

**SUBDIRECCIÓN DE
ESTUDIOS DE MERCADO Y
ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO**



**El futuro
es de todos**

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO (MAE)



Director General José Andrés O'Meara Riveira	Subdirector de Negocios Andrés Ricardo Mancipes González	Asesor Económico Steven Orozco Rodríguez
Secretaria General Claudia Ximena López Pareja	Subdirector de Gestión Contractual Jorge Augusto Tirado Navarro	Asesor Jurídico Juan David Marín López
	Subdirectora de Estudios de Mercado y Abastecimiento Estratégico (EMAE) Catalina Pimienta Gomez	Asesora Comunicaciones Fabiana de la Espriella Salcedo
	Subdirector de Información y Desarrollo Tecnológico (IDT) Rigoberto Rodríguez Peralta	Asesor Subdirección IDT Juan Camilo Arango Medina
		Asesora Planeación Karina Blanco Marín
		Asesora Control Interno Judith Gómez Zambrano

AGENCIA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA COLOMBIA COMPRA EFICIENTE 2021

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

TABLA DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	7
2. ALINEACIÓN DEL ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO CON LAS COMPRAS PÚBLICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES Y SOSTENIBLES CON EL AMBIENTE	8
3. OBJETIVOS	10
4. ALCANCE.....	10
5. ESTRUCTURA DEL MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO	10
6. FASE 0 – INTRODUCCIÓN AL ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO Y SISTEMA DE COMPRA PÚBLICA.....	13
7. FASE 1 - ANALISIS DE LA DEMANDA.....	17
8. FASE 2 – ANÁLISIS DE OFERTA.....	42
9. FASE 3 – DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE ABASTECIMIENTO	65
10. FASE 4 – DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN.....	83
11. CONSIDERACIONES FINALES.....	98
ANEXO 01 – GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA O ENCUESTA.....	100
ANEXO 02 – GENERALIDADES DE LA MATRIZ DOFA	101
12. CONTROL DOCUMENTAL	102
ANEXOS	103



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co



MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Beneficios de implementación MAE.....	8
Ilustración 2 Fases secuenciales del MAE	11
Ilustración 3 Composición del Sistema de Compra Pública.....	14
Ilustración 4 Ecosistema de Compra Pública en Colombia.....	15
Ilustración 5 Funciones de la Agencia Nacional de Contratación Pública	15
Ilustración 6 preguntas para la metodología y visión estratégica.....	16
Ilustración 7 Proceso de compra pública y abastecimiento estratégico	17
Ilustración 8 Proceso del modelo en análisis, estrategias y resultados.....	18
Ilustración 9 Factores de los bienes	20
Ilustración 10 Ejemplo Genérico de Árbol de Categorías.....	21
Ilustración 11 Cubo del gasto	23
Ilustración 12 Ejemplo de variables	23
Ilustración 13 Ejemplo de variables en el cubo del gasto.....	24
Ilustración 14 Etapas de desarrollo del cubo del gasto	25
Ilustración 15 Tabla ejemplo de impacto de categorías de compra en el valor total.	26
Ilustración 16 Ejemplo Diagrama de Pareto.....	27
Ilustración 17 Preguntas para desarrollar el perfilamiento del gasto.....	28
Ilustración 18 Ejemplos de comportamiento estacional y comportamiento con tendencia. 30	
Ilustración 19 Patrones del Gasto	31
Ilustración 20 Ilustración proyección por escenarios. Fuente: AT Kearney.....	32
Ilustración 21 Iniciativas Generales de Ahorro. Fuente: AT Kearney.....	33
Ilustración 22 Ejemplo categoría del transporte de personal.....	34
Ilustración 23 Ejemplo gasto impactado Ejemplo categoría del transporte de personal	35
Ilustración 24 Ejemplo de visualización del gasto impactado 1	36
Ilustración 25 Ejemplo de visualización del gasto impactado 2.....	37
Ilustración 26 Ejemplo de Árbol de hipótesis	39
Ilustración 27 Ejemplo de Árbol de hipótesis y alternativas de generación de mayor valor por dinero	40
Ilustración 28 Panel Herramienta de análisis de Demanda	41
Ilustración 29 Panel de herramienta del clasificador de bienes	42
Ilustración 30 Estructuración de análisis de mercado e identificador de proveedores.....	43
Ilustración 31 procesos términos generales del análisis de mercado de oferta	45
Ilustración 32 Dinámicas de competencia y tendencia del análisis de mercado de oferta .46	
Ilustración 33 Factores del perfil de mercado	47
Ilustración 34 Variables de la segmentación del mercado	50
Ilustración 35 Matriz de Segmentación. Fuente: AT Kearney	50



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Ilustración 36 Ejemplo definición de cuadrantes Matriz de Segmentación. Fuente: AT Kearney	51
Ilustración 37 Ejemplo definición de cuadrantes Matriz de Segmentación 2. Fuente: AT Kearney	51
Ilustración 38 Concepto de las 5 fuerzas de Porter	53
Ilustración 39 Tabla de ejemplo de análisis de las fuerzas de Porter	55
Ilustración 40 Perfilamiento del análisis del mercado de Oferta e identificación de proveedores	57
Ilustración 41 Identificación de potenciales proveedores.....	58
Ilustración 42 Enfoques de identificación de potenciales proveedores y su perfil	58
Ilustración 43 Ejemplo Perfil de Proveedor. Fuente: AT Kearney.....	60
Ilustración 44 Desarrollo de modos de contacto	60
Ilustración 45 Diagrama de Pareto: Valor total Contratado y número de contratos ejecutados por cada proveedor para la Categoría de componentes, accesorios y suministro de sistemas eléctricos y de iluminación.....	62
Ilustración 46 Herramienta de visualización de análisis de la oferta	63
Ilustración 47 Clasificador de bienes y servicios	64
Ilustración 48 Matriz de Posicionamiento de Categoría. Fuente: AT Kearney.....	66
Ilustración 49 Complejidad del mercado e impacto de la categoría en la Entidad	67
Ilustración 50 Complejidad del Mercado - Evaluación de Factores. Fuente: AT Kearney ...	67
Ilustración 51 Impacto en la Entidad - Evaluación de Factores. Fuente: AT Kearney	68
Ilustración 52 Matriz de posicionamiento de categoría 2. Fuente: AT Kearney	69
Ilustración 53 Características y Estrategias en Matriz de Posicionamiento de Categoría. Fuente: AT Kearney.....	69
Ilustración 54 Diamante de compra en estrategias específicas.....	71
Ilustración 55 Diamante de compra implicación de impacto y complejidad del mercado...	72
Ilustración 56 Diamante de compra, enfoque de estrategia de corto plazo	73
Ilustración 57 Diamante de compra, enfoque de la estrategia a largo plazo	74
Ilustración 58 Estrategias de Compra - Diamante de Compras.....	75
Ilustración 59 Tablero de Estrategias de Compra.....	76
Ilustración 60 Tabla de estrategia o enfoque de compra y posible modalidad de selección	80
Ilustración 61 Capacidades del proveedor	80
Ilustración 62 Proceso de voz diagnostico.....	85
Ilustración 63 Esquema Matriz DOFA. Fuente: https://marketingpublicidadymedios.com/matriz-dofa/	87
Ilustración 64 Tabla de implementación del proyecto.....	88
Ilustración 65 Estructuración de proyectos	89
Ilustración 66 Etapas Generales de la Gestión de Proyectos	89



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

Ilustración 67 Definición de la necesidad en el caso de negocios	90
Ilustración 68 Matriz de Priorización de Proyectos. Fuente: AT Kearney	91
Ilustración 69 Ejemplo Carta de Proyecto. Fuente: AT Kearney.....	91
Ilustración 70 Herramientas básicas de la gestión de Proyectos	92
Ilustración 71 Ejemplo EDT	93
Ilustración 72 Ejemplo de definición de actividades basado en EDT. Fuente: AT Kearney.93	
Ilustración 73 Ejemplo Diagrama de Gantt. Fuente: AT Kearney	94
Ilustración 74 Ejemplo de Reporte Status de Proyecto. Fuente: AT Kearney	95
Ilustración 75 Tabla de medición de beneficios, mejores prácticas y errores comunes. Fuente: AT Kearney.....	97
Ilustración 76 Tabla de verificación de entregables	98
Ilustración 77 Fases secuenciales del MAE.....	98



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia



www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente

1. INTRODUCCIÓN

En medio de los desafíos que enfrenta la contratación estatal colombiana, se presenta la oportunidad de adoptar prácticas que permitan que el proceso de compra pública se destaque por sus niveles de transparencia, eficiencia y generación de valor por dinero. Para ayudar a lograr esto, la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente, en adelante ANCP-CCE, desarrolló el Modelo de Abastecimiento Estratégico para la compra pública, en adelante MAE.

El MAE brinda de manera metodológica, herramientas que permitirán a las entidades del Estado colombiano, a identificar oportunidades de generación de valor, identificar nuevas fuentes de abastecimiento, definir estrategias de adquisición de bienes y servicios y desarrollar habilidades de gestión a los procesos de compra. El MAE hace parte de la Política de Compras y Contratación Pública, y se articula con las demás buenas prácticas y herramientas usadas en los procesos de compra y contratación estatal que han sido desarrolladas por la ANCP-CCE, con el fin de generar una mayor eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del Estado.

Los beneficios de la implementación del MAE se enmarcan en los siguientes frentes:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

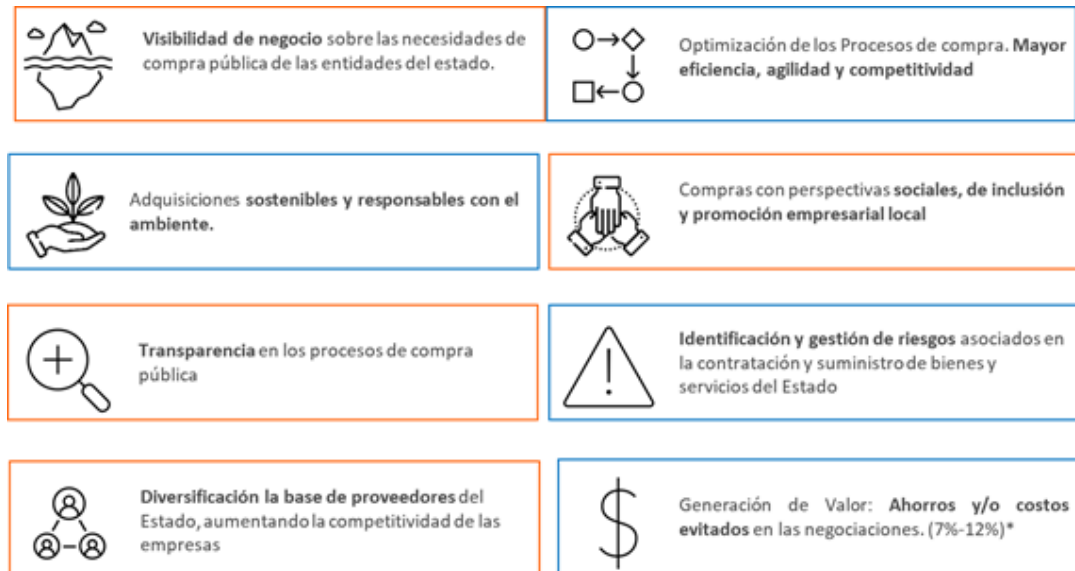


Ilustración 1 Beneficios de implementación MAE

Para lograr estos beneficios, el MAE tiene como objetivos:

- Profesionalizar la labor de los equipos a cargo de las compras públicas en las entidades, aportándoles prácticas de abastecimiento estratégico que les permita desarrollar una visión estratégica de compra.
- Promover la incorporación del uso de herramientas y buenas prácticas en los procesos de compras públicas de las entidades, con el fin de mejorar sus niveles de transparencia, eficiencia y generación de valor por dinero.

El MAE está compuesto por 6 fases, los cuales brindarán las bases teóricas, prácticas, y las herramientas para su implementación de forma metódica, clara y eficaz.

Al finalizar cada fase, los responsables del proceso de compra pública de la Entidad Estatal estarán en la capacidad de implementar el modelo y obtener los beneficios, así como de compartir el conocimiento obtenido y promover la implementación de estas iniciativas.

2. ALINEACIÓN DEL ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO CON LAS COMPRAS PÚBLICAS SOCIALMENTE RESPONSABLES Y SOSTENIBLES CON EL AMBIENTE

En el marco de su objeto misional, la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente, ha desarrollado herramientas de apoyo para los partícipes del sistema



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



para difundir normas, reglas, procedimientos y mejores prácticas sobre temas puntuales del sistema, que incluyen:

Guía de compras públicas socialmente responsables¹: Define el tratamiento, ofrece información y hace recomendaciones a las Entidades Estatales y a los proveedores para el respeto, protección y garantía de los derechos humanos y la incorporación y manejo de criterios de conductas responsables en los procesos de compra pública que adelanten.

Guía de compras públicas sostenibles con el ambiente²: Incorpora una visión de sostenibilidad, inclusión e innovación en los procesos de compra pública de las entidades.

En el marco del desarrollo sostenible, se requiere por parte de las entidades aplicar prácticas social y ambientalmente responsables por parte de las entidades en sus procesos de contratación, de manera que se logre un balance social, ambiental y económico sin que la aplicación de uno concepto socave los demás. Una compra es sostenible cuando satisface la necesidad y contribuye a la protección del medio ambiente, la reducción en el consumo de recursos, la inclusión y la justicia social durante el desarrollo y ejecución de un proceso de compra pública.

El MAE, al considerar una visión integral, articulada y estratégica para los procesos de adquisiciones, promueve la inclusión de las buenas prácticas y recomendaciones en materia de responsabilidad social y ambiental, que permitan lograr satisfacer las necesidades de las entidades y a la vez fortalecer el valor por dinero en las inversiones públicas.

La incorporación de una conducta empresarial responsable en las compras públicas permite al Estado obtener valor por dinero porque aborda factores de riesgo, como los impactos negativos sobre la sostenibilidad y las violaciones y abusos de los derechos humanos.³

A medida que se desarrolla cada componente del MAE en el presente documento, se presenta cómo se articulan los principios de compras socialmente responsables y sostenibles con el ambiente. Para mayor información, se recomienda acceder a las guías mencionadas y consultar los soportes bibliográficos de cada una.

¹Puede consultarse en

https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_cp_socialmente_responsables.pdf

² Puede consultarse en:

https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_cp_sostenibles.pdf

³ RICG, Best Value in Public Procurement for Sustainable Development Inter-American Network on Government Procurement (2017).



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



3. OBJETIVOS

El presente documento tiene como objetivo brindar al lector una guía conceptual de las buenas prácticas y herramientas que comprenden el Modelo de Abastecimiento Estratégico desarrollado por la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente, que sirva para su apropiación e implementación por parte de las entidades públicas. Así mismo se busca:

- Entender y adoptar el concepto de valor por dinero en la compra pública y dar herramientas para aplicarlas en la gestión de la administración pública.
- Presentar y divulgar las herramientas del MAE diseñadas por la ANCP-CCE
- Promover la profesionalización de la labor de compra pública.

4. ALCANCE

El modelo está dirigido a funcionarios y contratistas involucrados en los procesos de adquisición de bienes y servicios de las entidades estatales y cuyo fin será aplicar el Modelo de Abastecimiento Estratégico.

5. ESTRUCTURA DEL MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

El Modelo de Abastecimiento Estratégico fue desarrollado a partir de las bases metodológicas generadas por la firma AT Kearney en el marco de consultoría contratada por la Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente, financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo, con el fin de fortalecer la profesionalización de las compras públicas en el país. Su desarrollo toma como base diferentes modelos y experiencias, tanto en sector público como privado a nivel nacional e internacional, que han probado ser eficaces en la obtención de resultados de mejora y generación de valor en los procesos de compra pública. Así mismo, el MAE está es alineación con la Guía de Elaboración de Estudios de Sector de la Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente.

El MAE está compuesto por cinco (5) fases secuenciales que se describen a continuación:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



Ilustración 2 Fases secuenciales del MAE

5.1. Fase 0 – Introducción al Abastecimiento Estratégico

Esta fase tiene como objetivo el entendimiento y adopción del concepto de abastecimiento estratégico y el cómo puede beneficiar a la función de compra pública. Así mismo, se incorpora una explicación general del ecosistema de compra pública en Colombia. La fase presenta de manera específica:

- Introducción al ecosistema de compra pública en Colombia
- Definición de Abastecimiento Estratégico
- Alineación del proceso de compra pública con las fases de abastecimiento estratégico.
- Análisis de sector y de mercado desde la perspectiva de abastecimiento estratégico.

5.2. Fase 1 – Análisis de Demanda

Esta fase tiene como objetivo el análisis y entendimiento del comportamiento histórico de compras de la entidad pública. Así mismo, se realizará una proyección de las necesidades de compras futuras y la identificación de categorías/familias consideradas claves y estratégicas. La fase presenta de manera específica:

- Desarrollo del perfil de categorías de compra:
 - a. Árbol de Categorías y Uso Guía de Codificación de Bienes y Servicios UNSPSC
 - b. Cubo de Gasto
 - c. Análisis de Costos



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

- d. Proyección de Necesidades Futuras
 - Iniciativas preliminares de generación de valor.
 - a. Gasto Impactado
 - b. Árbol de hipótesis de iniciativas preliminares
 - Presentación de herramienta de visualización para el análisis de demanda.
 - a. Información disponible
 - b. Clasificador de bienes y servicios
 - c. Filtros de la herramienta
 - d. Uso para los procesos de análisis de demanda

5.3. Fase 2 – Análisis de Oferta

Esta fase tiene como objetivo el análisis del mercado de oferta y opciones de suministro para las categorías de compra definidas como estratégicas y prioritarias. Así mismo, se realizará la identificación y perfilamiento del portafolio de proveedores junto con la definición de los requisitos y criterios de evaluación de estos. La fase presenta de manera específica:

- Análisis de Mercado de la Oferta:
 - a. Competencia y tendencias
 - b. Perfil del mercado
 - c. Segmentación del mercado
 - d. Fuerzas competitivas
- Identificación de Principales Proveedores
 - a. Perfil de potenciales proveedores
- Presentación de herramienta de visualización para el análisis de oferta.
 - a. Información disponible
 - b. Clasificador de bienes y servicios
 - c. Filtros de la herramienta
 - d. Uso para los procesos de análisis de oferta

5.4. Fase 3 – Desarrollo de Estrategias de Compra

Esta fase tiene como objetivo la definición y desarrollo de las estrategias de compra más convenientes para las categorías definidas en las fases anteriores. En esta fase se usarán herramientas que permitirán la estructuración de estrategias acordes a las necesidades de compra y al mercado de oferta. La fase presenta de manera específica:

- Matriz de posicionamiento de categoría
- Diamante de Compra
- Identificación de estrategia de compra

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

- Alineación de estrategia con modalidades de selección y contratación.

5.5. Fase 4 – Diagnostico e Implementación

Esta fase tiene como objetivo la puesta en marcha de las estrategias definidas en la fase anterior y el acompañamiento de manera que se garantice una adecuada implementación. Así mismo, esta fase contempla la evaluación de los resultados y la identificación de las lecciones aprendidas para futuras implementaciones.

6. FASE 0 – INTRODUCCIÓN AL ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO Y SISTEMA DE COMPRA PÚBLICA.

6.1. OBJETIVOS DE LA FASE

- Conocer y entender los aspectos generales de la compra pública en Colombia.
- Entender y adoptar el concepto de Abastecimiento Estratégico
- Realizar la alineación de las fases del Abastecimiento Estratégico con la Compra Pública

6.2. ASPECTOS GENERALES DE LA COMPRA PÚBLICA EN COLOMBIA

6.2.1. ¿Qué es la compra pública?

La compra pública es el proceso que realizan las Entidades Estatales para adquirir bienes y servicios con la finalidad de cumplir con sus objetivos y de materializar las políticas públicas. Es la gestión en la que los compradores públicos toman decisiones de gasto, con el propósito de suplir las necesidades de bienes, obras y servicios requeridos por el Estado y las entidades pública que lo componen para materializar las políticas públicas.

La compra pública se entiende como una estructura integral que cubre desde la identificación de la necesidad, hasta la liquidación y verificación de acuerdos de posventa, con el objetivo de materializar políticas públicas, planes de desarrollo, programas y proyectos gubernamentales.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

En este sentido, la compra pública se convierte en el proceso estratégico para satisfacer las necesidades identificadas, y como la principal herramienta para la ejecución de los recursos públicos, de manera eficiente y que genere valor.

6.2.2. ¿Qué es el Sistema de Compra Pública?

Es la estructura diseñada para la toma de decisiones de gasto público, que tiene como propósito lograr la optimización de los recursos, mejorando la competencia, la eficiencia y la transparencia del sistema.

La adopción del concepto de Sistema de Compra Pública permite reconocer que se está frente a una dinámica de mercado en el que todos los elementos y participantes son importantes y coadyuvan en el objetivo que se persigue. Esto genera intereses en común en todos los involucrados, que les permiten llegar a acuerdos de mercado que respeten la libre competencia económica, la ética y las buenas prácticas.

El Sistema de Compra Pública está compuesto por:

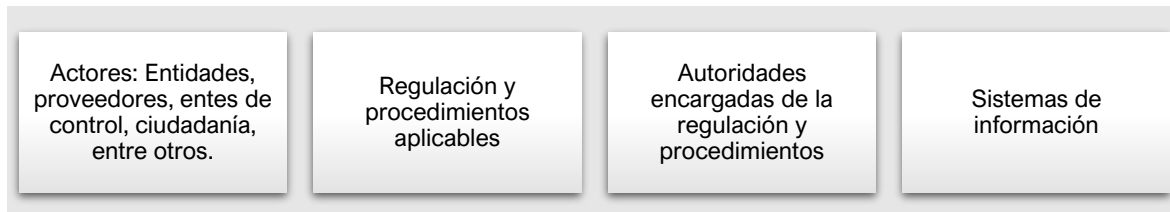


Ilustración 3 Composición del Sistema de Compra Pública

Todos estos componen el ecosistema del Sistema de Compra Pública, la interacción de cada uno entre sí permite el desarrollo de la compra pública bajo parámetros de transparencia y eficiencia.

6.2.3. ¿Qué es la Política de Compras y Contratación Pública?

Consiste en el posicionamiento de las compras públicas como un factor estratégico para lograr el cumplimiento de los proyectos de inversión que se encuentran en planes institucionales entidades para lograr sus objetivos misionales.

La Política de compras y contratación pública fue incorporada mediante el Decreto 742 de 2021 a las políticas de gestión y desempeño institucional. Se encuentra enmarcada en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG bajo la dimensión de Direccionamiento estratégico, y tiene como propósito y tiene como objetivo permitir que las entidades

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

estatales gestionen adecuadamente sus compras y contratación a así mejorar sus niveles de calidad, servicio y satisfacción de necesidades. Para este fin, la política plantea las siguientes fases:

El abastecimiento estratégico hace parte de la Política de compras y contratación pública, y tiene como base el acceso y análisis de datos e información histórica de contratación pública de las entidades.



Ilustración 4 Ecosistema de Compra Pública en Colombia

6.2.4. ¿Qué es y qué hace la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente?

La Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente, es el ente rector de las compras públicas del país, y está creada para desarrollar e impulsar políticas públicas en la materia y generar herramientas orientadas a asegurar que el Sistema de Compra Pública obtenga resultados óptimos en términos de la valoración del dinero público a través de un proceso transparente.

Las principales funciones de la agencia son:

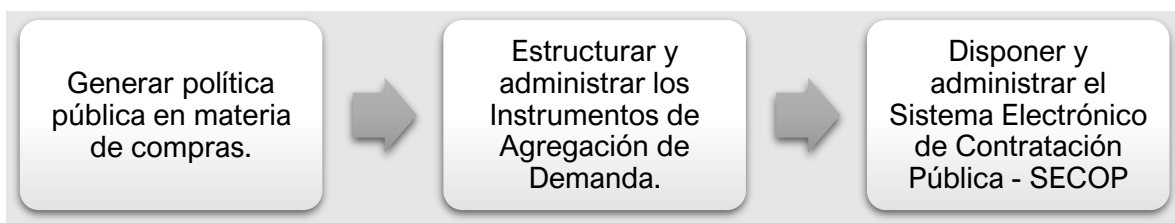


Ilustración 5 Funciones de la Agencia Nacional de Contratación Pública



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

6.3. ¿QUÉ ES EL ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO?

El abastecimiento estratégico se puede definir como un conjunto de prácticas y herramientas que permiten optimizar el proceso de compras garantizando eficiencia, transparencia y generación de valor por dinero. El abastecimiento estratégico conecta el análisis del comportamiento de compras de la entidad, la inteligencia de mercados y las estrategias de adquisición para formar una base sólida de información que permitan la toma de decisiones adecuadas en los procesos de compra.

El abastecimiento estratégico es un proceso continuo, estructurado y sistemático de optimización del valor aprovisionado externamente (en obras, materiales, bienes y/o servicios), mejorando los niveles de calidad y servicio.

Este proceso busca en todo momento, mejorar el valor por dinero obtenido por las compras; este valor no se refiere únicamente a mejoras de costo o ahorros, sino también a mejoras en prestaciones, consumo, demanda, desempeño, etc.

El abastecimiento estratégico busca responder de manera metodológica y con visión estratégica a las siguientes preguntas:

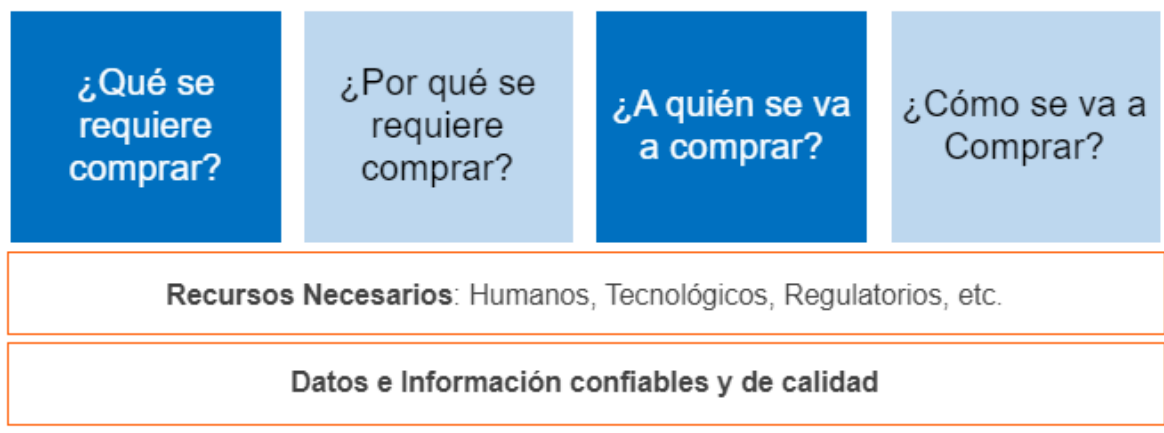


Ilustración 6 preguntas para la metodología y visión estratégica

De esta forma se constituyen las fases y herramientas que permiten la implementación exitosa del modelo de abastecimiento estratégico. Cada una de ellas permite dar respuesta a las preguntas planteadas anteriormente y verificar que los resultados y beneficios se están obteniendo.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

La descripción general de cada una de estas fases se encuentra en el numeral 4 del presente documento.

