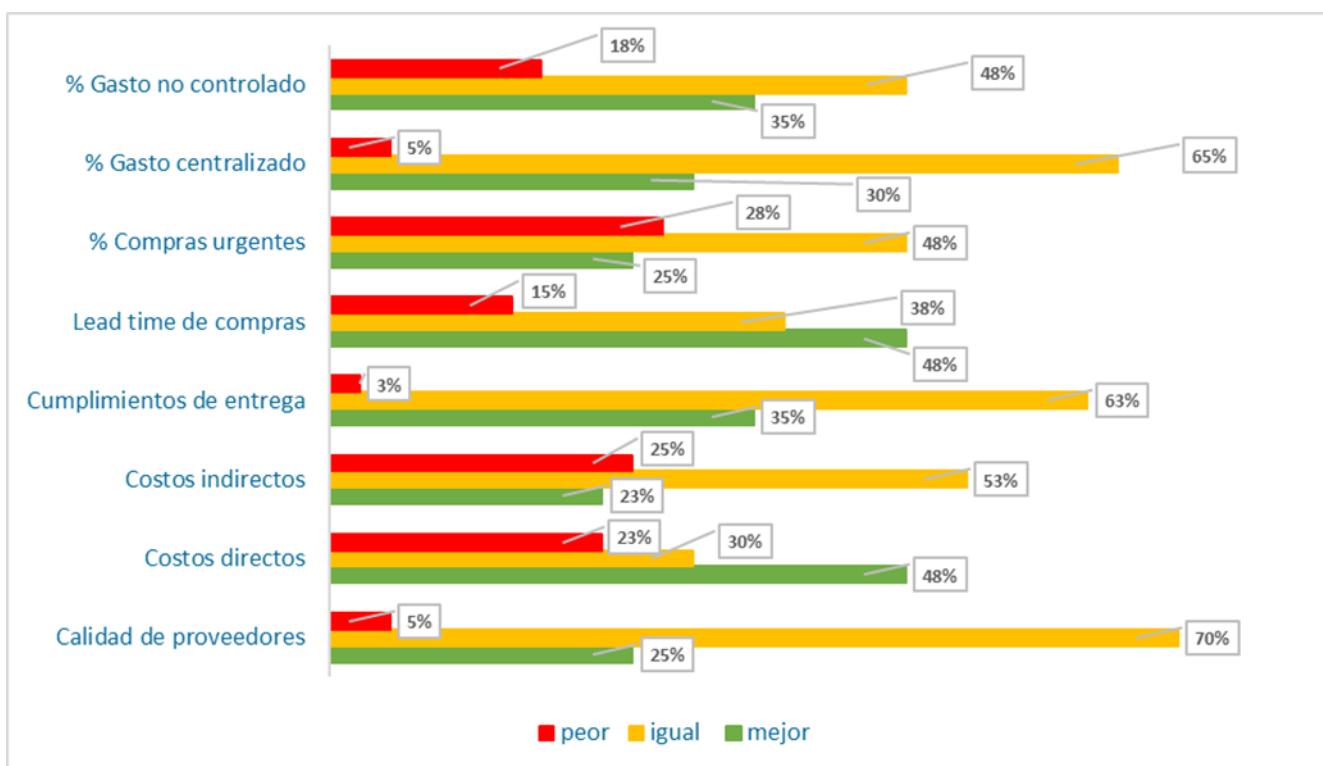
En relación con el **grado de centralización**, el **76% de las organizaciones gestiona o controla más del 60% del volumen total de compras**, lo que refuerza el rol de Compras como área clave en la administración del gasto y en la captura de eficiencias.



Respecto del **momento de intervención en el proceso de compra**, si bien el **55% de las áreas se involucra a partir de la recepción del requerimiento**, un **43% participa desde etapas más tempranas**, como la elaboración del presupuesto o de la solicitud, reflejando distintos niveles de madurez en la integración de Compras al proceso de planificación.



Para entender el impacto de la adopción de los modelos detallados anteriormente, analizamos la performance de indicadores habituales de gestión y su evolución bajo los lineamientos de estos modelos.



Entre los **resultados positivos** se destacan mejoras en los **gastos no controlados**, el **gasto centralizado**, los **lead times de compra**, el **cumplimiento de entregas** y los **costos directos**. Como **oportunidades de mejora**, emergen el **porcentaje de compras urgentes** y los **costos indirectos**.

