

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

MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO (MAE) V. 3.1

Director General
Cristóbal Padilla Tejeda
Secretaría General
Ana María Tolosa Rico

Subdirectora de Negocios
Yenny Liseth Pérez Olaya
Subdirectora de Gestión Contractual
Carolina Quintero Gacharná
Subdirector de Información y Desarrollo Tecnológico (IDT)
Richard Ariel Bedoya De Moya
Subdirector de Estudios de Mercado y Abastecimiento Estratégico (EMAE) (E)
Richard Ariel Bedoya De Moya

Asesora Experta de Despacho
Diana Mabel Montoya Reina
Asesor Experto de Despacho
José Tarcisio Gómez Serna
Asesor de Comunicaciones Estratégicas
Richard Camilo Romero Cortés
Asesora Experta de Despacho
Sindy Alexandra Quintero Hemández
Asesora de Control Interno
Edith Cárdenas Herrera

**AGENCIA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA
COLOMBIA COMPRA EFICIENTE
2025**

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente
Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia
Mesa de servicio: (+57) 601 7456788
Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	8
2.	ALINEACIÓN DEL ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO CON LAS COMPRAS PÚBLICAS INCLUSIVAS, SOCIALMENTE RESPONSABLES Y SOSTENIBLES CON EL AMBIENTE.....	10
3.	OBJETIVOS	12
4.	ALCANCE	13
5.	ESTRUCTURA DEL MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO	
	14	
6.	FASE 0 – INTRODUCCIÓN AL ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO Y SISTEMA DE COMPRA PÚBLICA.....	16
7.	FASE 1 - ANALISIS DE LA DEMANDA	21
8.	FASE 2 – ANÁLISIS DE OFERTA	72
9.	FASE 3 – DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE COMPRA o ABASTECIMIENTO	110
10.	FASE 4 – DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN.....	143
11.	CONSIDERACIONES FINALES	159
12.	FIRMA	160
13.	CONTROL DOCUMENTAL.....	160
	ANEXOS	162
	ANEXO 01 – GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA O ENCUESTA.	162
	ANEXO 02 – GENERALIDADES DE LA MATRIZ DOFA	163
	ANEXO 03 – ARBOL DE CATEGORÍA Y CUBO DEL GASTO	164
	ANEXO 4 - ENLACE DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE DEMANDA Y OFERTA	164
	ANEXO 5 - VIDEO INSTRUCTIVO DE LAS HERRAMIENTAS.....	164

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Beneficios de implementación MAE	9
Ilustración 2 Fases secuenciales del MAE	14
Ilustración 3 Composición del Sistema de Compra Pública	18
Ilustración 4 Ecosistema de Compra Pública en Colombia	18
Ilustración 5 Funciones de la Agencia Nacional de Contratación Pública	19
Ilustración 6 preguntas para la metodología y visión estratégica	20
Ilustración 7 Proceso de compra pública y abastecimiento estratégico.	21
Ilustración 8 Proceso del modelo en análisis, estrategias y resultados.	22
Ilustración 9 Arreglo jerárquico, adaptado de "Guía para la codificación de bienes y servicios de acuerdo con el código estándar de productos y servicios de Naciones Unidas, V.14.080".....	23
Ilustración 10 Ejemplo Código UNSPSC 44121706	24
Ilustración 11 Factores de los bienes	26
Ilustración 12 Ejemplo Genérico de Árbol de Categorías	27
Ilustración 13 Ejemplo de Árbol de Categorías de la ANCP-CCE.....	28
Ilustración 14 Ilustración de un cubo del gasto	30
Ilustración 15 Ejemplo de variables	30
Ilustración 16 Ejemplo de variables en el cubo del gasto	31
Ilustración 17 compras social y ambientalmente responsables	31
Ilustración 18 Etapas y actividades de desarrollo del cubo del gasto ...	33
Ilustración 19 Tabla ejemplo de impacto de categorías de compra en el valor total	35
Ilustración 20 Ejemplo Diagrama de Pareto	36
Ilustración 21 Preguntas para desarrollar el perfilamiento del gasto....	38
Ilustración 22 Entendimiento de los requerimientos del negocio.....	39
Ilustración 23 Información relevante de contratación de otras entidades	40
Ilustración 24 Ejemplos de comportamiento estacional y comportamiento con tendencia	41
Ilustración 25 Patrones del Gasto	42
Ilustración 26 Ilustración proyección por escenarios. Fuente: AT Kearney	44
Ilustración 27 Iniciativas Generales de Ahorro. Fuente: AT Kearney....	47
Ilustración 28 Iniciativas generales para promover compras públicas sostenibles.....	48
Ilustración 29 Ejemplo categoría del transporte de personal	49

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Ilustración 30 Ejemplo gasto impactado Ejemplo categoría del transporte de personal	50
Ilustración 31 Ejemplo de visualización del gasto impactado 1	51
Ilustración 32 Ejemplo de visualización del gasto impactado 2	52
Ilustración 33 Ejemplo de Árbol de hipótesis	54
Ilustración 34 Ejemplo de Árbol de hipótesis y alternativas de generación de mayor valor por dinero	55
Ilustración 35 Árbol de categoría caso práctico	56
Ilustración 36 Cubo del gasto caso práctico	57
Ilustración 37 Información relevante para diagrama de Pareto caso práctico	60
Ilustración 38 Diagrama de Pareto caso práctico	60
Ilustración 39 Perfil de la categoría caso práctico	62
Ilustración 40 Perfilamiento necesidades futuras caso práctico	63
Ilustración 41 Proyección gasto futuro caso práctico	63
Ilustración 42 Iniciativas de generación de valor caso práctico	64
Ilustración 43 Gasto impactado caso práctico	66
Ilustración 44 Árbol de hipótesis caso práctico	67
Ilustración 45 Respuesta hipótesis 1	68
Ilustración 46 Respuesta hipótesis 2	68
Ilustración 47 Respuesta hipótesis 3	69
Ilustración 48 Respuesta hipótesis 4	69
Ilustración 49 Panel Herramienta de análisis de Demanda	71
Ilustración 50 Panel de herramienta del clasificador de bienes	71
Ilustración 51 Estructuración de análisis de mercado e identificador de proveedores	73
Ilustración 52 Funcionamiento de los Mecanismos de Agregación de Demanda	74
Ilustración 53 Tienda Virtual de Estado Colombiano	77
Ilustración 54 Procesos términos generales del análisis de mercado de oferta	78
Ilustración 55 Dinámicas de competencia y tendencia del análisis de mercado de oferta	79
Ilustración 56 Factores del perfil de mercado	81
Ilustración 57 Ejemplo de perfil de mercado de servicios de alimentación	86
Ilustración 58 Variables de la segmentación del mercado	88
Ilustración 59 Matriz de Segmentación. Fuente: AT Kearney	89

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023



Agencia Nacional
de Contratación Pública
Colombia Compra Eficiente

Ilustración 60 Ejemplo definición de cuadrantes Matriz de Segmentación. Fuente: AT Kearney	90
Ilustración 61 Ejemplo definición de cuadrantes Matriz de Segmentación 2. Fuente: AT Kearney	90
Ilustración 62 Variables a considerar para una segmentación del mercado inclusiva.....	92
Ilustración 63 Concepto de las 5 fuerzas de Porter	93
Ilustración 64 Herramienta para el análisis de sustitutos	96
Ilustración 65 Herramienta para el análisis del poder del comprador... ...	97
Ilustración 66 Herramienta para el análisis del poder del proveedor....	98
Ilustración 67 Herramienta para el análisis de la rivalidad del mercado	99
Ilustración 68 Tabla de ejemplo de análisis de las fuerzas de Porter .	100
Ilustración 69 Perfilamiento del análisis del mercado de Oferta e identificación de proveedores	102
Ilustración 70 Identificación y enfoques de identificación de potenciales proveedores y su perfil.....	103
Ilustración 71 Ejemplo Perfil de Proveedor. Fuente: AT Kearney	104
Ilustración 72 Desarrollo de modos de contacto	105
Ilustración 73 Tipo de información y proceso de solicitud de información	106
Ilustración 74 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.	107
Ilustración 75 Herramienta de visualización de análisis de la oferta ..	108
Ilustración 76 Clasificador de bienes y servicios	109
Ilustración 77 Matriz de Posicionamiento de Categoría. Fuente: AT Kearney.....	111
Ilustración 78 Complejidad del mercado e impacto de la categoría en la Entidad.....	112
Ilustración 79 Complejidad del Mercado - Evaluación de Factores. Fuente: AT Kearney	113
Ilustración 80 Impacto en la Entidad - Evaluación de Factores. Fuente: AT Kearney	114
Ilustración 81 Matriz de posicionamiento de categoría 2. Fuente: AT Kearney.....	115
Ilustración 82 Características y Estrategias en Matriz de Posicionamiento de Categoría. Fuente: AT Kearney	116

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Ilustración 83 Diamante de compra en estrategias específicas	117
Ilustración 84 Diamante de compra, enfoque de estrategia de corto plazo.....	119
Ilustración 85 Diamante de compra, enfoque de la estrategia a largo plazo.....	122
Ilustración 86 Estrategias de Compra - Diamante de Compras.....	126
Ilustración 87 Tablero de Estrategias de Compra.....	127
Ilustración 88 Selección estrategia de compra	135
Ilustración 89 Tabla de estrategia o enfoque de compra y posible modalidad de selección.....	140
Ilustración 90 Capacidades del proveedor	141
Ilustración 91 Proceso de voz diagnóstico	145
Ilustración 92 Esquema Matriz DOFA. Fuente: https://marketingpublicidadymedios.com/matriz-dofa/	147
Ilustración 93 Tabla de implementación del proyecto	148
Ilustración 94 Estructuración de proyectos	149
Ilustración 95 Etapas Generales de la Gestión de Proyectos	150
Ilustración 96 Definición de la necesidad en el caso de negocios	151
Ilustración 97 Matriz de Priorización de Proyectos. Fuente: AT Kearney	152
Ilustración 98 Ejemplo Carta de Proyecto. Fuente: AT Kearney	152
Ilustración 99 Herramientas básicas de la gestión de Proyectos	153
Ilustración 100 Ejemplo EDT	154
Ilustración 101 Ejemplo de definición de actividades basado en EDT. Fuente: AT Kearney	155
Ilustración 102 Ejemplo Diagrama de Gantt. Fuente: AT Kearney.....	155
Ilustración 103 Ejemplo de Reporte Status de Proyecto. Fuente: AT Kearney.....	156
Ilustración 104 Tabla de medición de beneficios, mejores prácticas y errores comunes. Fuente: AT Kearney.....	157
Ilustración 105 Tabla de verificación de entregables	158
Ilustración 106 Fases secuenciales del MAE.....	159

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, 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 planeación de adquisiciones, 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, beneficiando a una amplia variedad de actores económicos dentro de la Democratización de la Compra Pública

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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

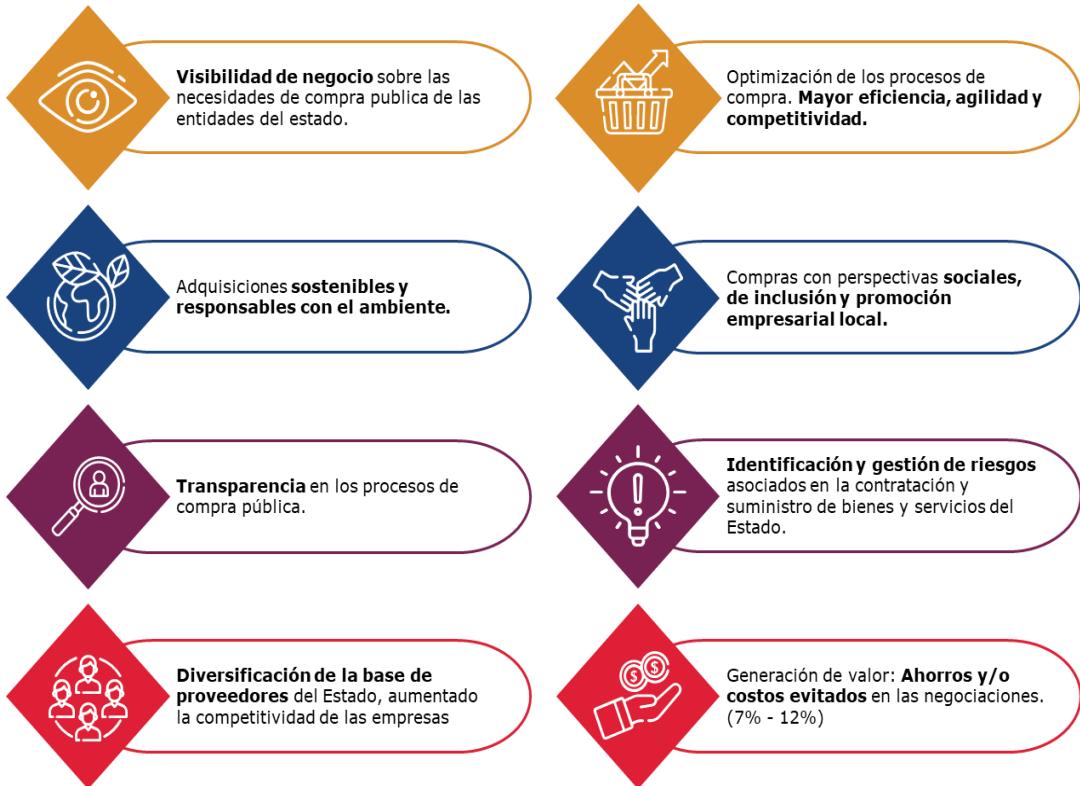


Ilustración 1 Beneficios de implementación MAE

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, así como, promover una mayor participación de diversos actores

El MAE está compuesto por 6 fases, las 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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

beneficios, así como, de compartir el conocimiento obtenido y promover la implementación de estas iniciativas, garantizando una mayor inclusión y diversidad en la participación económica en los procesos de contratación del Estado

2. ALINEACIÓN DEL ABASTECIMIENTO ESTRÁTÉGICO CON LAS COMPRAS PÚBLICAS INCLUSIVAS, 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 para difundir normas, reglas, procedimientos y mejores prácticas sobre temas puntuales del sistema, que incluyen:

Cartilla para incentivar y fortalecer el acceso al sistema de compras y contratación pública de los pueblos y comunidades étnicas en Colombia¹: Incentiva y fortalece el acceso al sistema de compras y contratación pública de los pueblos y comunidades étnicas, como sujetos de especial protección constitucional, a través, de una ruta de aprendizaje que incluye las disposiciones legales consagradas exclusivamente a estos grupos poblacionales lo que les permite ser partícipes tanto en sus formas organizativas como en su titularidad de ciudadano colombiano.

Guía para la implementación del «pago contra entrega» a pequeños productores y productores de la agricultura campesina, familiar y comunitaria²: Orienta a las entidades del Estado para el cumplimiento del «Pago Contra Entrega» a pequeños productores y productores de la agricultura campesina, familiar y comunitaria, y sus organizaciones legalmente constituidas, con el propósito de otorgar una herramienta cuando se celebren contratos estatales para el abastecimiento y suministro de productos de origen agropecuario que, por sus características, deban ser suministrados atendiendo los lineamientos de las normas aplicables.

Guía para promover la participación de las MiPyMES en los procesos de compra y contratación pública: El documento orienta a las Entidades Estatales en la promoción de la participación de las Mipymes en los procesos de contratación pública en Colombia. Para esto, establece métodos específicos para

¹ Puede consultarse en:

<https://www.colombiacompra.gov.co/manuales-quias-y-pliegos-tipo/manuales-y-quias>

² Ibidem

integrar a estas empresas en las compras del Estado, considerando su particularidad y limitaciones, y apoyado en las reformas recientes en legislación (Ley 2294 de 2023 y Ley 2069 de 2020) sobre emprendimiento y economía popular.

Primero, define los criterios de clasificación de las Mipymes en función de sus ventas, tamaño y número de trabajadores, con parámetros específicos para sectores como comercio, manufactura y servicios. Luego, describe las modalidades de contratación pública (licitación, selección abreviada, mínima cuantía) que facilitan la participación de las Mipymes, incluyendo la posibilidad de limitar ciertas convocatorias exclusivamente para este grupo.

Asimismo, detalla los requisitos de participación para las Mipymes, tales como la inscripción en el SECOP II y el Registro Único de Proponentes (RUP), y especifica condiciones habilitantes en cuanto a experiencia y capacidad financiera. Como apoyo adicional, el documento propone Ferias de Negocios Inclusivas para identificar obstáculos y oportunidades, y catálogos inclusivos que impulsan la competencia permitiendo a las Mipymes ofertar sus productos o servicios en segmentos específicos.³

Guía de compras públicas socialmente responsables⁴: 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 ambiente⁵: 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 en sus procesos de contratación, de manera que, se logre un balance social, ambiental y económico sin que la aplicación de un 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.

³ Puede consultarse en:

<https://www.colombiacompra.gov.co/manuales-quias-y-pliegos-tipo/manuales-y-quias>

⁴ Ibidem

⁵ Ibidem

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 integración 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 ambiental y el incumplimiento de normativas laborales que podrían afectar la eficiencia y calidad de los bienes y servicios adquiridos.⁶

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.

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 ANCP-CCE, que sirva para su apropiación e implementación por parte de las entidades públicas o los proveedores dentro de las dinámicas del mercado. 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.
- Fomentar la participación de diversos actores económicos en los procesos de compra pública promoviendo una mayor inclusión y competitividad.

⁶ RICG, Best Value in Public Procurement for Sustainable Development Inter-American Network on Government Procurement (2017).

4. ALCANCE

El MAE está dirigido a funcionarios, contratistas y diferentes actores del Sistema de Compra Pública involucrados en los procesos de adquisición de bienes y servicios de las entidades estatales. Su objetivo es servir como una guía exhaustiva para la comprensión, apropiación e implementación de buenas prácticas de abastecimiento en el ámbito de las compras públicas. Este alcance abarca tanto el ámbito de la gestión interna de las entidades públicas como la relación con el mercado de proveedores, a fin de mejorar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad en los procesos de adquisición de bienes y servicios. En concreto, el MAE se aplica en:

- Entidades públicas: Con el fin de dotar a las áreas de compras y contrataciones de herramientas avanzadas que les permitan planificar, ejecutar y controlar los procesos de adquisición con un enfoque estratégico, asegurando que las compras estén alineadas con las metas de valor por dinero, transparencia y cumplimiento normativo.
- Proveedores y contratistas: Con el fin de facilitar su integración efectiva en los procesos de compras públicas, incentivando su competitividad, transparencia y cumplimiento de estándares de sostenibilidad. Se busca que los proveedores conozcan y adopten las herramientas del MAE para una mayor eficiencia en la relación contractual con el Estado.
- Desarrollo de capacidades: Abarca la profesionalización de los funcionarios y responsables de compras públicas mediante la adopción de buenas prácticas y la utilización de herramientas que faciliten la toma de decisiones basadas en datos, el análisis de mercado, la evaluación de riesgos y la gestión eficiente de contratos.

Además, el alcance del MAE se extiende a:

- Optimización de los recursos públicos: Contribuyendo a que los procesos de adquisición se realicen bajo los principios de eficiencia, eficacia y economía, garantizando la máxima generación de valor por dinero en cada etapa del ciclo de compra.
- Promoción de la inclusión y la sostenibilidad: A través de estrategias que favorezcan la participación de micro, pequeñas y medianas empresas, y otros actores económicos diversos, fomentando la equidad y la sostenibilidad social y ambiental en los procesos de contratación pública.
- Transparencia y control: Al incorporar principios y herramientas que aseguren la integridad de los procesos de compra, minimizando riesgos de corrupción, garantizando el acceso a la información y fortaleciendo los mecanismos de control internos.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

En conclusión, este modelo está diseñado para elevar el nivel de gestión de las compras públicas en Colombia, integrando prácticas modernas de abastecimiento, orientadas a la generación de valor, la inclusión, la sostenibilidad y el buen uso de los recursos del Estado.

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 ANCP-CCE, financiada por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID, 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 alineado con la Guía de Elaboración de Estudios de Sector de la ANCP-CCE.