6.4. PROCESO DE COMPRA PÚBLICA Y ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo con el decreto reglamentario del Estatuto General de Contratación Pública, las fases de la Compra Pública son:

Planeación	Selección	Contratación	Ejecución
<ul style="list-style-type: none">• Identificación de Necesidades• Plan Anual de Adquisiciones (PAA)• Estudios Previos• Estudios del Sector y del Mercado• Borradores Pliego	<ul style="list-style-type: none">• Acto de apertura / pliegos definitivos• Presentación de ofertas• Verificación de requisitos y evaluación de factores• Adjudicación	<ul style="list-style-type: none">• Celebración de contrato.• Cumplimiento de requisitos de ejecución.	<ul style="list-style-type: none">• Ejecución del contrato• Supervisión• Modificaciones• Pagos• Incumplimientos• Liquidación.

Ilustración 7 Proceso de compra pública y abastecimiento estratégico

Cada uno de los hitos planteados en cada etapa del proceso de compra pública, corresponden a actividades que se realizan desde las entidades estatales para gestionar sus procesos de adquisiciones. El Modelo de Abastecimiento Estratégico propone herramientas y prácticas que se desarrollan específicamente en la etapa de planeación; es esta etapa donde el equipo de compras determina ¿Qué necesita comprar? ¿Por qué necesita comprar? ¿a quién requiere comprar? y ¿cómo va a comprar?

7. FASE 1 - ANALISIS DE LA DEMANDA

7.1. OBJETIVO DE LA FASE

Esta fase tiene como objetivo el análisis y entendimiento del comportamiento histórico de compras de la entidad pública. Así mismo, se realizará un análisis para la proyección de las necesidades de compra futuras y la identificación de categorías/familias consideradas estratégicas. La fase también permitirá:

- Aprender cómo caracterizar el gasto y las necesidades de compra.
- Aprender el concepto del Árbol de Categorías
- Aplicar la Guía de Codificación de Bienes y Servicios UNSPSC
- Aprender el concepto y análisis del Cubo del Gasto y entender su aplicación.
- Aprender a desarrollar perfil de categorías de compra.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

- Entender cómo identificar iniciativas de generación de valor desde el análisis de demanda.
- Aprender a Usar la Herramienta de visualización para el análisis de Demanda.

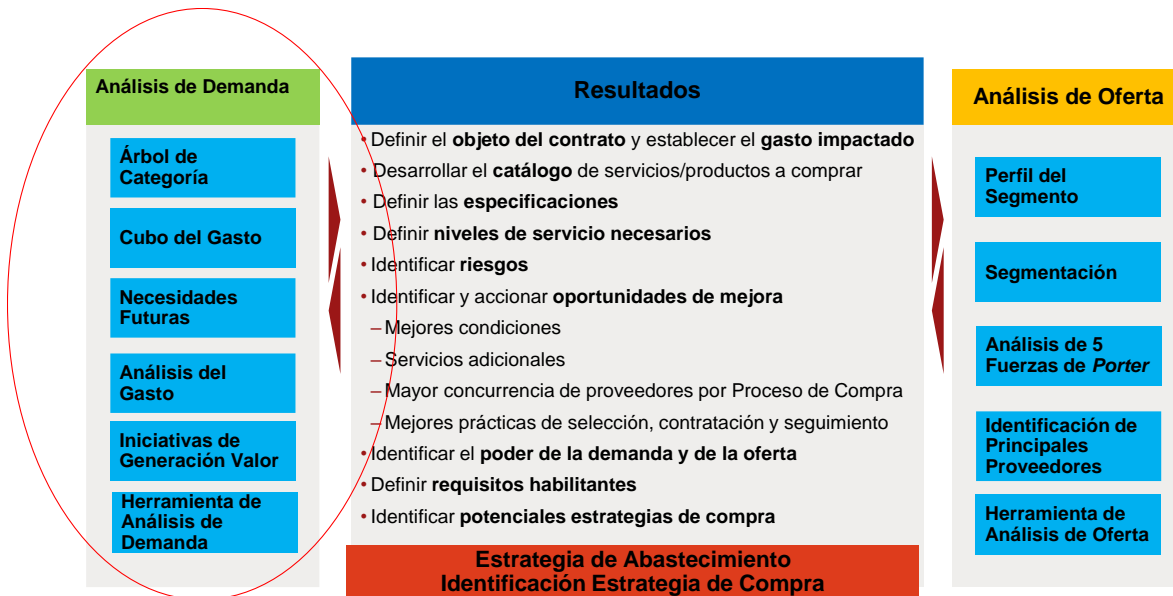


Ilustración 8 Proceso del modelo en análisis, estrategias y resultados.

7.2. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE DEMANDA?

Es un proceso de caracterización cuyo objetivo principal es entender el comportamiento de compras de la entidad, identificar las necesidades de adquisiciones futuras y reconocer oportunidades de ahorro preliminares con visión estratégica.

Esta es la primera etapa en cualquier proceso de compra. Desde la perspectiva de la compra pública, el análisis de demanda es el proceso de caracterización de la necesidad (¿Qué se requiere comprar, quién genera la necesidad, etc.) y del análisis de gasto de esta (histórico de compras, análisis de gasto por categorías, etc.)

En este sentido, este análisis aporta en la construcción del Estudio Previo y del Análisis de Sector, documentos que hacen parte de la fase de planeación del proceso de compra pública y que conforme a la normatividad vigente son necesarios en cualquier proceso de selección y contratación.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

7.2.1. CATEGORIZACIÓN DE LAS COMPRAS

Para poder entender el comportamiento de compras de la entidad, es importante de manera previa realizar la identificación de las categorías, grupos, familias o clases que componen la totalidad de las adquisiciones, bienes o servicios.

Las categorías de compra son agrupaciones de bienes y servicios similares que tienen en común características de composición, demanda y oferta. Por ejemplo, un computador y un software se pueden agrupar en la categoría de Tecnología de Información. Las categorías pueden ser definidas en varios niveles hasta llegar al nivel del producto o servicio en particular.

La identificación y uso de las categorías de compra permite mejorar los procesos de adquisición e incrementar la productividad. El análisis de categorías permite entre otras cosas:

- Desarrollar estrategias de adquisición específicas que permitan obtener mejores resultados en los procesos de negociación.
- Entender de manera integral y con visión estratégica el comportamiento de las compras de la entidad.
- Identificar oportunidades de agregación de demanda para la obtención de mejores condiciones económicas y técnicas en los procesos de compra.

La agrupación por categorías de los bienes y servicios a adquirir permite identificar oportunidades para agregar demanda, mejorar los procesos de negociación, y de esta forma optimizar el proceso de compra en términos de eficiencia y valor por dinero.

7.2.2. Árbol de Categorías

Esta herramienta facilita la identificación de categorías y subcategorías brindando una visión completa del espectro de compras de la entidad. Los árboles de categorías se construyen a partir de la identificación de similitudes entre los bienes y servicios adquiridos. Estas similitudes se pueden clasificar en términos de los siguientes factores:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



Ilustración 9 Factores de los bienes

La definición de las categorías debe ser lo suficientemente amplia y general para que la lectura haga fácil su análisis e interpretación.

¿Cuántas categorías definir?

Dependiendo del tamaño de la entidad y de la tipología de compras que realiza, el número puede variar, sin embargo, se considera que un número alrededor de diez (10) categorías debería ser suficiente para cubrir la mayoría de las compras. Para cada categoría se deben definir subcategorías en donde se permite realizar una mayor diferenciación.

- **Categoría:** Grupo de bienes y servicios con factores similares desde la perspectiva de proveedores, demanda y oferta comunes.
- **Subcategoría:** Agrupación más específica teniendo en cuenta factores similares en cuanto a las características de los bienes y servicios.

A continuación, se presenta un ejemplo genérico de Árbol de Categorías para ilustrar.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

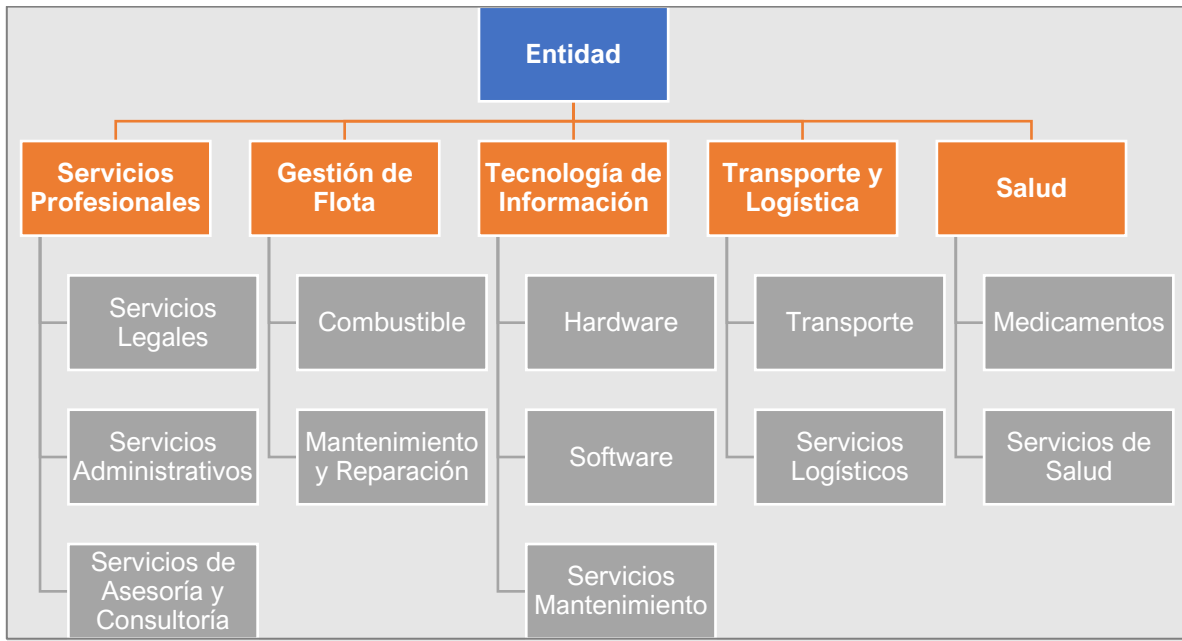


Ilustración 10 Ejemplo Genérico de Árbol de Categorías

Una vez construido el árbol de categorías de la entidad, es posible realizar la clasificación real de las compras basado en dicho ejercicio, de esta manera ya se puede tener una visión del comportamiento de compras por categoría y subcategoría.

Clasificación de Productos y Servicios de Naciones Unidas

El Clasificador de Productos y Servicios de Naciones Unidas es un sistema de codificación que tiene la estructura de un árbol de categorías, y sirve para tener un estándar que facilita la consulta de información entre los actores del sistema de compra pública.

Este clasificador es independiente al árbol de categorías identificado anteriormente y que debe atender las características y necesidades particulares de cada entidad. No obstante, su uso es requerido para el registro de los procesos de compra y contratación en el sistema de compra pública, así como para la consulta de información histórica de las entidades.

El Código Estándar de Productos y Servicios de Naciones Unidas, es una metodología uniforme de codificación utilizada para clasificar productos y servicios fundamentada en un arreglo jerárquico y en una estructura lógica. Este sistema de clasificación permite codificar productos y servicios a partir estándares acordados por la industria, los cuales facilitan el comercio entre empresas y gobierno. La versión implementada en Colombia es la UNSPSC, V.14.080.



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



El UNSPSC tiene una clasificación por niveles; Segmento, Familia, Clase, y Producto.

Los Segmentos son la agregación lógica de familias para propósitos analíticos. La estructura los organiza en las fases de generación de valor a los productos así: Materias Primas del 10-15, Equipos Industriales del 20-27, Componentes y Suministros del 30-41, Productos de Uso Final del 42-60, Servicios del 70-94 y Terrenos, Edificios, Estructuras y Vías el 95.

A su vez, las Familias son un grupo de categorías interrelacionadas, las Clases obedecen a un grupo de productos con características similares, y los Productos a un grupo de productos o servicios.

El Sistema de Codificación de UNSPSC resulta fácil de adoptar teniendo en cuenta que es generalizado y reconocido por proveedores y compradores, coherente y completo permitiendo la representación de todas las categorías relevantes, promueve las buenas prácticas anticorrupción e incentiva la competencia y transparencia, facilita la labor de compradores agrupando productos y facilita los procesos de contratación contribuyendo al ahorro y el mayor valor por dinero.

Para más información metodológica se cuenta con la Guía de Codificación de Bienes y Servicios de Naciones Unidas UNSPSC de la ANCP-CCE.

https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_clasificador/manualclasificador.pdf

7.2.3. CUBO DEL GASTO

Una vez definido el árbol de categorías, el paso siguiente es incorporar más variables en el análisis del comportamiento de compras tomando como base el árbol de categorías. Para esto se utilizará la herramienta del Cubo de Gasto.

El cubo de gasto es una herramienta que permite realizar el análisis dinámico del comportamiento de las compras de una entidad desde diferentes dimensiones, y cruzar información entre variables e identificar la relevancia de las categorías/subcategorías. De esta forma, el cubo de gasto permite identificar claramente las compras, cantidades, valores, consumidores y proveedores en una sola visualización.

El cubo de gasto más simple se compone de tres variables de información principales: Áreas, Categorías y Proveedores:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

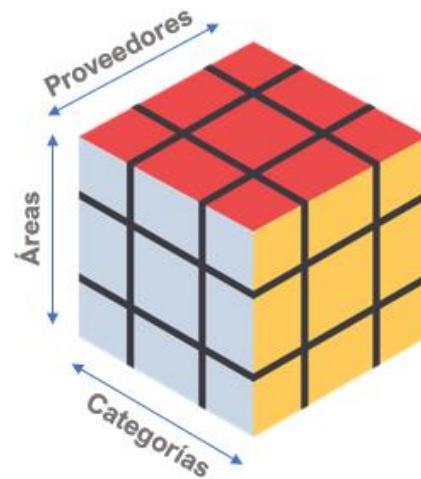


Ilustración 11 Cubo del gasto

Para efectos prácticos, el cubo de gasto se representa en una base de datos en la que se incorporan todas estas variables para posteriormente proceder a realizar los análisis correspondientes. Un ejemplo básico de las variables de la base de datos se presenta a continuación:

Entidad	Categoría	Subcategoría	Ciudad	Producto	Cantidad	Valor	Proveedor	Fecha

Ilustración 12 Ejemplo de variables

Dependiendo de las necesidades de la Entidad, el cubo de gasto puede incorporar más variables para dar mayor valor a los análisis. Entre ellas se recomiendan:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

Proveedor
<ul style="list-style-type: none">• Proveedor• Localización• Tipo de Proveedor (Persona Natural / Jurídica / MiPyme, etc.)
Tiempo
<ul style="list-style-type: none">• Fecha de Compra (Año, mes)• Plazo Prestación Servicio
Contratación
<ul style="list-style-type: none">• Modalidad de Selección<ul style="list-style-type: none">• Contratación Directa• Mínima Cuantía• Selección Abreviada• Régimen Especial• Tipo de Contrato<ul style="list-style-type: none">• Prestación de Servicios• Obra• Consultoría• Suministro• Compraventa
Gasto
<ul style="list-style-type: none">• Hasta 100 SMMLV• De 101 a 1000 SMLV• Más de 1000 SMMLV

Ilustración 13 Ejemplo de variables en el cubo del gasto

Es importante que, una vez construida la base de datos, se realice un ejercicio de revisión y limpieza de datos para garantizar la calidad de estos, a fin de que los análisis posteriores se realicen correctamente.

Para construir el Cubo de Gasto, el equipo debe trabajar con los clientes internos para extraer y validar el tipo de gasto antes de categorizarlo y analizarlo. El proceso se desarrolla en seis (6) Etapas: Extraer Datos, Validar Datos, Limpiar Datos, Categorizar, Validar Categorías y Analizar.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia



www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

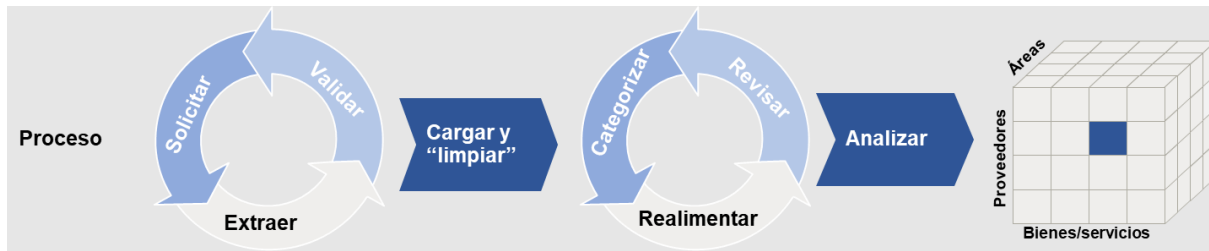


Ilustración 14 Etapas de desarrollo del cubo del gasto

La Primera Etapa inicia con la extracción/recopilación de datos e incluye:

- Identificar qué información se requiere y en qué forma; por ejemplo, cantidad y precio unitario de artículo “x” comprado por mes por cada área de la Entidad Estatal para el año 2021.
- Identificar las bases fuente, que incluyen tanto bases internas como externas a la Entidad Estatal
- Recopilar o solicitar la información

La Segunda Etapa consiste en validar los datos, incluye:

- Identificar qué información aún no está disponible y qué alternativas existen para obtenerla
- Verificar la validez de la información

La Tercera Etapa consiste en depurar y limpiar la información. Por ejemplo, algunos montos pueden estar en miles de pesos y otros en millones. Algunas especificaciones pueden estar en centímetros y otras en metros. Algunos NIT de proveedores pueden contener puntos (.) y otros ser solamente numéricos, etc.

La Cuarta y Quinta etapa consisten en categorizar y validar los campos según la necesidad de la Entidad Estatal. Por ejemplo, a una base de compras de equipos, programas y servicios informáticos, puede ser necesario aumentar una columna que reconozca el objeto contratado y lo clasifique como “hardware” o “servicios” o “software”, etc.

La Sexta Etapa es construir los reportes resultantes y analizar la información.

En la medida que se cuente con información de otros periodos, también se puede analizar cómo la demanda ha evolucionado a lo largo del tiempo.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

7.2.4. Diagrama de Pareto en el Análisis de la Demanda

El diagrama de Pareto es una herramienta que permite visualizar de manera sencilla las variables que se identificaron en el cubo de gasto. La herramienta busca medir el impacto de alguna variable frente a otra. Por ejemplo, si se quiere visualizar cuáles categorías de compra generan mayor gasto y en qué proporción sobre el total, el diagrama de Pareto es la herramienta más adecuada.

Para generarlo se deben seguir los siguientes pasos.

- Identificar las variables:** Siempre se recomienda dejar como variable base el **valor de compra**. La variable de análisis puede ser cualquiera definida en el cubo de gasto, las más usadas son: Categoría, Subcategoría, Proveedor, Región, entre otras.
- Ordenar de Mayor a Menor:** Una vez definida la variable de análisis en función del gasto, se procede a ordenar de Mayor a Menor (por el valor de compra).
- Calcular Porcentajes:** Una vez ordenada la información se procede a calcular el impacto que cada variable tiene sobre el valor total de las compras.
- Graficar:** Luego de realizar los cálculos se procede a graficar para mejor visualización.

La tabla a continuación muestra un ejemplo en el cual se quiere medir el impacto de las categorías de compra en el valor total de las compras.

Variable de Análisis	Variable Base	Medición de Impacto	
Categoría	Valor	Individual	Acumulado
Logística y Transporte	1.503.689.505	24%	24%
Material Eléctrico y Electrónico	1.246.589.564	20%	43%
Alquiler de Maquinaria	944.321.987	15%	58%
Construcción de Obras	799.470.814	13%	71%
Aseo y Limpieza	634.897.621	10%	81%
Servicios Legales	548.389.094	9%	89%
Tecnología de Información	321.616.178	5%	94%
Apoyo de Personal	255.162.917	4%	98%
Mantenimiento Locativo	109.131.341	2%	100%
Total	6.363.269.021	100%	

Ilustración 15 Tabla ejemplo de impacto de categorías de compra en el valor total.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Una vez organizada la información y realizados los cálculos de impacto se procede a crear el diagrama de Pareto.

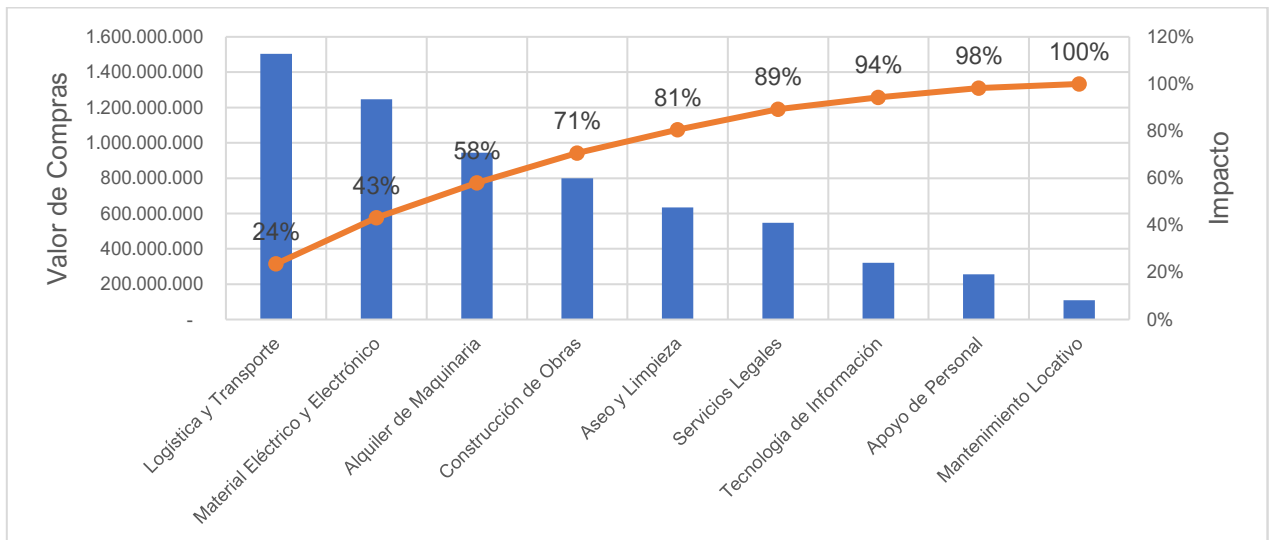


Ilustración 16 Ejemplo Diagrama de Pareto

Del ejemplo se puede concluir que la categoría de Logística y Transporte representa la de mayor gasto en la entidad, con un 24% de participación. Otro hallazgo relevante es que cinco (5) categorías de compra representan el 80% del gasto de la entidad. Lo anterior permite de manera inmediata identificar aquellas categorías de mayor impacto y en las cuales se deben definir estrategias de adquisición y ahorro.

7.2.5. Perfil de Categoría

Luego de haber realizado el análisis de Pareto en donde se identifican las categorías de mayor impacto, se procede a desarrollar el **perfil de la categoría**. Esta herramienta permite conocer a detalle las características y contexto de la categoría de manera que esta se pueda analizar de manera correcta y se puedan definir estrategias de adquisición adecuadas y oportunidades de mejora en su gestión.

El construir el perfil de la categoría permite específicamente:

- Identificar la importancia de la categoría y de las subcategorías con relación al gasto, a las áreas donde se compran, y las cantidades con que se adquieren.
- Determinar el alcance de las compras.
- Generar iniciativas de agregación de demanda o de desagregación.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

- Identificar proveedores críticos
-
- Identificar la necesidad de más información para toma de decisiones.
- Identificar oportunidades preliminares de generación de valor por dinero y de optimización del proceso de compra.

¿Cómo se perfila una categoría?

Para esto, se propone responder a las siguientes preguntas para cada una de las categorías:

Pregunta	¿Qué busca?	Información Relevante
¿Qué se compra?	Va desde la totalidad de la categoría, hasta un artículo en específico.	<input type="checkbox"/> Descripción de la categoría <input type="checkbox"/> Descripción de subcategorías
¿Quién Compra?	Puede estar segmentado por regiones geográficas, áreas misionales o administrativas, etc.	<input type="checkbox"/> ¿Específica a un área/departamento o transversal? <input type="checkbox"/> ¿Con qué alcance geográfico?
¿Dónde se compra?	A qué proveedores se compra especificando en qué cantidad y a qué precios	<input type="checkbox"/> Nombre y cantidad de proveedores <input type="checkbox"/> Listado de proveedores estratégicos o principales.
¿Cuánto se Compra?	Entender el comportamiento de la compra en volumen y tiempo.	<input type="checkbox"/> ¿Cuánto es el consumo histórico por periodo? <input type="checkbox"/> ¿Cuánto se estima sea el consumo futuro?
¿Cuándo se Compra?	Qué factores determinan la demanda y qué patrones se identifican.	<input type="checkbox"/> ¿Cuándo se genera la necesidad? <input type="checkbox"/> ¿Cuál es el patrón de demanda a lo largo del periodo?

Ilustración 17 Preguntas para desarrollar el perfilamiento del gasto



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

7.3. LEVANTAMIENTO Y ESTRUCTURACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para obtener la mayor calidad en los análisis derivados de las herramientas descritas anteriormente, se debe asegurar la calidad y la disponibilidad de los datos. En consecuencia, antes de hacer uso de las herramientas, es necesario trabajar con las fuentes internas de información para extraer y validar el gasto por lo que se sugiere realizar las siguientes acciones que ayudarán a construir una base de datos sólida y confiable:

a. Extraer lo datos

- Identificar qué información se requiere y con cuales características. Por ejemplo: “Cantidad y precio unitario del artículo x comprado por mes, por cada área de la Entidad Estatal en el año 2018”.
- Establecer los requerimientos y las fuentes (bases internas y externas de la entidad estatal)
- Recopilar datos directamente de los sistemas de información.
- Solicitar informaciones si estas no son extraíbles directamente.

b. Validación de los Datos

- Verificar que la información extraída es la que se requiere y es válida.
- Incluir datos que no fueron identificados anteriormente.

c. Limpieza de los Datos

- Verificar que los datos cumplen con los estándares definidos y corregir aquellos que presenten errores (Ejemplo: Moneda, NIT, Unidades de Medida).
- También se propone revisar la tipificación de proveedores, definir reglas o criterios de clasificación, conversión de monedas y unidades de medida.

Asegurado lo anterior, es posible la correcta implementación de las herramientas de Análisis de Demanda de manera que se logre un correcto entendimiento del comportamiento de compras de la entidad y la identificación de oportunidades preliminares de ahorro.

7.4. PERFILAMIENTO DE NECESIDADES FUTURAS

Una vez entendido a detalle el comportamiento de compras histórico de la entidad, se procede a realizar la identificación y proyección de necesidades futuras. Esto, se constituye en un insumo estratégico para la elaboración y actualización de los planes anuales de adquisición, asegurando que están contruidos de manera sustentada y metodológica.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Para poder realizar la proyección de necesidades futuras, se debe partir primero del entendimiento del comportamiento histórico de manera detallada, con el fin de poder identificar tendencias, ciclos, datos atípicos, entre otros. Esto permite identificar qué variables y comportamientos se pueden incorporar en la proyección futura y cuáles no.

¿Cómo harías la proyección futura de una categoría / bien / servicio para cada una de las siguientes situaciones?