Para finalizar el apartado de Organización, consultamos sobre las estrategias que utilizamos para tener una **cadena de abastecimiento más resiliente**.



En cuanto a las **prioridades operativas**, la **diversificación de proveedores** y el **fortalecimiento del relacionamiento con actores internos y externos** se posicionan como los principales focos de atención. A continuación, aparecen políticas de inventario y estrategias de producto orientadas a simplificar el abastecimiento, seguidas por iniciativas específicas propias de cada negocio y que son conveniente que cada uno evalúe su aplicación.

Conclusiones de este apartado

Las Organizaciones de Compras **agregan valor principalmente a través del control de costos**, al tiempo que avanzan en un **mayor posicionamiento interno** y en el **fortalecimiento del relacionamiento con proveedores**, acciones clave para consolidar el protagonismo del área dentro de las compañías.

La evolución de la función se orienta mayormente al **desarrollo de los equipos**, la **incorporación de tecnología** y el **fortalecimiento de los procesos**, como pilares para mejorar la eficiencia y la entrega de valor.

Se identifican **oportunidades para profundizar la resiliencia de la cadena de abastecimiento**, así como para incrementar el foco en **iniciativas vinculadas a criterios ESG**.

Persiste margen para **ampliar la participación de Compras en decisiones de mayor nivel estratégico** y para avanzar hacia **modelos de abastecimiento más flexibles y adaptativos**, aprovechando la tendencia del mayor relacionamiento interno y externo de los equipos de Compras.

Resulta clave **afianzar modelos de Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA)**, así como evaluar la **incorporación de recursos, tecnología y talento**, con el objetivo de hacer más eficiente el proceso de compras y ampliar la capacidad de abastecimiento.

EQUIPO

Al avanzar en el análisis de los **equipos de Compras**, protagonistas y principales gestores e impulsores del cambio, iniciamos la consulta indagando si cuentan con las **habilidades necesarias para alcanzar los objetivos asignados**.



Los resultados muestran una señal positiva: los equipos consideran que **disponen de las competencias requeridas**, y que el perfil del comprador ha evolucionado hacia un rol **más estratégico que operativo**, en línea con el creciente protagonismo de Compras en la estrategia del negocio.

En relación con las **habilidades blandas** que se desarrollan en los equipos, se destacan como prioritarias:

- 78% **Adaptabilidad y resolución de problemas**
- 70% **Empatía y relaciones interpersonales**
- 68% **Negociación**
- 45% **Comunicación Efectiva**
- 40% **Pensamiento crítico y análisis**

Adaptabilidad al cambio, ocupa el primer lugar como respuesta a la dinámica del negocio y a la creciente volatilidad del entorno.

Confianza, empatía y colaboración, entendidas como pilares del relacionamiento interno y externo, y como conductores claves para la generación de valor y el posicionamiento del área dentro de la organización.

Negociación y resolución de conflictos, competencias esenciales para avanzar en acuerdos tanto internos como externos y fortalecer el rol estratégico de Compras.

En cuanto a las **habilidades profesionales** que se desarrollan en los equipos de Compras se priorizan las siguientes



Las prioridades relevadas reflejan el foco tradicional en **costos y gestión de proveedores**, pero es necesario incorporar con mayor énfasis nuevas capacidades necesarias para el contexto actual. En este sentido, se destacan la **gestión de riesgos**, vinculada a la necesidad de construir cadenas de abastecimiento más resilientes; la **capacitación en tecnología**, imprescindible para acompañar la digitalización de

procesos y el uso efectivo de nuevas herramientas; y la formación asociada a **iniciativas ESG**, cada vez más presentes en la agenda de Compras.

Finalmente, ante la necesidad de incorporar talento, las organizaciones combinan distintas alternativas para sumar recursos a sus equipos, ajustando el modelo de incorporación según las capacidades requeridas y la realidad de cada negocio.