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



Ilustración 2 Fases secuenciales del MAE

5.1. Fase 0 – Introducción al Abastecimiento Estratégico

Esta fase tiene como objetivo comprender y adoptar el concepto de abastecimiento estratégico, destacando cómo puede beneficiar la función de compra pública. Además, incluye una explicación general sobre el ecosistema de compras públicas en Colombia. De manera específica, esta fase aborda:

- Introducción al ecosistema de compra pública en Colombia

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

- 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
 - 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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

- 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
- Selección de la estrategia de compra
- Alineación de estrategia con modalidades de selección y contratación.

5.5. Fase 4 – Diagnóstico 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.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

- 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 mediante el cual las entidades estatales adquieren bienes, obras y servicios para cumplir con sus objetivos y materializar políticas públicas, planes de desarrollo y proyectos gubernamentales. Este proceso integral abarca desde la identificación de necesidades hasta la liquidación y verificación de acuerdos de posventa, convirtiéndose en una herramienta estratégica para satisfacer las demandas del Estado. Además, es el principal mecanismo para la ejecución eficiente de los recursos públicos, asegurando la generación de valor y el cumplimiento de metas gubernamentales.

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 entender que se trata de una dinámica de mercado en la que todos los elementos y participantes juegan un papel fundamental, contribuyendo al logro de los objetivos comunes. Esto genera intereses compartidos entre los actores involucrados, facilitando la adopción de acuerdos de mercado que promueven la libre competencia, la ética y las buenas prácticas.

El Sistema de Compra Pública está compuesto por:



Ilustración 3 Composición del Sistema de Compra Pública

Todos estos actores componen el ecosistema del Sistema de Compra Pública, cuya interacción permite que el proceso de adquisición se desarrolle bajo principios 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 objetivos y funciones, asignadas por la Ley, a las entidades públicas.

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



Ilustración 4 Ecosistema de Compra Pública en Colombia

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

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.

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

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 mayor valor por dinero. El abastecimiento estratégico conecta el análisis de la demanda frente al comportamiento histórico de las compras de la entidad, el análisis de la oferta frente a la inteligencia de mercados y las estrategias de adquisición de bienes, productos y servicios para formar una base sólida de información que permitan la toma de decisiones adecuadas en los procesos de compra.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

El abastecimiento estratégico es un proceso continuo, estructurado y sistemático que optimiza el valor de las adquisiciones de los bienes, obras o servicios, mejorando los niveles de calidad y servicio. Su objetivo principal es maximizar el valor por dinero en las compras, no solo mediante la reducción de costos o generación de ahorros, sino también, promoviendo buenas prácticas de contratación, en consumo eficiente, gestión de la demanda, el desempeño de la entidad y otros aspectos clave.

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

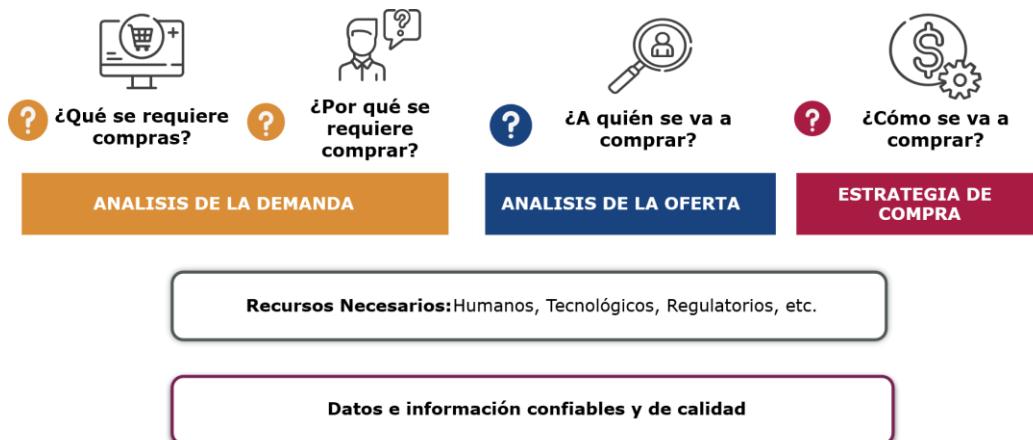


Ilustración 6 preguntas para la metodología y visión estratégica

De esta forma, se constituyen las fases y herramientas que permiten la implementación exitosa del MAE. Cada una de ellas permite dar respuesta a las preguntas planteadas anteriormente y verificar que los resultados y beneficios se están obteniendo. La descripción general de cada una de estas fases se encuentra en el numeral 5 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:



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 MAE propone herramientas y prácticas metodológicas 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

El objetivo de esta fase es analizar y comprender el comportamiento histórico de las compras de la entidad pública. Asimismo, se realizará un análisis para proyectar las necesidades de compra futuras e identificar las categorías o familias consideradas estratégicas. Esta 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.
- Entender cómo identificar iniciativas de generación de valor desde el análisis de demanda.
- Aprender a Usar la Herramienta de Visualización para desarrollar el Análisis de la 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?, ¿Porque 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 contribuye en la elaboración de los Estudios Previos, el Análisis de Sector, y los Estudios de Mercado, 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.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

7.2.1. Clasificación de Productos y Servicios de Naciones Unidas

El Clasificador de Productos y Servicios de las Naciones Unidas (UNSPSC) es una metodología uniforme utilizada para clasificar bienes, productos y servicios en una jerarquía de cuatro niveles, organizada lógicamente. Cada nivel de la jerarquía refleja la naturaleza del bien o servicio mediante una estructura de segmentos que corresponden a los primeros dígitos de la clasificación. Esta codificación se basa en estándares ampliamente aceptados por la industria, lo que facilita el comercio entre empresas y gobiernos. La versión actual del sistema es la G-CBS-02, que sustituye a la G-CBS-01.

Se trata de un sistema de codificación estructurado en forma de árbol de categorías, diseñado para establecer un estándar que facilite el intercambio de información entre los actores del sistema de compras públicas.

Cada código de la clasificación UNSPSC está compuesto por ocho dígitos organizados en cuatro niveles jerárquicos: segmento, familia, clase y producto, cada uno de ellos representado por dos dígitos.

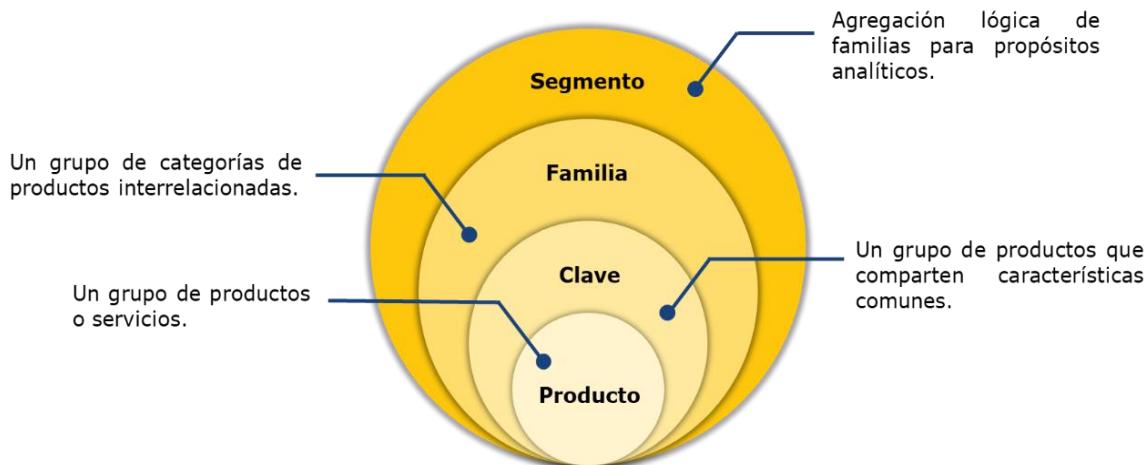


Ilustración 9 Arreglo jerárquico, adaptado de "Guía para la codificación de bienes y servicios de acuerdo con el código estándar de productos y servicios de Naciones Unidas, V.14.080"

La desagregación por segmento está dividida en 5 grandes grupos, a saber:

- Segmentos 10 al 15: Materias primas.
- Segmentos 20 al 27: Equipo industrial.
- Segmentos 30 al 41: Componentes y suministros.
- Segmentos 42 al 60: Productos de uso final.
- Segmento 95: Terrenos, edificios, estructuras y vías.

Un ejemplo de esta clasificación es el código UNSPSC 44121706, que corresponde a lápices de madera:

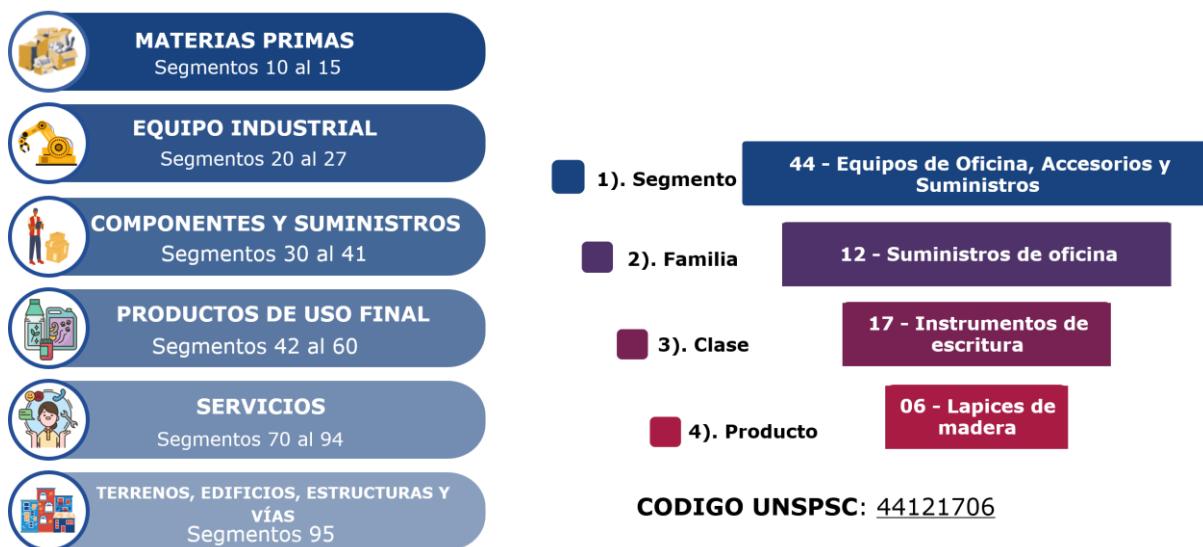


Ilustración 10 Ejemplo Código UNSPSC 44121706

Este clasificador es independiente del árbol de categorías que se describirá posteriormente, aunque su uso es obligatorio para registrar los procesos de compra y contratación en el sistema de compras públicas, así como, para consultar información histórica de las entidades.

Para más detalles sobre la metodología, se puede consultar la Guía de Codificación de Bienes y Servicios de Naciones Unidas UNSPSC disponible en el enlace proporcionado por la ANCP-CCE:

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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

7.2.2. 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, segmentos, 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 permiten mejorar los procesos de adquisición, ampliar la visión estratégica del gasto 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, productos y servicios a adquirir permiten identificar oportunidades para agregar demanda, mejorar los procesos de negociación y, de esta forma, optimizar el proceso de compra en términos de eficiencia y mayor valor por dinero.

7.2.3. 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:



Ilustración 11 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.

Con el fin de tener compras públicas inclusivas, las entidades del Estado pueden adoptar categorías de compra específicas que reflejen el compromiso con la inclusión económica y social en su contratación desde el proceso de categorización de las adquisiciones. Por ejemplo, categorías de: compras sostenibles, compras con enfoque de género, compras con impacto social, entre otras.

¿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.

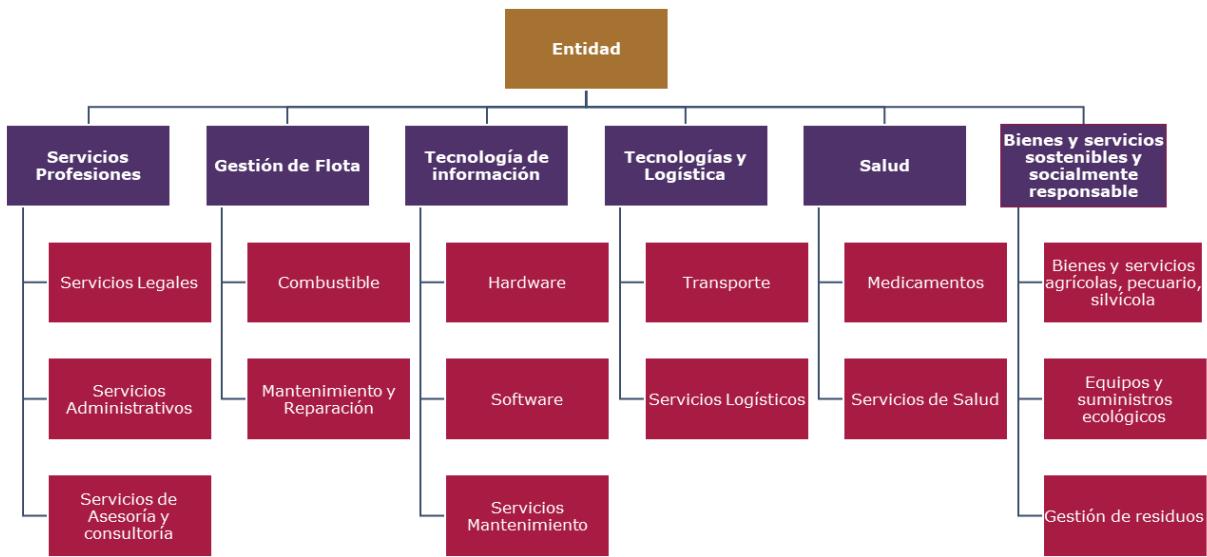


Ilustración 12 Ejemplo Genérico de Árbol de Categorías

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.

La metodología "Árbol de Categorías" se encuentra ejemplarizada eficazmente a través del Plan Anual de Adquisiciones (PAA) de la Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente (ANCP-CCE) en el Anexo 3.

Al consultar el PAA publicado en SECOPII, se utiliza el código UNSPSC para dividir los bienes y servicios en segmentos, familias y clases. Esta segmentación permite organizar los datos desde el grupo que representa mayores cuantías hasta los menores, facilitando así un análisis exhaustivo de la participación de cada categoría en la planificación de adquisiciones de la entidad.

Este enfoque no solo permite realizar un análisis comparativo de las distintas líneas planeadas, sino que también proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas sobre la asignación de recursos humanos, de tiempo, jurídicos y tecnológicos. Al entender cómo cada categoría contribuye al total, la entidad puede optimizar su planificación y gestión de recursos, mejorando así la eficacia y eficiencia de sus procesos de adquisición.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

A continuación, se muestra una alternativa de presentación para el árbol de categorías, basado en la información de necesidades de bienes, obras y servicios planificados por la ANCP-CCE en su Plan Anual de Adquisiciones para la vigencia 2024:

Árbol de Categorías de la Agencia Nacional de Contratación Pública - CCE						
Categoría Segmento	Categoría Familia	Categoría Clase	Cuantía Clase	Cuantía Segmento	%	# Procesos
81-Servicios Basados en Ingeniería, Investigación y Tecnología	8111-Servicios informáticos	811120-Servicios de datos	\$ 16.677.453.677	\$ 48.913.308.553	63%	13
		811122-Mantenimiento y soporte de software	\$ 14.745.105.358			9
		811118-Servicios de sistemas y administración de componentes de sistemas	\$ 10.279.253.464			25
		811115-Ingeniería de software o hardware	\$ 4.055.719.581			17
		811125-Servicios de alquiler o arrendamiento de licencias de software de computador	\$ 2.111.142.949			9
		811121-Servicios de internet	\$ 129.416.747			4
		811123-Mantenimiento y soporte de hardware de computador	\$ 26.854.423			1
		811125-Análisis económico	\$ 888.362.354			11
	8112-Economía					
80-Servicios de Gestión, Servicios Profesionales de Empresa y Servicios Administrativos	8011-Servicios de recursos humanos	801116-Servicios de personal temporal	\$ 8.011.010.426	\$ 23.820.655.124	31%	115
	801115-Desarrollo de recursos humanos		\$ 614.620.659			5
	801117-Reclutamiento de personal		\$ 66.789.053			4
	8012-Servicios legales	801216-Servicios de derecho comercial	\$ 7.559.063.560			73
	8010-Servicios de asesoría de gestión	801015-Servicios de consultoría de negocios y administración corporativa	\$ 3.248.448.052			33
	801016-Gerencia de proyectos		\$ 1.623.620.109			15
	801017-Gerencia industrial		\$ 141.960.000			2
	8013-Servicios inmobiliarios	801315-Alquiler y arrendamiento de propiedades o edificaciones	\$ 1.850.103.000			6
	8016-Servicios de administración de empresas	801615-Servicios de apoyo gerencial	\$ 347.255.084			5
	8014-Comercialización y distribución	801415-Investigación de mercados	\$ 257.785.181			4
		801416-Actividades de ventas y promoción de negocios	\$ 100.000.000			1
	86-Servicios Educativos y de Formación	8610-Formación profesional	861018-Entrenamiento en servicio y desarrollo de mano de obra	\$ 1.427.500.000	1,91%	6
		861017-Servicios de capacitación vocacional no - científica		\$ 50.000.000		1
84-Servicios Financieros y de Seguros	8411-Servicios de contabilidad y auditorías	841115-Servicios contables	\$ 581.765.991			8
	8413-Servicios de seguros y pensiones	841315-Servicios de auditoría	\$ 103.356.000	\$ 900.121.991	1,16%	1
		841116-Servicios de seguros para estructuras y propiedades y posesiones	\$ 215.000.000			1
53-Ropa, Maletas y Productos de Aseo	5311-Calzado	531116-Zapatos	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	0,002%	1
			\$ 77.321.443.712	\$ 77.321.443.712	100%	\$ 409

Ilustración 13 Ejemplo de Árbol de Categorías de la ANCP-CCE

De la categorización anterior, se observa que la categoría «Servicios basados en ingeniería, investigación y tecnología» representa el mayor porcentaje de las compras planeadas, con un 63% del total. Dentro de esta categoría, la subcategoría de «Servicios de datos» es la que concentra más recursos en comparación con las demás. Le sigue la categoría de «Servicios de gestión, servicios profesionales de empresa y servicios administrativos» que representa un 31% del gasto total. Así, si una entidad pública buscara optimizar recursos en sus procesos de compra, estas dos categorías, que requieren el mayor compromiso de recursos, podrían ser el enfoque principal de iniciativas de ahorro.

El árbol de categorías puede elaborarse utilizando la información histórica de las compras realizadas por la entidad, o bien, con los datos derivados de la planificación de necesidades de bienes, obras y servicios proyectados en su Plan Anual de Adquisiciones. Esta metodología permite organizar las adquisiciones de forma más eficiente, alineando la planeación con las demandas reales de la entidad. Además, facilita la toma de decisiones estratégicas en futuras

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

contrataciones, optimizando la gestión del gasto e identificando oportunidades de mejora continua en los procesos de compra.

A continuación, podrá acceder al Anexo 3 – Ejemplarización Árbol de Categorías y Cubo del Gasto - CCE, que incluye un módulo práctico diseñado para aplicar esta metodología de manera efectiva. Este recurso, permite construir un Árbol de Categorías propio a partir del Plan Anual de Adquisiciones (PAA) de cada entidad, facilitando la organización y análisis de los bienes y servicios que planeados durante una vigencia. Así, se promueve la toma de decisiones informadas y la optimización de recursos.

En el Anexo 3 está disponible la metodología para que las entidades públicas puedan adaptar este ejercicio a su propia realidad institucional y mejorar la planificación de sus adquisiciones. Su aplicación contribuye al fortalecimiento de la transparencia y la eficiencia en los procesos de compra pública, maximizando los beneficios del Modelo de Abastecimiento Estratégico desde la Demanda.

Al mismo tiempo, esta herramienta también resulta valiosa para el sector privado y los proveedores, pues al contar con información más organizada y estructurada, las empresas pueden anticipar la demanda estatal, identificar oportunidades de participación y ajustar su oferta de manera estratégica. De esta forma, se genera un círculo de valor compartido, donde tanto las entidades públicas como los proveedores encuentran mejores condiciones para interactuar, logrando procesos más competitivos, eficientes y alineados con las necesidades reales del mercado y de la ciudadanía.