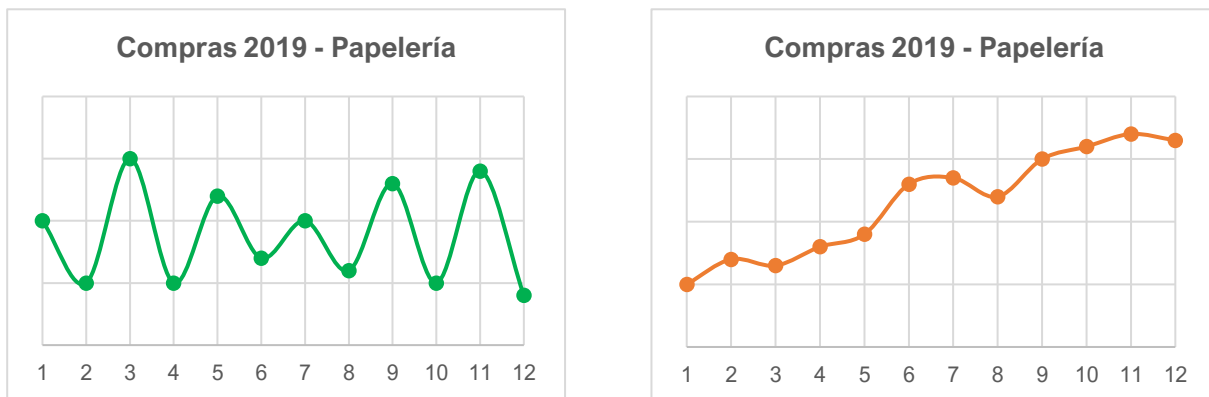


Ilustración 18 Ejemplos de comportamiento estacional y comportamiento con tendencia

Teniendo en cuenta que, para el gráfico de la izquierda, se identifica un comportamiento estacional aproximadamente estable, una proyección futura lógica sería la de mantener el mismo comportamiento, incorporando variables como lo es la inflación que afecta el rubro de papelería cada año.

En el caso del gráfico de la derecha, se identifica un comportamiento con tendencia ascendente, mostrando que el gasto a lo largo del periodo se ha incrementado progresivamente. En este caso no se puede replicar el comportamiento para el periodo siguiente, por tanto, es necesario entender el porqué de este comportamiento y de esta forma establecer cuáles son las variables que impactarán para el futuro.

Otro beneficio de Perfilar el Gasto es que permite identificar patrones, describirlos y explicarlos. Se debe partir primero del entendimiento del comportamiento histórico de manera detallada, con el fin de poder identificar tendencias, ciclos, datos atípicos, entre otros. Esto permite identificar qué variables y comportamientos se pueden incorporar en la proyección futura y cuáles no.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Cuando se analiza el comportamiento histórico, se debe prestar cuidado de identificar patrones.



Ilustración 19 Patrones del Gasto

Algunos ejemplos de patrones pueden ser:

- Variaciones al azar: la cantidad demandada varía al azar dentro de un determinado rango
- Tendencia: la cantidad demandada muestra una clara tendencia, puede ir incrementando año a año, o puede ir decreciendo
- Estacional: la cantidad demandada tiene variaciones consistentes a lo largo de periodos de tiempo definidos. Por ejemplo, los servicios de taxis se incrementan durante los turnos que inician/finalizan por la noche, las compras se acumulan en el último trimestre del año, etc.
- Cíclico: la cantidad demandada muestra expansiones y contracciones

El comportamiento histórico puede mostrar un patrón o una combinación de patrones. En el ejemplo que se ilustra en el patrón cíclico, también se puede identificar una tendencia incremental.

Con base en el entendimiento anterior para el perfilamiento de las necesidades futuras se recomiendan:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

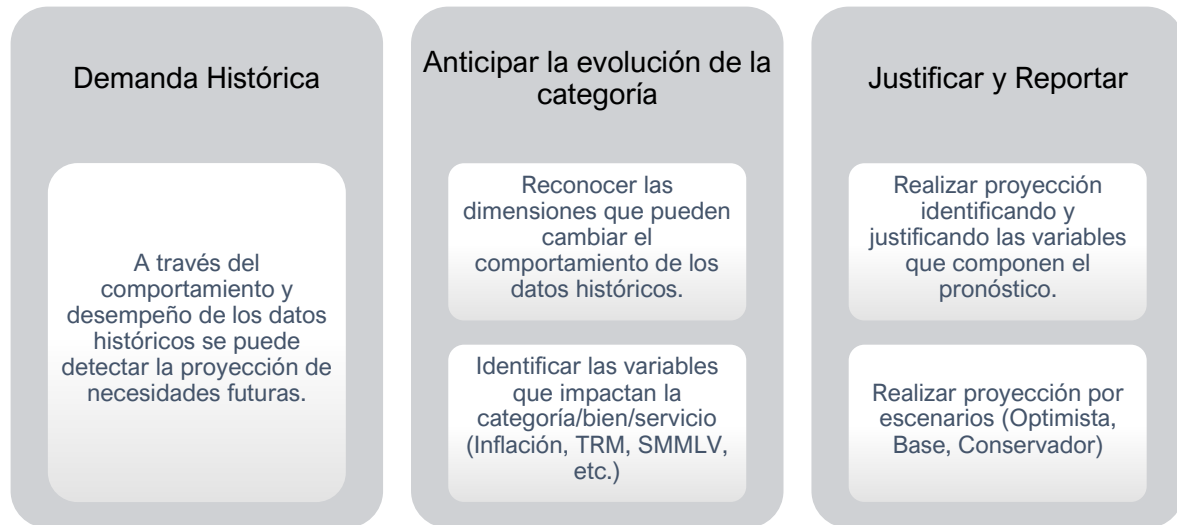


Ilustración 20 Ilustración proyección por escenarios. Fuente: AT Kearney

En este sentido se debe anticipar la evolución de la categoría al considerar los factores determinantes de la demanda, así como las tendencias de mercado. Algunos factores determinantes son:

- Variación en las necesidades o requerimientos del área
- Potencial modificación a los objetivos y prioridades del área
- Evolución tecnológica y tasas de adopción
- Potencial sustitución
- Variaciones en el presupuesto asignado
- Cambios en la regulación.



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

7.5. INICIATIVAS PRELIMINARES DE GENERACIÓN DE VALOR

Una vez completado todo el análisis incluyendo el comportamiento histórico y la proyección de necesidades futuras, es posible identificar iniciativas preliminares de generación de valor. Aun cuando no existe una estrategia formal de adquisición definida en este punto, ni se ha estructurado la compra, es posible definir e identificar oportunidades que permitan generar valor en el proceso de adquisición. Para ello a continuación se expondrán los conceptos de Posibles Iniciativas de Ahorro, Gasto Impactado y Árbol de Hipótesis y mediante un ejemplo se interpretará y aplicarán los mismos.

7.5.1. Posibles Iniciativas de Ahorro

Existen múltiples iniciativas de ahorro las cuales tienen mayor o menor impacto dependiendo del contexto de la categoría / bien / servicio. A continuación, se presentan algunas iniciativas generales teniendo en cuenta su nivel de agresividad y generación de ahorros.

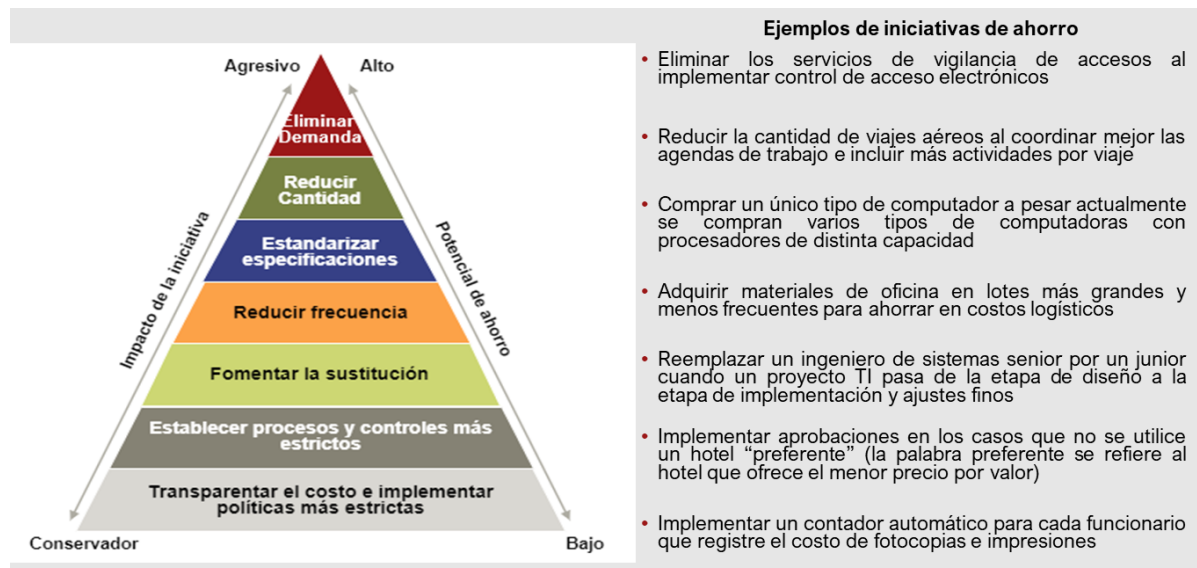


Ilustración 21 Iniciativas Generales de Ahorro. Fuente: AT Kearney



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

7.5.2. Gasto Impactado

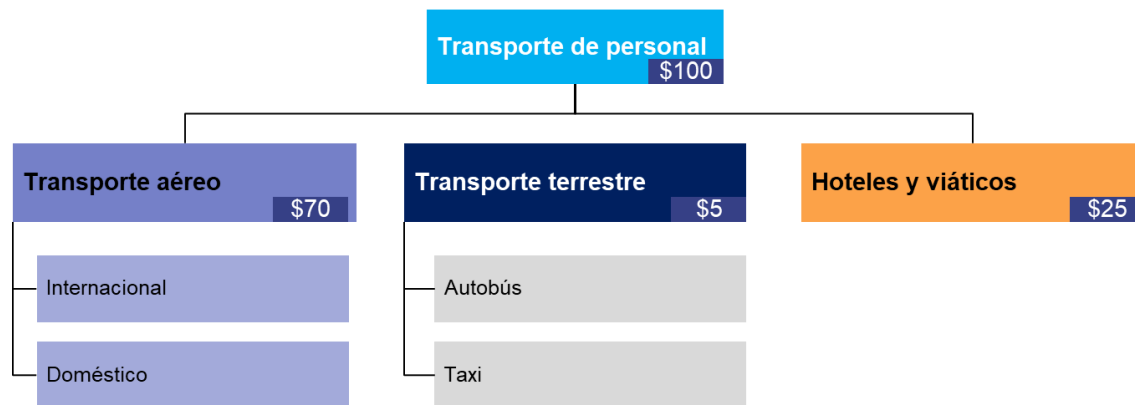
Una vez definidas las iniciativas de ahorro se procede al cálculo del Gasto Impactado, que se define como el valor que será afectado por las iniciativas de ahorro identificadas anteriormente. La herramienta más recomendable para poder realizar el cálculo es el Árbol de Categorías.

En principio, las iniciativas de ahorro no afectan el gasto total de una categoría, sino que afectan subcategorías o productos o servicios específicos. En este contexto se puede determinar qué impacto tiene cada iniciativa y en qué proporción dentro de cada categoría o subcategoría.

Usualmente las iniciativas identificadas no afectan al gasto total de una categoría, sino que afectan solo a una parte del gasto.

Para lograr interpretar adecuadamente y aplicar las iniciativas preliminares de generación de valor, se seguirá la secuencia del siguiente ejemplo con la Categoría del Transporte de Personal, así:

Nombre de la categoría: Transporte de personal



Por ejemplo, el equipo de compras estuvo analizando el gasto total de transporte de personal e identificó posibles iniciativas de mejora en la compra de pasajes aéreos

Ilustración 22 Ejemplo categoría del transporte de personal

Dicho entendimiento del gasto permite desarrollar hipótesis o ideas de iniciativas que se pueden implementar para generar valor.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Estas iniciativas generalmente afectan solamente a una porción del gasto total de una Entidad o unidad de negocio.

En el ejemplo en desarrollo se transmitirá el concepto del “Gasto Impactado”. Imagine que el Comprador, durante el análisis del comportamiento de la demanda, y al compararse con otras entidades estatales y empresas privadas, ha encontrado varias iniciativas que podrían generar ahorro y valor por dinero en la compra de pasajes aéreos, tanto de vuelos internacionales como domésticos. Por lo tanto, el Gasto Impactado, en este caso, es la subcategoría de transporte aéreo.

Nombre de la categoría: Transporte de personal

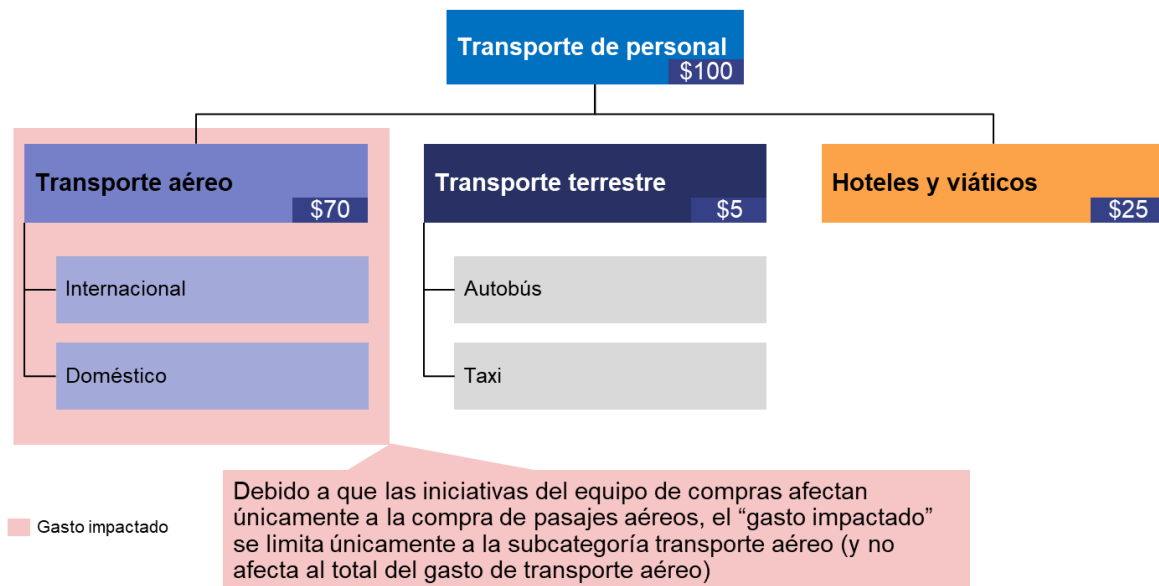


Ilustración 23 Ejemplo gasto impactado Ejemplo categoría del transporte de personal

Esta “parte” del gasto que se verá afectada por las iniciativas propuestas se lo conoce como “Gasto Impactado”. Definir la base del gasto impactado es identificar, de manera específica, sobre qué “parte” del gasto actuarán las mejoras identificadas.

Otra forma de visualizar el gasto impactado es remover del total los conceptos que no se verán afectados por las iniciativas.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

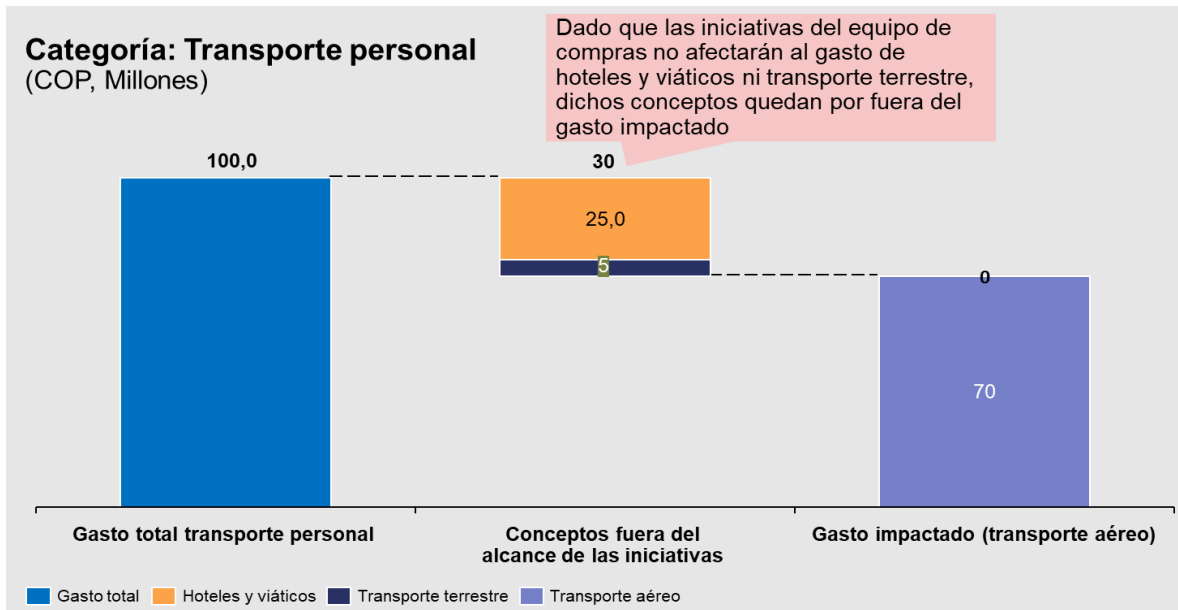


Ilustración 24 Ejemplo de visualización del gasto impactado 1

Este es otro ejemplo de cómo visualizar el gasto impactado. Del total del gasto de transporte personal, hay conceptos que quedan fuera del alcance de las iniciativas de mejora que se han identificado (dado que éstas solamente afectan el transporte aéreo). Por lo tanto, el gasto impactado es el gasto relacionado al transporte aéreo únicamente.

Una vez el comprador identificó el gasto impactado y evaluó las hipótesis, está en condiciones de estimar la magnitud del ahorro que propone.



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia



www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Categoría: Transporte personal (COP, Millones)

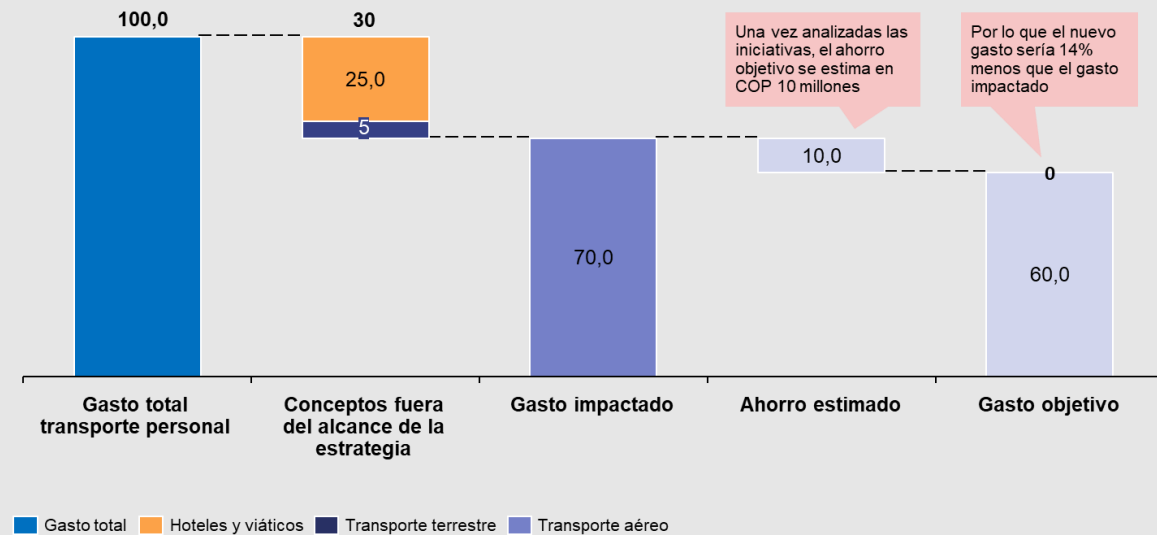


Ilustración 25 Ejemplo de visualización del gasto impactado 2

En el ejemplo del transporte de personal, en primer lugar, se habían removido los conceptos que no se incluirán dentro de las iniciativas para determinar el gasto impactado. En el ejemplo en particular, el gasto impactado abarca solamente el transporte aéreo. En segundo lugar, y luego de haber evaluado las iniciativas, se puede calcular el ahorro que se espera con la implementación de dichas iniciativas.

7.5.3. Árbol de Hipótesis

Una vez definidas las iniciativas, se recomienda realizar una validación para evaluar su viabilidad general. Para esto se puede hacer uso del Árbol de Hipótesis. Esta herramienta permite validar si las iniciativas pueden potencialmente ser implementadas. De manera metodológica la construcción del árbol se realiza siguiendo los pasos de un ejemplo que se presenta en el siguiente numeral.

Una vez se ha comprendido lo que significa el gasto impactado y ahorro objetivo, se procede a presentar la herramienta que facilita el análisis y revisión de iniciativas de ahorro - “Árbol de Hipótesis”.

El “Árbol de Hipótesis” es un método que permite agrupar las iniciativas de mejora, y permite ordenar el proceso de validación.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



Apoyados en el ejemplo que se usó para entender el Gasto Impactado, se ilustrará de adecuada manera de qué trata la herramienta del Árbol de Hipótesis.

En el ejemplo, el objetivo es reducir el gasto total de viajes aéreos del personal. Para validar si este objetivo es alcanzable, el equipo de Compras puede recurrir al árbol de hipótesis para ordenar su análisis.

Reducir el gasto total de viajes aéreos se pueden identificar 3 potenciales estrategias de ahorro: concentrar volumen, reducir consumo, y/o estandarizar procesos de compra.

Para probar cada una de estas estrategias, el equipo de compras ha formulado hipótesis por cada estrategia. Por ejemplo, se puede reducir el consumo si la hipótesis “reducir la frecuencia de viajes del personal” se confirma como verdadera.

Para validar una hipótesis, el equipo de Compras recurre a una serie de preguntas claves y de evaluación. En el siguiente ejemplo de Árbol de Hipótesis, se exponen el Gasto Impactado, el Objetivo, las Potenciales Estrategias, Hipótesis, Preguntas Claves y Preguntas de Evaluación:

Un Árbol de Hipótesis será herramienta útil para recoger, analizar y validar potenciales iniciativas de generación de valor como a continuación se describe dentro del ejemplo seguido.

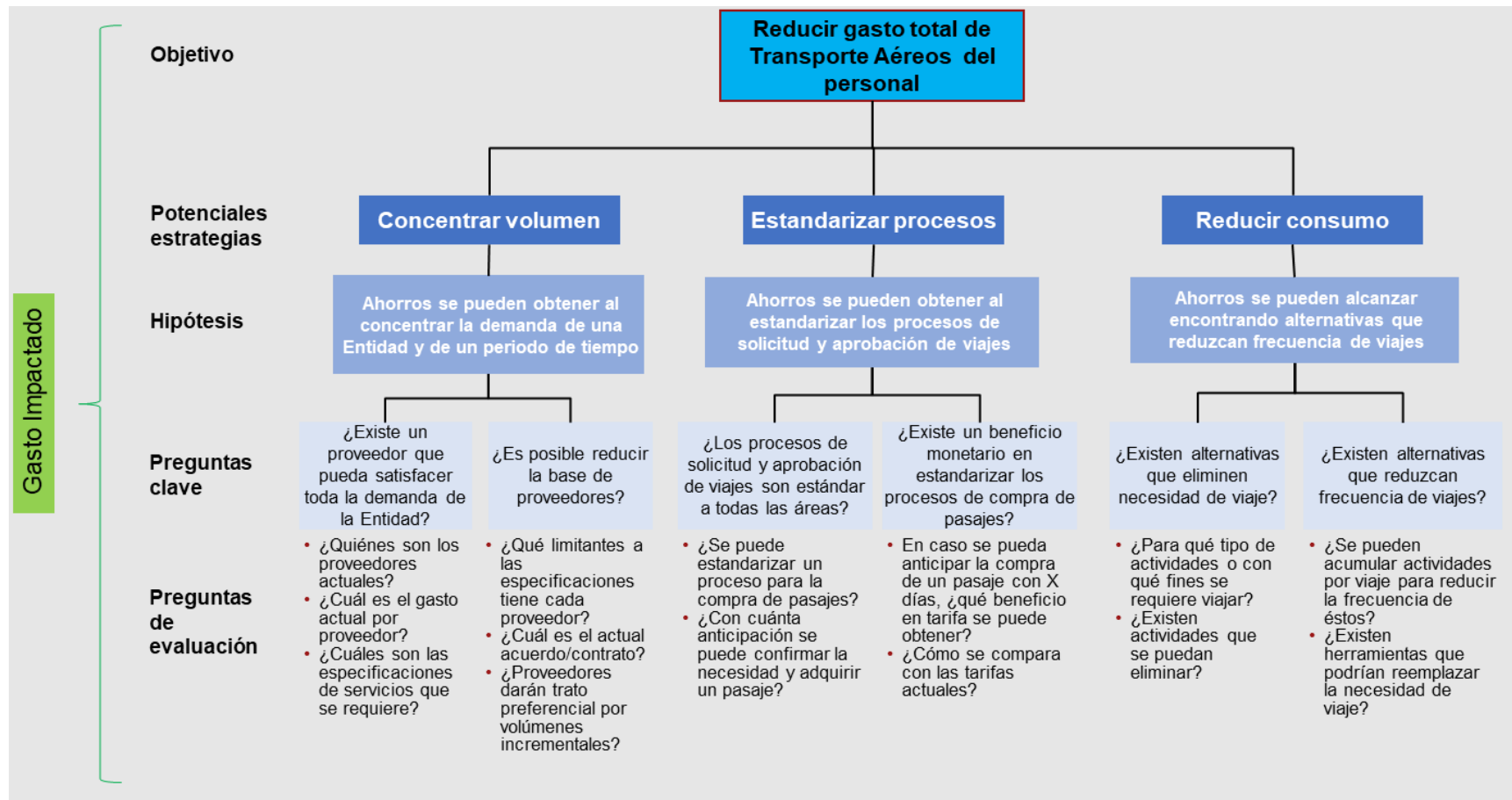


Ilustración 26 Ejemplo de Árbol de hipótesis



El futuro es de todos

DNP
Departamento Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

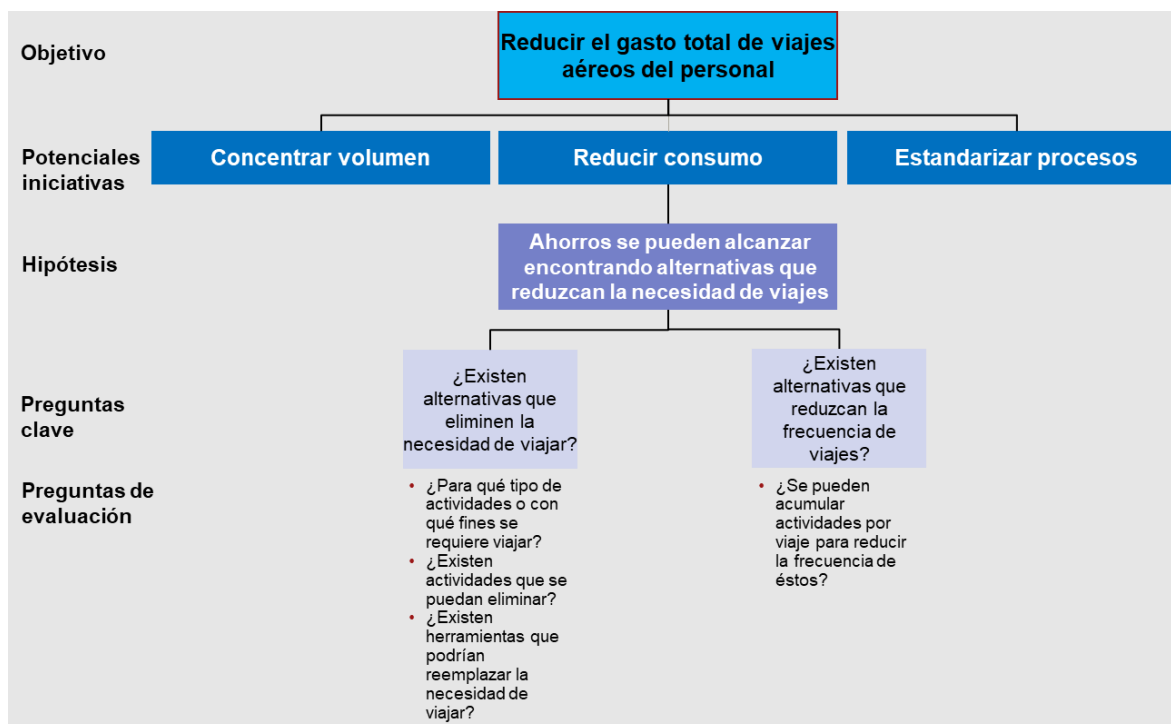


Ilustración 27 Ejemplo de Árbol de hipótesis y alternativas de generación de mayor valor por dinero

Un árbol de hipótesis es un método útil que facilita estructurar el análisis de iniciativas de ahorro, pero no es el único. Cada equipo de Compras deberá elegir cómo ordenar y planificar el análisis con base en sus necesidades.