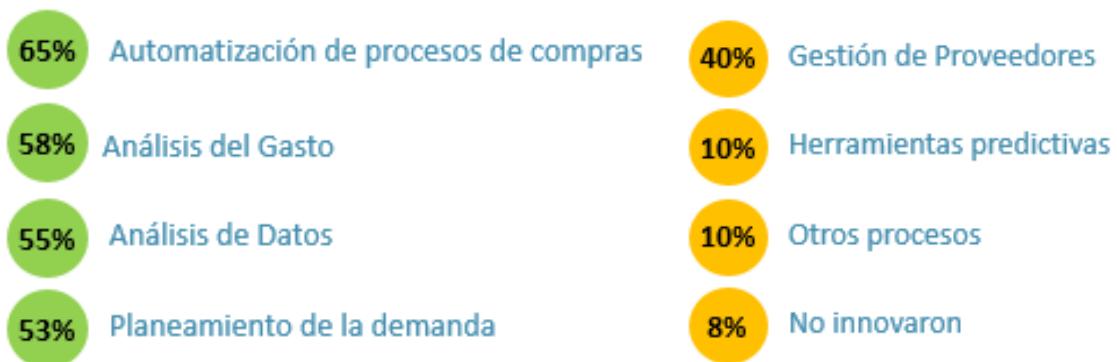
Busqueda externa	90%
Promociones dentro del equipo	83%
Busquedas internas dentro de la Cía	80%
Tercerización *	48%

*Personal experto / Outsourcing / Personal temporario

TECNOLOGÍA y TRANSFORMACIÓN

Tal como se desprende de los capítulos anteriores, una de las principales palancas para **ampliar la eficiencia operativa, acelerar la capacidad de respuesta y contar con información confiable y oportuna para la toma de decisiones** es la incorporación de tecnología y la innovación aplicada a los distintos procesos que gestionan las Áreas de Compras. En este contexto, indagamos en qué procesos se ha avanzado en materia de innovación hasta el momento.

Los resultados muestran que la **automatización de procesos**, la gestión de **gastos, datos y demanda**, entre otros, concentran los mayores niveles de adopción. Este foco resulta consistente con el rol con el que la tecnología fue identificada previamente, como estrategia clave para la generación de valor, y confirma que las iniciativas en curso se alinean con dicha prioridad.



Sin embargo, al evaluar el **grado de implementación efectiva de herramientas tecnológicas** en los distintos procesos de Compras, se observa una brecha relevante entre la **prioridad estratégica declarada** y el nivel de adopción real.

Independientemente del tipo de herramienta analizada, los niveles de implementación se encuentran por debajo del umbral del 60% que las organizaciones identifican como objetivo deseado. Esta diferencia podrá reducirse en los próximos años si se concretan las implementaciones previstas hasta 2027, o bien mantenerse si persisten las barreras que se detallan al cierre de esta sección.

	h/2025	h/2027
Análisis de datos	48%	13%
Licitaciones electrónicas	38%	28%
IA	25%	38%
Subastas	23%	13%
RPA	23%	13%
s2p o p2p	23%	13%
Market places	23%	13%
Machine learning	23%	13%

En relación con la **adopción de Inteligencia Artificial**, los resultados resultan especialmente significativos. Considerando la relativa novedad de estas tecnologías, los niveles de implementación, que oscilan entre el 18% y el 28% según el uso, evidencian un ritmo de adopción elevado, probablemente impulsado por barreras de entrada menos complejas en comparación con otras soluciones tecnológicas. Cabe destacar que solo el **23% de los encuestados** declara no haber implementado aún ninguna herramienta de IA.

	h/2025	h/2027
Análisis del gasto	28%	12%
No Implementamos IA	23%	5%
Compras menores	20%	25%
Análisis de datos	18%	22%
Seguimiento de entregas de proveedores	15%	18%
Abastecimiento Estratégico	13%	18%
Planificación de necesidades	13%	15%
Riesgo de proveedores	10%	10%
Evaluación y homologación de proveedores	8%	15%
Gestión de contratos	8%	18%
S2P o P2P	3%	20%
SRM	3%	18%
ESG	3%	8%
otras funciones	0%	3%

Finalmente, al analizar las **principales barreras para la implementación tecnológica**, se identifican como factores críticos las **deficiencias en procesos y en la calidad de los datos**, condiciones indispensables para una adopción exitosa. A ello se suma la **limitación presupuestaria**, junto con la necesidad de construir una **propuesta de valor clara** que permita justificar las inversiones. También aparecen restricciones vinculadas al **soporte funcional**, los **criterios de seguridad** y la **madurez de las capacidades del equipo** frente a la tecnología y la innovación.