[Acceda al Anexo 3 - Ejemplarización Árbol de Categorías y Cubo del Gasto en el siguiente enlace:](#)

7.2.4.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 y con una visión estratégica las compras, cantidades, valores,

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023



consumidores y proveedores, periodicidad del gasto, modalidad de contratación en una sola visualización.

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

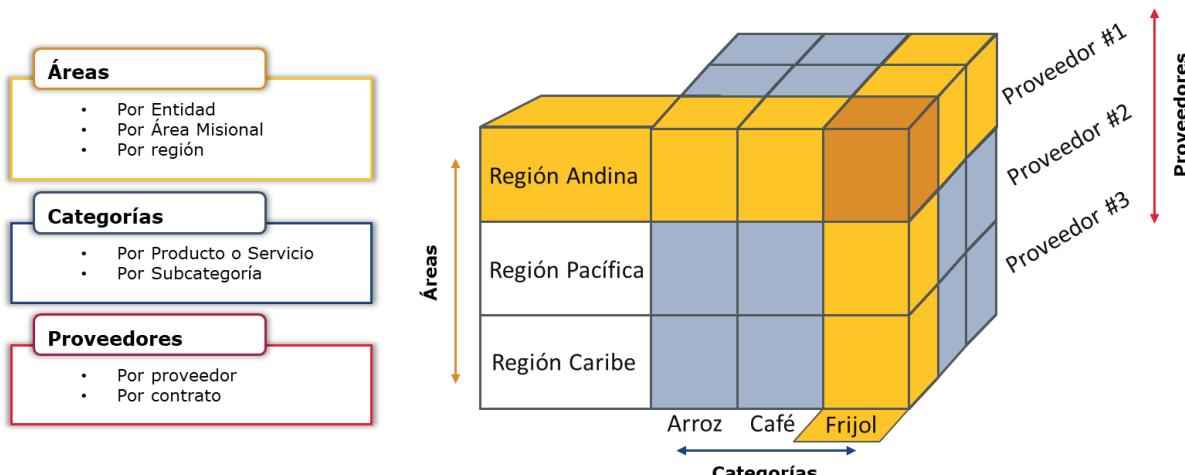


Ilustración 14 Ilustración de un cubo del gasto

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:

Ilustración 15 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:

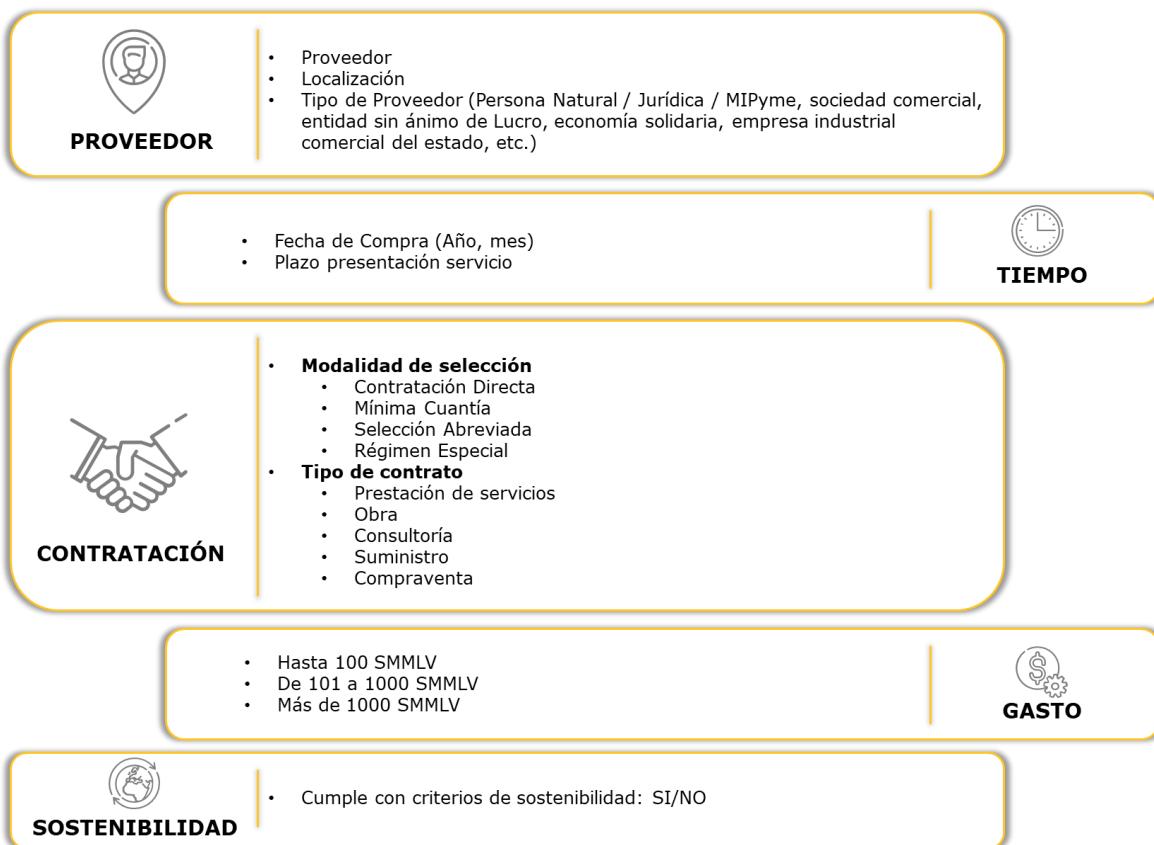


Ilustración 16 Ejemplo de variables en el cubo del gasto

En esta etapa, también es posible incorporar variables de responsabilidad social y sostenibilidad para evaluar el impacto de las compras en estos aspectos. Al integrar estas variables, el cubo de gasto no solo optimiza las compras en términos de eficiencia y valor por dinero, sino que también permite a la entidad medir y mejorar su impacto social y ambiental.



Ilustración 17 compras social y ambientalmente responsables

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Para incorporar aspectos de inclusión social en el cubo del gasto, se pueden definir variables específicas que permitan evaluar y monitorear el impacto social de las compras públicas. Se presentan algunas variables que pueden ser relevantes:

- Tipo de proveedor: Microempresa, micronegocio, pequeña empresa, mediana empresa, cooperativa, asociación comunitaria, persona natural, actor de la economía popular y comunitaria.
- Género del representante legal: Femenino/Masculino/Mixto
- Zona de operación: Proveedor en zona rural/urbana
- Proveedor en zonas prioritarias: Zomac⁷/Pdet⁸
- Impacto social de los productos o servicios: Si/No. Los productos o servicios tienen un impacto directo en el desarrollo comunitario.
- Origen de los bienes o servicios: Nacionales/Extranjeros
- Condición de vulnerabilidad del proveedor o de su planta de personal: Proveedores conformados o con trabajadores con personas en situación de discapacidad, víctimas del conflicto armado, desplazados o personas en situación de pobreza, entre otros.

Para incorporar aspectos de sostenibilidad ambiental en el cubo del gasto, se pueden definir variables específicas que permitan evaluar y monitorear el impacto ambiental de las compras públicas. Se presentan algunas variables que pueden ser relevantes:

- Uso energía renovable: Si/No
- Uso eficiente de los recursos: Cuenta con certificado de disposición final: Si/No
- Gestión de residuos: El proveedor recicla sus residuos de producción: Si/No

Es importante que, una vez construida la base de datos con las variables identificadas, 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.

7.2.4.1. Etapas del desarrollo del cubo del gasto

⁷ Las ZOMAC son un conjunto de municipios que agrupa las zonas del país más afectadas por el conflicto, tal como indican sus siglas ZOMAC – Zonas más afectadas por el conflicto armado. Estas zonas tienen una serie de implicaciones en el régimen de tributación para empresas dedicadas en las zonas o bien, creadas en las zonas que tuvieron la principal incidencia del conflicto. Los beneficios e incentivos tributarios de las ZOMAC quedaron plasmados en los artículos 235 al 237 de la ley 2819 de 2016 y el Decreto 1650 de 2017.

⁸ PDET son las siglas para los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial. Éstos son instrumentos de gestión y planificación para priorizar la implementación de los planes sectoriales y programas dentro de la Reforma Rural Integral (RRI), y lo demás establecido en el Acuerdo Final de paz suscrito con la extinta Guerrilla de las FARC-EP. Los municipios priorizados para estos programas se encuentran plasmados en el Decreto Ley 893 de 2017.

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, Limpieza de Datos, Categorizar, Validar Categorías y Analizar.

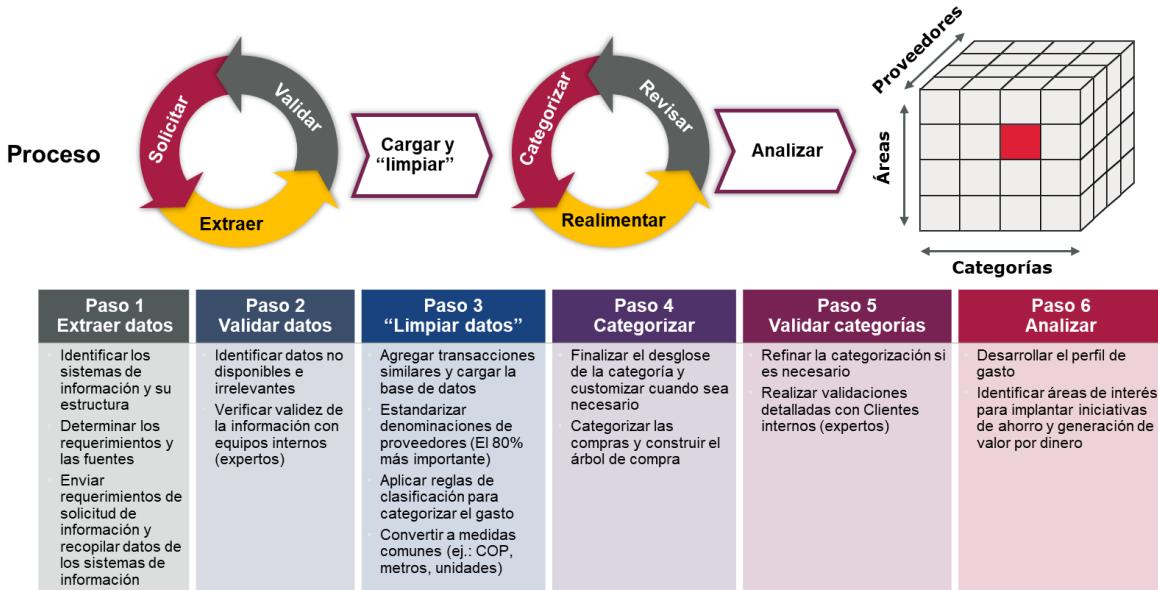


Ilustración 18 Etapas y actividades de desarrollo del cubo del gasto

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 los años de análisis.
- Identificar las bases fuente, que incluyen tanto bases internas como externas a la Entidad Estatal
- Recopilar o solicitar la información
- Solicitar informaciones si estas no son extraíbles directamente.

La Segunda Etapa consiste en validar los datos, incluye:

- Verificar que la información extraída es la que se requiere y es válida.
- Identificar qué información aún no está disponible y qué alternativas existen para obtenerla
- Incluir datos que no fueron identificados anteriormente.
- Verificar la validez de la información

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

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 períodos, también se puede analizar cómo la demanda ha evolucionado a lo largo del tiempo e incluso proyectar las necesidades futuras.

Asegurado lo anterior, es posible la correcta implementación del cubo del gasto y de las demás 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.

Para ejemplificar esta metodología, también podrá acceder al Anexo 3 - Ejemplarización Árbol de Categorías y Cubo del Gasto - CCE, que incluye un módulo que genera 7 visualizaciones de la metodología Cubo del gasto a partir del Plan Anual de Adquisiciones (PAA) de cada entidad, facilitando la toma de decisiones informadas y la optimización de recursos.

[Acceda al Anexo 3 - Ejemplarización Árbol de Categorías y Cubo del Gasto en el siguiente enlace:](#)

7.2.5. 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. Además, es útil para medir el impacto de las compras públicas inclusivas y con criterios de sostenibilidad en la entidad.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

Para generarlo se deben seguir los siguientes pasos.

- a. **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. Para incorporar temas inclusivos y de sostenibilidad, se pueden añadir las variables señaladas en el cubo del gasto.
- b. **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).
- c. **Calcular Porcentajes:** Una vez ordenada la información se procede a calcular el impacto que cada variable tiene sobre el valor total de las compras.
- d. **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.

Categoría	Valor	Individual	Acumulado
Logística y transporte	1.503.689.505	23,6%	24%
Material Electrónico y Eléctrico	1.246.589.564	19,6%	43%
Alquiler de Maquinaria	944.321.987	14,8%	58%
Construcción de Obras	799.470.814	12,6%	71%
Aseo y Limpieza	634.897.621	10,0%	81%
Servicios Legales	548.398.094	8,6%	89%
Tecnología de Información	321.616.178	5,1%	94%
Apoyo de Personal	255.162.917	4,0%	98%
Mantenimiento Locativo	109.131.341	1,7%	100%
Total	6.363.278.021	100%	

Ilustración 19 Tabla ejemplo de impacto de categorías de compra en el valor total

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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

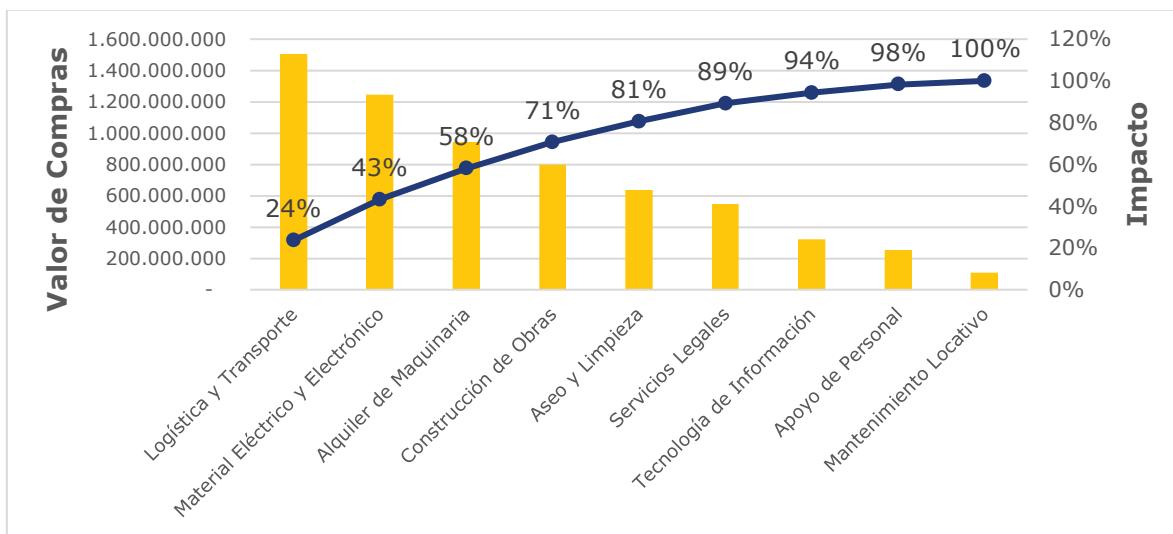


Ilustración 20 Ejemplo Diagrama de Pareto

Del ejemplo se concluye que la categoría «Logística y Transporte» representa el mayor gasto en la entidad, con una participación del 24%. Otro hallazgo relevante es que cinco categorías de compra concentran aproximadamente el 80% del gasto total, lo que permite identificar de inmediato aquellas con mayor impacto y donde se deben definir estrategias de adquisición y ahorro. Además, se pueden explorar oportunidades para incrementar la inclusión social y la sostenibilidad en las compras públicas. Por ejemplo, es posible priorizar estrategias para aumentar la participación de proveedores pertenecientes a grupos históricamente marginados o vulnerables, como cooperativas, asociaciones comunitarias, micronegocios, empresas lideradas por mujeres y actores de la economía popular en las categorías de mayor gasto. Igualmente, se podría fomentar la adquisición de productos con certificaciones ambientales en todas las categorías.

Con estas inclusiones, no solo se aborda el análisis del impacto de las compras en términos de gasto, sino que, también incorpora criterios de inclusión social y sostenibilidad, permitiendo una gestión más integral y responsable del gasto público.

7.2.6. 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 correctamente y se puedan

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

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.
- Identificar proveedores críticos, incluyendo aquellos que demuestren prácticas sostenibles en su cadena de producción o de suministro.
- 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 incorporando criterios de sostenibilidad e inclusión social para mejorar el impacto social y ambiental.
- Identificar categorías o subcategorías que fomenten la participación de actores pertenecientes a grupos históricamente marginados o vulnerables, o que no han tenido acceso a las compras públicas, así como, aquellas que promuevan compras públicas ambientalmente responsables.

¿Cómo se perfila una categoría?

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

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

Pregunta	¿Qué busca?	Información Relevante
¿Qué compra?	se Va desde la totalidad de la categoría, hasta un artículo en específico.	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la categoría • Descripción de subcategorías
¿Quién Compra?	Puede estar segmentado por regiones geográficas, áreas misionales o administrativas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Específica a un área/departamento o transversal? • ¿Con qué alcance geográfico?
¿Dónde compra?	se A qué proveedores se compra especificando en qué cantidad y a qué precios	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre y cantidad de proveedores • Listado de proveedores estratégicos o principales. (Listado de proveedores pertenecientes a grupos históricamente marginados o vulnerables, o que no han tenido acceso a las compras pública. Por ejemplo, los que pertenecen a la economía popular y comunitaria)
¿Cuánto Compra?	se Entender el comportamiento de la compra en volumen y tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto es el consumo histórico por periodo? • ¿Cuánto se estima sea el consumo futuro? • ¿Cuánto se consume en términos de sostenibilidad?
¿Cuándo Compra?	se Qué factores determinan la demanda y qué patrones se identifican.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo se genera la necesidad? • ¿Cuál es el patrón de demanda a lo largo del periodo?

Ilustración 21 Preguntas para desarrollar el perfilamiento del gasto

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Perfilar el gasto permite entender los requerimientos de negocio básicos y también identificar las restricciones aplicables y su origen. Estas restricciones aplicables pueden tener diversas fuentes y suelen ser autoimpuestas (por la Entidad Estatal, quien genera la necesidad, el Cliente interno) o son impuestas por agentes externos (vía regulación, proveedores con alto poder, etc.). Es fundamental evaluar estas restricciones para determinar si representan necesidades reales o sin ser simplemente deseos, preferencias o costumbres.