Respondiendo a cada una de las preguntas identificadas para todas las iniciativas se podrá hacer una validación inicial de la viabilidad de estas y así tener un mapa de ahorros preliminar que será validado en las fases posteriores del Modelo de Abastecimiento Estratégico.

7.5.4. HERRAMIENTA DE VISUALIZACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La Agencia Nacional de Contratación – Colombia Compra Eficiente pone a disposición de las entidades estatales, la herramienta de visualización para el **Análisis de Demanda**, la cual permite de manera integral visualizar el comportamiento de compras histórico de la entidad.

Esta herramienta consolida la información que reposa en el SECOP (I, II y TVEC), presenta de manera organizada y estructurada datos históricos relacionados con las compras de la entidad. Es una herramienta dinámica que permite realizar filtros y búsquedas para hacer más robustos los análisis correspondientes.



MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

La herramienta se encuentra disponible en la página oficial de la Agencia Nacional de Contratación – Colombia Compra Eficiente en el micrositio de Abastecimiento Estratégico, que puede ser consultado en la ruta:

<https://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/modelo-de-abastecimiento-estrategico>.

A continuación, se presentan imágenes de muestra de la herramienta:

ANÁLISIS DE DEMANDA

Colombia Compra Eficiente

[← Atrás](#)

Seleccione su entidad (Obligatorio):
*No utilizar tildes
Search

Lista de Entidades

- ACUEDUCTO ALCANTARILLADO Y ASEO DE PIAMONTE SA ESP
- ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE POPAYAN SA ESP
- ADMINISTRACION TEMPORAL
- ADMINISTRADORA COLOMBIANA DE PENSIONES - COLPENSIONES
- ADMINISTRADORA DE LOS RECURSOS DEL SISTEMA GENERAL DE SEGURIL...
- ADPOSTAL - ADMINISTRACION POSTAL NACIONAL E INTERNACIONAL
- AERONAUTICA CIVIL - AEROCIVIL
- AEROPUERTO INTERNACIONAL MATECANA
- AGENCIA COLOMBIANA DE CONTRATACION INTERNACIONAL

Seleccione una categoría: (Segmento / Familia / Clase)

- 10 - Material Vivo Vegetal y Animal, Accesorios y Suministros
- 11 - Material Mineral, Textil y Vegetal y Animal No Comestible
- 12 - Material Químico incluyendo Bioquímicos y Materiales de Gas
- 13 - Materiales de Resina, Colofonia, Caucho, Espuma, Pelicul...
- 14 - Materiales y Productos de Papel
- 15 - Materiales Combustibles, Aditivos para Combustibles, Lubri...
- 20 - Maquinaria y Accesorios de Minería y Perforación de Pozos
- 21 - Maquinaria y Accesorios para Agricultura, Pesca, Silvicultur...
- 22 - Maquinaria y Accesorios para Construcción y Edificación
- 23 - Maquinaria y Accesorios para Manufactura y Procesamient...
- 24 - Maquinaria, Accesorios y Suministros para Manejo, Acondi...
- 25 - Vehículos Comerciales, Militares y Particulares, Accesorios ...
- 26 - Maquinaria y Accesorios para Generación y Distribución de

Filtro de Fecha:

- 2017
- 2018
- 2019
- 2020
- 2021

Filtro de Valor:

\$ 0

\$ 4.949.735.040.000

Gasto Mensual

Valor Total Estimado

Gasto Anual

Valor Total Estimado

Ilustración 28 Panel Herramienta de análisis de Demanda

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



Clasificador de Bienes y Servicios - UNSPSC

Colombia Compra Eficiente

← Atrás

Búsqueda por palabra clave o código

Search

1. Segmento

- 10 - Material Vivo Vegetal y Animal, Accesorios y Suministros
- 11 - Material Mineral, Textil y Vegetal y Animal No Comestible
- 12 - Material Químico incluyendo Bioquímicos y Materiales de Gas
- 13 - Materiales de Resina, Colofonia, Caucho, Espuma, Película y Elastoméricos
- 14 - Materiales y Productos de Papel
- 15 - Materiales Combustibles, Aditivos para Combustibles, Lubricantes y Anticorrosivos

2. Familia

- 1010 - Animales vivos
- 1011 - Productos para animales domesticos
- 1012 - Comida de animales
- 1013 - Recipientes y habitat para animales
- 1014 - Productos de talabarteria y arreo
- 1015 - Semillas, tuberos, plantas y pecuarias

3. Clase

- 101015 - Animales de granja
- 101016 - Pajaros y aves de corral
- 101017 - Peces
- 101018 - Mariscos e invertebrados acuaticos
- 101019 - Insectos
- 101020 - Animales salvajes

4. Producto

* Se aclara que en las Herramientas de Análisis de Demanda y Oferta se categorizan los niveles de Segmento, Familia y Clase

- 10101500 - Animales de granja
- 10101501 - Gatos
- 10101502 - Perros
- 10101504 - Vison
- 10101505 - Ratas

Resultados

Segmento	Familia	Clase	Producto	Nombre Producto
10	1010	101015	10101500	Animales de granja
10	1010	101015	10101501	Gatos
10	1010	101015	10101502	Perros
10	1010	101015	10101504	Vison
10	1010	101015	10101505	Ratas
10	1010	101015	10101506	Caballos
10	1010	101015	10101507	Ovejas
10	1010	101015	10101508	Cabras
10	1010	101015	10101509	Asnos
10	1010	101015	10101510	Ratones
10	1010	101015	10101511	Cerdos
10	1010	101015	10101512	Conejos
10	1010	101015	10101513	Cobayas o conejillos de indias
10	1010	101015	10101514	Primates
10	1010	101015	10101515	Armadillos
10	1010	101015	10101516	Carneado vacuno
10	1010	101015	10101517	Camellos
10	1010	101016	10101600	Pajaros y aves de corral
10	1010	101016	10101601	Pollos vivos
10	1010	101016	10101602	Patos vivos
10	1010	101016	10101603	Pavos vivos
10	1010	101016	10101604	Gansos vivos
10	1010	101016	10101605	Faisanes vivos

Ilustración 29 Panel de herramienta del clasificador de bienes

Para el correcto uso de la herramienta, se ha dispuesto de un Manual de Uso que sirve como guía principal para poder ingresar a las herramientas, entender cómo se deben interpretar los resultados y datos que allí se muestran y en general apropiar las funcionalidades de las herramientas. El manual puede ser consultado y descargado en el micrositio de Abastecimiento Estratégico.

Si bien la información registrada en la Herramienta de Visualización para el Análisis de Demanda proviene de la plataforma de Datos Abiertos, también se puede consultar directamente toda la información del SECOP registrada en el portal de Datos Abiertos, accediendo a través del link:

<https://www.colombiacompra.gov.co/transparencia/gestion-documental/datos-abiertos>

8. FASE 2 – ANÁLISIS DE OFERTA

8.1. OBJETIVO DE LA FASE

Esta fase tiene como objetivo el análisis del mercado de oferta y opciones de suministro, a partir de las categorías de compra definidas como estratégicas y prioritarias en la fase anterior. Así mismo se realizará la identificación y perfilamiento del portafolio de proveedores. La fase también permitirá:

- Desarrollar un entendimiento detallado sobre el concepto de mercado de oferta y su impacto como herramienta indispensable en la planeación y estructuración de los procesos de compra.



- Aprender cómo realizar un perfilamiento y a realizar segmentación de mercados.
- Aprender como identificar y analizar las fuerzas competitivas del mercado.
- Aprender a realizar el perfil de potenciales proveedores.

8.2. ¿QUÉ ES EL ANÁLISIS DE OFERTA?

Tomando como base la respuesta de las preguntas

- ¿Qué voy a comprar? y
- ¿Por qué lo voy a comprar?

A partir del desarrollo de Análisis de la Demanda, corresponde ahora realizar un análisis del mercado al que las categorías o subcategorías identificadas pertenecen. Para esto, se desarrollará el Análisis de Oferta, el cual permitirá tener un entendimiento claro sobre las variables que impactan los sectores a los que pertenecen las categorías a evaluar.

Así mismo, el Análisis de Oferta permite entender las dinámicas que afectan los sectores, la cadena de abastecimiento, y los proveedores que existen en el mercado y pueden suministrar bienes y servicios.

El Análisis de Oferta busca responder entre otras, las siguientes preguntas:

- ¿Quién suministra los bienes y servicios de una categoría / subcategoría específica?
- ¿Cuál es la dinámica de producción, distribución y entrega de los bienes, obras o servicios de dicha categoría / subcategoría?

Este análisis está estructurado en dos partes:

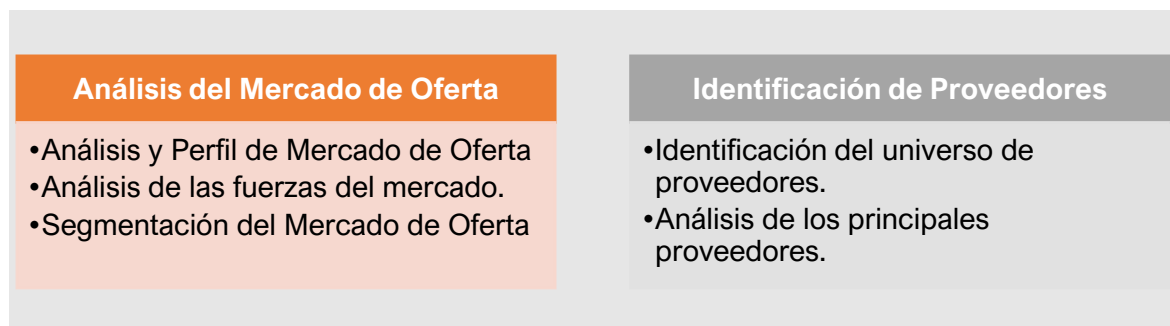


Ilustración 30 Estructuración de análisis de mercado e identificador de proveedores

8.2.1. Verificación Acuerdos Marco de Precios

Previamente a iniciar con el Análisis de la Oferta, y una vez realizado el respectivo Análisis de Demanda en donde se logra tener plenamente identificado el bien o servicio

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

que se pretende adquirir, se debe llevar una validación en lo referente a la inclusión de dicho bien en un Acuerdo Marco de Precios vigente, en observancia del Decreto 310 de 2021⁴.

La entidad estatal deberá verificar si existe un Acuerdo Marco de Precios para ese bien y/o servicio que se pretende adquirir. En caso de existir, el proceso de adquisición de ese bien o servicio se debe adelantar haciendo uso de la Tienda Virtual del Estado Colombiano; de esta forma se omitiría el Análisis de la Oferta, toda vez que en la estructuración del Acuerdo Marco de Precios adelantada por la Agencia Nacional de Contratación Pública ya se habría estudiado el mercado correspondiente, teniendo en cuenta la oferta nacional e internacional.

Es preciso mencionar que los Acuerdos Marco de Precios son de uso obligatorios para las entidades de la rama ejecutiva del poder público, en el Orden Nacional, que están sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. Sin perjuicio de que los Organismos Autónomos y de las Ramas Legislativa y Judicial, así como las Entidades Territoriales, puedan adherir a los Acuerdos Marco de Precios. Para mayor información puede ser consultada en el link <https://www.colombiacompra.gov.co/tienda-virtual-del-estado-colombiano/acuerdos-marco/acuerdos-marco>.

8.3. ANÁLISIS DE MERCADO DE OFERTA

8.3.1. ¿Qué es el Mercado de Oferta?

El mercado de oferta se entiende como un “grupo de compañías o proveedores que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí”⁵. También incluye los aspectos claves del entorno en el cual dichas compañías operan.

El análisis del mercado de oferta permite desarrollar un conocimiento básico de:

- ¿Cómo operan las variables económicas, técnicas, regulatorias para ese grupo de compañías?
- ¿Cuáles son las dinámicas de generación de valor?
- ¿Cuáles son las tendencias de dichas dinámicas?
- ¿Qué efectos tienen sobre la categoría a comprar?

El análisis del mercado de oferta es un proceso que cubre parte de los requisitos del Estudio del Sector, por lo tanto, permite conocer factores que pueden ser determinantes en el establecimiento de los requisitos habilitantes de procesos de selección. También

⁴ <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160961>

⁵ Fuente: AT Kearney

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

permite entender de manera detallada la dinámica del mercado para establecer condiciones propias en la ejecución de los contratos.

En términos generales, el proceso de análisis de mercado de oferta busca organizar, analizar y sintetizar información:

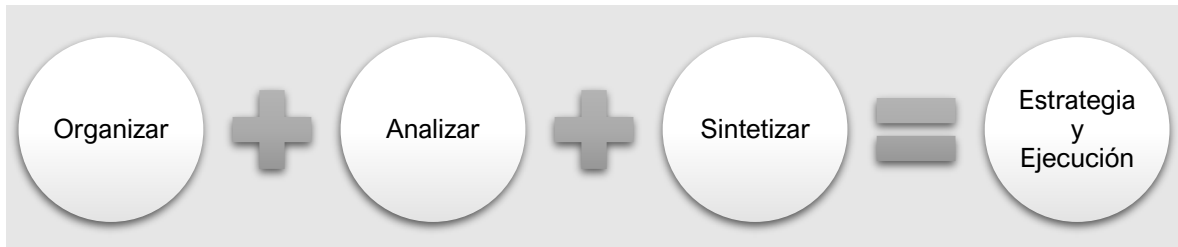


Ilustración 31 procesos términos generales del análisis de mercado de oferta

a. Organizar:

- Desarrollar preguntas claves de diagnóstico.
- Formular necesidades de información
- Enviar requerimientos de información
- Obtener perfiles de proveedores

b. Analizar:

- Perfil del mercado.
- Segmentación del mercado
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter
- Información considerada en otros procesos similares.

c. Sintetizar

- Desarrollar visión general del mercado
- Identificar patrones de crecimiento de la industria
- Identificar tendencias
- Identificar posición de poder de los proveedores

d. Definir Estrategia y Ejecutar:

- Convertir las conclusiones en planes accionables para la generación de valor por dinero y la consecución de ahorro para la entidad.

Siguiendo estos pasos, se podrán realizar **análisis económicos, análisis financieros, análisis estratégicos y de cadena de suministro**, los cuales permitirán definir de manera adecuada las estrategias de compra que hace parte del MAE.

Dentro del análisis de mercado de oferta se estudian de manera detallada dos dinámicas que se presentan en los mercados:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

Competencia	Tendencias
<ul style="list-style-type: none">• ¿Quiénes son los actuales competidores?• Quiénes podrían satisfacer las necesidades de la entidad?• ¿Cómo se reparten el mercado?• ¿Existen precedentes de colusión?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué eventos recientes relevantes han ocurrido? (Inflación, Sobreoferta, caída de precios, etc.)• ¿Qué tendencias se están presentando?• ¿Cómo se pueden aprovechar dichas tendencias?• ¿Qué riesgos pueden surgir?

Ilustración 32 Dinámicas de competencia y tendencia del análisis de mercado de oferta

El análisis de mercado oferta realizado desde estas dos dinámicas, permite entender de manera integral el mercado de los bienes y servicios que la entidad identifica como prioritarios y estratégicos.

Ahora bien, para realizar el análisis de mercado de oferta se puede realizar a través de algunas herramientas como lo son:

- Perfil de Mercado
- Segmentación del Mercado
- Fuerzas Competitivas de Porter.

8.3.2. Desarrollo del Perfil de Mercado

El perfil de mercado es la primera actividad que se realiza en el análisis de la oferta. Esta técnica permite analizar y entender el mercado en el que se contrata, entender a los proveedores que componen dicho mercado y analizar las tendencias que afectan su comportamiento.

Perfilear el mercado permite identificar la posición del comprador (entidad) dentro del mercado y revela oportunidades de cómo mejorar para obtener beneficios económicos en los procesos de compra.

El perfil del mercado puede incluir, entre otros factores:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente



Ilustración 33 Factores del perfil de mercado

Es importante precisar que no existe una forma específica de estructurar el perfil del mercado, pues cada uno se comporta de manera diferente y las fuentes de información también difieren. Hay mercados más complejos para perfilar dada la escasez de información existente, mientras que existen mercados que son más abiertos en información. Las fuentes de información para realizar el perfil del mercado y sus proveedores son diversas, especialmente hoy en día, donde se cuenta con una gran cantidad de portales de información, sin embargo, hay que asegurar que dichas fuentes sean confiables, de calidad y actualizadas.

En este sentido, algunas de las fuentes de información sugeridas son:

- **DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística):** fuente oficial de indicadores Macroeconómicos de Colombia y de actividad de sectores productivos. <https://www.dane.gov.co/index.php/en/>
- **Banco de la República:** fuente oficial de información económica de Colombia. <https://www.banrep.gov.co/>
- **Datos Abiertos:** Portal de datos abiertos del Gobierno Colombiano, dispuesto para investigar, desarrollar aplicaciones, crear visualizaciones e historias en cualquier campo del conocimiento. <https://www.datos.gov.co/>
- **Herramientas de visualización del Plan Anual de Adquisiciones:** Con estas herramientas de visualización desarrolladas por la Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente-, se podrá ver un resumen desagregado de las compras que planean realizar las Entidades dentro de la vigencia actual, además las herramientas generan una tabla resumen y un gráfico dinámico con la información filtrada y dispuesta para realizar análisis y consultas a nivel detallado de las adquisiciones: Herramienta Planes Anuales de Adquisición y Herramienta Buscador de bienes y servicios PAA, que podrán ser encontradas en la ruta



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

<https://www.colombiacompra.gov.co/content/visualizaciones-compra-publica>.

- **Guías para análisis de criterios de sostenibilidad ambiental en la cadena de producción y responsabilidad social en las conductas empresariales:**

Las Entidades Estatales deben considerar los impactos ambientales, sociales y económicos de sus adquisiciones para desarrollar un programa de Compras Públicas Sostenibles. Una compra es sostenible cuando satisface la necesidad y contribuye a la protección del medio ambiente, la reducción en el consumo de recursos, o la inclusión y la justicia social durante el desarrollo de un proceso de compra pública. Para determinar los criterios de sostenibilidad ambiental en la cadena de producción se pueden consultar la Guía de compras públicas sostenibles con el medio ambiente en la siguiente ruta:

https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_cp_sostenibles.pdf.

Para determinar los criterios de responsabilidad social en las conductas empresariales se puede consultar la Guía de compras públicas socialmente responsables en la siguiente ruta:

https://colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_cp_socialmente_responsables.pdf.

- Páginas web oficiales de gremios, industrias, sectores específicos, gubernamentales, de compañías.
 - o ANDI: <http://www.andi.com.co/>
 - o Fedesarrollo: <https://www.fedesarrollo.org.co/>
 - o Superintendencia de Industria y Comercio: <https://www.sic.gov.co>
- Opcionalmente existen organizaciones que prestan el servicio de suministro de información de sectores y mercados tales como:
 - o Statista: <https://www.statista.com/>
 - o Reuters: <https://www.reuters.com/>
 - o Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/>
- Revistas, asociaciones, directorios profesionales, firmas de análisis, servicios de información.

El proceso de compilación de información se caracteriza por ser una actividad de mejora continua en los procesos de compra y de gestión del conocimiento; su desarrollo requiere disponer de tiempo para buscar, recopilar, validar y estructurar la información para realizar los análisis correspondientes.

Esta actividad debe ser realizada de manera rutinaria, definiendo para cada categoría, la periodicidad y alcance en la actualización de la información. Así mismo, debe ser una técnica que se adapte a las necesidades de la entidad.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co



8.3.3. Segmentación del Mercado

La segmentación del mercado es una técnica que permite realizar una clasificación de este en subsegmentos, de manera que se facilita el análisis y entendimiento de su comportamiento y de variables que le impactan.

La segmentación se realiza cuando se entiende que el mercado es amplio y cubre varias categorías que tienen comportamientos diferentes. En este sentido, esta técnica permite enfocar el análisis únicamente al segmento del mercado que es relevante para las necesidades a satisfacer, pues en ocasiones, se requiere aplicar estrategias diferenciadas por segmento.

Para realizar la segmentación se toma como base el Perfil del Mercado descrito en el numeral anterior. De allí se puede identificar si existe o no una diferenciación relevante entre los proveedores de un mercado de oferta y/o sus propuestas de valor.

Para realizar la segmentación del mercado se parte de lo general a lo particular, siguiendo los pasos a continuación:

- Partir del Perfil del Mercado (Tamaño, Geografía, Competidores, Tendencias, etc.)
- Identificar los criterios pertinentes y variables para segmentar el mercado teniendo en cuenta la necesidad a atender y el nivel de diferenciación de proveedores.
- Elaborar gráficos que den cuenta visual de manera clara de las distintas segmentaciones realizadas.

Para determinar si se debe realizar una segmentación del mercado, se deben responder a las siguientes preguntas.

¿Existe una variación significativa en la oferta de los proveedores?

Si la respuesta es afirmativa, es necesario segmentar el mercado para identificar aquellos proveedores que ofrecen bienes y servicios similares y que se ajustan a la necesidad de compra de la entidad.

En este caso, las variables de segmentación pueden responder, entre otros, a los siguientes criterios:

Criterio	Pregunta
Línea de Productos	¿Los proveedores ofrecen un diferenciado de productos y servicios? ¿Cuáles son?
Calidad	¿Varía la calidad entre los bienes y servicios suministrados? ¿Cuáles son los criterios de variación? (Tiempo de entrega, materiales, duración, normas técnicas, entre otros)



MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



Servicio al Cliente	¿Existe un amplio rango de diferenciación entre los servicios? ¿Cuáles son los adicionales? ¿Qué determina la diferencia?
Base de Clientes	¿Es diferente el perfil de clientes en la base de proveedores? ¿Cómo se segmenta esa base de clientes que se provee por segmentos de mercado?
Inclusión de criterios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.	¿Los proveedores implementan prácticas de sostenibilidad ambiental en su cadena de producción? ¿Los proveedores incorporan criterios de responsabilidad social en su conducta empresarial?
Tecnología	¿Algunos proveedores tienen soluciones tecnológicas superiores en comparación a otros? ¿Cuáles son los factores diferenciadores?
Cobertura Geográfica	¿Existen proveedores con alcance local y/o globales e integradas?

Ilustración 34 Variables de la segmentación del mercado

El detalle de cada uno de los criterios descritos y aquellos que se determinen durante el proceso, son los que determinarán las variables para segmentar el mercado.

¿Hay alguna dimensión (pregunta anterior) del producto / servicio que predomine por encima de las otras dimensiones?

Si la respuesta es afirmativa, entonces es necesario segmentar el mercado utilizando las dimensiones predominantes. Para esto se puede hacer uso de la matriz de segmentación que permitirá clasificar a los proveedores en función de su posición en cada dimensión.

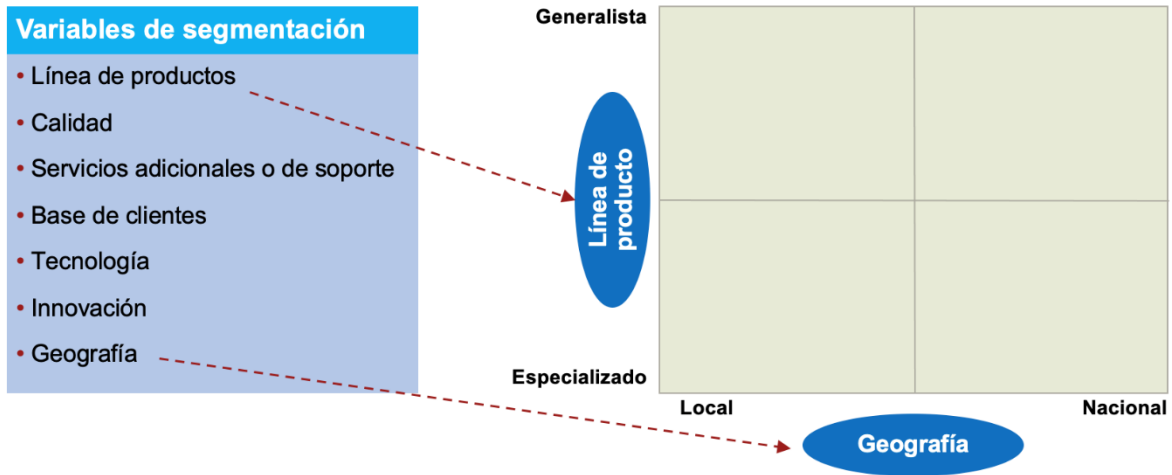


Ilustración 35 Matriz de Segmentación. Fuente: AT Kearney

Tomando dos de las dimensiones se define qué significa cada cuadrante. Ver ejemplo a continuación:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



Ilustración 36 Ejemplo definición de cuadrantes Matriz de Segmentación. Fuente: AT Kearney

Una vez definido cada cuadrante, se procede a clasificar cada proveedor en cada uno de ellos, de manera que visualmente se puedan identificar los subsegmentos y entender el comportamiento de cada su comportamiento.

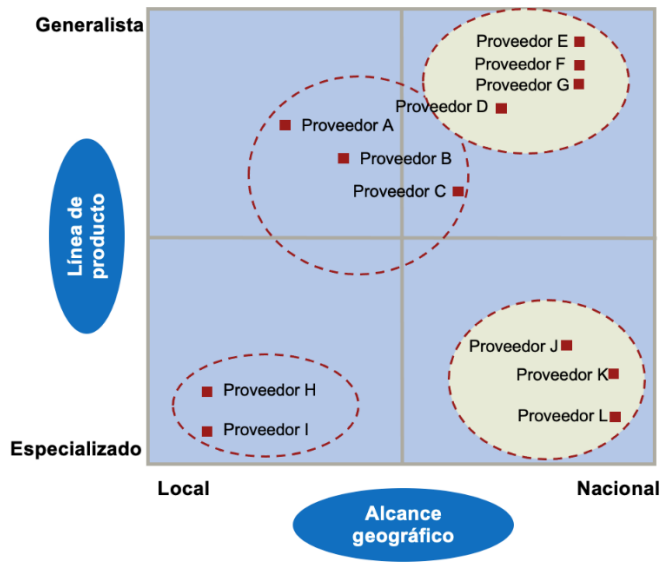


Ilustración 37 Ejemplo definición de cuadrantes Matriz de Segmentación 2. Fuente: AT Kearney

Este ejercicio se realiza para las dimensiones que sean las que representan mayor diferenciación en el análisis. No necesariamente hay que hacerlo para cada una de ellas.