ESG – AMBIENTE, SOCIAL y GOBIERNO

En la última sección de este estudio abordamos el análisis de los factores **Ambientales, Sociales y de Gobierno (ESG)**, un eje que consideramos central para el futuro de los negocios y de las Organizaciones de Compras. En este contexto, el rol de Compras resulta estratégico, al actuar como un **vínculo clave entre los factores externos del mercado y las dinámicas internas de las organizaciones**, con capacidad de influir de manera directa en la cadena de valor.

En línea con esta relevancia, las respuestas de los encuestados indican que el **82% de las compañías cuenta con una política y una estrategia corporativa de ESG**, y que en el **90% de los casos el Área de Compras se encuentra alineada con dicha estrategia**. Sin embargo, solo el **38% de las organizaciones dispone de un presupuesto específico** para su implementación, lo que evidencia una brecha entre la definición estratégica y la capacidad de ejecución.

Este desfasaje pone de manifiesto un desafío, pero también una **oportunidad para que Compras impulse modelos y acciones que permitan acompañar la estrategia corporativa**, alineándose a las tendencias del mercado y a las expectativas de los distintos grupos de interés.

A pesar de las limitaciones presupuestarias, las Organizaciones de Compras ya se encuentran avanzando en diversas **iniciativas vinculadas a ESG**. Entre las acciones más difundidas se destacan las relacionadas con **Diversidad e Inclusión**, posiblemente por su mayor facilidad de implementación. No obstante, también adquieren relevancia iniciativas orientadas al **uso eficiente de los recursos**, la **conservación del medio ambiente** y la **mejora de las condiciones de empleo**, que se posicionan muy cerca en nivel de adopción.



Finalmente, el **80% de los encuestados** considera que las estrategias de ESG tendrán una **alta relevancia en el futuro**, lo que refuerza la necesidad de **invertir en la capacitación de los equipos** y de **resolver los niveles presupuestarios** necesarios para sostener y profundizar estas acciones de manera consistente y sostenible.

CONCLUSIONES

El presente estudio confirma que las Organizaciones de Compras operan en un contexto de **alta volatilidad y acelerado cambio**, marcado por transformaciones económicas, geopolíticas y tecnológicas que impactan de manera directa en los modelos de negocio y en las cadenas de abastecimiento. En este escenario, la función de Compras se consolida como un **actor clave para mitigar riesgos, asegurar la continuidad operativa y contribuir a la competitividad de las organizaciones**.

El análisis del entorno externo evidencia que la **gestión de costos** continúa siendo una prioridad central, acompañada por una creciente preocupación por la **resiliencia de la cadena de abastecimiento**, los cambios geopolíticos y la necesidad de incorporar tecnología e innovación. A su vez, los factores ESG comienzan a ocupar un espacio relevante en la agenda, impulsados por la estrategia corporativa y las expectativas del mercado.

Desde la mirada interna, las áreas de Compras muestran avances en términos de **gestión y control del gasto, alineación con la Alta Dirección y profesionalización de la gestión**, lo que permite capturar eficiencias y mejorar indicadores clave de desempeño. No obstante, persisten oportunidades para profundizar la participación temprana en los procesos de decisión, afianzar procesos, mejorar datos e información, adoptar modelos operativos más flexibles y formalizar acuerdos de servicio que refuercen el posicionamiento estratégico del área.

En cuanto a los equipos, se observa una evolución hacia perfiles **más estratégicos**, con foco en habilidades blandas como la **adaptabilidad, la colaboración y la negociación**, junto con competencias técnicas vinculadas a la **gestión de gastos y relacionamiento con proveedores**. Hay oportunidades para **mejorar lo referido a riesgos, el uso de tecnología y las iniciativas ESG**. El **desarrollo continuo del talento** sigue siendo un factor crítico para sostener la transformación.

La tecnología emerge como una de las principales palancas de cambio, con avances relevantes en **automatización, análisis de datos y gastos y adopción de inteligencia artificial**, aunque aún existe una **brecha entre las aspiraciones planteadas a nivel estrategia y la implementación efectiva**, condicionada principalmente por la madurez de procesos, la calidad de los datos y las restricciones presupuestarias.



Finalmente, el análisis de ESG pone en evidencia una fuerte alineación estratégica, pero también la necesidad de transformar esa intención en ejecución concreta.

En conjunto, el informe muestra que la evolución de las Organizaciones de Compras dependerá de su capacidad para **integrar estrategia, personas, procesos, tecnología y sostenibilidad**, consolidándose como áreas resilientes, eficientes y generadoras de valor sostenible para el negocio.

CD AACAM

Diciembre 2025