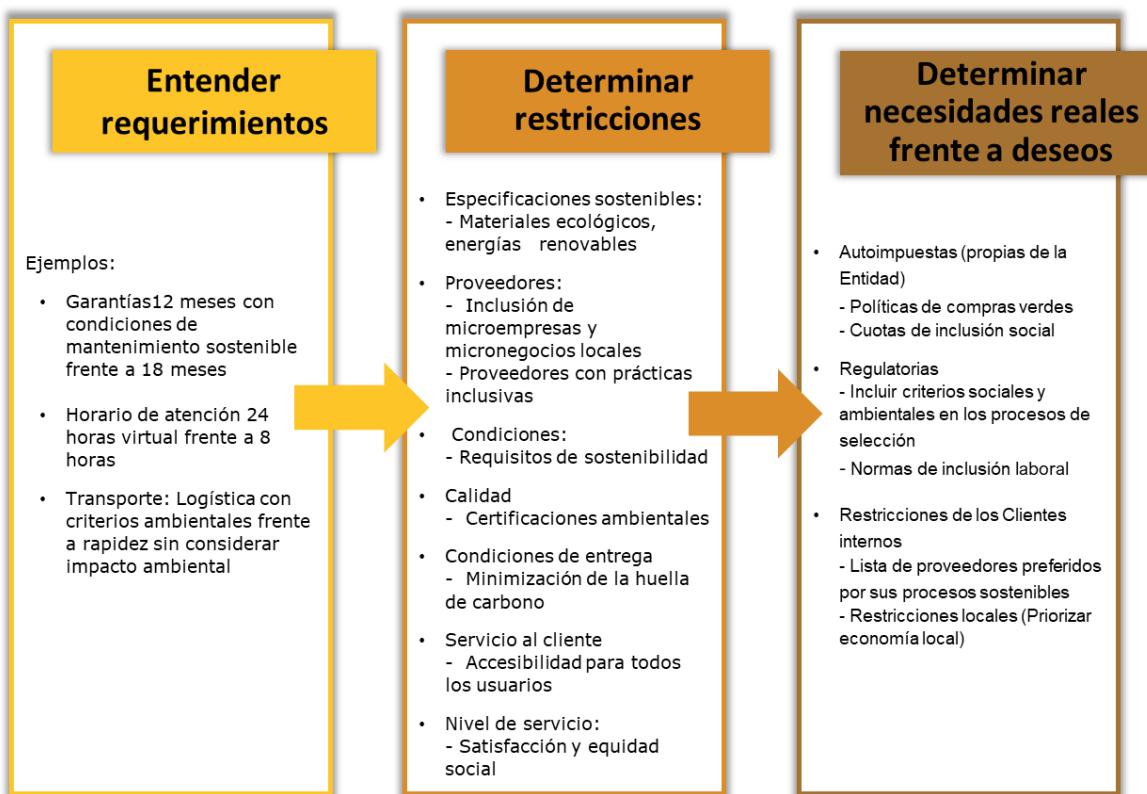


Ilustración 22 Entendimiento de los requerimientos del negocio

Perfilar el gasto también puede incluir análisis para hacer comparaciones específicas sobre qué y cómo se compra en otras entidades con condiciones similares a la entidad estatal (por ejemplo, según su orden, ya sea nacional o territorial, o el régimen de contratación aplicable, como Estatuto General de Contratación de la Administración Pública o un régimen especial). Además, se pueden considerar las experiencias de organizaciones del sector privado.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

En el Sistema de Compras y Contratación Pública en Colombia, existe información valiosa que permite identificar cómo se llevan a cabo procesos de compra iguales o similares. Gran parte está disponible en bases de datos de fácil acceso, por ejemplo, SECOP, datos abiertos, y la herramienta de visualización para el análisis de la demanda, que veremos más adelante.

Dentro de la información relevante para consultar se encuentra:

Nombre de entidad	Orden de la entidad	Localización	Sector	Objeto	Modalidad	Tipo de contrato	Valor (miles de millones)	Plazo (meses)	Proveedor
Agencia de Desarrollo Rural	Nacional	Bogotá	Agricultura	Operación Logística	Contratación directa	Contrato interadministrativo	\$50	5	Servicios logísticos Nación
Ministerio de Transporte	Nacional	Bogotá	Transporte	Operación Logística	Licitación pública	Prestación de servicios	\$5,000	10	Empresa de eventos S.A
Departamento Administrativo de Prosperidad social	Nacional	Bogotá	Inclusión social	Operación Logística	Selección abreviada de menor cuantía	Prestación de servicios	\$1,000	8	Logística LTDA

Ilustración 23 Información relevante de contratación de otras entidades

Al comparar cómo y qué compran otras entidades con características similares, se pueden detectar oportunidades de ahorro, modelos de gestión más efectivos y estrategias de compra que han demostrado ser exitosas en contextos semejantes. Asimismo, al incorporar las experiencias del sector privado, se pueden adaptar soluciones innovadoras y sostenibles que potencien el impacto económico y social de las compras públicas, promoviendo una mayor transparencia y equidad en el sistema.

Perfilar el gasto a través de estos análisis comparativos es crucial porque permite identificar mejores prácticas, optimizar el uso de recursos y mejorar la eficiencia en los procesos de contratación pública.

7.2.7. 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 construidos de manera sustentada y metodológica.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

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.

Al proyectar necesidades futuras, se debe considerar el impacto ambiental y social de las adquisiciones de bienes y servicios, es decir, la relación directa del uso del bien y/o servicio con impactos ambientales y sociales significativos o que repercuten directamente en la reputación de la entidad (imagen, compromisos adquiridos, resultados y visibilidad de la entidad), entre otros, con el fin de prevenir, mitigar o compensar los efectos hacia el futuro.

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

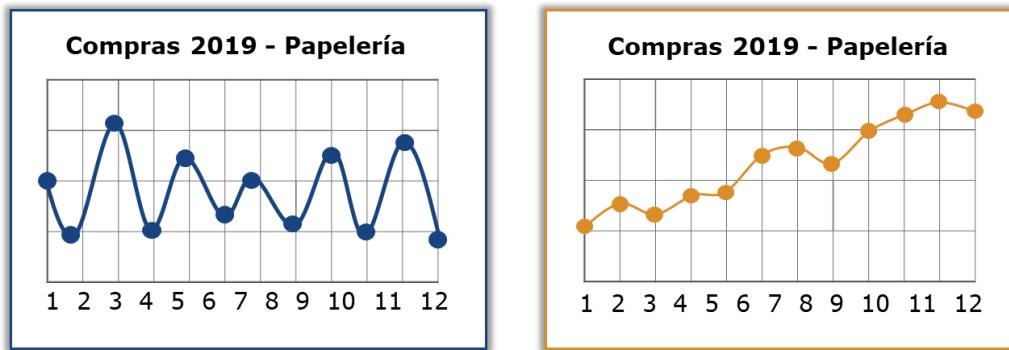


Ilustración 24 Ejemplos de comportamiento estacional y comportamiento con tendencia

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 Perilar 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.

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

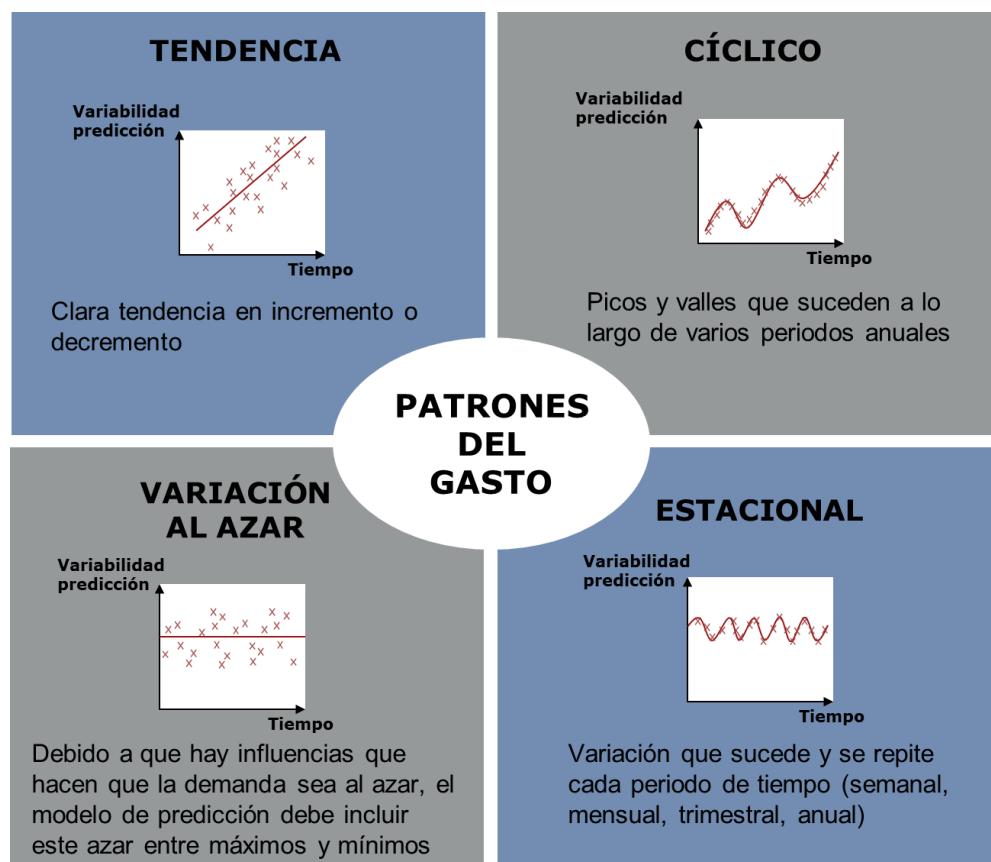


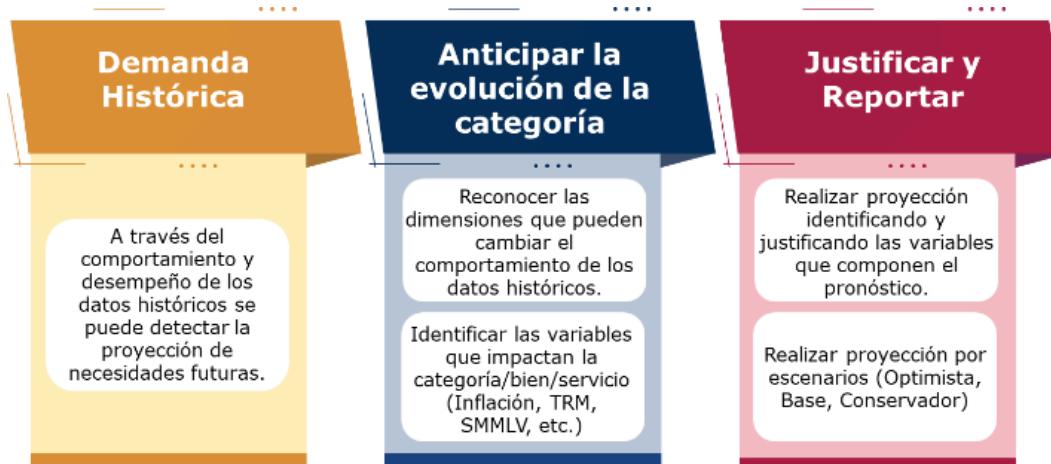
Ilustración 25 Patrones del Gasto

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:



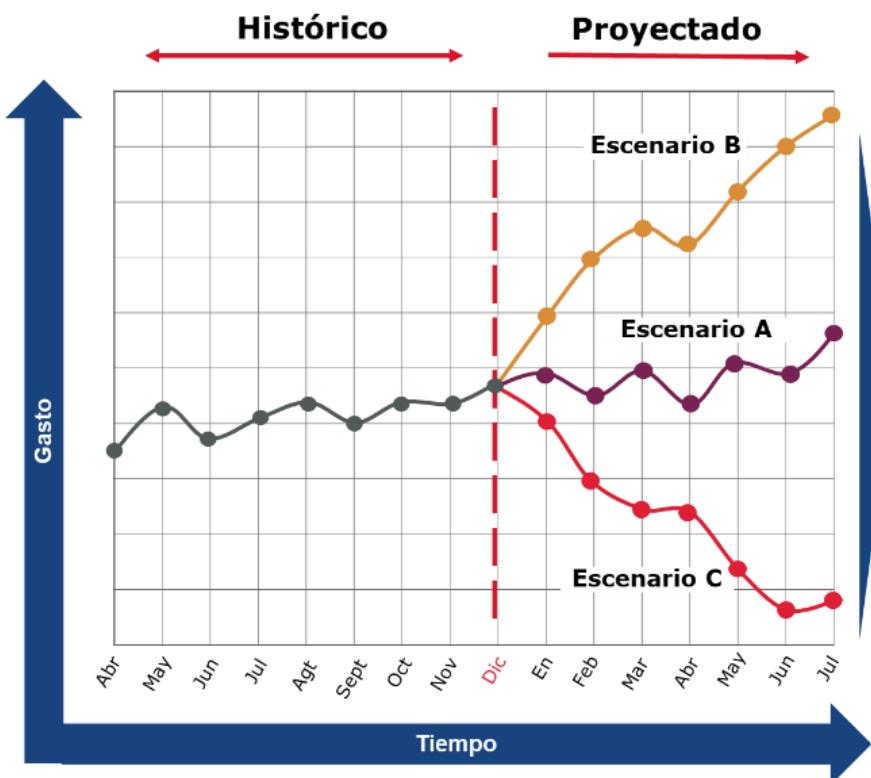


Ilustración 26 Ilustración proyección por escenarios. Fuente: AT Kearney

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, tales como, la promoción de la división de procesos de contratación en lotes para facilitar la participación de MiPyMES, Cooperativas y demás entidades del sector solidario en los procesos de selección; la incorporación de criterios sociales y ambientales en los procesos de contratación de las entidades estatales⁹; y porcentajes

⁹ Decreto 142 de 2023 «por el cual se modifica y adiciona el Decreto número 1082 de 2015, Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional para promover el acceso al sistema de

mínimos de compra local a pequeños proveedores de la agricultura campesina, familiar y comunitaria para la adquisición de alimentos¹⁰, así como, los cambios en las modalidades para contratar cierto tipo de bienes y servicios de manera directa con personas naturales y entidades sin ánimo de lucro que pertenecen a la economía popular y comunitaria (Asociaciones Público - Populares -APPo-)¹¹.

- Evaluación de impacto social y ambiental de los bienes y servicios
- Compras locales.

Estos cambios regulatorios pueden impactar significativamente la proyección de demanda futura de las entidades del Estado, ya que modifican tanto las prioridades de compra como las dinámicas del mercado de proveedores. A continuación, se destacan algunos efectos clave:

1. Incremento en la Diversificación de Proveedores: La promoción de la contratación en lotes facilita la participación de MiPymes, cooperativas y entidades del sector solidario, lo cual, podría fragmentar la demanda entre varios proveedores más pequeños. Esto implica que las entidades deben proyectar su demanda considerando una mayor variedad de proveedores y, posiblemente, mayores gestiones administrativas para coordinar múltiples contratos.
2. Ajuste en los Criterios de Selección: La incorporación de criterios sociales y ambientales en la contratación obliga a las entidades a priorizar bienes y servicios que cumplan con estándares específicos. Esto podría afectar la proyección de demanda al incluir requisitos adicionales, que limitan la oferta disponible y pueden elevar los costos unitarios al priorizar sostenibilidad y responsabilidad social.
3. Incremento de la Compra Local: La obligación de destinar porcentajes mínimos a compras locales a pequeños productores de la agricultura campesina, familiar y comunitaria implica que las entidades ajusten sus proyecciones de demanda para incorporar productos locales, especialmente, en el sector de alimentos. Esto puede requerir una planificación anticipada y coordinada para asegurar el cumplimiento de estos porcentajes y evitar problemas de abastecimiento.

Compras Públicas de las Mipymes, las Cooperativas y demás entidades de la economía solidaria, se incorporan criterios sociales y ambientales en los Procesos de Contratación de las Entidades Estatales, se incluye el Título de emprendimiento comunal y se dictan otras disposiciones.»

¹⁰Ley 2046 de 2020 «Por la cual se establecen mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos.»

¹¹ Decreto 874 de 2024. Asociaciones Público - Populares -APPo-

4. Contratación Directa con Actores de la Economía Popular y Comunitaria: Los cambios que facilitan la contratación directa con personas naturales y entidades sin ánimo de lucro de la economía popular y comunitaria podrían redirigir parte de la demanda estatal hacia estos actores. Esto requerirá que las entidades proyecten su demanda tomando en cuenta nuevas relaciones comerciales y posibles ajustes en los volúmenes y tipos de productos disponibles en el mercado popular.

7.2.8. Iniciativas preliminares de generación de valor

Una vez completado el análisis, que incluye tanto el comportamiento histórico como la proyección de necesidades futuras, es posible identificar iniciativas preliminares para la generación de valor. Aunque en este punto aún no se ha definido una estrategia formal de adquisición ni se ha estructurado el proceso de compra, ya es viable detectar oportunidades que puedan aportar valor al proceso de adquisición. En este contexto, resulta fundamental incorporar enfoques innovadores que promuevan la sostenibilidad y la inclusión en las compras públicas.

A continuación, se presentarán los conceptos de Posibles Iniciativas de Ahorro, Gasto Impactado y Árbol de Hipótesis, los cuales, se interpretarán y aplicarán a través de un ejemplo práctico.

7.2.8.1. 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



Agencia Nacional
de Contratación Pública
Colombia Compra Eficiente

presentan algunas iniciativas generales teniendo en cuenta su nivel de agresividad y generación de ahorros.



Ilustración 27 Iniciativas Generales de Ahorro. Fuente: AT Kearney

A continuación, se proponen alternativas adicionales de iniciativas de ahorro que, además de reducir costos, buscan promover prácticas sostenibles que beneficien a la organización, al medio ambiente y a la sociedad:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

-  Eliminar demanda → Promover el trabajo remoto para reducir la necesidad de espacios físicos de oficina disminuyendo así el consumo de recursos y energía.
-  Reducir cantidad → fomentar la utilización compartida de equipo y recursos en lugar en lugar de adquirir varios equipos individuales. Tales como, hacer espacios coworking.
-  Estandarizar especificaciones → Adquirir materiales de oficina reciclados o de origen sostenible en lotes grandes para ahorrar en costos logísticos y reducir el impacto ambiental.
-  Reducir frecuencia → Implementar prácticas de mantenimiento preventivo para prolongar la vida útil de equipos y recursos.
-  Fomentar sustitución → Reemplazar equipos y materiales por alternativas más sostenibles, como productos de bajo consumo energético o materiales reciclables. Sustituir servicios presenciales por soluciones digitales que minimicen el consumo de recursos y la generación de residuos.
-  Establecer procesos y controles más estrictos → Fomentar políticas de uso eficiente de recursos entre empleados, promoviendo una cultura del ahorro y sostenibilidad. Implementar controles automáticos de energía para reducir el consumo innecesario en oficinas y espacios comunes.
-  Transparentar los costos e implementar políticas más estrictas → Implementar un contador automático para cada funcionario que registre el uso de las fotocopias e impresiones, incentivando la reducción de papel.