La segmentación del mercado permite observar diferentes perspectivas frente a las posibles dimensiones de:

- Estructura de costos

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

- Volumen de ventas
- Alcance geográfico
- Canales de Distribución
- Amplitud de la línea de productos y servicios
- Tecnología del producto
- Grado de innovación de productos y servicios
- Grado de innovación en los procesos
- Relevancia de las especificaciones y calidad
- Grado de especialización / experiencia
- Precio

8.3.4. Análisis de las Fuerzas Competitivas (Porter)

Este análisis permite evaluar la competitividad del mercado de oferta. Se puede identificar de manera la forma en que compiten entre sí las empresas proveedoras de bienes y servicios en un mismo mercado. Adicionalmente identifica el balance de poder a lo largo de la cadena de suministro.

Con este análisis se puede entender específicamente:

- El entorno competitivo global
- La estructura del mercado
- El grado de concentración / fragmentación del mercado
- El posicionamiento de poder relativo entre compradores y proveedores.

Para esto, se realiza utiliza el concepto de las cinco (5) fuerzas de Porter⁶:

⁶ Michael Eugene Porter (n. 1947, Detroit, Michigan) ostenta la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard (HBS) y dirige el Institute for Strategy and Competitiveness de la misma escuela de negocios. Es globalmente reconocido en temas de estrategia de empresa, consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente



Ilustración 38 Concepto de las 5 fuerzas de Porter

- a. **Amenaza de nuevos entrantes:** Según Porter esto consiste en identificar los factores que pueden facilitar o dificultar la entrada de nuevos actores (proveedores) al mercado. Algunos ejemplos de barreras son:
- Alto requerimiento de inversión
 - Mercado muy intensivo en tecnología
 - Altos costos de producción
 - Limitaciones a nivel regulatorio.

Para efectos del Modelo de Abastecimiento Estratégico (MAE) los nuevos entrantes no se deben considerar una amenaza, sino por el contrario, se convierten en una oportunidad para conseguir una pluralidad de oferentes que participen activamente en los procesos de compra pública como potenciales proveedores.

- b. **Amenaza de sustitutos:** De acuerdo con Porter esto consiste en identificar si existen productos o servicios sustitutos que pueden satisfacer la misma demanda del mercado estudiado. Algunos factores que incrementan la amenaza de sustitutos son:
- Diferencia significativa entre el valor / precio del sustituto relativo al bien o servicio que se pretende sustituir.
 - Bajos costos relacionados a cambiar al bien o servicio sustituto.
 - Frecuencia con la cual los compradores recurren a los sustitutos.

Es preciso mencionar que los bienes sustitutos pueden clasificarse, a su vez, entre perfectos e imperfectos. Los sustitutos perfectos pueden ser sustituidos por otro bien con los mismos resultados para la entidad compradora, mientras que los imperfectos



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

son bienes que pueden utilizarse con un mismo fin, pero con algunas características diferenciadoras.

Un **sustituto perfecto** podrían ser los lapiceros, ya que, lo normal es que, de igual la marca e incluso el color, porque presentan una relación calidad-precio igual y podría encontrar una gama de colores similar. En cambio, un **sustituto imperfecto para este caso podría considerarse los lápices**, ambos productos nos sirven para escribir, pero cada uno tiene características diferenciadas.

Para efectos del Modelo de Abastecimiento Estratégico (MAE) los sustitutos bien sean perfectos o imperfectos no se deben considerar una amenaza, sino por el contrario, se convierten en una oportunidad para identificar posibles nuevas alternativas de bienes y servicios de proveedores no identificados previamente y que pudiesen satisfacer la misma necesidad.

c. Poder del Comprador: Consiste en evaluar el poder del comprador en dicho mercado. Algunos factores que incrementan el poder del comprador son:

- Pocos compradores en el mercado, con alto volumen de compra.
- Los bienes y servicios que ofrecen los proveedores no tienen diferenciación.
- No hay costos significativos por cambiar de un proveedor a otro.

d. Poder del Proveedor: Consiste en evaluar el poder del proveedor en dicho mercado. Algunos factores que incrementan el poder del proveedor son:

- Concentración de proveedores o monopolios, hace que su poder de negociación incremente.
- Ofrecen bienes y servicios muy especializados.
- No hay sustitutos viables.

e. Rivalidad en el Mercado de Oferta: Esta fuerza combina las cuatro anteriores. Si hay alta competencia de proveedores esto genera que se incremente el poder de los compradores al tener acceso a más alternativas. Si, por el contrario, existen pocos proveedores y muchos compradores, esto disminuye la rivalidad del mercado y da poder a los proveedores. Algunos factores que incrementan la rivalidad en el mercado son:

- Muchos proveedores en igualdad de condiciones de competencia.
- Crecimiento del mercado es lento
- Existen altos costos fijos o de almacenamiento
- Los bienes o servicios carecen de diferenciación.
- Altas barreras de salida.

El resultado del análisis debe responder a:

- ¿Cuál es la conclusión sobre cada fuerza?



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

- ¿Cuál es el poder de los compradores?
- ¿Cómo se describe la rivalidad del mercado de oferta evaluado y cuáles son los factores determinantes?
- ¿Cómo se aplica el análisis realizado en la estructuración del proceso de compra?

A continuación, se presenta una tabla ejemplo para aterrizar de mejor manera el análisis de las fuerzas de Porter.

Fuerza Competitiva	Ejemplo
Amenazas de nuevos entrantes ¿Cuántas nuevas empresas y con qué frecuencia están tratando de entrar en este mercado?	<input type="checkbox"/> Viva Colombia compitiendo en nicho de bajo costo. <input type="checkbox"/> Capacidad de Microsoft o Google para limitar la entrada de nuevos proveedores
Amenaza de sustitución por otros productos o servicios: ¿Cuántas alternativas hay en el mercado que podrían satisfacer la misma necesidad?	<input type="checkbox"/> Uber vs. Taxi <input type="checkbox"/> Plástico vs. Cristal <input type="checkbox"/> Aluminio vs. acero
Poder de negociación de los compradores: ¿Qué capacidad tienen los compradores para determinar precios o especificaciones?	<input type="checkbox"/> Sector Público en categorías centralizadas vía Acuerdos Marco de Precios <input type="checkbox"/> Pliegos Tipo
Poder de negociación con los proveedores: ¿Qué capacidad tienen las empresas que nos proveen de influir en la industria?	<input type="checkbox"/> Empresas energéticas en mercados intervenidos: Ecopetrol <input type="checkbox"/> Proveedores de Software Especializado con un único oferente, ejemplo: Oracle Corporation
Rivalidad entre empresas existentes: ¿Cuán intensa es la competencia en este mercado y sobre qué factores?	<input type="checkbox"/> Telefónica vs. Claro vs. Avantel <input type="checkbox"/> Starbucks vs. Oma vs. Juan Valdez <input type="checkbox"/> Coca-Cola vs. Pepsi-Cola vs. Big Cola

Ilustración 39 Tabla de ejemplo de análisis de las fuerzas de Porter

El análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter permite identificar parámetros esenciales para establecer estrategias de compra:

- Unas barreras de entrada bajas aumentan las posibilidades de crear nuevos proveedores mientras que altas barreras de entrada limitan el número de proveedores en el mercado.
- Un poder de negociación del proveedor bajo proporciona al equipo comprador, mayores oportunidades de modificar la estructura de costos y/o reducir precios.



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

- La disponibilidad de productos sustitutos puede proporcionar alternativas viables al portafolio de productos y aporta capacidad de consolidación a los compradores. Para el caso de la estrategia de compra, proporciona diferentes modelos o formas de satisfacer la necesidad.
- Los compradores con alto poder de negociación pueden ejercer presión sobre los proveedores para obtener mejores condiciones de compra (calidad, costo, precio, tiempo de entrega, etc.). Si se hablara de un poder de negociación por parte de las entidades estatales, este sería definido mediante el establecimiento de las condiciones de compra de determinados bienes y servicios. Por ejemplo, en categorías de compra centralizadas vía Acuerdos Marco de Precios o Pliegos Tipo. En esos casos el poder de negociación de la entidad estatal se incrementa toda vez que las condiciones y requisitos de compra ya están establecidos previamente. Otro ejemplo en donde el poder de las entidades estatales, como compradores, es alto, son aquellas situaciones donde el Estado es el único comprador de un determinado bien o servicio.
- En los mercados donde hay alta competencia de proveedores, se pueden obtener mejores condiciones económicas y técnicas de los bienes y servicios.

El análisis de competitividad basado en las fuerzas de Porter se realiza de manera continua para poder evaluar la evolución de cada una de ellas e identificar si se están presentando cambios en la estructura y comportamiento del mercado. Para ello es importante evaluar:

- Cambios sobre las formas y procesos compra pública de las entidades estatales, incorporando prácticas de análisis de datos y abastecimiento estratégico.
- Cambios en el entorno regulatorio y/o en las condiciones macroeconómicas
- Cambios a las necesidades y requerimientos de los bienes o servicios por parte de la entidad estatal
- Cambios tecnológicos
- Entre otros.

En resumen, el análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter permite:

- Determinar el balance de poder que existe entre el comprador y el mercado de oferta.
- Es un insumo necesario para describir los modelos de negocio que los proveedores implantan con el fin de ser exitosos dentro del mercado de oferta.
- Revela oportunidades y amenazas que tanto el comprador como los proveedores, enfrentan en un proceso de compra.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co



Hasta este punto se han cubierto las herramientas que permiten realizar el análisis del mercado de oferta, ahora, se revisarán las técnicas para poder identificar y perfilar los proveedores que componen dichos mercados.

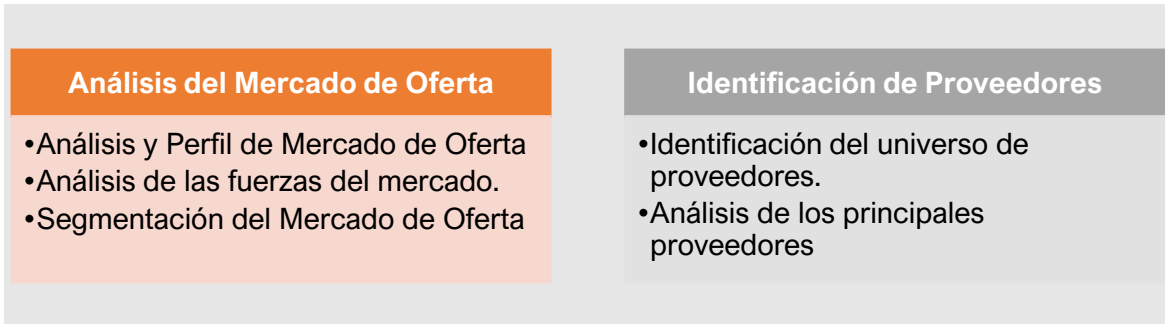


Ilustración 40 Perfilamiento del análisis del mercado de Oferta e identificación de proveedores

8.4. IDENTIFICACIÓN Y PERFIL DE LOS PROVEEDORES

Luego de haber realizado el análisis del mercado de oferta, se procede a realizar la identificación de los principales proveedores. Este proceso permite desarrollar el conocimiento suficiente sobre los mismos, de manera que se puedan definir estrategias de compra de las categorías estableciendo las calidad y condiciones iniciales que deben cumplir los proveedores. La dedicación y el esfuerzo que se le imprima a esta actividad, medida en recursos de tiempo y de personal, debe ser proporcional a la importancia estratégica y características propias de la necesidad a satisfacer.

8.4.1. Identificación de Potenciales Proveedores y su Perfil

Durante esta fase se identificarán aquellos proveedores que componen el mercado de las categorías definidas en los módulos anteriores. Gran parte de este proceso consiste en consultar diferentes fuentes de información para identificar tres tipos de potenciales proveedores:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

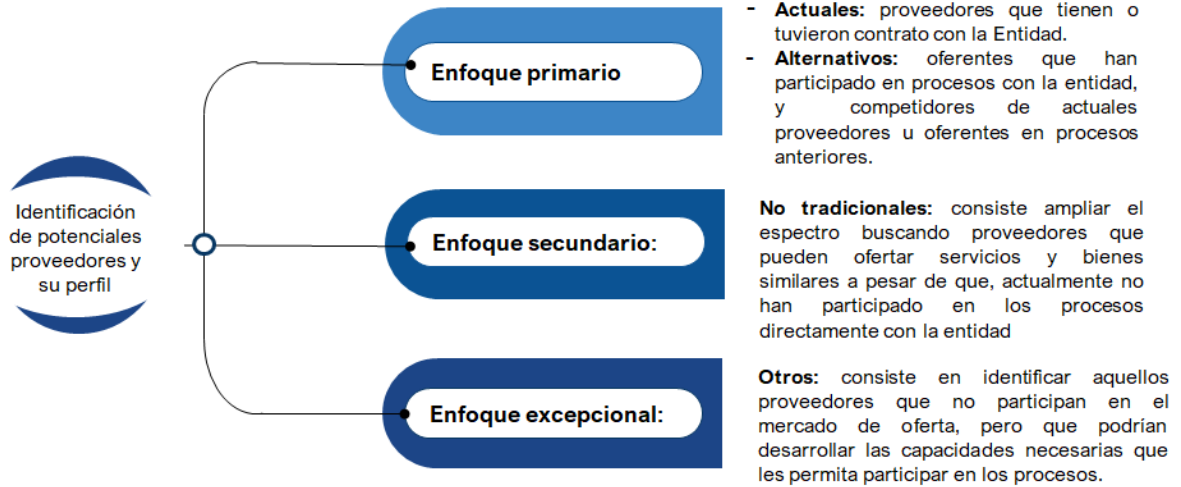


Ilustración 41 Identificación de potenciales proveedores

Enfoque Primario	Enfoque Secundario	Enfoque Excepcional
<ul style="list-style-type: none">• Proveedores que tienen o tuvieron contrato con alguna entidad estatal.• Oferentes que no tuvieron contrato en procesos de compra anteriores• Competidores de actuales proveedores en procesos de compra anteriores.	<ul style="list-style-type: none">• Proveedores alternativos que tradicionalmente no ofertado en los procesos y cuyos bienes o servicios presentan poca variación frente a la necesidad.	<ul style="list-style-type: none">• Proveedores que no compiten en el mercado de oferta, pero que pueden desarrollar capacidades necesarias para competir.

Ilustración 42 Enfoques de identificación de potenciales proveedores y su perfil

A partir de las características de la categoría de la necesidad a satisfacer, será más o menos dispendioso construir una base de potenciales proveedores; en particular, el uso del enfoque excepcional cobra relevancia en aquellos casos en que, agotados los dos primeros enfoques, no se logren identificar un número suficiente de posibles interesados.

Lo anterior permitirá construir un listado de proveedores potenciales, que complementa el resultado del ejercicio de segmentación del mercado.

Una vez construida la base de potenciales proveedores, se procede a identificar aquellas varias variables que facilitan conocer los aspectos más relevantes de cada uno, así como compararlos entre sí. Se debe considerar la información más relevante para la



MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

construcción de un perfil completo de proveedor, a partir de las características del proceso a atender; las principales categorías son:

- Información General
- Información Financiera
- Portafolio de Productos y Servicios
- Estrategia Competitiva
- Implementación de Criterios de Sostenibilidad Ambiental⁷ y Responsabilidad Social⁸.
- Acontecimientos Recientes

Conforme al perfil y características que se estimen pertinentes en el análisis, se puede llegar a un mayor o menor detalle. A continuación, se presenta un ejemplo de un resumen de perfil de proveedor.

⁷ Para determinar la implementación de criterios de sostenibilidad ambiental, la Entidad Estatal debe incluir en el perfil de cada proveedor, el análisis de todo el ciclo de vida del bien o servicio desde la producción, el uso de materiales y los métodos de fabricación hasta las necesidades de mantenimiento y la posibilidad de reutilización. Mayor información puede ser consultada en: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_cp_sostenibles.pdf.

⁸ En lo referente a la responsabilidad social se debe realizar el análisis de las conductas empresariales que propendan por el respeto de los derechos humanos en las interacciones que tienen en el sistema de compra pública. Esto incluye también, la adopción de medidas y criterios que generen empleo local y promuevan igualdad de oportunidades para grupos vulnerables como las personas con discapacidad, minorías étnicas, mujeres y víctimas del conflicto armado. Mayor información puede ser consultada en: https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documents/cce_guia_cp_socialmente_responsables.pdf

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



Descripción general del proveedor y experiencia		Información de contacto	
<ul style="list-style-type: none"> Subsidiaria de empresa de EEUU con más de 60 años de experiencia Principal actividad es el reclutamiento y tercerización de puestos de trabajo temporales y permanentes a niveles operativos y ejecutivos Actividades y servicios adicionales incluyen capacitación y consultoría Tiene contratos pasados y vigentes con el Estado y no reporta sanciones La evaluación de Entidades clientes es positiva 		Nombre	• Apellidos, Nombre
		Cargo	• Gerente de cuenta
		E-mail	• @proveedor1.com
		Teléfono fijo	• +57 1 #### ####
		Teléfono móvil	• *57 3## #### #####
		Dirección	• Calle ## ## ##
Categorías a las que sirve	Productos/servicios en portafolio	Cobertura geográfica	
<ul style="list-style-type: none"> Personal temporal y permanente en oficinas Capacitación según necesidad al personal contratados con Proveedor 1 y otros Consultoría y gestión de nómina 	Personal oficina grado X ✓ Personal oficina grado Y ✓ Manejo de nómina ✓ Consultoría ✓ Capacitación ✓	Cobertura en Colombia: <ul style="list-style-type: none"> Ciudad A Ciudad B Ciudad C ... 	
Ingresos y rentabilidad	Ingresos por línea de negocio (%)		
			

Ilustración 43 Ejemplo Perfil de Proveedor. Fuente: AT Kearney

Para el desarrollo de los perfiles de los proveedores, es posible que la información no esté disponible en bases internas o de fácil acceso, por lo que una alternativa es acudir a los proveedores directamente, para lo cual se pueden desarrollar los siguientes modos de contacto

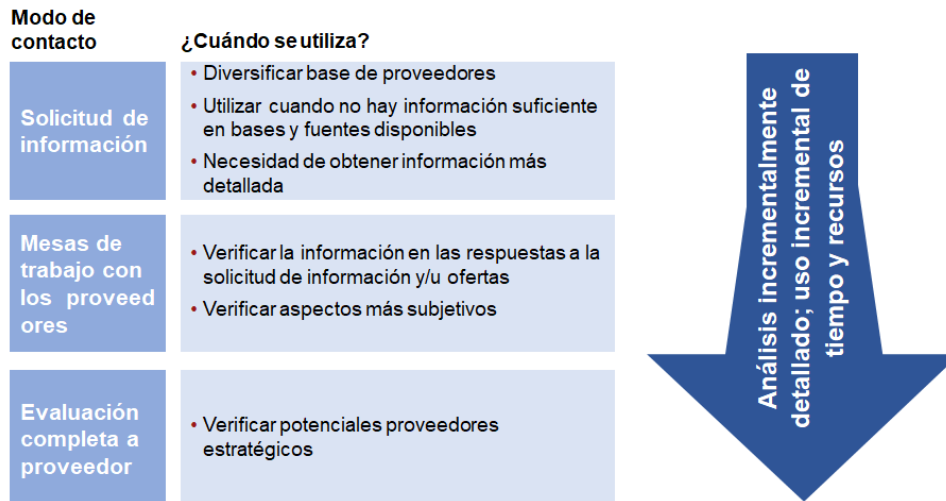


Ilustración 44 Desarrollo de modos de contacto

Para las solicitudes de información, independientemente de la modalidad se recomienda establecer un documento que especifique claramente la información de interés en un formato predeterminado, los tiempos de respuesta (suficientemente amplios) y la

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

documentación soporte, con el fin de facilitar la comparación posterior, al igual que un canal de contacto para atender posibles inquietudes de los interesados.

Para el contacto con los potenciales proveedores, se puede usar los datos de contacto identificados, así como la publicación en los canales de comunicación de la entidad para consulta de posibles interesados que no estén previamente identificados y estén interesados en participar.

8.4.2. Diagrama de Pareto en el Análisis de la Oferta

Como se vio en el Análisis de la Demanda, el Diagrama de Pareto es una herramienta que permite visualizar de manera sencilla y ordenada las variables que pueden resultar de relevancia. Esta herramienta permite clasificar gráficamente de izquierda a derecha en orden descendente todos aquellos factores o variables sobre los cuales se tenga interés. De este modo se facilita, el estudio de una situación en particular y se logra identificar en donde se deben concentrar los análisis.

En el Análisis de la oferta, por ejemplo, si se quiere visualizar cuáles son los proveedores a nivel nacional más relevantes para una categoría determinada, se puede usar un Diagrama de Pareto.

Para generarlo se deben seguir los siguientes pasos.

- a. **Identificar las variables:** Siempre se recomienda dejar como variable base el **valor de contratación**. La variable de análisis puede ser cualquiera que se defina. Las más usadas son: Subcategoría, Proveedores, Región, entre otras.
- b. **Ordenar de Mayor a Menor:** Una vez definida la variable de análisis en función de la contratación, se procede a ordenar de Mayor a Menor (por el valor de contratación).
- c. **Calcular Porcentajes:** Una vez ordenada la información, se puede proceder a calcular el impacto que cada variable tiene sobre el valor total de la contratación.
- d. **Graficar:** Luego de realizar los cálculos se procede a graficar para mejor visualización.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co



MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

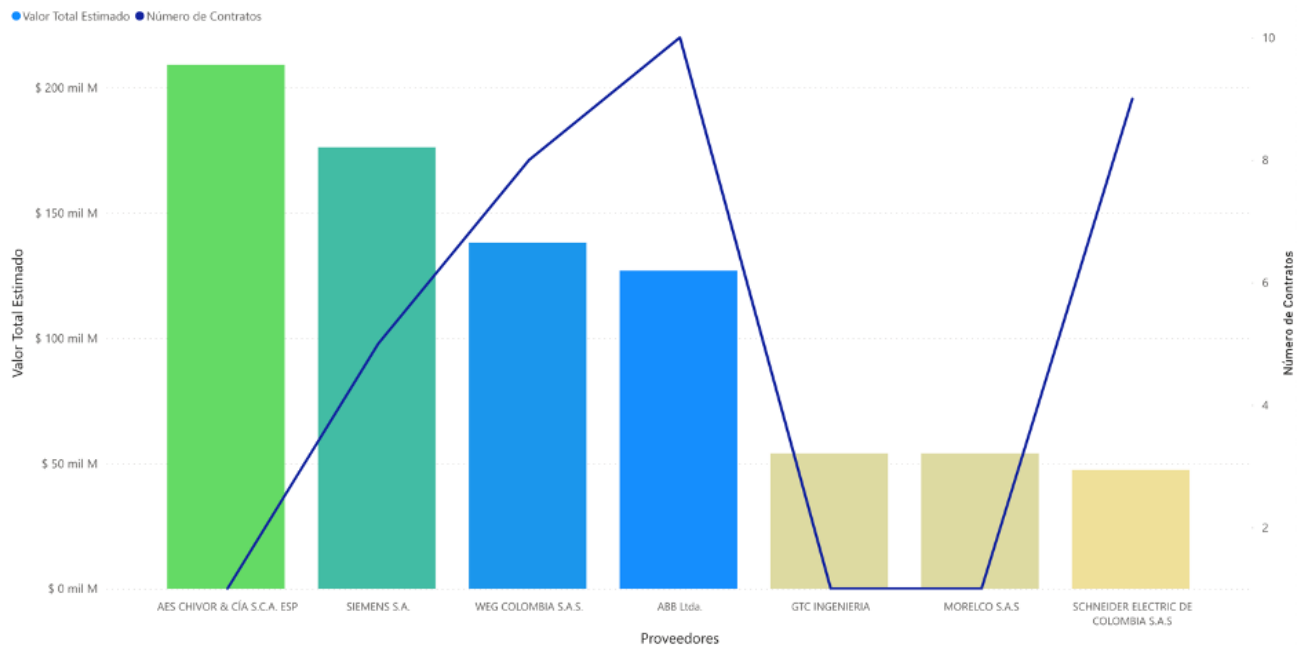


Ilustración 45 Diagrama de Pareto: Valor total Contratado y número de contratos ejecutados por cada proveedor para la Categoría de componentes, accesorios y suministro de sistemas eléctricos y de iluminación.

Del anterior Diagrama de Pareto podemos visualizar aquellos proveedores que han contratado mayoritariamente con entidades estatales en términos de cuantía y número de contratos, bajo la categoría de componentes, accesorios y suministro de sistemas eléctricos y de iluminación. Lo anterior permite de manera inmediata identificar aquellos proveedores con mayor participación en el mercado de compra pública para la categoría en mención y de esta manera generar un mayor conocimiento de ese mercado a través de una mejor identificación y perfilamiento de los potenciales proveedores.

8.4.3. HERRAMIENTA DE VISUALIZACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LA OFERTA

La Agencia Nacional de Contratación – Colombia Compra Eficiente pone a disposición de las entidades estatales, la herramienta de visualización para el Análisis de Oferta la cual permite de manera integral visualizar por clasificador / categoría, los proveedores, montos y entidades que han contratado.

Esta herramienta consolida la información que reposa en el SECOP (I, II y TVEC) y presenta de manera organizada y estructurada datos históricos relacionados con las compras por clasificador / categoría. Es una herramienta dinámica que permite realizar filtros y búsquedas para hacer más robustos los análisis correspondientes.

La herramienta se encuentra disponible en la página oficial de la Agencia Nacional de Contratación – Colombia Compra Eficiente en el micrositio de Abastecimiento Estratégico, que puede ser consultado en la ruta:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

<https://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/modelo-de-abastecimiento-estrategico>.