Ilustración 28 Iniciativas generales para promover compras públicas sostenibles

7.2.8.2. 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.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

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

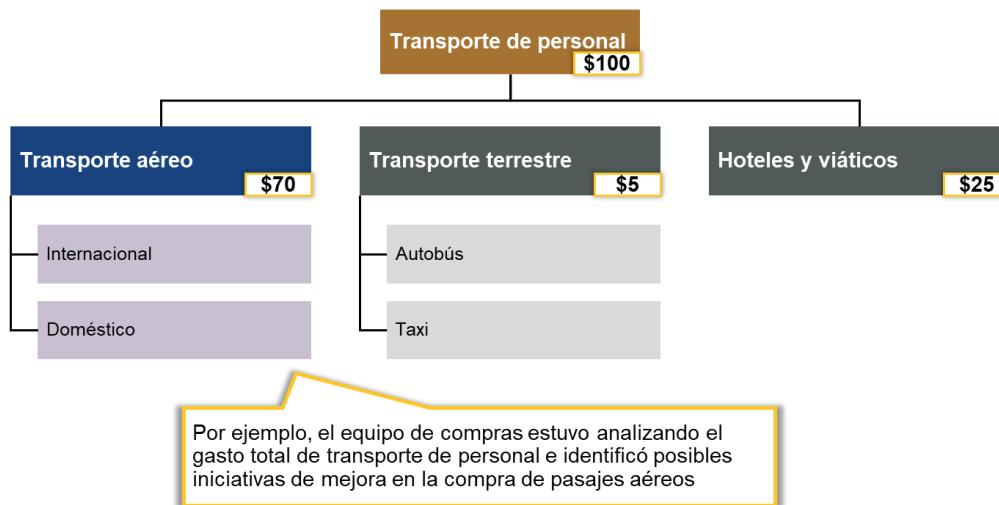


Ilustración 29 Ejemplo categoría del transporte de personal

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

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

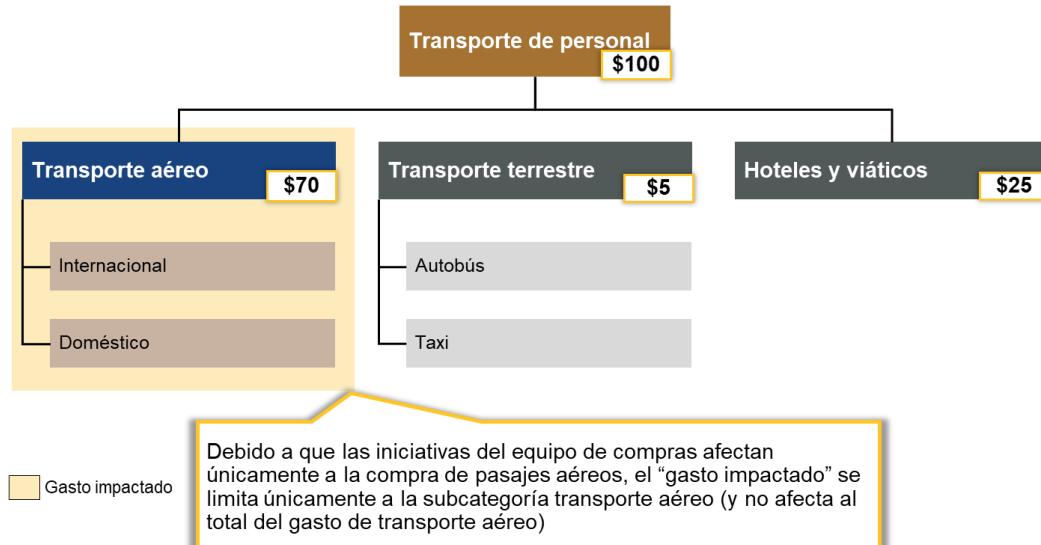
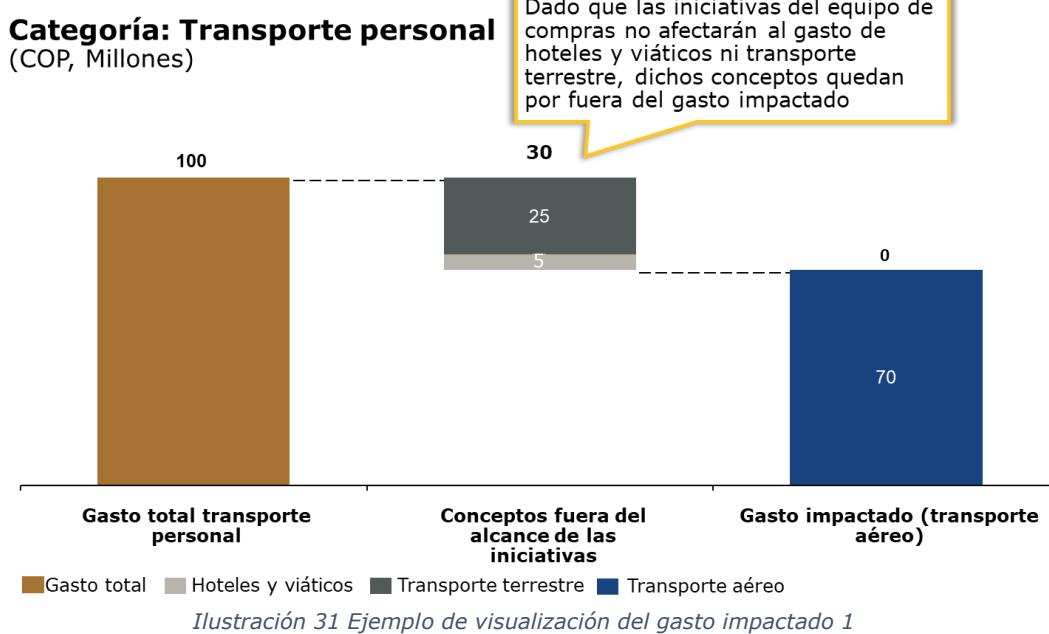


Ilustración 30 Ejemplo gasto impactado Ejemplo categoría del transporte de personal

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.



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.

Categoría: Transporte personal (COP, Millones)

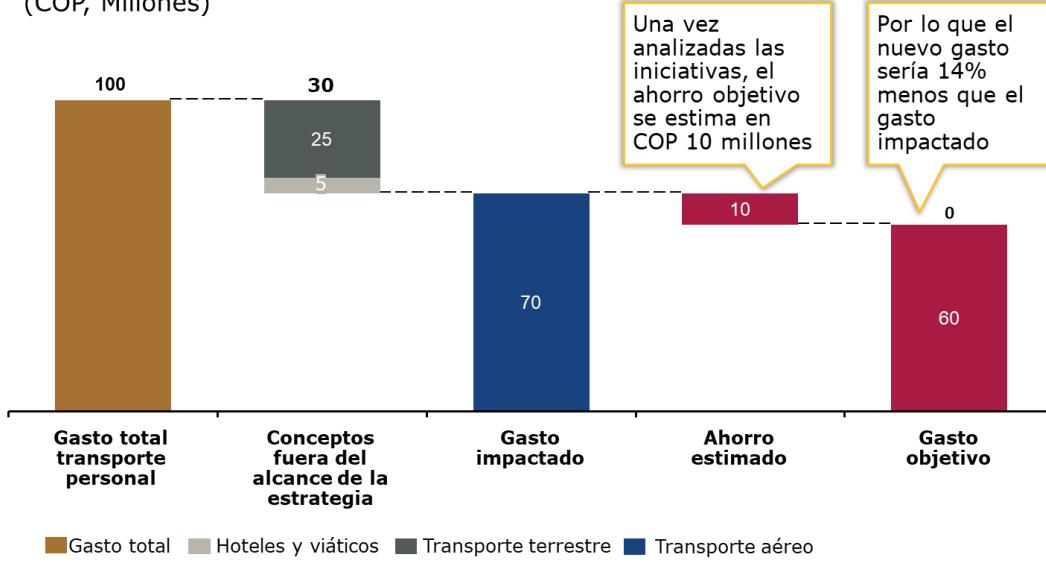


Ilustración 32 Ejemplo de visualización del gasto impactado 2

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.

7.2.8.3. 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.

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.

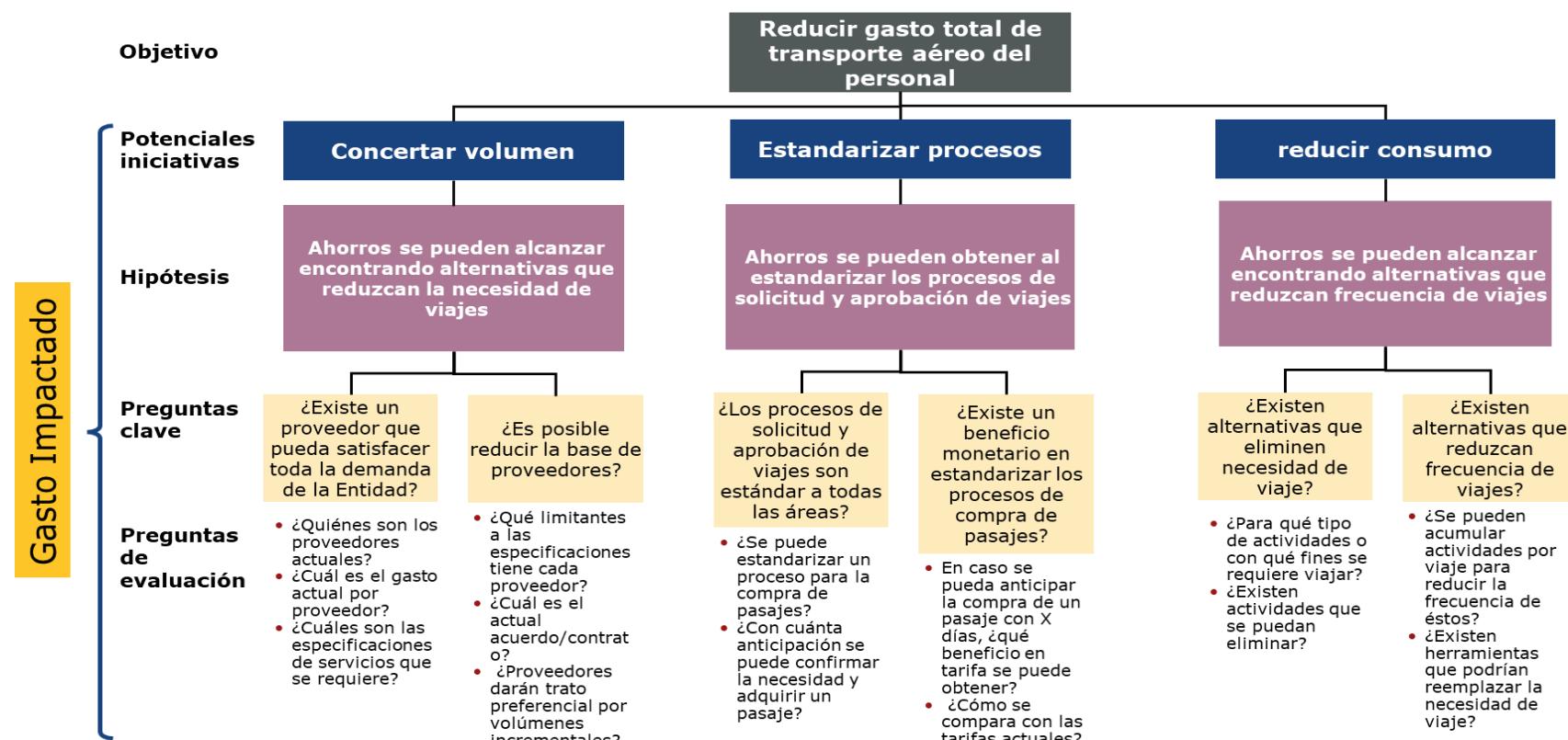


Ilustración 33 Ejemplo de Árbol de hipótesis

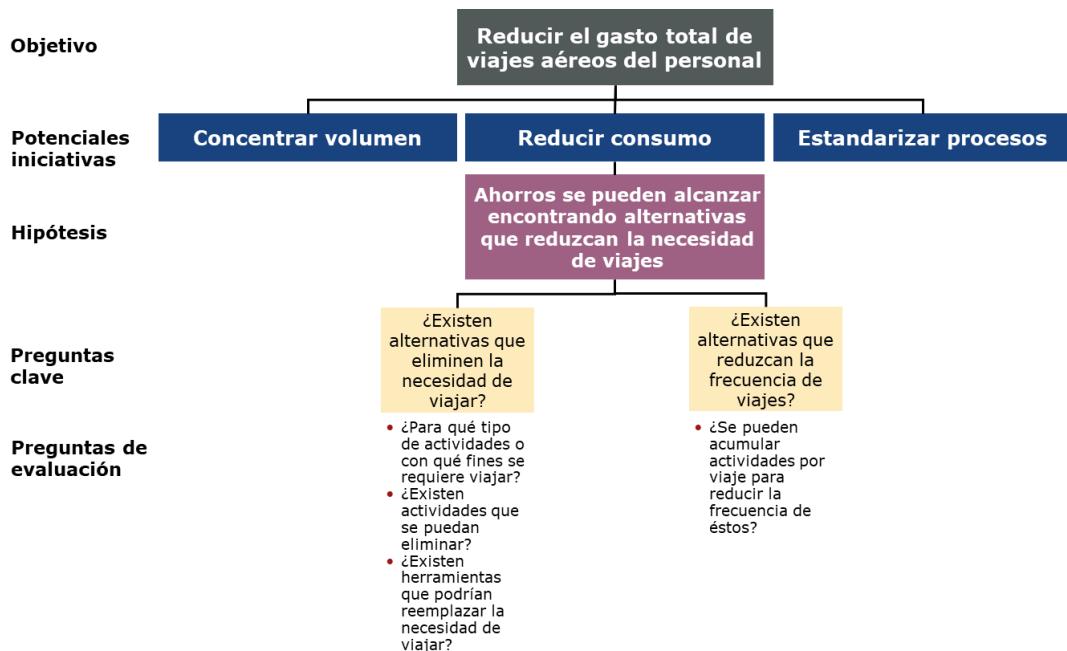


Ilustración 34 Ejemplo de Árbol de hipótesis y alternativas de generación de mayor valor por dinero

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.

7.3. CASO PRÁCTICO

Una entidad pública necesita adquirir productos agrícolas para un programa de alimentación escolar, para ello, debe entender el comportamiento sus compras y necesidades futuras. Esto implica identificar lo que se quiere comprar, quién genera al interior de la entidad la necesidad, y realizar un análisis del gasto histórico. La entidad aplica cada una de las fases para analizar su demanda, así:

7.3.1. Árbol de Categorías

La entidad analiza el histórico de compras de la entidad y establece 6 categorías, en las cuales, se agrupan la mayoría de las adquisiciones de la entidad, utilizando para ello, la estructura de codificación de la clasificación de Bienes y Servicios de Naciones Unidas:

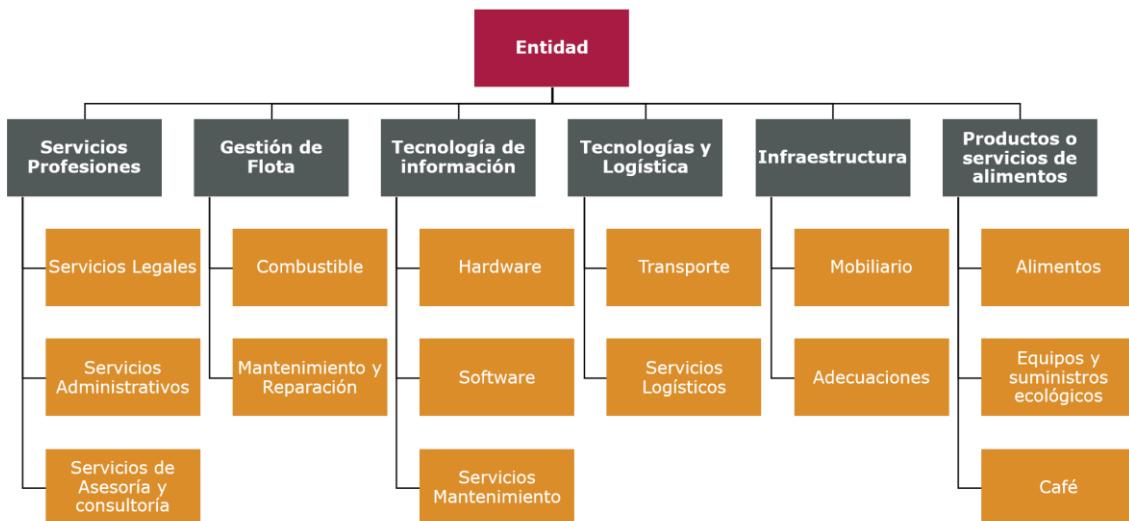


Ilustración 35 Árbol de categoría caso práctico

7.3.2.Cubo del gasto

Se incorporan variables más específicas para el análisis del comportamiento de las compras al interior de la entidad.

Ilustración 36 Cubo del gasto caso práctico

Entidad	Categoría	Subcategoría	Ciudad	Producto	Valor	Proveedor	Fecha	Modalidad de selección	Área que requiere la necesidad
Alcaldía Hoja verde	Productos o servicios de alimentación	Servicios de alimentación	Bogotá	Programa de alimentación escolar	\$ 40	Alimentos para aprender S.A.	2022	Mínima cuantía	Secretaría de Gobierno
Alcaldía Hoja verde	Transporte y logística	Transporte aéreo	Bogotá	Tiquetes aéreos	\$ 20	Agencia Aeroviajes	2021	Selección abreviada: Acuerdo marco de precios	Secretaría de Gobierno
Alcaldía Hoja verde	Tecnología de la información	Servicios de mantenimiento	Bogotá	Soporte	\$ 5	Technology SA	2022	Mínima cuantía	Secretaría de Telecomunicaciones
Alcaldía Hoja verde	Infraestructura	Mobiliario	Bogotá	Sillas	\$ 2	Distrimuebles	2021	Mínima cuantía	Secretaría de Gobierno
Alcaldía Hoja verde	Productos o servicios de alimentación	Servicios de alimentación	Bogotá	Programa de alimentación escolar	\$30	Eco-Alimentos S.A	2021	Mínima cuantía	Secretaría de Gobierno
Alcaldía Hoja verde	Productos o servicios de alimentación	Logística	Bogotá	Servicios de operación logística	\$ 50	Servicios logísticos nacionales S.A.S	2022	Selección abreviada de menor cuantía	Secretaría de Gobierno
Alcaldía Hoja verde	Tecnología de la información	Servicios de TIC	Bogotá	Servicios de nube	\$ 5	Servicios Cloud	2023	Selección abreviada: Acuerdo marco de precios	Secretaría de Telecomunicaciones
Alcaldía Hoja verde	Servicios de Seguridad	Servicios de vigilancia	Bogotá	Vigilancia privada	\$ 60	Seguridad Ltda	2022	Selección abreviada de menor cuantía	Secretaría de Gobierno
Alcaldía Hoja verde	Infraestructura	Servicios de Mantenimiento	Bogotá	Adecuaciones físicas	\$ 100	Vigilar S.A.S	2023	Licitación pública	Secretaría de Gobierno
Alcaldía Hoja verde	Productos o servicios de alimentación	Servicios de alimentación	Bogotá	Programa de alimentación escolar	\$ 45	Asociación de padres	2023	Mínima cuantía	Secretaría de Gobierno

Con la información proporcionada en la tabla, se pueden realizar diversos tipos de análisis a través de un cubo de gasto, que permite visualizar y desglosar la información desde distintas perspectivas. A continuación, se detallan algunos tipos de análisis y gráficos que se pueden generar:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

1. Análisis de gasto por categoría y subcategoría

- Gráfico sugerido: Gráfico de barras o de torta
- Descripción: Este análisis muestra cómo se distribuye el gasto total de la entidad por categoría (por ejemplo, alimentación, transporte, tecnología) y por subcategoría (por ejemplo, servicios de alimentación, servicios de mantenimiento). Se puede identificar qué áreas absorben más recursos y qué productos o servicios requieren mayor inversión.

2. Análisis de gasto por proveedor

- Gráfico sugerido: Gráfico de barras o diagrama de Pareto
- Descripción: Este análisis permite identificar los principales proveedores de la entidad y el volumen de recursos asignado a cada uno. Esto facilita el análisis de concentración de proveedores, negociaciones, y posibles riesgos asociados a la dependencia de ciertos proveedores.

3. Análisis de gasto por modalidad de selección

- Gráfico sugerido: Gráfico circular (de torta) o barras apiladas
- Descripción: Se puede analizar el porcentaje de gasto realizado por cada modalidad de selección (por ejemplo, mínima cuantía, licitación pública, acuerdos marco), lo que permite evaluar el uso de modalidades más eficientes o transparentes para las adquisiciones.

4. Análisis temporal de gasto (por año)

- Gráfico sugerido: Gráfico de líneas o barras
- Descripción: Este análisis permite visualizar la evolución del gasto de la entidad a lo largo del tiempo (por años), identificando tendencias de incremento o reducción en las distintas áreas y categorías.

5. Análisis de gasto por área que requiere la necesidad

- Gráfico sugerido: Gráfico de barras o de torta
- Descripción: Muestra qué áreas de la entidad demandan más recursos y cómo se distribuye el presupuesto entre ellas. Esto ayuda a priorizar recursos y evaluar si los presupuestos asignados son consistentes con las necesidades operativas de cada área.

6. Análisis por ciudad

- Gráfico sugerido: Mapa geográfico o gráfico de barras

- Descripción: Aunque en este caso todos los gastos están concentrados en Bogotá, si hubiera más ciudades, se podría comparar el gasto por ubicación geográfica, ayudando a entender cómo se distribuyen los recursos en distintas zonas.

7. Análisis de productos más comprados

- Gráfico sugerido: Gráfico de barras
- Descripción: Este análisis identifica los productos o servicios más comprados por la entidad, ayudando a determinar qué insumos son estratégicos o recurrentes, lo cual podría servir para negociar mejores términos con los proveedores.

8. Comparación de gastos entre áreas

- Gráfico sugerido: Gráfico de barras agrupadas
- Descripción: Este análisis compara el gasto por área que requiere la necesidad (por ejemplo, Secretaría de Gobierno vs. Secretaría de Telecomunicaciones), lo que permite evaluar las diferencias en el consumo de recursos entre dependencias.

9. Análisis de gasto por proyectos o programas específicos

- Gráfico sugerido: Gráfico de barras o Treemap
- Descripción: Aquí se puede desglosar el gasto según programas o servicios específicos (por ejemplo, el Programa de Alimentación Escolar), para evaluar cuántos recursos se están destinando a iniciativas puntuales.

Estos análisis no solo proporcionan una visión clara sobre la distribución del gasto, sino que también pueden ayudar en la toma de decisiones estratégicas para optimizar los recursos, identificar oportunidades de ahorro y mejorar la eficiencia en los procesos de compra pública.