A continuación, se presentan imágenes de muestra de la herramienta:

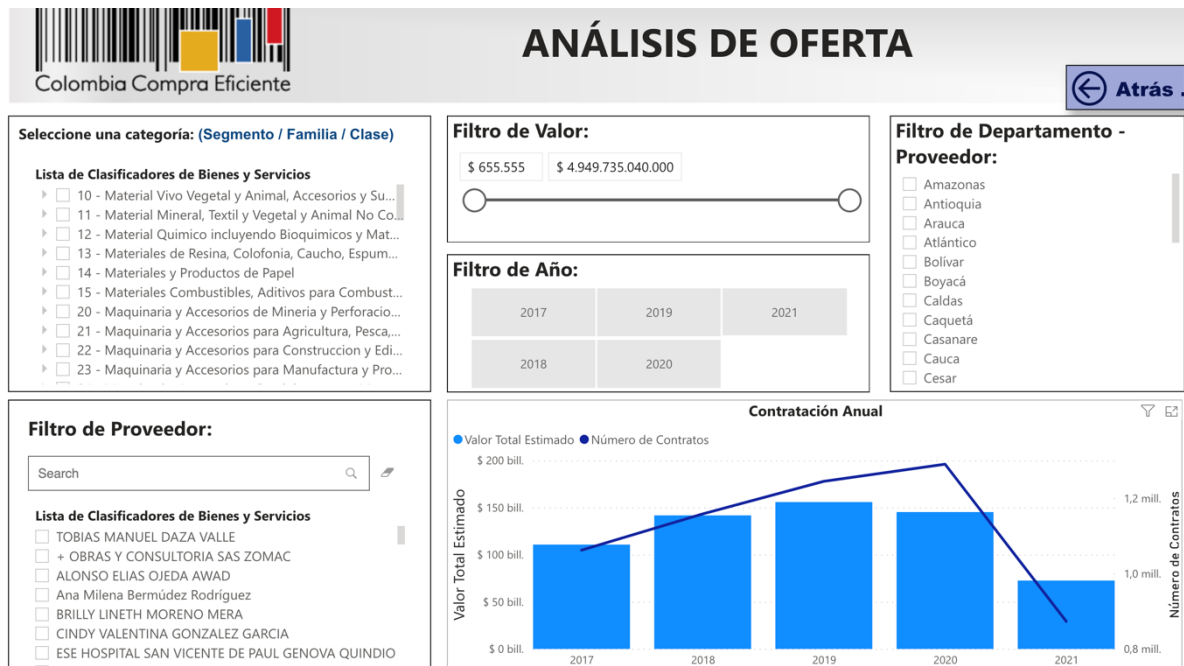


Ilustración 46 Herramienta de visualización de análisis de la oferta

Al igual que con la Herramienta de Visualización para el Análisis de la Demanda, para el análisis de la oferta también se parte de la identificación del producto/bien o servicio sobre el cual se tenga interés bajo una o más categorías del Clasificador de bienes y servicios.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02

V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente



Clasificador de Bienes y Servicios - UNSPSC

1. Segmento

- 10 - Material Vivo Vegetal y Animal, Accesorios y Suministros
- 11 - Material Mineral, Textil y Vegetal y Animal No Comestible
- 12 - Material Químico incluyendo Bioquímicos y Materiales de Gas
- 13 - Materiales de Resina, Colofonia, Caucho, Espuma, Película y Elastoméricos
- 14 - Materiales y Productos de Papel
- 15 - Materiales Combustibles, Aditivos para Combustibles, Lubricantes y Anticorrosivos

2. Familia

- 1010 - Animales vivos
- 1011 - Productos para animales domesticos
- 1012 - Comida de animales
- 1013 - Recipientes y habitat para animales
- 1014 - Productos de talabarteria y arreo
- 1015 - Comida, hulas, elasticos y accesorios

3. Clase

- 101015 - Animales de granja
- 101016 - Pajaros y aves de corral
- 101017 - Peces
- 101018 - Mariscos e invertebrados acuaticos
- 101019 - Insectos
- 101020 - Animales exóticos

4. Producto

- 10101500 - Animales de granja
- 10101501 - Gatos
- 10101502 - Perros
- 10101504 - Vison
- 10101505 - Ratas

* Se aclara que en las Herramientas de Análisis de Demanda y Oferta se categorizan los niveles de Segmento, Familia y Clase

Búsqueda por palabra clave o código

Atrás

Resultados

Segmento	Familia	Clase	Producto	Nombre Producto
10	1010	101015	10101500	Animales de granja
10	1010	101015	10101501	Gatos
10	1010	101015	10101502	Perros
10	1010	101015	10101504	Vison
10	1010	101015	10101505	Ratas
10	1010	101015	10101506	Caballos
10	1010	101015	10101507	Ovejas
10	1010	101015	10101508	Cabras
10	1010	101015	10101509	Asnos
10	1010	101015	10101510	Ratones
10	1010	101015	10101511	Cerdos
10	1010	101015	10101512	Conejos
10	1010	101015	10101513	Cobayas o conejillos de indias
10	1010	101015	10101514	Primates
10	1010	101015	10101515	Armadillos
10	1010	101015	10101516	Ganado vacuno
10	1010	101015	10101517	Camellos
10	1010	101016	10101600	Pajaros y aves de corral
10	1010	101016	10101601	Pollos vivos
10	1010	101016	10101602	Patos vivos
10	1010	101016	10101603	Pavos vivos
10	1010	101016	10101604	Gansos vivos
10	1010	101016	10101605	Faisanes vivos

Ilustración 47 Clasificador de bienes y servicios

Para el correcto uso de la herramienta, se ha dispuesto de un Manual de Uso que sirve como guía principal para poder ingresar a las herramientas, entender cómo se deben interpretar los resultados y datos que allí se muestran y en general apropiarse las funcionalidades de las herramientas. El manual puede ser consultado y descargado en el micrositio de Abastecimiento Estratégico.

Si bien la información registrada en la Herramienta de Visualización para el Análisis de Oferta proviene de la plataforma de Datos Abiertos, también se puede consultar directamente toda la información del SECOP registrada en el portal de Datos Abiertos, accediendo a través del link:

<https://www.colombiacompra.gov.co/transparencia/gestion-documental/datos-abiertos>



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

9. FASE 3 – DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE ABASTECIMIENTO

9.1. OBJETIVO DE LA FASE

Esta fase tiene como objetivo la definición y desarrollo de las estrategias de compra más convenientes para las categorías definidas y estudiadas en las fases anteriores. En esta fase se usarán herramientas que permitirán la estructuración de estrategias acordes a las necesidades de compra y al mercado. De manera específica, esta fase permitirá:

- Aprender cómo desarrollar una estrategia de compra, con base en los análisis de demanda y de oferta.
- Aprender a evaluar el posicionamiento de una categoría de compra conforme los análisis de demanda y oferta.
- Conocer las herramientas que permiten identificar y configurar una estrategia de compra.
- Realizar la alineación de la gestión de una estrategia de compra con las modalidades de selección

9.2. DESARROLLO ESTRATEGIA DE COMPRA

El desarrollo de la estrategia de compra es un proceso dinámico que parte de los análisis de demanda y de oferta realizados para las categorías definidas como prioritarias y estratégicas en los módulos anteriores.

Las estrategias de compra permitirán identificar y materializar los beneficios en un proceso de compra, teniendo en cuenta el impacto de la categoría en la misión, metas y procesos propios de la entidad, así como la posibilidad de impactar la activación económica, la inclusión social y la determinación de estándares de contratación ambientalmente sostenible en el proceso de compra pública.

Para la identificación y estructuración de las estrategias de compra se proponen las siguientes herramientas:

- Construcción de la matriz de posicionamiento por categoría.
- Identificar estrategia de compra, a partir del uso del Diamante de Compra.
- Definir o confirmar según sea el caso la modalidad de selección y los requisitos de habilitación y ponderación cuando corresponda
- Definir y documentar plan de acción de implementación de las estrategias definidas.



9.3. MATRIZ DE POSICIONAMIENTO DE CATEGORÍA

La matriz de posicionamiento de categoría es una herramienta que permite valorar la categoría identificada en el análisis de demanda y puesta a investigación en el análisis de mercado, en función de la complejidad del mercado al que pertenece y al impacto que tiene en la entidad. Es un análisis gráfico cualitativo de alto impacto para entender e identificar estrategias de compra.

Para la construcción de la matriz de posicionamiento se utiliza un gráfico con cuatro (4) cuadrantes en donde en un eje se evaluará la Complejidad del Mercado (Eje x) y en el otro, el Impacto a la Actividad de la Entidad (Eje y), tal como se identifica en la siguiente imagen.



Ilustración 48 Matriz de Posicionamiento de Categoría. Fuente: AT Kearney

La escala de valor de cada eje se define entre bajo y alto, tanto en el impacto como en la complejidad. La asignación del valor de alto o bajo para cada variable se facilita analizando los siguientes factores para cada eje

Complejidad del Mercado	Impacto de la Categoría en la entidad
<ul style="list-style-type: none"> • Número de proveedores capacitados y grado de fragmentación en el mercado • Alternativas / Sustitutos • Habilidad de juntar con otras categorías 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia estratégica de la actividad • Facilidad de implementación • Riesgo operacional • Contratos existentes

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



• Costos de cambio (ej.: plataforma tecnológica)	• Barreras organizacionales
--	-----------------------------

Ilustración 49 Complejidad del mercado e impacto de la categoría en la Entidad

9.4. Complejidad del Mercado

Para evaluar la complejidad del mercado en cada uno de los factores sugeridos anteriormente, así como los que considere la entidad al momento de valorar su categoría, se sugiere definir lo que se considera impacto bajo e impacto alto de manera explícita y asignar una ponderación para cada uno.

A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo que puede ser usado como base, pero debe ser ajustado a la realidad de la entidad. El peso de cada factor es subjetivo y deberá ser definido por el equipo de trabajo de acuerdo con el análisis de contexto de la compra:

Factores	Impacto Bajo = 1 (Fácil)	Impacto alto = 5 (Difícil)	Peso
Número de proveedores capaces y grado de fragmentación	Alta competitividad entre proveedores	Pocos proveedores o situación de Monopolio	30%
Alternativas de sustitutos	Varias alternativas	No hay alternativas Se requiere trabajo con proveedores y clientes internos para definir especificación	30%
Habilidad de agrupar con otras categorías	Posibilidad de agrupar con otras categorías	SIN posibilidad de agrupar Producto/ servicio ofrecido por proveedor específico	20%
Costos de cambio	NO HAY costos significativos de cambio	Altos costos de cambio Barreras al cambio por patentes o contratos vigentes	20%

Ilustración 50 Complejidad del Mercado - Evaluación de Factores. Fuente: AT Kearney

9.5. Impacto de la Categoría en la Entidad

Así mismo, para la evaluación del impacto de la categoría en la entidad, se procede a definir qué es impacto bajo y alto para cada uno de los factores junto con su ponderación. A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo que puede ser usado como base, pero que insistimos debe ser ajustado a la realidad de la entidad:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

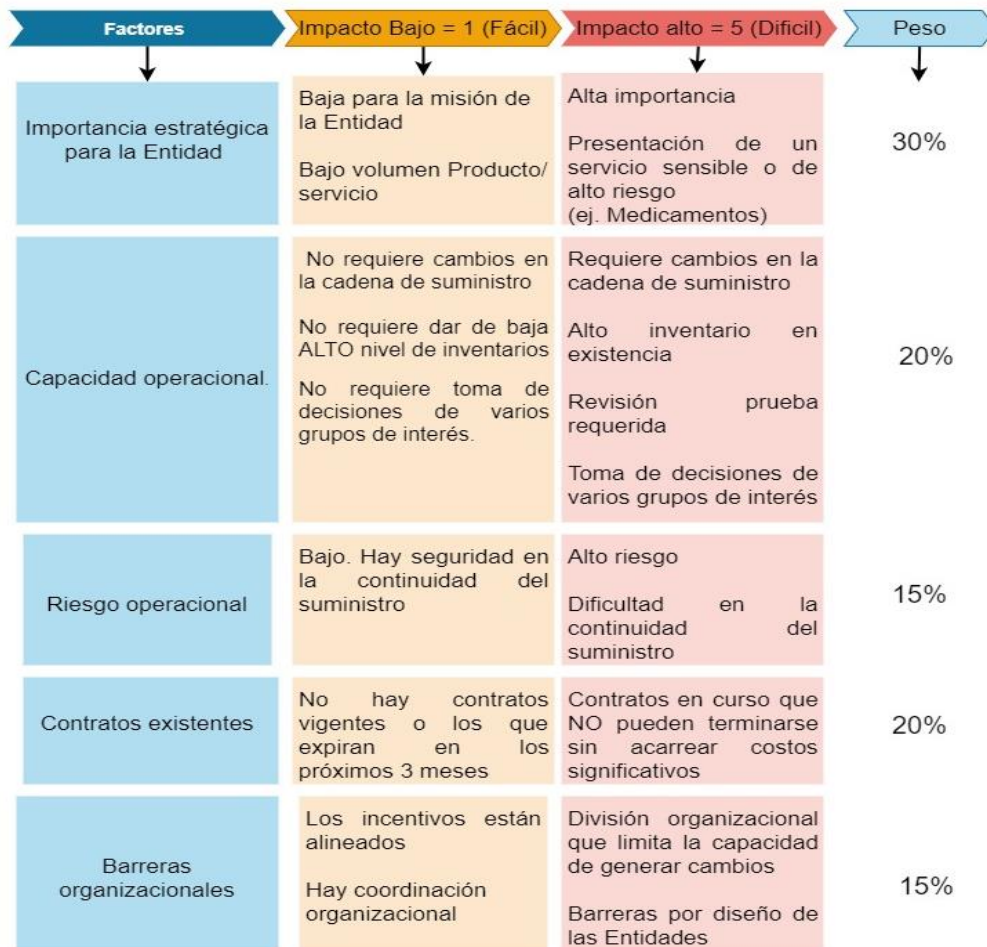


Ilustración 51 Impacto en la Entidad - Evaluación de Factores. Fuente: AT Kearney

9.6. Posicionamiento de Categoría en Matriz

Una vez realizada la valoración de la categoría en cada uno de los ejes, se procede a ubicar gráficamente en los cuadrantes de la matriz, como se muestra a continuación. Se precisa que el tamaño de la burbuja de la categoría simboliza el gasto total por parte de la entidad.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

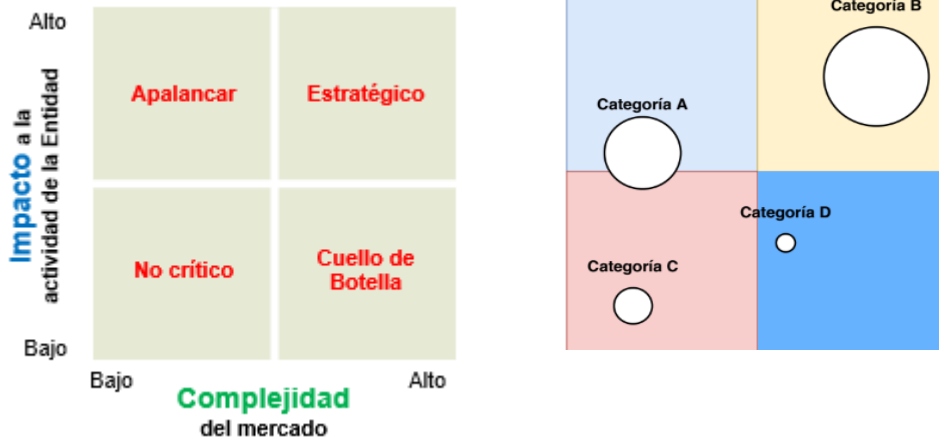


Ilustración 52 Matriz de posicionamiento de categoría 2. Fuente: AT Kearney

Cada cuadrante representa unas características específicas, bajo las cuales se pueden definir estrategias diferenciadas que permitan maximizar la generación de valor en el proceso de compra. A continuación, una explicación de las características y posibles estrategias para cada cuadrante:



Ilustración 53 Características y Estrategias en Matriz de Posicionamiento de Categoría. Fuente: AT Kearney

Las categorías que se encuentren en el cuadrante superior izquierdo, correspondiente a Apalancar, tendrán a corresponder a procesos de compra que tengan un alto nivel

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

de gasto y que impliquen importancia para la entidad; adicionalmente pueden ser categorías que tengan una suficiente oferta en el mercado y un cierto tipo de estandarización de características. En este caso, las estrategias recomendadas pueden corresponder a la promoción de competencia, para lo cual se puede considerar medidas como ponderar precios en los procesos de selección así como la consolidación de volúmenes de compra para obtener mejores precios. En cualquier escenario estos análisis deberán contemplar el régimen de contratación de la entidad, su manual de contratación y la normatividad aplicable

Las categorías ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo, correspondiente a No Críticos, podrán corresponder a procesos de contratación que no tengan una alta importancia estratégica en la entidad y que tengan un volumen bajo de gasto. Adicionalmente podrán caracterizarse por tener un mercado menos complejo, es decir, competitivo. En este caso las estrategias recomendadas pueden ser la estandarización de requerimientos y simplificación del proceso de compra.

Por su lado las categorías que se ubiquen en el cuadrante superior derecho corresponden a Estratégicos, elementos que son de alto impacto para la entidad, para su misionalidad o para el cumplimiento de planes de acción. Las características de los bienes o servicios de estas categorías pueden ser altamente diferenciados, por lo que su mercado puede resultar limitado. En este sentido, las estrategias de compra podrán proyectarse a generar compras de largo plazo, donde se afiance la relación comprador – proveedor, y donde se prevea asegurar el suministro de los bienes o servicios en un periodo de tiempo determinado.

Finalmente, las categorías que se ubiquen en el cuadrante inferior derecho Cuello de Botella podrán corresponder a compras que, aunque no sean de un alto impacto para la entidad, son necesarias y se ubiquen en un mercado poco competitivo, o con bienes y servicios con altos niveles de diferenciación. En este caso, las estrategias pueden corresponder a evaluar la demanda, las características y fortalecer el relacionamiento con los proveedores.

Conforme lo anterior, usando la herramienta de matriz de posicionamiento es posible identificar de manera preliminar qué tan complejo puede ser la adquisición de una u otra categoría, así como identificar posibles estrategias para maximizar los resultados en el proceso de compra.

9.7. DIAMANTE DE COMPRAS

Una vez se ha desarrollado el posicionamiento de la(s) categoría(s), se puede realizar la validación de los objetivos de compra conforme lo que se denomina el Diamante de Compras.

El Diamante de Compras es una herramienta que permite identificar seis posibles enfoques de las estrategias de compra, conforme al posicionamiento de la categoría en



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

la matriz descrita en la herramienta anterior. De la ubicación de los enfoques se deriva el término “diamante”.

El diamante define seis enfoques que luego se desglosan en estrategias específicas.

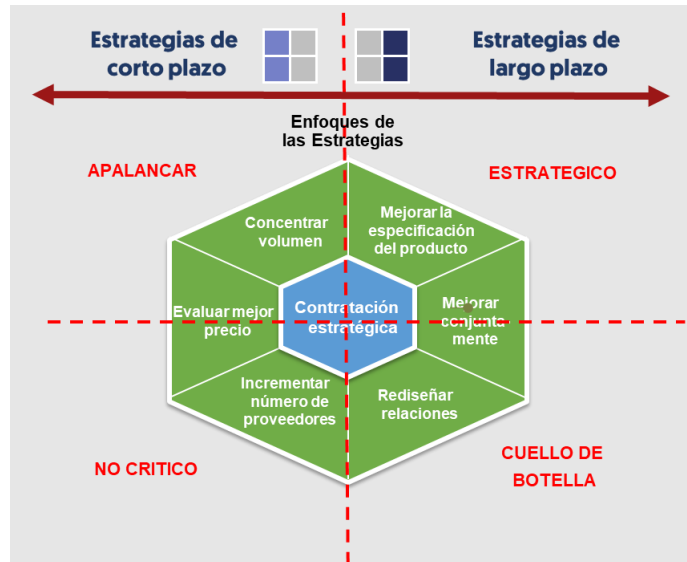


Ilustración 54 Diamante de compra en estrategias específicas

Cómo se identifica en la imagen, los enfoques pueden tener una perspectiva de largo o corto plazo, según se identifique la complejidad del mercado. Si el mercado es complejo, los enfoques propuestos en el diamante de compras serán de largo plazo, si el mercado no resulta siendo complejo, los enfoques tenderán a ser de corto plazo.

Los enfoques de corto plazo proyectan estrategias que permitan explotar el poder de compra de la entidad, mientras que los mercados que impliquen complejidad -y en consecuencia estrategias a largo plazo-, permiten generación de ventajas competitivas.



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

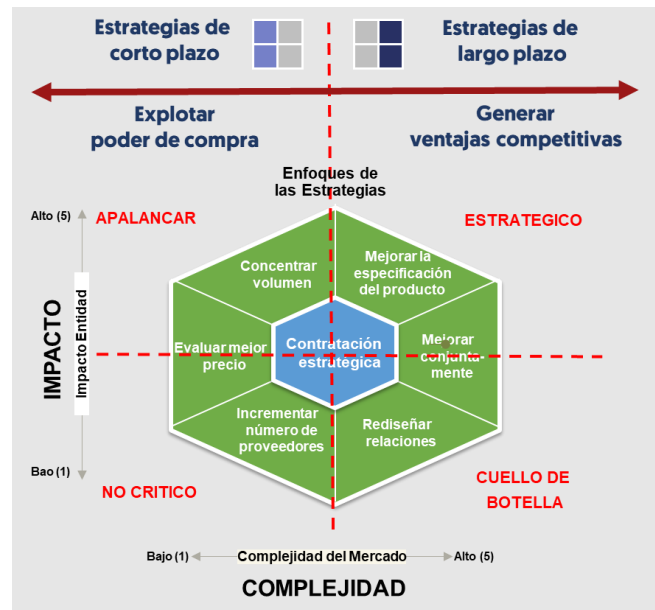


Ilustración 55 Diamante de compra implicación de impacto y complejidad del mercado

El diamante de compras es una herramienta que permite situar la categoría conforme a la complejidad del mercado y la importancia de la compra en la entidad (matriz de posicionamiento), y así poder identificar posibles estrategias conforme a los seis enfoques que nos muestra el diamante.

Cada uno de los enfoques permite facilitar la estructuración de los procesos de compra y definir criterios que posibiliten obtener el mayor valor por dinero. Así mismo, cada uno apunta específicamente a un comportamiento dentro de la matriz de posicionamiento.

Los seis enfoques del diamante pueden orientar la categoría o proceso de compra de la siguiente manera:

- a. **Enfoques de corto plazo, que implican explotar el poder de compra.** Estos tenderán a proveer grandes volúmenes de bienes y servicios dado corresponden a categorías que, según el análisis de oferta, el mercado es competitivo. En ese sentido, se podrán establecer mejores precios en la media en que se aumentan las cantidades a adquirir, o gestionar la demanda si la compra no es representativa para la entidad en gran escala. En este sentido, los enfoques de estas compras podrán ser:



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

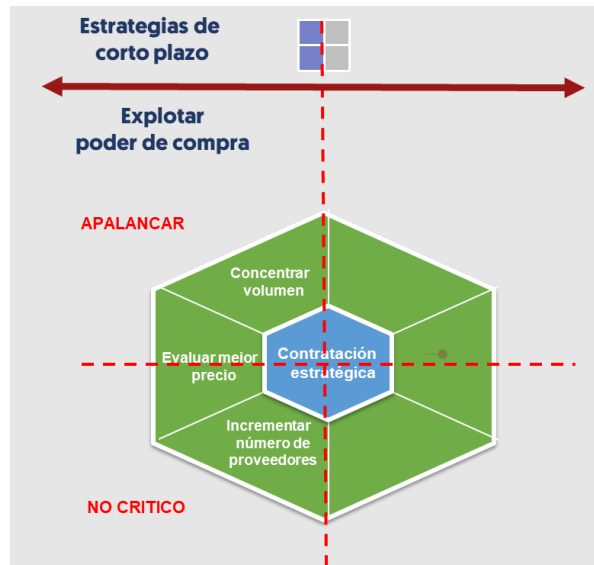


Ilustración 56 Diamante de compra, enfoque de estrategia de corto plazo

- **Concentrar el volumen de compra:** Este enfoque le permite al equipo de compras pensar en aprovechar el gran impacto que tiene para la entidad esa adquisición y concentrar en ese proceso un gran volumen para establecer un precio competitivo. La concentración del volumen no solo se establece respecto a un bien específico, sino que podrá corresponder a diferentes bienes de una categoría. Esto, podría corresponder por ejemplo a un proceso que se adjudique por lotes.
- **Evaluar el menor precio:** En este caso, el enfoque propende porque el proceso de compra permita que la entidad obtenga los mejores precios del mercado en la adquisición de bien o servicio, en virtud de la concentración de volúmenes o de la ventaja que representa para el mercado la compra que hace la entidad.
- **Incrementar número de proveedores:** en este caso, el enfoque se orienta a aprovechar la competitividad del mercado para incrementar la base de proveedores de la entidad. Si la compra corresponde a suministrar bienes o servicios a nivel regional, puede

b. **Enfoques de largo plazo, que implican generar ventajas competitivas.** Estos enfoques implicarán un mayor esfuerzo de estructuración para los equipos de



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

compras, dado que, para estas categorías, los análisis de oferta normalmente a mercados que no son tan competitivos, o corresponden a bienes y servicios que no se encuentran fácilmente en el mercado. En este sentido, si la categoría representa un alto impacto para la entidad, las estrategias se deberían proyectar a largo plazo para que este sea un esfuerzo duradero; en caso de no representar un impacto considerable para la entidad, el ejercicio podría corresponder a repensar la necesidad. En todo caso, los enfoques de este lado del diamante corresponden específicamente a:

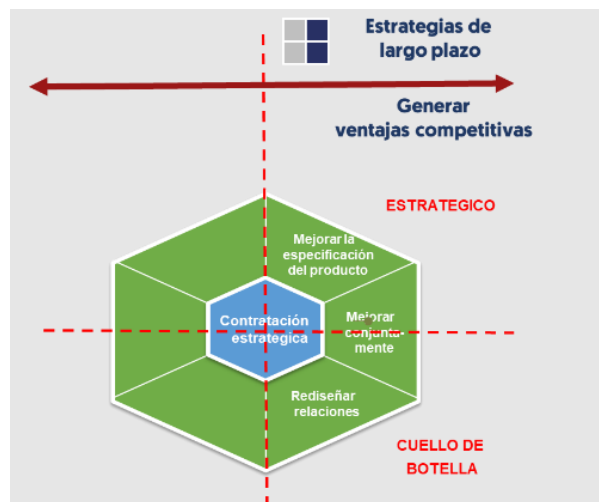


Ilustración 57 Diamante de compra, enfoque de la estrategia a largo plazo

- **Mejorar la especificación del producto:** en este enfoque el equipo de compra debe buscar optimizar la especificación de los bienes y servicios, lo que implica conocer la base también de posibles sustitutos para viabilizar alternativas de compra.
- **Proyectar mejoras conjuntas:** Alineado con la necesidad de generar estrategias a largo plazo, la estructuración de procesos que se ubiquen en este aparte del diamante puede corresponder a estructurar procesos de contratación de manera abierta y participativa con los proveedores. Se busca que los proveedores propongan como pueden desarrollar el cumplimiento de la necesidad, y en consecuencia la entidad obtenga información relevante para estructurar un proceso abierto, participativo y **eficiente**.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

- **Rediseñar las relaciones con proveedores:** En estos casos, donde se ubican categorías que tienen una gran complejidad en el mercado y adicionalmente son compras necesarias, pero de poco impacto para las entidades, se hace necesario pensar en establecer relaciones de gestión óptima con los proveedores para la prestación de los servicios, si son proveedores exclusivos de los bienes y servicios.

Por ejemplo, será necesario validar las condiciones de plazo de la negociación para proyectar la adquisición. Por ejemplo, en los casos de servicios de software que quizá se compran de manera directa, las entidades pueden revisar los catálogos dispuestos en Instrumentos de Agregación de Demanda dispuestos por Colombia Compra Eficiente, dado que establecen condiciones estándares para todas las entidades.