7.3.3. Diagrama de Pareto

Se procede a identificar las categorías que generan mayor gasto, facilitando la toma de decisiones para optimizar el proceso de compra:

Categoría	Valor	Individual	Acumulado
Productos o servicios de alimentación	\$165	46%	46%
Infraestructura	\$102	17%	63%
Servicios de seguridad	\$60	6%	69%
Transporte y logística	\$20	3%	71%
Tecnología de la información	\$10	29%	100%
Total	\$357	100%	

Ilustración 37 Información relevante para diagrama de Pareto caso práctico

Con la información organizada se procede a graficar para mejorar el entendimiento del comportamiento del gasto en la entidad.

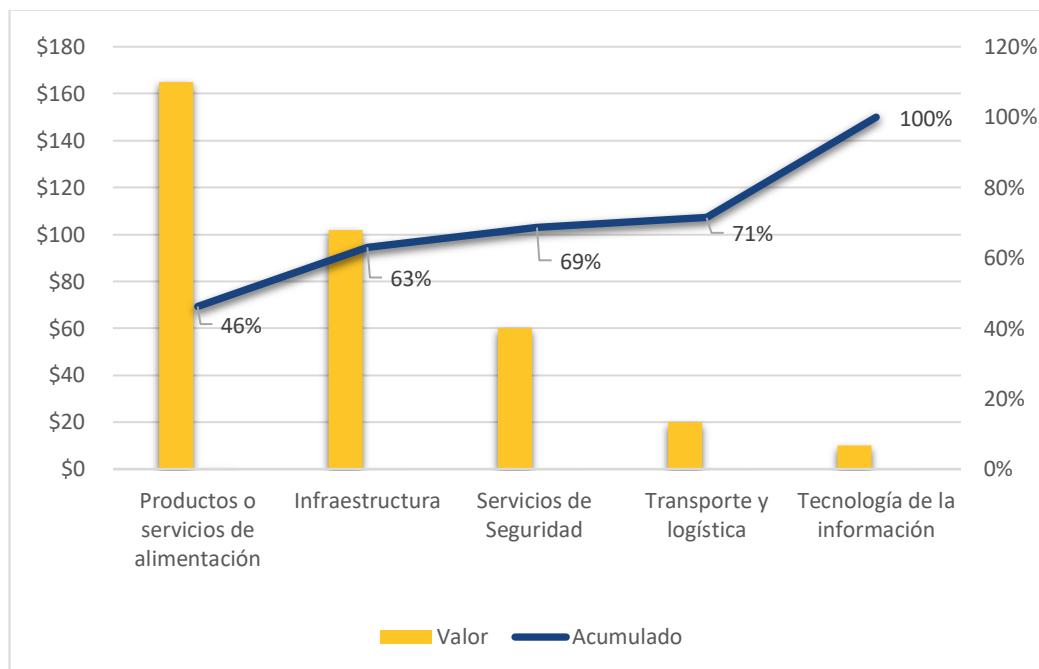


Ilustración 38 Diagrama de Pareto caso práctico

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

Del ejemplo se pueden extraer las siguientes conclusiones:

a. Concentración del gasto en pocas categorías:

- Las tres primeras categorías («Productos o servicios de alimentación», «infraestructura» y «servicios de seguridad») representan el 69% del gasto total, lo que sugiere que el enfoque inicial para lograr eficiencias o mejoras debería estar en estas tres categorías. Siendo la categoría de «Productos o servicios de alimentación» la más crítica en términos de gasto y debería ser priorizada para cualquier estrategia de optimización o ahorro.

b. Marginalidad de las categorías menores:

- Las categorías de «transporte y logística» y de «tecnología de la información» representan sólo el 3% y el 29%, lo que indica que, aunque son importantes, su impacto en el gasto total es mucho menor. Estos rubros podrían no ser prioritarios en términos de ahorro, pero sí en términos de control y eficiencia.

En resumen, el análisis del Diagrama de Pareto sugiere que, para maximizar el impacto de cualquier estrategia de optimización, la entidad debería enfocar sus esfuerzos en las categorías de «Productos o servicios de alimentación», «infraestructura» y «servicios de seguridad), mientras que, las categorías menores podrían ser optimizadas secundariamente.

Teniendo en cuenta el anterior análisis, la subcategoría escogida para aplicar iniciativas de ahorro es la de «Servicios de alimentación».

7.3.4. Perfil de la categoría

Antes de perfilar la categoría se debe asegurar la calidad y disponibilidad de los datos para un análisis más preciso, por lo cual, se debe recopilar datos históricos de consumo, validar la información y limpiar los datos para garantizar la precisión.

Ahora bien, con el perfil de la categoría, se busca conocer en detalle las características y el contexto de cada categoría o subcategoría, identificando oportunidades de mejora. En este caso, la subcategoría corresponde a la de servicios de alimentación:

PREGUNTAS Y RESPUESTAS

P

¿Qué se compra?

Descripción de la categoría y subcategorías: Productos o servicios de alimentación/servicios de alimentación escolar

R

P

¿Quién Compra?

¿Específica a un área/departamento o transversal? ¿Con qué alcance geográfico?
Secretaría de Gobierno de la Alcaldía con un alcance geográfico de compra local

R

P

¿Dónde se compra?

Listado de proveedores estratégicos o principales: Proveedores locales, proveedores de la economía popular y comunitaria, asociación de padres de familia

R

P

¿Cuánto se Compra?

¿Cuánto es el consumo histórico por periodo? Se compra un promedio de \$ 38 millones de pesos por año

R

P

¿Cuándo se Compra?

¿Cuándo se genera la necesidad? En el primer trimestre del año según calendario escolar ¿Cuál es el patrón de demanda a lo largo del periodo? El patrón de la demanda a lo largo del tiempo es estacional pues se repite año a año.

R

Ilustración 39 Perfil de la categoría caso práctico

7.3.5. Perfilamiento de necesidades futuras

Proyectar las necesidades futuras basándose en el comportamiento histórico, identificando tendencias, patrones y comportamientos en la demanda.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

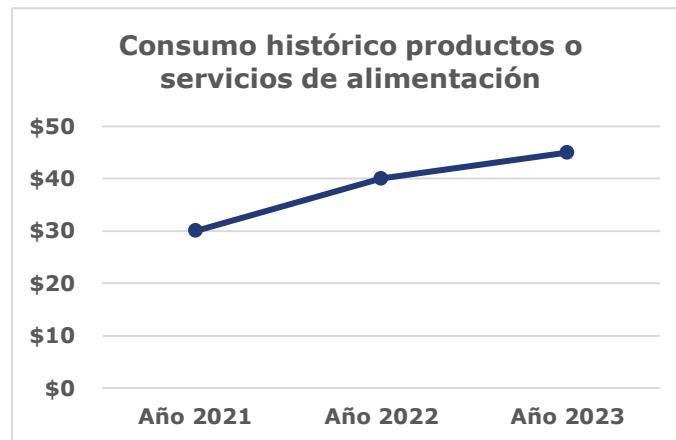


Ilustración 40 Perfilamiento necesidades futuras caso práctico

Se observa un comportamiento con tendencia ascendente, mostrando que el gasto a lo largo del tiempo se ha incrementado. La entidad logró identificar que el aumento obedece al fortalecimiento y expansión del programa de alimentación escolar, por lo cual, se realizar la proyección del gasto futuro para los años 2024 y 2025, así:



Ilustración 41 Proyección gasto futuro caso práctico

Además, se puede anticipar un comportamiento similar para 2026 debido a dos factores clave: el aumento en los precios del combustible ACPM, que tendrá un impacto directo en los costos logísticos y en la cadena de distribución de alimentos, y la implementación de políticas públicas del gobierno que buscan ampliar la cobertura educativa en todo el país. Estos elementos no solo afectarán los costos de transporte, sino también, la

demandas de insumos, lo que podría generar ajustes en los precios y requerir una planificación más eficiente para garantizar el abastecimiento.

7.3.6. Iniciativas preliminares de generación de valor



Ilustración 42 Iniciativas de generación de valor caso práctico

Ejemplos de iniciativas de ahorro:

- Optimización del Menú: Analizar y optimizar el menú ofrecido en los servicios de alimentación para reducir costos sin afectar la calidad nutricional implementando programas para reducir el desperdicio alimentario.
- Demanda real: Ajustar las compras de acuerdo con la demanda real observada. Esto implica realizar pronósticos más precisos basados en datos históricos y proyecciones de necesidades futuras.
- Contratación de servicios compartidos: Colaborar con otras entidades gubernamentales o educativas para realizar compras conjuntas de alimentación.
- Fomento de alianzas público – privadas: Establecer alianzas con empresas privadas para cofinanciar programas de alimentación escolar o recibir apoyo en especie.

- Incentivos para proveedores: Crear incentivos para que los proveedores locales participen en el suministro de servicios de alimentación, fomentando la compra de productos sostenibles y de proximidad. Esto podría reducir costos de transporte y fortalecer la economía local.
De acuerdo con la normatividad actual, las entidades públicas del nivel nacional, departamental, distrital, municipal, sociedades de economía mixta, y entidades privadas que manejen recursos públicos y operen en el territorio nacional, que contraten, bajo cualquier modalidad, con recursos públicos la adquisición, suministro y entrega de alimentos en cualquiera de sus formas de atención, están en la obligación de adquirir localmente alimentos comprados a **pequeños productores agropecuarios locales y/o a productores de la Agricultura Campesina, Familiar o Comunitaria locales** y sus organizaciones, en un porcentaje mínimo del treinta por ciento (30%) del valor total de los recursos del presupuesto de cada entidad destinados a la compra de alimentos. Sin embargo, este porcentaje al ser un mínimo las entidades del Estado pueden comprar porcentajes superiores de compra local.¹²
- Centralización del proceso de compra: Centralizar el proceso de compra para todas las unidades de la entidad involucradas en la contratación de servicios de alimentación, aplicando estándares comunes y mejores prácticas. La centralización puede permitir un mayor control sobre el gasto y la calidad.

¹² Decreto 248 de 2021.

7.3.7. Gasto impactado

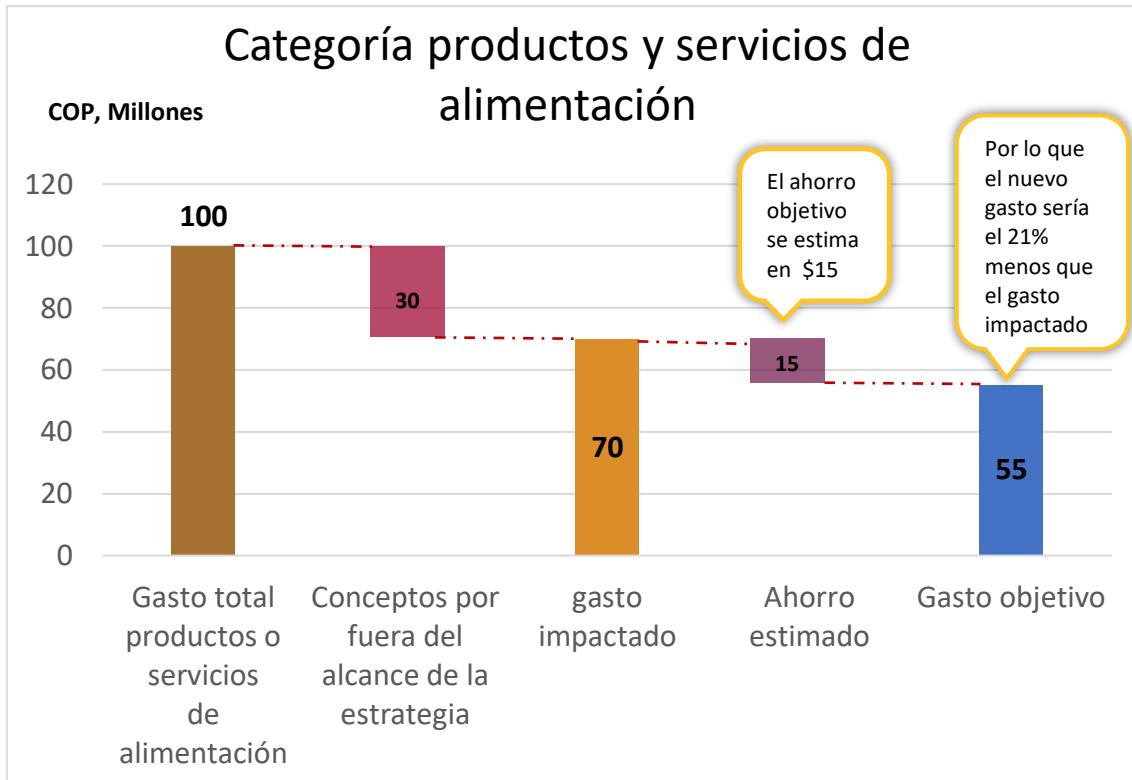


Ilustración 43 Gasto impactado caso práctico

De la categoría de productos o servicios de alimentación se remueven los conceptos de gasto de la subcategoría de logística que no hará parte del gasto que se pretende impactar. Luego de evaluar las iniciativas de generación de valor, se puede calcular el ahorro que se espera con su implementación en \$ 15 millones de pesos.

7.3.8. Árbol de hipótesis

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, esto es, el árbol de hipótesis.

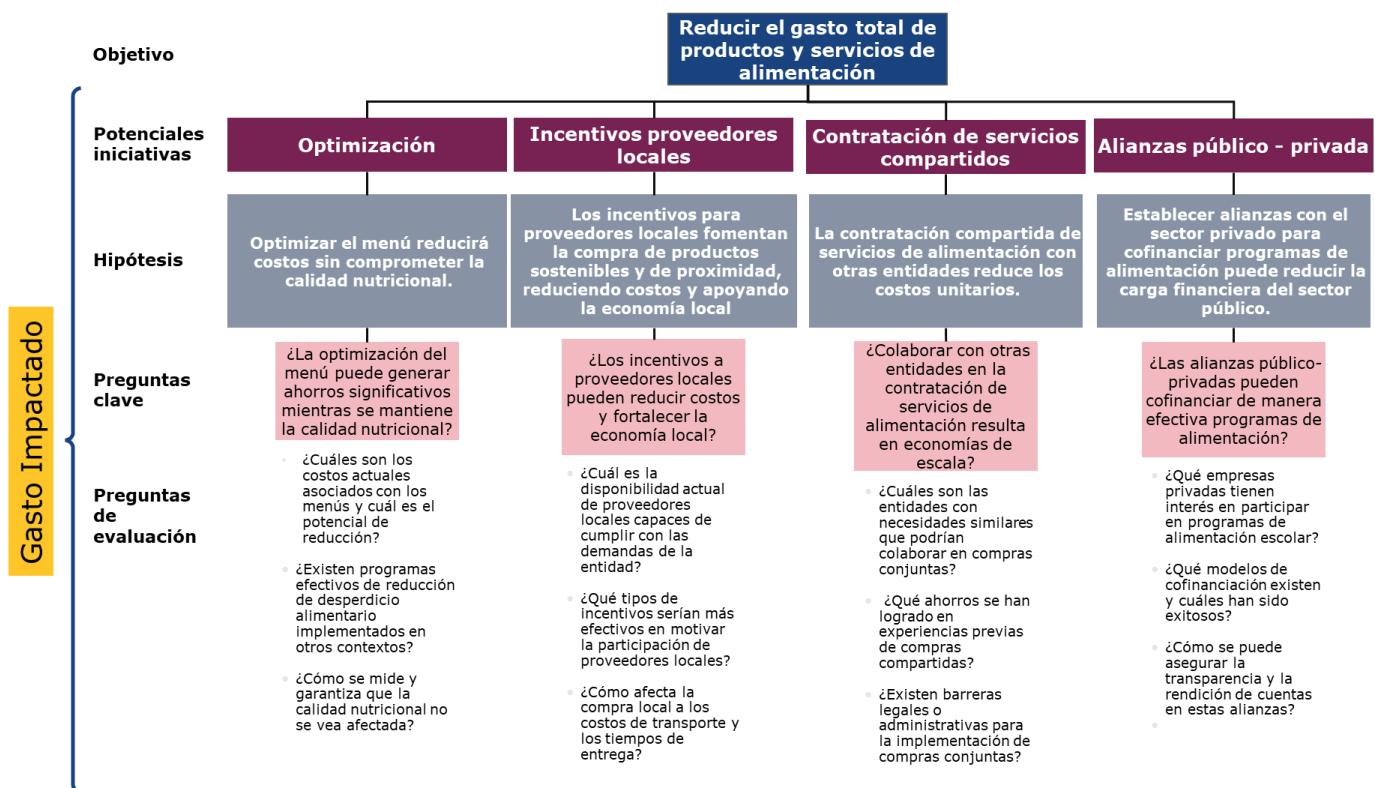


Ilustración 44 Árbol de hipótesis caso práctico

La entidad debe intentar responder las preguntas de evaluación identificadas con el fin de realizar una validación inicial de viabilidad de esas iniciativas:

Hipótesis 1: Optimizar el menú reducirá costos sin comprometer la calidad nutricional.

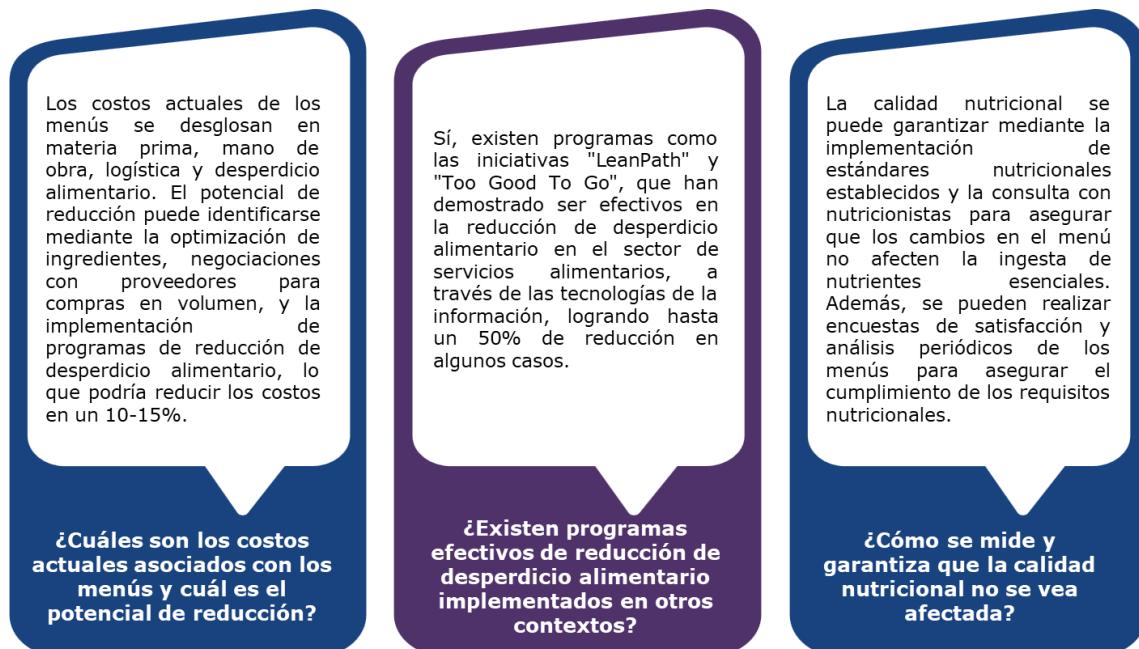


Ilustración 45 Respuesta hipótesis 1

Hipótesis 2: Los incentivos para proveedores locales fomentan la compra de productos sostenibles y de proximidad, reduciendo costos y apoyando la economía local.

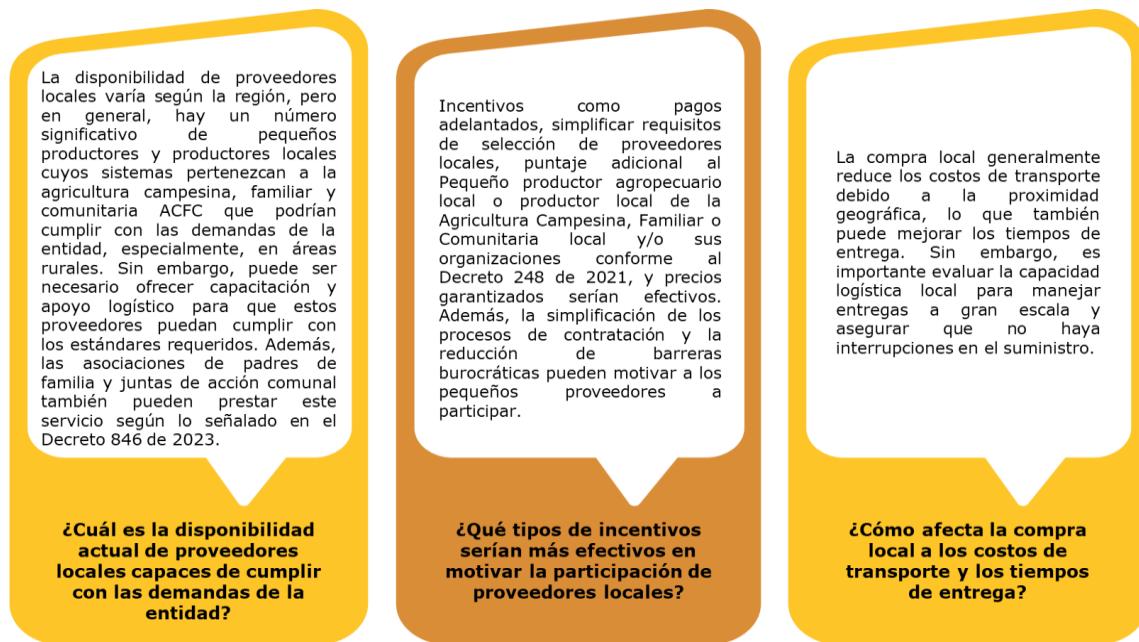


Ilustración 46 Respuesta hipótesis 2

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

Hipótesis 3: La contratación compartida de servicios de alimentación con otras entidades reduce los costos unitarios.

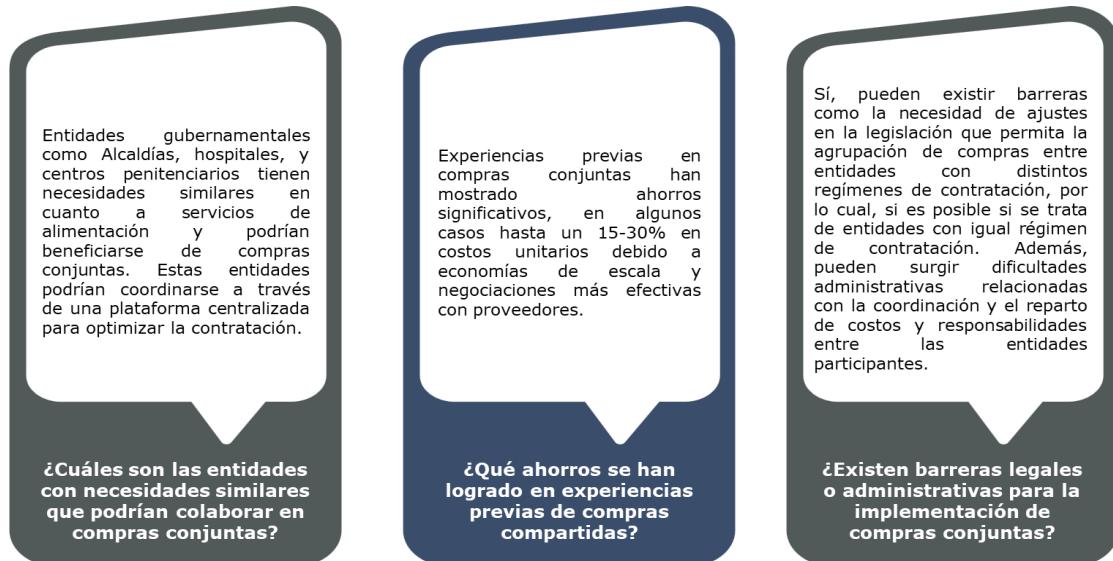


Ilustración 47 Respuesta hipótesis 3

Hipótesis 4: Establecer alianzas con el sector privado para cofinanciar programas de alimentación puede reducir la carga financiera del sector público.

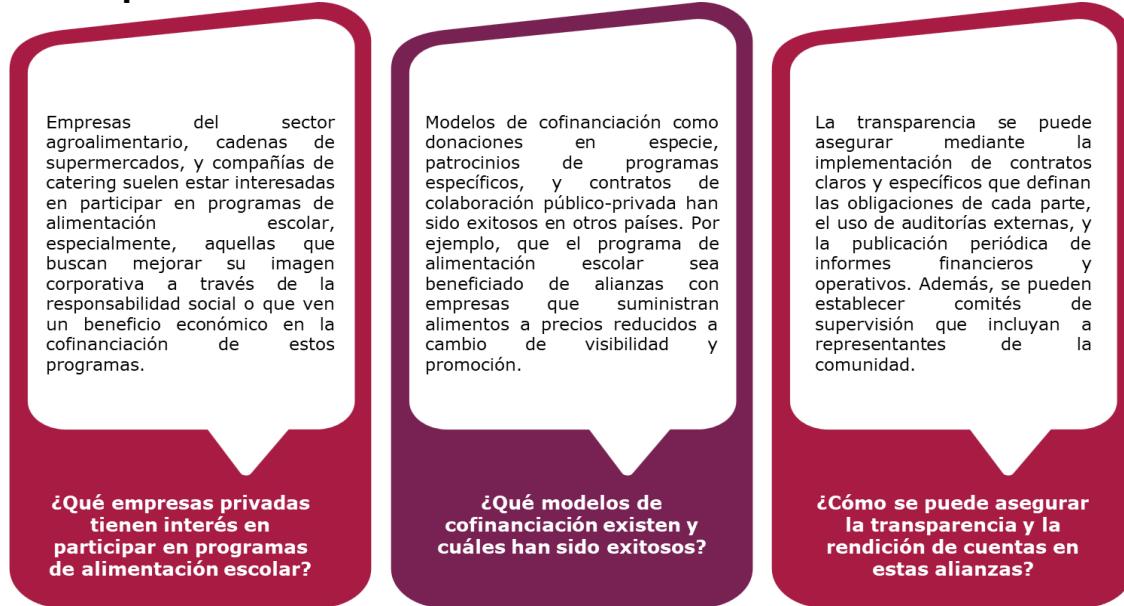


Ilustración 48 Respuesta hipótesis 4

7.4. 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. En esta nueva versión además posibilitando efectuar descargas de información por vigencia.

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.

Adicionalmente, la herramienta permite descargar información del sistema de compra pública segmentada por año, según las necesidades de cada entidad. Una vez seleccionado el año de interés, el sistema genera automáticamente un archivo en formato Excel con un diseño preestablecido. Este archivo contiene una estructura organizada que incluye filtros dinámicos, tablas comparativas y gráficas explicativas, lo que facilita la exploración y el análisis de los datos sin necesidad de realizar procesos adicionales.

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 estratégico – ANCP Colombia Compra Eficiente](#)

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



Agencia Nacional
de Contratación Pública
Colombia Compra Eficiente

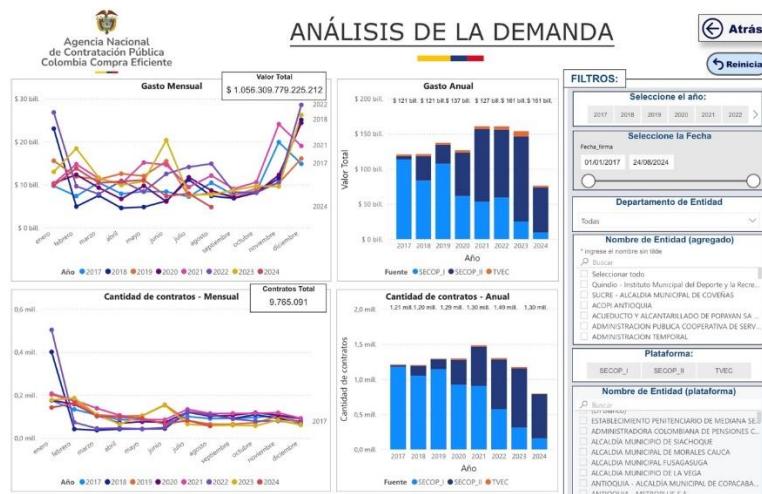


Ilustración 49 Panel Herramienta de análisis de Demanda

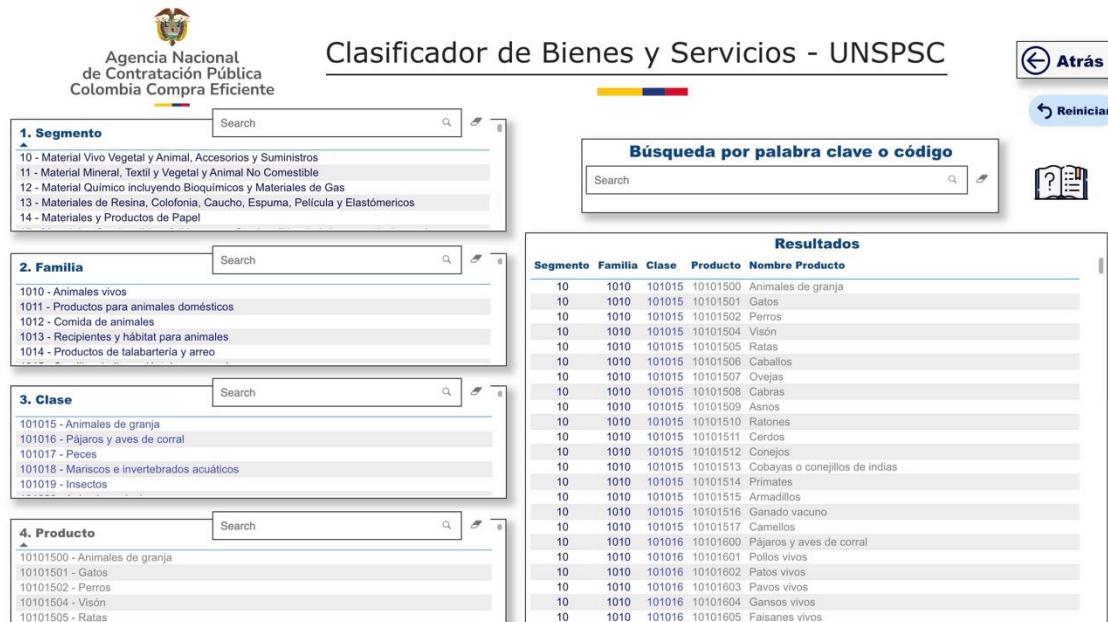


Ilustración 50 Panel de herramienta del clasificador de bienes

Para el correcto uso de la herramienta, se ha dispuesto el “Manual de herramientas del MAE 3.1” 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, disponible en el siguiente enlace:

[Manual de herramientas del MAE 3.1](#)

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

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, incorporando criterios de responsabilidad ambiental, social y de inclusividad. 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 a realizar un perfilamiento y segmentación de mercados.
- Aprender como identificar y analizar las fuerzas competitivas del mercado.
- Aprender a realizar el perfil de potenciales proveedores, evaluando proveedores que cumplan con estándares de responsabilidad social, ambiental y prácticas inclusivas

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 pertenecen las categorías o subcategorías identificadas. 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.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

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 51 Estructuración de análisis de mercado e identificador de proveedores

8.2.1. Verificación de Acuerdos Marco de Precios y otros instrumentos de agregación de demanda

8.2.1.1. ¿Qué son los mecanismos de agregación de demanda?

Los mecanismos de agregación de demanda son un mecanismo previsto por la ley para que las Entidades Estatales sumen sus necesidades y actúen en forma coordinada en el mercado para obtener eficiencia en el gasto y optimizar el uso de los recursos públicos.

Estos mecanismos se utilizan para la adquisición o suministro de bienes y servicios de características técnicas uniformes de común utilización por parte de las entidades. Esto incluye aquellos bienes y servicios que, aunque puedan variar en diseño o descripción, comparten especificaciones técnicas, patrones de desempeño y calidad objetivamente definidos, así como, para aquellos bienes y servicios no uniformes de común utilización.

Conforme lo señala el literal a) del numeral 2 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, para la adquisición de estos bienes y servicios las entidades deberán, siempre que el reglamento así lo señale, hacer uso de procedimientos de subasta inversa o de instrumentos de compra por catálogo derivados de la celebración de acuerdos marco de precios o de procedimientos de adquisición en bolsas de productos.

Aplicar los mecanismos de agregación de demanda como herramienta para que el Estado consolide su demanda, centralice las decisiones de adquisición de bienes y servicios y, al mismo tiempo, diversifique la contratación evitando concentrarse en los mismos proveedores, promueve el desarrollo de las Mipymes, las cooperativas y otras entidades de la economía solidaria. Esta práctica es una estrategia eficaz en la contratación estatal, ya que simplifica y agiliza los procesos de compra, mitigando, además, los riesgos de malas prácticas o de corrupción en procesos de selección separados.

La Agencia Nacional de Contratación Pública -Colombia Compra Eficiente- es la entidad encargada de «Diseñar, organizar y celebrar los Acuerdos Marco de Precios y demás mecanismos de agregación de demanda»¹³ y, en consecuencia, es quien debe adelantar los Procesos de Contratación para los mecanismos de Agregación de Demanda y, además, es la encargada de su administración.

¿Cómo funcionan los mecanismos de agregación de demanda?

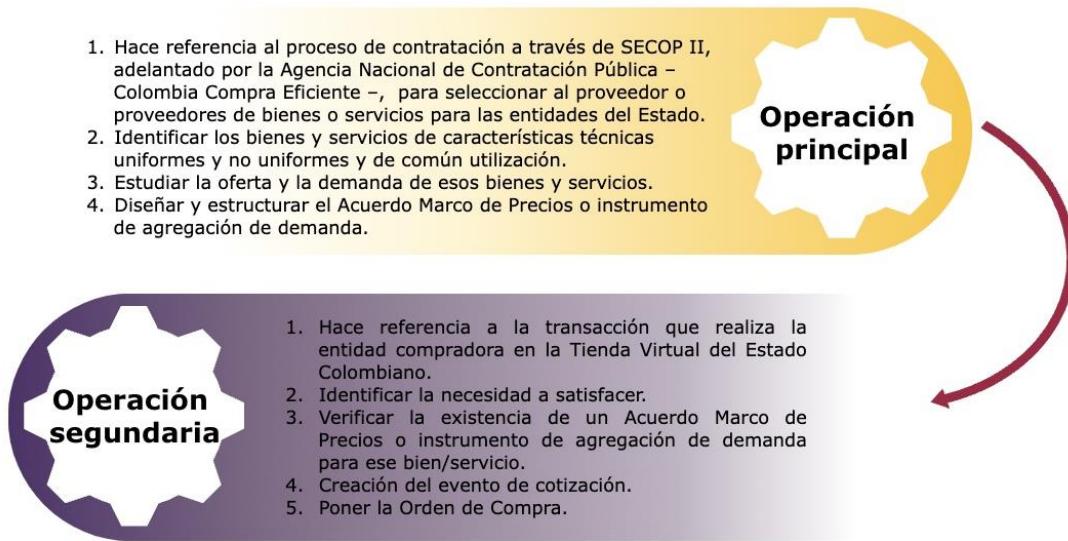


Ilustración 52 Funcionamiento de los Mecanismos de Agregación de Demanda

¹³ Decreto 4170 de 2011.

¿Cuáles son los mecanismos de agregación de demanda?

8.2.1.1.1. Acuerdos Marco de Precios:

Dentro de los mecanismos de agregación de demanda se encuentran los Acuerdos Marco de Precios. Los Acuerdos Marco de Precios son una herramienta para que el Estado agregue demanda y centralice decisiones de adquisición de bienes, obras o servicios para: (i) producir economías de escala; (ii) Incrementar el poder de negociación del Estado; y (iii) compartir costos y conocimiento entre las diferentes agencias o departamentos del estado.

En consecuencia, 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 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 2021¹⁴.

La entidad estatal deberá verificar si existe un Acuerdo Marco de Precios para ese bien y/o servicio de características técnicas uniformes de común utilización 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 el uso obligatorio de los Acuerdos Marco de Precios se aplica de manera gradual para las entidades estatales, que están sujetas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública¹⁵. Sin perjuicio de lo anterior, las entidades exceptuadas se pueden adherir a los Acuerdos Marco de Precios. Para más información puede ser consultada en el link:

[Acuerdos Marco | Colombia Compra Eficiente | Agencia Nacional de Contratación Pública](#)

¹⁴ <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160961>

¹⁵ Artículo 2.2.1.2.1.2.7., modificado por el artículo 8 del Decreto 142 de 2024.

8.2.1.1.2. Otros instrumentos de agregación de demanda

Además de los Acuerdos Marco de Precios, existen otros instrumentos de agregación de demanda diseñados y gestionados por la Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente. Estos mecanismos, previstos por la ley, permiten a las entidades estatales adquirir bienes y servicios de todo el país con el propósito de consolidar sus necesidades, facilitando también una adquisición conjunta y coordinada en el mercado.

Los instrumentos de agregación de demanda a diferencia de los Acuerdos Marco de Precios no son de uso obligatorio por parte de las entidades del Estado, pero permiten obtener mayor valor por dinero en el sistema de compra pública, al eliminar los costos de intermediación y hacer más ágil y simple los procesos de contratación.

El Decreto 142 de 2023, que modifica el Decreto 1082 de 2015, faculta a la Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente, en la definición de las reglas para la creación y utilización de los catálogos de bienes o servicios derivados de Instrumentos de Agregación de Demanda con Mipymes y Grandes Almacenes en la Tienda Virtual del Estado Colombiano, a los cuales, podrán acudir las entidades estatales para celebrar contratos hasta por el monto de la mínima cuantía.

Para mayor información se pueden consultar los instrumentos de agregación de demanda vigentes en el siguiente link:
<https://www.colombiacompra.gov.co/tienda-virtual-del-estado-colombiano/agregacion-de-demanda-espec%C3%ADfica>

8.2.1.1.3. Grandes superficies

El Instrumento de Agregación por Grandes Superficies permite a las entidades estatales adquirir bienes y servicios que no superen el valor de la mínima cuantía. Aunque su uso no es obligatorio, cualquier entidad que maneje recursos públicos puede hacer uso de este mecanismo.

En 2014, Colombia Compra Eficiente invitó a los grandes almacenes registrados en la Superintendencia de Industria y Comercio a vincularse a la Tienda Virtual del Estado Colombiano (TVEC) para ofrecer sus catálogos a las entidades estatales. Los almacenes de gran superficie son responsables de actualizar sus catálogos, mientras que la Agencia Nacional de Contratación Pública, Colombia Compra Eficiente, revisa y aprueba semanalmente dichas actualizaciones en la TVEC.

A través de este mecanismo, las entidades del Estado pueden acceder a un catálogo único de bienes de consumo masivo, que incluye alimentos, productos de aseo y limpieza, automotores, cuidado personal, electrodomésticos, tecnología, ferretería, juguetes, artículos deportivos, muebles, lencería, papelería, entre otros.

8.2.1.2. ¿Qué es la Tienda Virtual del Estado Colombiano -TVEC?



Ilustración 53 Tienda Virtual de Estado Colombiano

8.2.2. Análisis de mercado de oferta

¿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»¹⁶. Este concepto también abarca los aspectos claves del entorno en el que operan dichas compañías, como el regulatorio, las condiciones económicas, las prácticas sostenibles y las innovaciones tecnológicas..

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

- ¿Cómo operan las variables económicas, técnicas, regulatorias para ese grupo de compañías?

¹⁶ Fuente: AT Kearney

- ¿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, ya que ayuda a identificar factores claves para definir los requisitos habilitantes en los procesos de selección. También brinda un entendimiento detallado de las condiciones del mercado, lo cual, facilita la negociación y ejecución de los contratos en términos favorables.

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



Ilustración 54 Procesos términos generales del análisis de mercado de oferta

a. Organizar:

- Formular preguntas claves de diagnóstico.
- Definir las necesidades de información específicas
- Enviar solicitudes de información requerimientos de información a los actores del mercado
- Obtener perfiles detallados de proveedores.

b. Analizar:

- Perfil del mercado.
- Segmentación del mercado
- Análisis de las 5 fuerzas de Porter.
- Análisis DOFA
- Información relevante de 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:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

- 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 comunes aplicadas para competir o comprar en dicho mercado.