Todo lo anterior de manera grafica (matriz de posicionamiento y diamante de compra) puede relacionarse entonces de la siguiente manera:

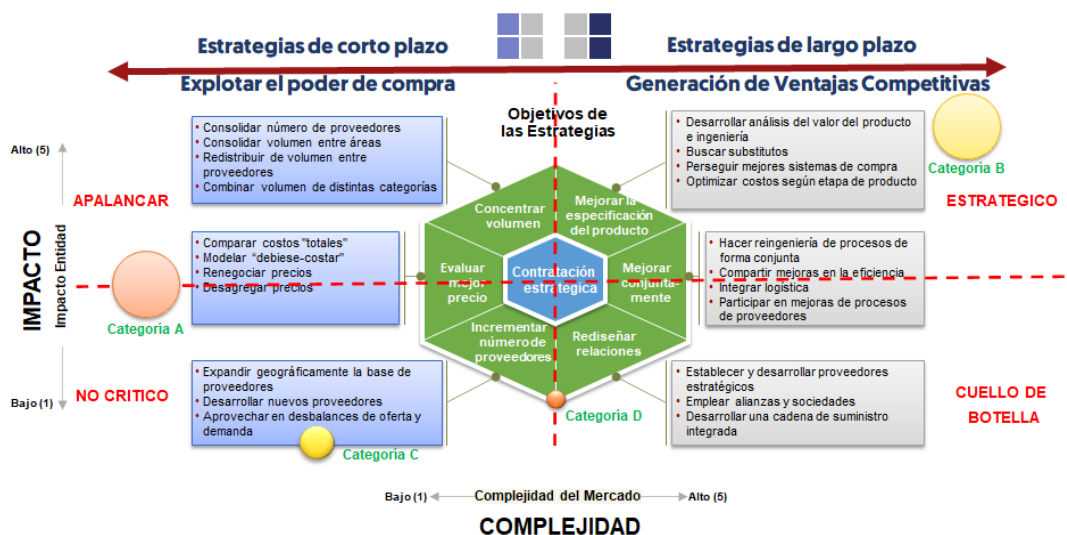


Ilustración 58 Estrategias de Compra - Diamante de Compras

En conclusión, la estructuración de procesos en categorías ubicadas en el lado izquierdo de la matriz (Apalancar, No Críticas) se enfocan en maximizar el poder de compra de la entidad y son estrategias de corto a mediano plazo. Los que se ubican en el lado derecho de la matriz intentan minimizar la complejidad del mercado a través de la generación de ventajas competitivas, alianzas estratégicas con proveedores, investigación y desarrollo e innovación, e constituyen en estrategias de largo plazo.

Sin embargo, el anterior no es un análisis mecánico, sistemático o esquemático de la estructuración de una compra. Las herramientas presentadas son guías ilustrativas y



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co



lógicas sobre la manera en que se pueden estructurar las compras estatales de manera estratégica, conforme a la relación entre el análisis de demanda y oferta, los cuales pueden variar de acuerdo con el contexto geográfico, presupuestal, organizacional y misional de cada entidad.

9.8. TABLERO DE ESTRATEGIA DE COMPRA

Otra herramienta que se puede considerar para la estructuración estratégica de un proceso de compra corresponde a lo que aquí denominaremos Tablero de Estrategias de Compra, el cual sugiere aplicar cuatro estrategias según la posición de la categoría respecto al poder la demanda y el poder de la oferta así:

- Gestionar el gasto: cuando el poder es bajo, tanto para la oferta como para la demanda
- Cambiar la naturaleza de la demanda: cuando el poder es alto para la oferta, pero bajo para la demanda
- Potenciar la competición entre proveedores: cuando el poder es bajo para la oferta, pero alto para la demanda
- Buscar ventajas conjuntas: cuando el poder es alto, tanto para la oferta como para la demanda

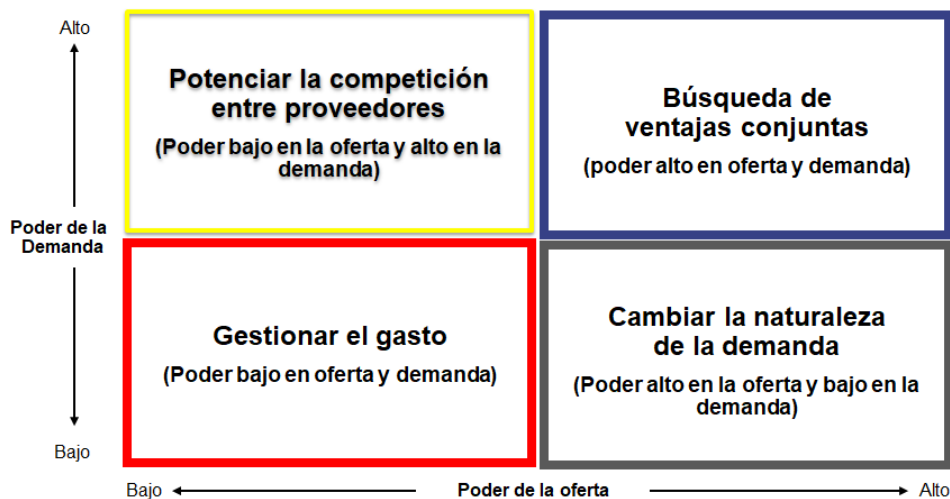


Ilustración 59 Tablero de Estrategias de Compra

Dado que esta herramienta implica entender el posicionamiento de la categoría en virtud de la demanda y de la oferta, los análisis previos de estos dos ejes se vuelven imprescindibles para poder aplicar alguna estrategia de estructuración. Para la

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

identificación de ese relacionamiento a continuación se describen factores que pueden determinar el poder alto o bajo de cada uno:

El poder de la demanda se refiere al poder relativo que los compradores (y en este caso puntual, la entidad que pretende gestionar esa adquisición) tienen sobre los proveedores. El grado de poder de la demanda depende de varios factores, por ejemplo:

- **Cuota de mercado:** si la entidad estatal concentra un volumen significativo de demanda de esos bienes o servicios, entonces tendrá mayor poder relativo sobre los proveedores
- **Relevancia estratégica de la entidad estatal como cliente:** ¿Es importante la compra de esta entidad estatal para los proveedores? Si la entidad estatal no tiene relevancia estratégica para un mercado de oferta en particular, entonces tendrá menor poder relativo sobre los proveedores.

El poder de la oferta se refiere al poder relativo que los proveedores tienen sobre los compradores. El grado de poder de la oferta depende de varios factores. Ejemplos incluyen:

- **Número de proveedores:** si hay pocos proveedores concentrando el mercado, entonces tendrán mayor poder relativo sobre los compradores
- **Barreras de entrada:** si hay pocas barreras de entrada a nuevos proveedores, entonces tendrán menor poder relativo sobre los compradores

Se precisa que esta valoración y análisis parte de los estudios de demanda y oferta que se hicieron en las fases anteriores, por lo que ubicar la complejidad del mercado puede derivar de un análisis con base en las fuerzas de Porter por ejemplo y las conclusiones que allí se tuvieron.

9.9. IDENTIFICACION DE MODALIDADES DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

Como se indicó en la introducción del presente documento, el Modelo de Abastecimiento Estratégico está alineado con las etapas de compra establecidas en el Estatuto General de la Contratación Pública. En este sentido, en la medida en que se va avanzando en los análisis de demanda y oferta, la entidad irá validando estratégicamente y jurídicamente las modalidades de selección existentes para escoger cual es la viable conforme la definición de qué se va a comprar (objeto), presupuesto destinado, análisis de la oferta, el manual de contratación de la entidad, el Estatuto General de la Contratación Pública (cuando aplique) y la estrategia de compra que se estructure.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

Todas las entidades, independientemente del régimen de contratación que apliquen, pueden estructurar sus procesos de compra con base en el modelo de abastecimiento estratégico.

Para el caso de las entidades con regímenes especiales de contratación, el equipo estructurador o de compras, irá validando las modalidades de selección aplicables conforme su manual de contratación.

Para el caso de las entidades que apliquen el Estatuto General de Contratación Pública, podrán ir identificando con su análisis de oferta, el mercado que van a gestionar y con base en ello identificarán la regla aplicable para cada modalidad de selección:

9.9.1. Licitación Pública

Convocatoria para la contratación de objetos complejos de mayor cuantía que requieren establecer factores de ponderación: calidad y precio. Además, es la regla general por lo que, si un bien o servicio no está enmarcado en alguna de las causales de las otras modalidades de selección, se debe aplicar la licitación pública.

9.9.2. Selección Abreviada

Convocatoria con un procedimiento más expedito que se adelanta por el tipo de bienes o servicios (características técnicas uniformes, bienes para la defensa y seguridad nacional), la cuantía (menor cuantía), y la entidad compradora o destinación del bien, obra o servicio (defensa nacional, empresas industriales).

9.9.3. Concurso de Méritos

Convocatoria para la selección de consultores o proyectos, en donde el conocimiento o experticia en el tema es el criterio preponderante, y en la que se podrán utilizar sistemas de concurso abierto o con precalificación.

9.9.4. Mínima Cuantía

Convocatoria simplificada que se adelanta para contratar los bienes, obras y servicios (sin importar la naturaleza) cuyo valor no exceda el 10% de la menor cuantía de la entidad.

9.9.5. Contratación Directa

Modalidad en la cual no se adelanta proceso de convocatoria. Debe ser empleada sólo cuando se configure alguna de las causales previstas en la ley, cuestión que deberá ser

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

documentada en el correspondiente estudio previo y del sector, salvo en la declaración de urgencia manifiesta, que no requiere de la gestión de dichos estudios.

Las siguientes son las causales de contratación directa reguladas en el numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007:

- Arrendamiento o de inmuebles.
- Adquisición de inmuebles.
- Urgencia manifiesta
- Contratación de Bienes y Servicios en el Sector Defensa, la Dirección Nacional de Inteligencia y la Unidad Nacional de Protección que necesiten reserva para su adquisición.
- Contratación para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas.
- Empréstitos
- Contratación directa cuando no exista pluralidad de oferentes.
- Contratos o convenios interadministrativos
- Contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, o para la ejecución de trabajos artísticos que solo pueden encomendarse a determinadas personas naturales.
- Los contratos de encargo fiduciario que celebren las entidades territoriales cuando inician el Acuerdo de Reestructuración de Pasivos a que se refieren las Leyes 550 de 1999, 617 de 2000.
- Contratación de bienes y servicios de la Dirección Nacional de Inteligencia

En virtud de la aplicación de la estrategia de compra, podrán corresponder modalidades de selección de la siguiente manera:

Estrategia /Enfoque de compra	Posible Modalidad de Selección
Concentración de volúmenes. Escogencia por precios Incremento de base de proveedores	Selección Abreviada de Menor Cuantía Selección Abreviada de Subasta Inversa Mínima Cuantía Compra por Acuerdos Marco de Precios ⁹
Generación de ventajas conjuntas Creación de ventajas competitivas	Licitaciones Públicas Concursos de Méritos
Identificación de únicos proveedores	Contratación Directa

⁹ Con la estructuración de los Acuerdos Marco de Precios, Colombia Compra Eficiente agrega la demanda del estado, incrementa el poder de negociación y en consecuencia puede lograr mejores condiciones en la adquisición de bienes y servicios.

La compra por Acuerdo Marco de Precios es denominada Selección Abreviada por compra derivada de catalogo derivado de Acuerdo Marco de Precios.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co



Compra por IAD dispuesto por CCE¹⁰

Ilustración 60 Tabla de estrategia o enfoque de compra y posible modalidad de selección

Ilustración 60 Tabla de estrategia o enfoque de compra y posible modalidad de selección

En cualquier caso, la escogencia de la modalidad de selección corresponderá a un ejercicio individual para cada proceso de contratación que deberá soportarse conforme a lo estudiado en la necesidad, el mercado y la normatividad correspondiente al proceso de compra de la entidad.

9.10. REQUISITOS HABILITANTES

Los requisitos habilitantes se establecen en procesos de contratación competitivos y corresponden a aquellas condiciones mínimas que deberán cumplir los proveedores para participar en los procesos de contratación. El objetivo de los requisitos habilitantes es asegurar que los oferentes estén en condiciones de cumplir con el objeto del proceso de compras. Estos se refieren a las condiciones del oferente y no tienen relación con las condiciones de la oferta.

Para iniciar el proceso de identificación y definición de los requisitos se debe tener en cuenta la definición de necesidad realizada desde el análisis de demanda: que se va a comprar, condiciones, plazos, complejidad; así como la identificación, perfilamiento y entendimiento del modelo de negocio de los potenciales proveedores, realizado desde el análisis de oferta.

De manera específica los aspectos habilitantes de un proceso de selección clasifican la capacidad de un proveedor en proveer el bien o servicio en:

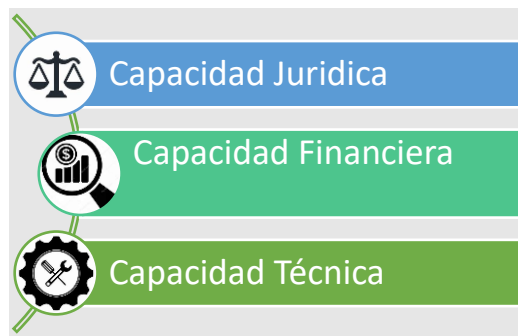


Ilustración 61 Capacidades del proveedor

Los requisitos que permiten verificar la capacidad para que el futuro proveedor cumpla con el contrato deben ser proporcionales a la naturaleza y valor del contrato.

¹⁰ Colombia Compra Eficiente estructura otros instrumentos de agregación de demanda. Varios de los hasta ahora estructurados invitan a las entidades a realizar uso de los mismos en vez de realizar contrataciones directas, por ejemplo, la compra por el IAD de Software. En estos casos, la Agencia agrega la demanda para negociar con el único proveedor de esos servicios condiciones estándares para todo el Estado, ganando poder de negociación y abreviando la fase de estructuración para las entidades.

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

Para concretar los requisitos se requiere contar con una definición clara del objeto a contratar, conocimiento del mercado de oferta y sus proveedores y la identificación de riesgos potenciales

Colombia Compra Eficiente dispone del [Manual para determinar y verificar los requisitos habilitantes en los Procesos de Contratación](#) en el cual se detallan cuáles son, como establecerlos y como verificarlos tanto en proponentes singulares como plurales. Este manual puede consultarse en la sección de manuales y guías de la página de la Agencia.

Es importante precisar que la estimación de los requisitos de participación de los proponentes en los procesos de selección debe contener los aspectos de sostenibilidad social y ambiental que se identifiquen en la definición de necesidad en el Análisis de Demanda y en el Análisis de Oferta.

Adicionalmente, cuando una entidad se encuentre realizando una transición hacia las Compras Públicas Sostenibles, es recomendable que incluya los criterios de sostenibilidad como factores de calificación y no necesariamente como especificaciones técnicas.

A manera de ejemplo, las entidades podrían incluir calificaciones adicionales por medidas de eficiencia energética en adquisición de bienes como electrodomésticos, aires acondicionados, refrigeradores, calentadores, bombillas de luz o vehículos

En todo caso, este tipo de aspectos deben ser identificados y viabilizados desde el análisis de especificaciones y el valor agregado que le daría al proceso, así como su pertinencia conforme al análisis de oferta.

Finalmente, es importante tener en cuenta que la Agencia Nacional de Contratación Pública ha diseñado diferentes instrumentos contractuales: Acuerdos Marco de Precios, Instrumentos de Agregación de Demanda y Documentos Tipo. En diferentes casos, estos pueden ser obligatorios y en otros identificados como mejores prácticas de compra, por lo que es necesario que, durante la estructuración del proceso y la estrategia, en equipo de compra identifique la existencia de los mismos y valide su aplicación.

9.11. CIERRE DE FASE

Para el cierre de la fase y para poder continuar con la última del modelo, se recomienda realizar un listado recopilando:

- Categorías Priorizadas
- Estrategia(s) y enfoque (s) de compra identificado(s)
- Validación de aplicación de Documento Tipo
- Documento de Estudio Análisis de Sector y Estudio de Mercado
- Documento de Estudio Previo, donde se especifica: objeto, plazo, presupuesto, forma de pago, requerimientos para la selección del



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

proveedor, requerimientos para el cumplimiento del contrato modalidad de selección y tipo de contrato.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co



10. FASE 4 – DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN

10.1. OBJETIVO DE LA FASE

Una vez se ha estudiado la teoría presentada en las fases anteriores, se procede con la implementación de los conceptos y herramientas vistas en las fases de Análisis de la Demanda, Análisis de la Oferta, y Estrategia de Compra, en particular, la puesta en marcha de las estrategias definidas en la fase anterior. La implementación del MAE es progresiva, por lo que con cada proceso de compra en que se implemente servirá para evaluar los resultados e identificar lecciones aprendidas para futuras procesos de compra.

10.2. ¿CÓMO SE REALIZA EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN?

La implementación del MAE comprende las siguientes etapas:

- Realización de Diagnóstico del Proceso
- Definición de equipo de trabajo
- Estructuración del proyecto

La primera etapa, correspondiente al Diagnóstico del Proceso, busca analizar y entender la realidad y contexto de la entidad donde se quiere implementar el Modelo de Abastecimiento Estratégico. Esta etapa es optativa. Si bien se puede realizar la aplicación de las herramientas del MAE a partir de la etapa 2, se recomienda realizar el Diagnóstico del proceso pues facilita su implementación y potencializa sus resultados, toda vez que permite incorporar variables y características propias de cada entidad.

A continuación, se detallan cada una de las 3 etapas de implementación.

10.2.1. DIAGNÓSTICO DEL PROCESO

10.2.1.1. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico tiene como objetivo realizar una evaluación del contexto general en el que se desarrolla la función de compra pública.

La evaluación del contexto general permitirá identificar de mejor manera los aspectos claves a reforzar y adaptar para asegurar una mejor implementación de las prácticas del MAE.

10.2.1.2. ¿QUÉ ES EL DIAGNÓSTICO / VOZ DEL PROCESO?

El diagnóstico consiste en analizar y entender la realidad y contexto de la entidad donde se quiere implementar el Modelo de Abastecimiento Estratégico. Este diagnóstico

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

permite que la implementación sea más eficaz y eficiente, asegurando que se están tomando en cuenta todas las variables que impactan la función de compra pública.

El diagnóstico incluye el análisis de variables consideradas críticas y clave en la implementación del modelo, entre ellas se encuentran:

- Recursos Humanos
- Recursos Tecnológicos
- Capacitación y Entrenamiento
- Prioridades Estratégicas de la Entidad
- Tamaño y Volumen de Transacciones
- Nivel de Satisfacción de los clientes internos y externos de la entidad

10.2.1.3. ¿CÓMO SE REALIZA EL DIAGNÓSTICO?

El primer paso para realizar el Diagnóstico es definir un equipo que se encargue de su gestión, el cual se recomienda sea organizado desde la Secretaría General, o la dependencia que sea asignada por la Dirección General de la entidad. En el Diagnóstico se utilizan herramientas que buscan analizar el proceso de contratación actual de la entidad desde los diferentes enfoques que tienen los actores involucrados. Las herramientas no son limitativas y conforme a cada implementación, se pueden ajustar o incluso hacer uso de otro tipo de instrumentos para llevarlo a cabo.

En general, el diagnóstico continúa con los siguientes pasos:

a. Voz del Proceso

La Voz del Proceso tiene como objetivo identificar fortalezas y oportunidades en el proceso de compra pública de la entidad. Esta identificación se realiza a través de entrevistas directas y/o encuestas direccionadas a la identificación de los puntos mencionados anteriormente.

Para una adecuada estructuración de la Voz del Proceso es importante cubrir a todas las partes interesadas en el proceso de contratación pública, desde la dirección de la entidad hasta quienes ejecutan en el día a día la función de compra pública:

- Nivel Directivo de la Entidad
- Involucrados directos en la compra pública
- Dueños de las necesidades de compra
- Otros actores.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

Conforme lo anterior se sugiere realizarlo de la siguiente manera:

Herramienta	Dirigida a:	¿Cuándo?
Entrevistas	Personal Directivo	Siempre: A nivel directivo es importante tener comunicación directa y abierta sobre su percepción del proceso de compras públicas al interior de su entidad.
	Personal de Compras	Depende: Cuando el volumen de <u>personal de compras es reducido (1 a 4 personas)</u> , se recomienda hacer entrevistas directas con cada uno.
	Dueños de Necesidades de Compra	Depende: Se sugiere seleccionar a los actores más relevantes para realizar entrevistas directas. De 3 a 4 personas es lo recomendable.
Encuestas	Personal de Compras	Depende: Cuando el volumen de personal de compras es elevado (>5 personas), se recomienda realizar encuesta general
	Dueños de Necesidades de Compra	Depende: Si se quiere tener un cubrimiento total con los dueños de las necesidades de compra, se recomienda realizar encuesta general.
Foros de Discusión	Personal de Compras	Opcionalmente se pueden abrir foros de discusión con los equipos completos.
	Dueños de Necesidades de Compra	Opcionalmente se pueden abrir foros de discusión con los equipos completos.

Ilustración 62 Proceso de voz diagnostico

Una vez definida la herramienta (encuesta o entrevista) se identifican los temas relevantes a abordar. Se recomiendan los siguientes:

- **Personal Directivo:** Dado que estos tienen una visión general del funcionamiento de la entidad es importante abordar los siguientes temas:
 - Percepción general del proceso de compras dentro de la entidad
 - Fortalezas del Proceso de Compras
 - Debilidades del Proceso de Compras
 - Cómo ha evolucionado el proceso a través del tiempo.
 - Cuáles deben ser las prioridades del proceso de compras
 - ¿Se cuenta con la estructura adecuada? (Recursos, capacidades, tecnológicos, etc.)
- **Dueños de Necesidades de Compra:** Dado que son los usuarios directos de las compras realizadas es importante abordar los siguientes temas:



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

- Percepción general del proceso de compras dentro de la entidad
 - Portafolio de proveedores
 - Equipo de compras
 - Nivel de satisfacción general
 - Conocimiento de políticas y procedimientos
- **Personal de Compras:** Dado que son los directos ejecutores del proceso de compras es importante abordar los siguientes temas:
- Nivel de capacitación del personal
 - Políticas y procedimientos de compras
 - Portafolio de proveedores
 - Apoyo de las otras dependencias y superiores
 - Recursos para realizar la función de compras

En el [anexo 01 – Guía de Preguntas para Entrevista y Encuesta General](#) del presente documento se proponen algunas preguntas para orientar la dinámica.

b. Revisión y Análisis de Políticas y Procedimientos

En esta fase se realiza un levantamiento de las políticas y procedimientos relacionadas con la actividad de compras que están vigentes y se verifica si efectivamente se están cumpliendo.

c. Análisis DOFA del Proceso

Con base en todos los puntos anteriores, se realiza el levantamiento de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), la cual permite identificar todos aquellos factores internos y externos que pueden favorecer o impactar negativamente el proceso de compras de la entidad. En el Anexo 02 – Matriz DOFA, se realiza una explicación sobre la herramienta.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co





Ilustración 63 Esquema Matriz DOFA. Fuente: <https://marketingpublicidadymedios.com/matriz-dofa/>

d. Definición de Prioridades Estratégicas

Por último, se recopila toda la información generada en las fases anteriores y se definen cuáles son las prioridades estratégicas para el proceso de compras de la entidad. Esta definición incluye:

- ¿Qué se quiere del proceso de compras?
- ¿Cómo se puede lograr?
- ¿Cuáles son las prioridades estratégicas para el proceso de compras?

Es necesario que se realice un análisis de cómo se procederá con base en los hallazgos del Diagnóstico y si hay que realizar adaptaciones para reforzar puntos específicos.

10.2.1.4. CIERRE DEL DIAGNÓSTICO

Una vez identificadas las prioridades estratégicas del proceso de compras y habiendo entendido el contexto en el que se desarrollan dentro de la entidad, se procede con las demás etapas de la implementación.



10.3. DEFINICIÓN DE EQUIPO DE TRABAJO

La definición del equipo de trabajo consiste en la identificación de las personas que estarán involucradas directa e indirectamente en la implementación del modelo de abastecimiento estratégico.

Para la implementación del proyecto se definirán los siguientes roles, estos no son limitativos y se podrán realizar ajustes de acuerdo con las capacidades de cada entidad:

Rol	Descripción	Directo / Indirecto
Líder de Proyecto	Es la persona responsable por el aseguramiento de la implementación de las actividades, seguimiento a entregables y gestión de los recursos.	Directo
Miembros del Equipo	<p>Dependiendo de la entidad, el equipo estará compuesto por varias personas en diferentes disciplinas los cuales tomarán responsabilidad de las actividades del proyecto. Es importante asegurar incluir dentro del equipo a aquellos responsables por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de necesidades de compra. • Estructuración de necesidades de compra. • Ejecución de procesos de compra (licitaciones, contrataciones, etc.) • Formalización contractual. • Ejecución y seguimiento a contratos. 	Directo
Comité Directivo	El comité directivo del proyecto es el responsable de validar y dar satisfacción a los entregables derivados de la implementación del proyecto y a dar lineamientos estratégicos.	Indirecto
Patrocinador	Es el responsable por defender el proyecto al nivel más alto de la entidad, así mismo es el responsable por asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación del proyecto.	Directo

Ilustración 64 Tabla de implementación del proyecto

Una vez definidos los miembros del equipo y habiendo asegurado el entendimiento de sus roles y responsabilidades, se procede a hacer la evaluación del ambiente de trabajo y la alineación hacia los objetivos del proyecto. Para esto se realiza en análisis MRPR (Metas, Roles y Responsabilidades, Procesos y Procedimientos y Relaciones Interpersonales).



10.4. ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO

Una vez definido el Equipo de Trabajo, corresponde estructurar el plan de trabajo para poder implementar dichas estrategias de manera adecuada, asegurando obtener los beneficios de generación de valor. Para esto, se hará uso de las herramientas de gestión de proyectos, las cuales facilitan la implementación y seguimiento a las actividades.

Para cada categoría, junto con las estrategias de compra definidas, se estructurará un proyecto en el cual se establecerán todas las actividades, entregables, responsables y fechas que se llevarán a cabo para poder realizar el proceso de compra con base en las estrategias de compra.

El proyecto incluirá las fases normales de un proceso de contratación como lo son:

- Estructuración y Publicación de Pliegos
- Negociación y Evaluación de Ofertas
- Adjudicación y Formalización

La presente fase no pretende dar lineamientos para estas actividades dado que ya están definidos en otras instancias. La fase se enfocará en cómo hacer una adecuada gestión y seguimiento a las actividades relacionados a los proyectos definidos.

Con base en lo anterior lo que se pretende específicamente es:

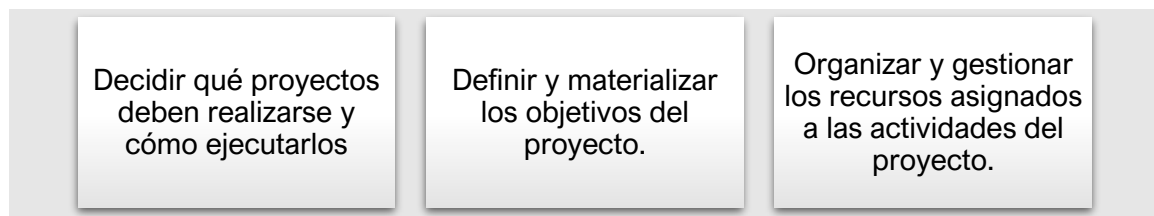


Ilustración 65 Estructuración de proyectos

10.4.1. Etapas Generales de la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos sigue de manera general el siguiente proceso:



Ilustración 66 Etapas Generales de la Gestión de Proyectos



- **Definición de la Necesidad:** Definir qué es lo que se requiere con el proyecto y priorización de estos.
- **Diseño del Plan de Trabajo:** Cronogramas, responsables, presupuestos, entregables, etc.
- **Implementación:** Ejecución, monitoreo y seguimiento, gestión de riesgos.
- **Realización de Beneficios:** Verificación del cumplimiento de los objetivos.

10.4.2. Definición de la Necesidad

Para definir de manera clara la necesidad se hará uso de la herramienta “Caso de Negocios”, la cual facilita la documentación y justificación del proyecto. El caso de negocios incluye:

Caso Estratégico

- Describe el por qué se está realizando el proyecto y como ayuda al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Identifica los principales beneficios y los resultados esperados.

Valoración de Opciones

- Identifica un análisis general de las opciones / alternativas que se tuvieron en cuenta para la obtención de los beneficios y se concluye cuál es la alternativa escogida.

Aspectos Comerciales

- Describe de manera general las condiciones comerciales esperadas en el proceso de compra. Valores, plazos, duración, etc.

Presupuesto

- Análisis de presupuesto o costo asignado al proyecto

Capacidad de logro

- Se describen de manera general las actividades para cumplir el plan, incluyendo fechas de entrega, hitos, plan de mitigación de riesgos, contingencias.

Ilustración 67 Definición de la necesidad en el caso de negocios

Una vez definido el caso de negocios para la estrategia de cada categoría de compra, se procede a la priorización de estos proyectos conforme a su alineamiento con la estrategia y misionalidad de la entidad. Para esto se propone hacer uso de la Matriz de Priorización que ayuda visualmente a realizar este ejercicio.



MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

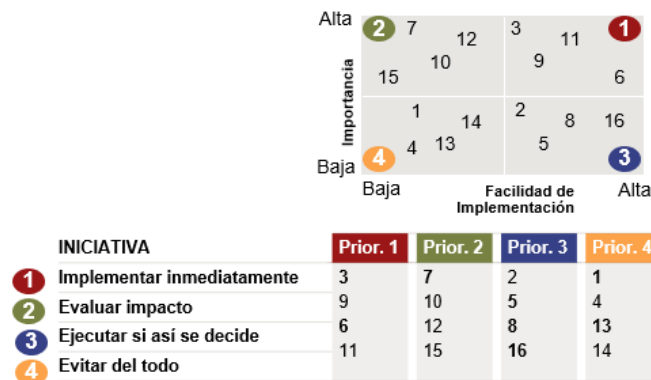


Ilustración 68 Matriz de Priorización de Proyectos. Fuente: AT Kearney

La matriz de priorización evalúa la facilidad de implementación del proyecto y la importancia de este para la entidad. De esta forma dependiendo donde el proyecto se ubique en los cuadrantes correspondientes se puede determinar cuáles se deben implementar inmediatamente, cuáles deben ser evaluados de manera detallada, y cuáles deben ser postergados o no ejecutados.

El resultado de la priorización realizada durante el proceso de análisis de demanda, en particular en la identificación de necesidades futuras, servirá de insumo para enfocar los esfuerzos en el proyecto a desarrollar.

Con el proyecto identificado, se construye su “hoja de ruta”, o lo que se denomina “Carta del Proyecto”, donde se resume la información general del mismo. A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo:

<ul style="list-style-type: none"> La definición del alcance es un ejercicio para definir los límites, acordando lo que el Proyecto va a lograr y lo que no va a lograr La descripción del alcance generalmente incluye: <ul style="list-style-type: none"> Justificación: Descripción de la necesidad Producto / Servicio: Descripción del producto / servicio Entregables: resumen de los sub-Proyectos dentro y fuera del alcance Objetivos: criterios cuantificables necesarios para que el Proyecto se considere exitoso 	Objetivo y alcance Definición de la Necesidad <ul style="list-style-type: none"> Reducir gasto total de telefonía mediante la concentración de volumen y la reducción de consumo Definición del alcance <ul style="list-style-type: none"> Todas las dependencias de la Entidad 	Métricas <ul style="list-style-type: none"> % gasto en telefonía vs. año anterior Número de horas ahorradas en Procesos de Compra de telefonía 				
	Beneficios potenciales <ul style="list-style-type: none"> Estandarización de Procesos de Compra de servicios de telefonía Trato preferencial por parte de los proveedores Mayor control del gasto en la categoría de telefonía Agrupación de gastos de telefonía con móvil con fija 	Equipo de Proyecto <table border="1"> <thead> <tr> <th>Apoyo</th> <th>Líder</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>C. Nuñez</td> <td>J. García</td> </tr> </tbody> </table>	Apoyo	Líder	C. Nuñez	J. García
	Apoyo	Líder				
	C. Nuñez	J. García				
Palancas para probar el cambio <ul style="list-style-type: none"> Centralizar la Compra 	Calendario <table border="1"> <thead> <tr> <th>Inicio de Proyecto</th> <th>Fin de Proyecto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 Ene 2016</td> <td>30 Nov 2016</td> </tr> </tbody> </table>	Inicio de Proyecto	Fin de Proyecto	1 Ene 2016	30 Nov 2016	
Inicio de Proyecto	Fin de Proyecto					
1 Ene 2016	30 Nov 2016					

Ilustración 69 Ejemplo Carta de Proyecto. Fuente: AT Kearney



10.4.3. Diseño del Plan de Trabajo

Una vez priorizados y validados los proyectos de compra que se van a ejecutar, se procede a la definición en detalle de las actividades a desarrollar en cada uno. Un buen plan de trabajo permite:

- Comunicar al equipo el “cómo” se lograrán los objetivos
- Destaca la factibilidad del proyecto
- Desagregar o dividir actividades grandes en pequeñas más alcanzables
- Facilitar el seguimiento al proyecto.

Para realizar el plan de trabajo se hará uso de tres herramientas básicas en la gestión de proyectos

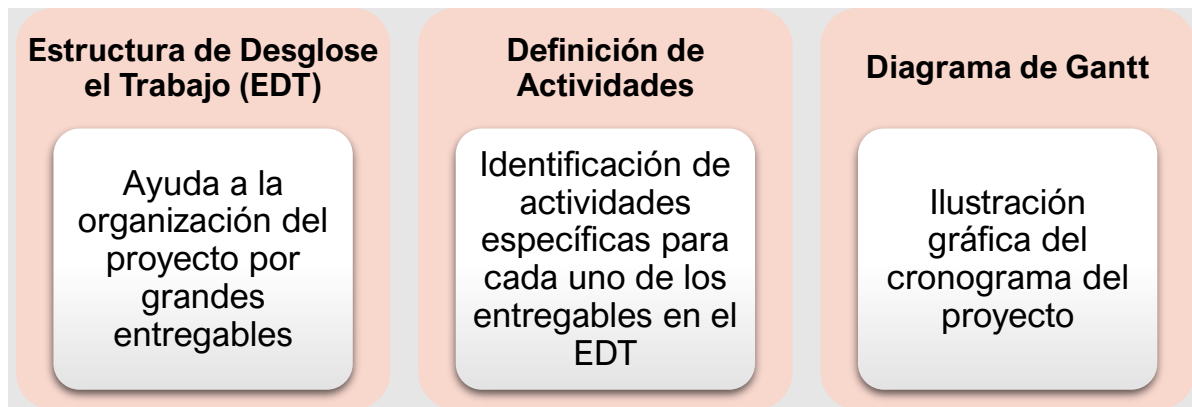


Ilustración 70 Herramientas básicas de la gestión de Proyectos

a. Estructura de desglose del trabajo

El objetivo de este paso es la estructuración del proyecto con base en entregables de manera que se pueda identificar adecuadamente la secuencia de trabajo y las actividades a realizar. Las tareas se subdividen hasta que son suficientemente pequeñas para que una persona o equipo la puedan ejecutar y controlar.

El detalle de la estructura de trabajo está enfocado en entregables y no en tareas. A continuación, un ejemplo ilustrativo:

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

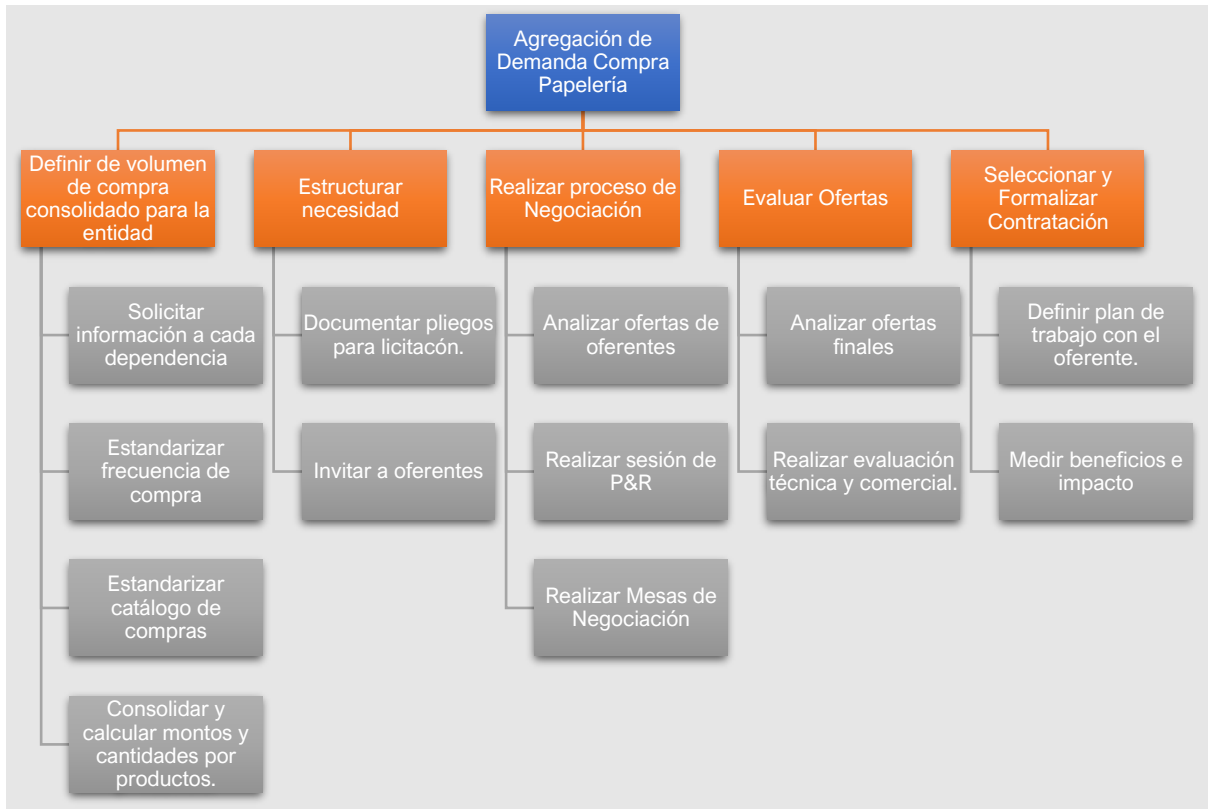


Ilustración 71 Ejemplo EDT

b. Definición de Actividades

Una vez definido el EDT, se procede a la identificación de actividades específicas para el cumplimiento de cada entregable. Lo anterior asegura que cada acción identificada tiene un objetivo claro en el cumplimiento de los objetivos del proyecto. A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo.

Elemento EDT	Lista de actividades	Responsable	Duración (días)
1.0 Analizar la demanda	1.1 Analizar la base de gasto de la categoría		14
	1.1.1 Segmentación del gasto		4
	1.1.2 Análisis del gasto		5
	1.1.3 Productos y prácticas de compra actuales		5
	1.2 Identificar restricciones de Clientes internos		2
	1.2.1 Analizar requerimiento		12
	1.2.2 Determinar restricciones		8
	1.2.3 Determinar necesidades actuales		4

Ilustración 72 Ejemplo de definición de actividades basado en EDT. Fuente: AT Kearney



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

c. Diagrama de Gantt (Cronograma)

Por último, una vez definidas las actividades que comprenden el proyecto, se determinan los responsables y fechas de manera que se pueda construir un cronograma de detalle que permitirá realizar el seguimiento posteriormente. El gráfico de Gantt es una herramienta que permite visualizar el cronograma del proyecto para tener un mejor entendimiento y comprensión de la secuencia de las actividades y principales hitos.

A continuación, un ejemplo ilustrativo:

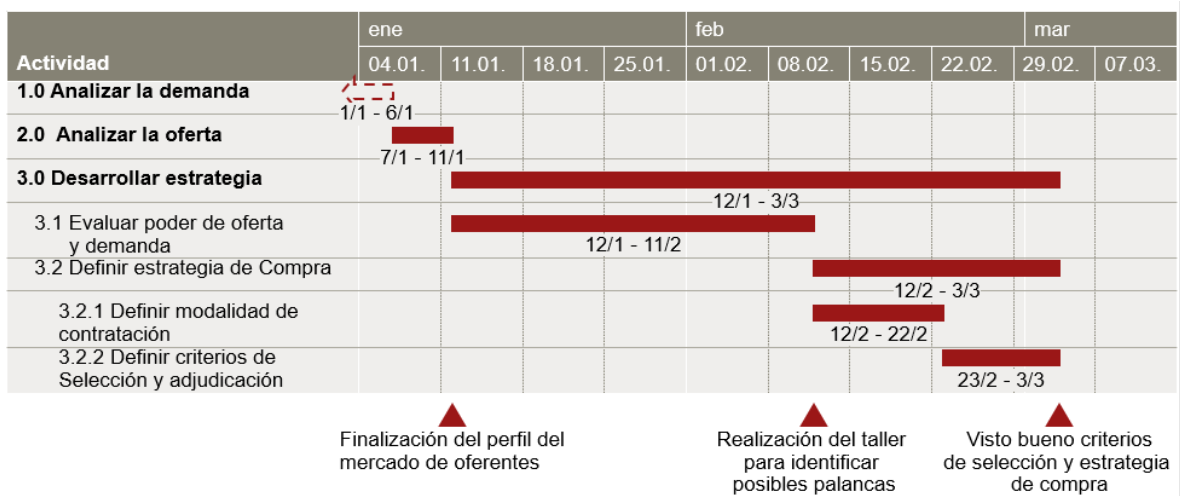


Ilustración 73 Ejemplo Diagrama de Gantt. Fuente: AT Kearney

10.4.4. Implementación del Proyecto

Corresponde ahora, hacer seguimiento a que lo definido en el plan de trabajo se esté cumpliendo. Para esto es esencial la disciplina del equipo para realizar la revisión y verificación al cumplimiento. La forma de realizar seguimiento puede ser definida por la entidad conforme a sus políticas y procedimientos, sin embargo, se propone tener en cuenta lo siguiente:

En las revisiones de proyecto, los temas típicos a incluir en la agenda son:

- Mostrar avance del proyecto
- Identificar temas que necesitan ser discutidos y sobre los cuales se deben tomar decisiones.
- Identificar demoras o retrasos
 - Discutir las cargas de trabajo y disponibilidad de recursos
 - Evaluar la necesidad de cambios
 - Identificar potenciales riesgos y acciones

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

- Discutir actividades para el siguiente periodo.
- Validar avance en hitos clave y/o entregables.

Así mismo, los eventos de revisión de proyecto deben:

- Establecer y revisar la dirección de prioridades del proyecto.
- Tomar decisiones y aprobar cambios, con base en el avance del proyecto.
- Proveer un canal de retroalimentación y reconocimiento a los miembros del equipo.
- Identificar y gestionar las barreras al cambio
- Evaluar costos y beneficios generales

Para cada proyecto se recomienda realizar un reporte de resultados y estatus en el que se resume de manera ejecutiva el seguimiento y logros del proyecto. A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo:

Descripción General		Estatus de la semana: Rojo ■ Amarillo ■ Verde ■ X					
Definición	PCs, laptops, servidores, almacenamiento	Caso Base (\$MM)		Ahorros (\$MM)			
Miembros del equipo	María L, Alejandro C, Francisco M.	Original	Revisado	Original	Revisado	Cambios	Logros
Áreas de la Entidad	T1, Secretaría	\$1991	\$91	\$12-21	\$10-12	Por determinar	Por determinar
Proveedores	Lenovo, Dell, IBM, HP, Ricoh, MA(VAR)						
Logros clave de la semana		Metas clave de la próxima semana					
<ul style="list-style-type: none"> Se llevó a cabo una revisión con el área misional responsable del pliego Se recibieron comentarios y se trabajó en ellos Actualización del pliego y envío para revisión 		<ul style="list-style-type: none"> Alineación para identificar a los proveedores en los pliegos Continuar trabajando para validar las especificaciones técnicas los niveles de servicio Recibir retroalimentación del pliego y actualizar conforme sea requerido Validar contenido y estructura del pliego Completar acuerdo con Lenovo 					
Resumen y siguientes pasos							
<ul style="list-style-type: none"> María L y Alejandro C proveerán especificaciones técnicas para todos los artículos antes del 20 de noviembre Francisco M y Carlos B revisaron y aprobaron el plan de trabajo María L y Alejandro C proveerán retroalimentación al pliego antes del lunes La información de requisitos habilitantes está siendo recopilada 							
Fecha	Hito	Status	Áreas de oportunidad emergentes				
Junio 3	Análisis de la oferta		<ul style="list-style-type: none"> Varias palancas de apalancamiento se han identificado para reducir el costo y mejorar la efectividad de las PCs Los datos de benchmarking muestran que hay una oportunidad para reducir el precio 				
Junio 11	Priorizar las oportunidades de ahorro						
Junio 18	Definir						
Julio 10	Finalizar pliego						
Principales riesgos		Esquema de mitigación de riesgos					
No hay temas críticos identificados		Ninguno requerido					

Ilustración 74 Ejemplo de Reporte Status de Proyecto. Fuente: AT Kearney

Todos los cambios realizados en cronograma, actividades, responsables, entre otros, deben ser documentados en un documento de control de cambios al proyecto de manera que se pueda hacer la trazabilidad correcta. Así mismo, todos los cambios deben ser aprobados por el líder de proyecto con las validaciones definidas por la entidad.



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co



10.5. Resumen de implementación del Modelo de Abastecimiento Estratégico

Una vez implementadas las fases del Modelo de Abastecimiento Estratégico, y desarrollado el levantamiento del proyecto, la entidad ha logrado los siguientes hitos:

- Entendimiento de la realidad del contexto de la entidad en lo relacionado a los procesos de compra (recursos, capacidades, prácticas, procedimientos)
- Entendimiento del comportamiento de compras de la entidad y proyección de necesidades futuras.
- Selección y priorización de categorías / familias de compra relevantes para realizar análisis de oferta.
- Entendimiento de los mercados de oferta de las categorías priorizadas.
- Identificación y perfilamiento de proveedores potenciales para las categorías priorizadas.
- Identificación y entendimiento del impacto de las categorías para la entidad.
- Definición de estrategias de compra para las categorías priorizadas.
- Desarrollo del proceso de contratación

10.6. Realización de Beneficios

La realización de beneficios es un paso crítico para asegurar que se materialicen los objetivos del proyecto. Los beneficios estarán definidos en la Carta del Proyecto y normalmente son de tipo:

- **Financieros:** Ahorros, Costos Evitados, Reducción de Gasto, Rentabilidad, etc.
- **No Financieros:** Disminución de tiempos de entrega, reclamaciones, calidad, etc.

La realización efectiva de beneficios requiere:

- Una definición de beneficios a obtener y un pronóstico, asegurándose que los involucrados estén alineados.
- Medición robusta y reportes frecuentes.



MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

Es importante para medir y capturar realmente los beneficios tener en cuenta:

Principios Clave	Mejores prácticas	Errores comunes
Alineación	<ul style="list-style-type: none">Definir objetivos estratégicos y operativos ligados a la estrategia de la Entidad EstatalLograr común acuerdo con los grupos de interés y el equipo del Proyecto	<ul style="list-style-type: none">Falta de alineación entre los objetivos del Proyecto y los objetivos de la EntidadNo involucrar a los grupos de interés para la definición de objetivos y del Proyecto
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">Definir una estructura de gobernanza que facilite la ejecución del ProyectoIdentificar funcionarios responsables del cumplimiento de los objetivos, con autoridad y capacidad de tomar medidas para actuar	<ul style="list-style-type: none">Equipo de gobernanza con influencia limitada para la toma de decisionesResponsabilidades difusas dentro del equipo de trabajo del Proyecto
Definición del caso base	<ul style="list-style-type: none">Acordar un caso base sobre el que se pueda medir los resultados del Proyecto	<ul style="list-style-type: none">Falta de definición o acuerdo con referencia al caso baseDiscusión extendida acerca de la exactitud del caso base
Métricas claras	<ul style="list-style-type: none">Definir métricas que puedan ser comprendidas intuitivamenteReportar métricas de manera regular para medir el progreso	<ul style="list-style-type: none">No existe la información necesaria para construir la métrica definida
Transparencia	<ul style="list-style-type: none">Calcular métricas usando un proceso transparente que se base en fuentes de datos de confianza	<ul style="list-style-type: none">Modelos de estimación / medición que son poco claros

Ilustración 75 Tabla de medición de beneficios, mejores prácticas y errores comunes. Fuente: AT Kearney

Por último, el equipo debe asegurar que cada fase del proyecto fue cumplida satisfactoriamente, para esto se recomienda realizar una lista de verificación simple con cada entregable, su criterio de aceptación y la evaluación final.



El futuro
es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



Entregable	Descripción	¿Completado?
Análisis del Gasto	<ul style="list-style-type: none"> Análisis detallado del gasto por categoría incluyendo gasto y volumen por sub-categoría, ítem, proveedor y área de la Entidad Estatal 	
Análisis de la oferta	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del Mercado de la oferta, conforme se requiera 	
Estrategia de Compras	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias y tácticas de abastecimiento 	
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> Definir la documentación requerida (pliegos, requisitos habilitantes) dependiendo de la estrategia y táctica de abastecimiento 	
Ofertas de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las ofertas de los proveedores 	
Estrategia de negociación	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de la estrategia de negociación 	
Contratos	<ul style="list-style-type: none"> Definición de los elementos clave de los contratos 	
Plan de Implementación	<ul style="list-style-type: none"> Planes de implementación, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> – Actividades de transición, tiempo y recursos – Planes de comunicación 	
Seguimiento de beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de seguimiento de beneficios, integrados con el modelo de seguimiento general – incluye información requerida, cálculo, etc. 	

Ilustración 76 Tabla de verificación de entregables

11. CONSIDERACIONES FINALES



Ilustración 77 Fases secuenciales del MAE

El Modelo de Abastecimiento Estratégico busca que las entidades del Estado tengan herramientas que les permitan llevar a cabo sus procesos de compra pública de manera que se maximicen los beneficios financieros y no financieros. Completar cada una de las fases del modelo garantiza que los funcionarios encargados de la función de compra pública cuenten con mayor conocimiento, criterio y habilidades para tener procesos más eficientes y generen mayor valor por dinero.



El futuro es de todos

DNP
Departamento
Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956600 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021



El Modelo de Abastecimiento Estratégico es una guía y la entidad puede adaptar el uso de las herramientas propuestas de acuerdo con la necesidad, pero es importante asegurar que se usen de manera correcta y enfocadas al cumplimiento de los objetivos de cada módulo.



ANEXO 01 – GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA O ENCUESTA

A continuación, se presenta una propuesta de preguntas guía para realizar el diagnóstico del proceso. Estas no son limitativas y la entidad puede definir las adicionales que considere necesarias para lograr una comprensión detallada del proceso.

- a. ¿Cuál es la percepción del proceso de compras y contrataciones de la entidad?
- b. ¿Cuál es el volumen de adquisiciones de la entidad?
- c. ¿Cuáles son las principales categorías que compran?
- d. ¿Cuáles son las fortalezas del proceso de compras de la entidad?
- e. ¿Qué se puede mejorar en el proceso de compras de la entidad?
- f. ¿Cuáles son las barreras más grandes a las que se enfrenta la entidad en los procesos de compra? (legales, recursos, proveedores, etc.)
- g. ¿Se cuenta con la estructura adecuada para llevar a cabo de manera correcta los procesos de compra?
- h. ¿Cuántas personas componen el equipo de compras y contratación? ¿Qué perfil tienen? (Abogados, ingenieros, etc.)
- i. ¿Se separa el proceso de compra (estructuración, negociación) al de formalización de la contratación (jurídico)?
- j. ¿Califique el nivel de conocimiento en procesos de compra (no jurídico) del personal responsable?
- k. ¿Quién es el principal cliente de los procesos de compra de la entidad? (área interna, ciudadano, etc.)
- l. ¿Qué importancia tiene el proceso de compras / contratación, dentro de la entidad?
- m. ¿Describa cómo funciona el proceso de compras dentro de la entidad?
- n. ¿Tienen documentado el proceso de compras dentro de la entidad?
- o. ¿Cuál es la política para definir el número de proveedores para invitar a ofertar en un proceso de compra?
- p. ¿Cuál es la modalidad de selección y contratación que más utilizan? ¿Por qué?
- q. ¿Considera que el portafolio de proveedores para las categorías de compra más relevantes es adecuado?
- r. ¿Qué herramientas de la ANCP-CCE han utilizado? ¿Cuáles presentan mayor dificultad? ¿Por qué?

Cuando la población a entrevistar es muy grande, es posible estructurar algunas de las preguntas a manera de encuesta para facilitar la obtención de la información.





ANEXO 02 – GENERALIDADES DE LA MATRIZ DOFA

Tomado de: <https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/> y <https://www.businessnewsdaily.com/4245-swot-analysis.html#:~:text=A%20SWOT%20analysis%20is%20a,in%20making%20a%20business%20decision.>

“La matriz DOFA es un análisis que se utiliza en una empresa o proyecto para evaluar sus condiciones para ejecutar una labora y los factores que podrían entorpecerla. Esta, luego de ser aplicada permite trazar un plan de estrategias para optimizar el escenario del objeto analizado.”

La matriz permite realizar un análisis situacional interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas).

Dentro de los factores internos se pueden considerar los siguientes:

- Recursos financieros (presupuesto, inversión, ingresos, etc.)
- Recursos Físicos (locativos, facilidades, planta, equipo, etc.)
- Recursos Humanos (empleados, etc.)
- Procesos
- Tecnología

Dentro de los factores externos se pueden considerar:

- Tendencias de mercado (nuevos productos, avances tecnológicos, cambios en tendencias de clientes, etc.)
- Tendencias económicas (nacional, internacional, etc.)
- Demografía
- Relaciones con proveedores y otros agentes externos
- Regulaciones políticas, económicas, ambientales, etc.



MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO

CCE-EMAE-FM-02
V2 del 04/08/2021

Agencia Nacional de Contratación Pública



Colombia Compra Eficiente

12. CONTROL DOCUMENTAL

FICHA TECNICA DE DOCUMENTO: 1. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN	
Título del documento:	MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO
Fecha de aprobación:	23/12/2021
Resumen / Objetivo de contenido:	Brindar al lector una guía conceptual de las buenas prácticas y herramientas que comprenden el Modelo de Abastecimiento Estratégico desarrollado por la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente, que sirva para su apropiación e implementación por parte de las entidades públicas
Área / Dependencia de autoría:	ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO/SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO Y ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO Laura Milena Visbal-Contratista Carlos Enrique del Castillo-Gestor T15 Carlos Felipe Acevedo Montoya-Asesor Experto Miguel Fernando Pérez-Contratista Jorge Ernesto Vargas-Contratista
Código de estandarización:	CCE-EMAE-FM-02
Categoría / Tipo de documento:	MODELO
Aprobación por:	Catalina Pimienta Gómez Subdirectora de Estudios de Mercado y Abastecimiento Estratégico
Información adicional:	N/A
Serie documental según TRD	MODELO
Link de ubicación original del documento (especifique donde se aloja o reposa el documento)	https://www.colombiacompra.gov.co/colombia-compra/modelo-de-abastecimiento-estrategico

CONTROL DE CAMBIOS DE DOCUMENTO				Versión vigente del documento:	
VERSIÓN	FECHA	DESCRIPCIÓN DE AJUSTES	ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
01	01/03/2021	Creación del formato	Equipo de Análisis EMAE	Laura Visbal Contratista	Catalina Pimienta Subdirectora EMAE
02	04/08/2021	Ajustes de imagen	Equipo de Análisis EMAE	Laura Visbal Contratista	Catalina Pimienta Subdirectora EMAE

Nota: El control de cambios en el documento, se refiere a cualquier ajuste que se efectúe sobre el documento que describe ficha técnica del presente documento.



El futuro es de todos

DNP
Departamento Nacional de Planeación

Colombia Compra Eficiente

Tel. (+57 1)7956800 • Carrera 7 No. 26 - 20 Piso 17 • Bogotá - Colombia

www.colombiacompra.gov.co