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

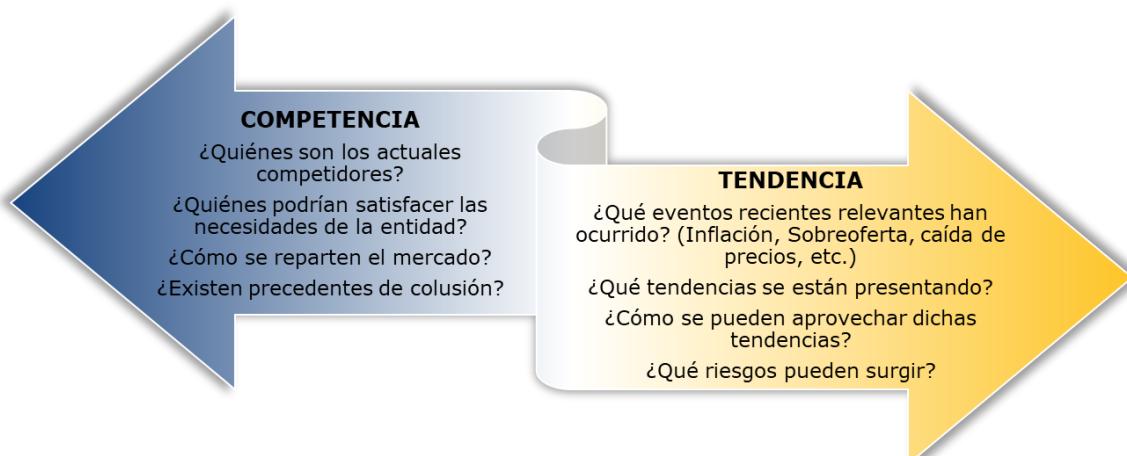


Ilustración 55 Dinámicas de competencia y tendencia del análisis de mercado de oferta

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.

El análisis de mercado debe ser flexible tanto en los aspectos que se estudian como en la forma de llevarlo a cabo, ya que los factores relevantes pueden variar según cada categoría. Si bien los conceptos cuantitativos tienden a ser más confiables y aplicables al desarrollar una estrategia de compra, es fundamental cuestionar continuamente la utilidad e impacto de la información obtenida para asegurar su relevancia en el proceso de compras.

En los análisis cuantitativos, se pueden evaluar variables como el valor contratado a lo largo del tiempo, el crecimiento del sector en los últimos 5-10-20 años, la distribución del mercado según el tamaño empresarial, los indicadores financieros, el volumen de ventas de los proveedores para medir su capacidad de abastecimiento, así como, su estabilidad y experiencia en el mercado.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

Por otro lado, los análisis cualitativos pueden incluir la evaluación de la reputación y credibilidad de los proveedores, considerando factores como su experiencia, la implementación de prácticas de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, su capacidad de innovación y uso de tecnología, y el nivel de servicio al cliente y soporte postventa.

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

- Perfil de Mercado → Analiza el mercado y principales proveedores (actuales y potenciales) para comprender el entorno competitivo y sus tendencias
- Segmentación del Mercado → Diferencia los proveedores en función de sus características.
- Fuerzas Competitivas de Porter → Analiza las dinámicas en el mercado para comprender dónde reside el «poder».

¿Cuáles son las ventajas de realizar un análisis del mercado exhaustivo?

- Comprender en su totalidad las condiciones externas y las circunstancias que prevalecen en un determinado mercado
- Proporcionar información útil para identificar el poder de negociación del proveedor con la comprensión de las fuerzas que generan la dinámica del mercado.
- Generar ideas innovadoras y enfoques alternativos como resultado de una mejor y mayor comprensión de los proveedores
- Identificar nuevos proveedores para asegurar su participación en una solicitud de ofertas
- Establecer condiciones de competencia y de compra más eficientes
- Desarrollar un conocimiento de nuestra posición competitiva e identificar soluciones basadas en condiciones reales del mercado.

8.2.2.1. 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, desde la perspectiva de su tamaño (considerando no sólo a las grandes empresas, sino también, a proveedores emergentes como cooperativas, microempresas, micronegocios y asociaciones comunitarias, actores de la economía popular y comunitaria, entre otros), sus capacidades geográficas (alcance local, regional o nacional) y analizar las tendencias del mercado que están afectando a estos proveedores.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

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

El perfil del mercado puede incluir, entre otros factores de análisis:



Ilustración 56 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.

¿Qué información se necesita?

- Publicaciones de la industria / revistas especializadas para entender las condiciones del mercado, informes de analistas del mercado, así como, de los competidores específicos.
- Listas de proveedores actuales y pasados.
- Información que el equipo de compras o los clientes internos pudieran haber recibido a través de conversaciones con los proveedores
- Información pública de esos proveedores que puedan ayudar a entender a otros competidores.

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/>
- **Herramienta de visualización de la demanda y de la oferta del Modelo de Abastecimiento Estratégico -MAE**: Estas herramientas presentan la información del Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP I, SECOP II y Tienda Virtual del Estado Colombiano) de manera gráfica, dinámica y navegable. Dicha información cobra relevancia e interés tanto para las entidades estatales como a todos los actores e interesados del sistema de compra pública de Colombia y podrán ser consultadas en la siguiente ruta:
[Microsoft Power BI](#)
- **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
<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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

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_guias_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_guias_socialmente_responsables.pdf.

- **Registro Único Empresarial – RUES:** Integra la información de los registros públicos administrados por las cámaras de comercio, contiene información de todo el sector empresarial:
<https://ruesfront.rues.org.co/>
- **Registro general de pequeños productores y productores de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria**, que por disposición del Decreto 248 de 2021, deben llevar las secretarías departamentales de agricultura o quien haga sus veces, con el fin de identificar estos actores en su departamento.
- **Páginas web oficiales** de gremios, industrias, sectores específicos, gubernamentales, de compañías.
 - ANDI: <http://www.andi.com.co/>
 - Fedesarrollo: <https://www.fedesarrollo.org.co/>
 - Superintendencia de Industria y Comercio:
<https://www.sic.gov.co>
 - Confecámaras realiza diferentes estudios económicos y tiene información sobre empresas registradas, su actividad económica y situación financiera. <https://confecamaras.org.co/>
- Opcionalmente existen organizaciones que prestan el servicio de suministro de información de sectores y mercados tales como:
 - Statista: <https://www.statista.com/>
 - Reuters: <https://www.reuters.com/>
 - Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/>
- Revistas, asociaciones, directorios profesionales, firmas de análisis, universidades, 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.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Es posible perfilar el mercado identificando proveedores que adoptan prácticas de sostenibilidad ambiental, como el uso de materiales eco-amigables y reciclables en la producción, la implementación de procesos de eficiencia energética y reducción de emisiones de carbono, el manejo adecuado de residuos y políticas de reciclaje en la cadena de suministro, o que cuenten con certificaciones ambientales.

También se pueden destacar aquellos proveedores que promueven la responsabilidad social empresarial mediante la inclusión de poblaciones vulnerables (mujeres, jóvenes, personas en situación de discapacidad, víctimas del conflicto armado, etc.) en su cadena de valor, la aplicación de políticas de equidad de género, diversidad e inclusión laboral, el respeto a los derechos de los trabajadores mediante condiciones laborales justas y salarios dignos, y la contribución a la comunidad local a través de inversiones en educación, salud e infraestructura. Además, es importante considerar proveedores que favorezcan la economía popular mediante el uso de circuitos cortos de comercialización que conecten directamente a productores locales con los compradores.

Estos aspectos son fundamentales para incorporar en los procesos de contratación, especialmente, en las modalidades de licitación pública y selección abreviada de menor cuantía, criterios de calidad que permitan evaluar la mejor relación calidad-precio, incluyendo criterios ambientales o sociales vinculados al objeto del contrato, tal como lo establece el Decreto 142 de 2023.

Incluir estos elementos de análisis en la fase de perfil del mercado facilita que las entidades puedan realizar adquisiciones más informadas, estratégicas e inclusivas. Al desglosar aspectos clave del mercado de proveedores, como su disponibilidad, características y condiciones de competencia, las entidades pueden:

- Ampliar y diversificar la base de proveedores: Evaluar la cantidad, ubicación y capacidades de los proveedores ayuda a identificar opciones que antes podrían haber sido ignoradas, especialmente, aquellas de la economía popular y las MiPyMES. Esto fomenta una oferta más variada y competitiva, alineada con los objetivos de democratización de la compra pública.
- Adaptar las estrategias de compra a las realidades del mercado: Conocer si el mercado es concentrado o fragmentado permite a las entidades ajustar sus estrategias, desde negociar mejor con proveedores dominantes hasta diseñar contratos accesibles para

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

pequeños proveedores. Esto hace que las compras sean más eficientes y justas.

- Identificar y gestionar riesgos proactivamente: Evaluar riesgos asociados, como la dependencia de ciertos proveedores o posibles escaseces, permite a las entidades planificar con anticipación y buscar alternativas, mejorando la resiliencia de la cadena de suministro.
- Alinear las adquisiciones con objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social: Un perfil de mercado claro permite identificar oportunidades para incluir proveedores locales o sostenibles, generando impacto positivo en la comunidad y fomentando una economía inclusiva.

Un ejemplo de un perfil de mercado de servicios de alimentación incluyendo variables de participación del mercado, tipos de servicios, tamaño de las empresas y prácticas de responsabilidad social, puede verse así:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

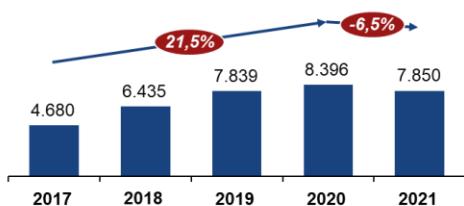
Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023



Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

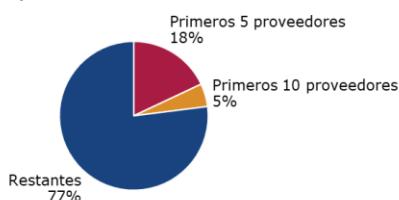
Evolución del Mercado de servicios de alimentación



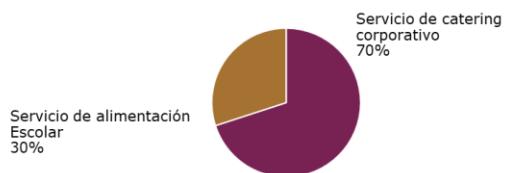
Observaciones del Mercado

- Fuerte crecimiento entre los años 2017 a 2020 por condiciones económicas favorables.
- Caída del mercado en el 2021 debido a la Pandemia por Covid 19.
- El mercado está en un proceso de consolidación donde empresas grandes adquieren a las más pequeñas. Cada año es común ver nuevos entrantes, teniendo en cuenta que las juntas de acción comunal y las asociaciones de padres de familia están habilitadas para prestar este servicio a nivel local.
- El mercado está repartido en un 70% de empresas que prestan el servicio sólo de catering corporativo y el 30% servicios de alimentación escolar.

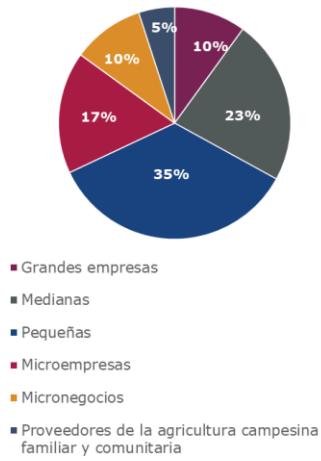
Participación de mercado (2023)



Facturación por segmento (2023)



Porcentaje de participación en el mercado en las compras públicas según el tamaño de las empresas



Proveedores con prácticas de responsabilidad social

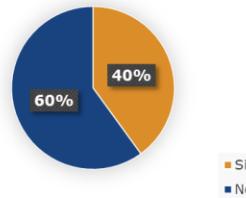


Ilustración 57 Ejemplo de perfil de mercado de servicios de alimentación

8.2.2.1.1. Segmentación del Mercado

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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

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	Poca diferenciación	Mucha diferenciación
Línea de Productos	¿Los proveedores ofrecen un diferenciado de productos y servicios? ¿Cuáles son?	Todos los proveedores ofrecen un rango similar de productos y servicios	Proveedores tienen un rango único de productos o servicios

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

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)	Se percibe a la calidad como estándar a través de todos los proveedores	La calidad varía ampliamente entre los proveedores. Algunos proveedores son reconocidos por su calidad
Servicio al Cliente	¿Existe un amplio rango de diferenciación entre los servicios? ¿Cuáles son los adicionales? ¿Qué determina la diferencia?	Servicio al cliente y servicios adicionales son comparables	Existe un amplio rango de diferenciación en soporte al cliente y servicios adicionales
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?	La base de clientes es homogénea. Casi todos los clientes tienen las mismas necesidades	La base de clientes es diversa con distintas necesidades a satisfacer
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?	La mayoría de los proveedores no muestran diferencias significativas en sus prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social.	Hay proveedores que destacan por sus avanzadas prácticas de sostenibilidad en sus procesos productivos y responsabilidad social integrando activamente, entre otros, a mujeres cabeza de familia, personas en situación de discapacidad o actores de la economía popular y comunitaria, en su cadena de valor, generando un impacto positivo notable.
Tecnología	¿Algunos proveedores tienen soluciones tecnológicas superiores en comparación a otros? ¿Cuáles son los factores diferenciadores?	Todos los proveedores cuentan con la tecnología para satisfacer nuestras necesidades	Algunos proveedores tienen soluciones tecnológicas superiores en comparación a otros proveedores
Cobertura Geográfica	¿Existen proveedores con alcance local y/o globales e integradas?	Todos los proveedores sirven en las áreas donde se requiere el producto o servicio	El rango de proveedores incluye proveedores con enfoque de nicho hasta firmas globales e
Capacidad productiva local	¿Los proveedores incluyen actores locales o de la economía popular y comunitaria en su cadena de suministro o distribución? ¿De qué manera integran la colaboración entre otros, en sus operaciones? ¿Cuál es el impacto de esta integración en la cadena de valor?	La mayoría de los proveedores no muestran diferencias significativas en sus prácticas de inclusión de actores locales o de la economía popular y comunitaria es mínima o inexistente	Hay proveedores que destacan por sus avanzadas prácticas inclusivas de actores locales o de la economía popular y comunitaria, entidades de Economía Solidaria, Entidades sin ánimo de lucro, personas naturales, asociaciones conformadas por sujetos de especial protección constitucional, asociaciones de pequeños productores locales y productores locales agropecuarios que pertenezcan a la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria (ACFC), pequeños productores agropecuarios Decreto 1075 de 2015 284 SMLMV

Ilustración 58 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.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

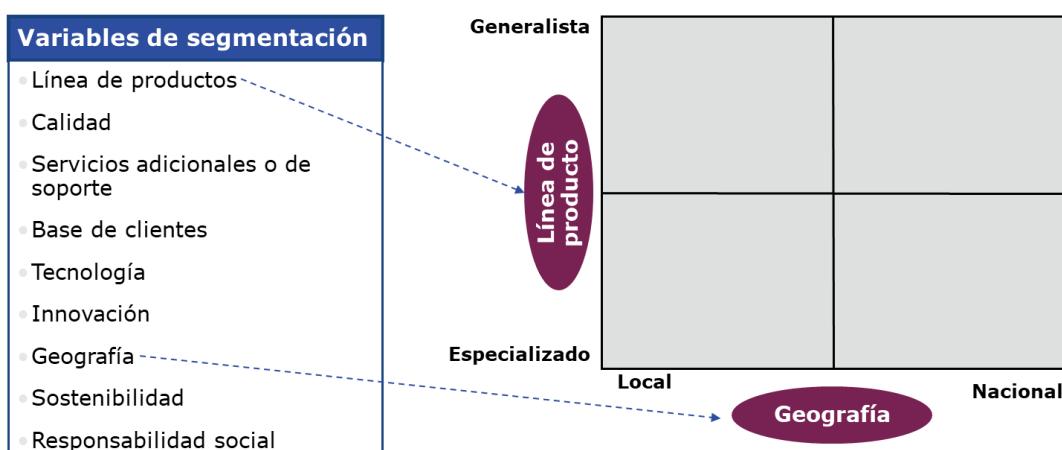


¿Hay alguna dimensión (pregunta anterior) del producto / servicio que predomine por encima de las otras dimensiones?

Si la respuesta es afirmativa, será necesario segmentar el mercado utilizando las dimensiones predominantes. La identificación y priorización de estos criterios dependerá de las necesidades específicas de la entidad. Normalmente, se priorizan más de cuatro criterios para realizar una adecuada segmentación.

Por ejemplo, en la adquisición de computadores para funcionarios públicos, las variables prioritarias podrían ser la tecnología y la calidad. En el caso de un servicio de operación logística a nivel nacional, la cobertura geográfica y la calidad tendrían mayor relevancia. Por otro lado, para la adquisición de papel de uso institucional, se podrían priorizar criterios de sostenibilidad ambiental y calidad.

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.



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

 Generalista Especializado	Amplio portafolio de producto con cobertura limitada Ofrece un amplio rango de servicios o productos Opera en ciudades específicas	Amplio portafolio de producto con cobertura nacional Ofrece un amplio rango de servicios o productos Opera a nivel nacional
	Portafolio de producto específico con cobertura limitada Ofrece un limitado número de servicios o productos Opera en ciudades específicas	Portafolio de producto específico con cobertura nacional Ofrece un limitado número de servicios o productos Opera a nivel nacional

Ilustración 60 Ejemplo definición de cuadrantes Matriz de Segmentación. Fuente: AT Kearney

Una vez definida cada variable que presenta diferenciación en los cuadrantes, se procede a clasificar cada proveedor permitiendo una visualización clara de los subsegmentos y un entendimiento del comportamiento de cada uno.

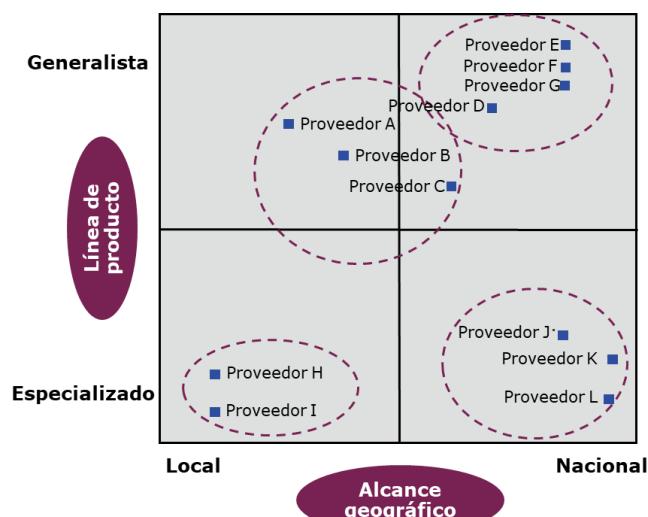


Ilustración 61 Ejemplo definición de cuadrantes Matriz de Segmentación 2. Fuente: AT Kearney

Una vez agrupados los proveedores con características similares, es posible identificar qué ofrece cada segmento, así como, las principales tendencias del

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

mercado. Un ejemplo de las tendencias que se pueden evidenciar son las siguientes:

- Incremento alcance geográfico: Distribuidores han expandido su cobertura para poder servir contratos a nivel nacional.
- Incremento en amplitud de portafolio: Distribuidores han extendido su portafolio de productos para resolver varias necesidades.
- Asociación de productos y/o servicios para incremento de valor por dinero: Alta capacidad de acumular inventario.
- Reducción de costos indirectos por volumen: Mejora en la eficiencia operativa por mayor volumen.
- Soluciones de distribución a cliente final: Implementación de tecnología logística avanzada con tiempos de entrega más cortos y seguimiento en tiempo real.
- Representatividad mayor de proveedores de la economía popular y comunitaria.

Este ejercicio se realiza únicamente para aquellas dimensiones que ofrezcan la mayor diferenciación en el análisis. No es necesario aplicarlo a todas las dimensiones.

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

- Estructura de costos
- 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
- Impacto en la sostenibilidad y prácticas de responsabilidad social
- Participación en la economía local o economía popular y comunitaria

Al incorporar dimensiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social empresarial, la segmentación del mercado no solo busca identificar a los proveedores más competitivos, sino también, a aquellos que promuevan prácticas de compras responsables y sostenibles y que promueven la inclusión de actores que tradicionalmente han estado excluidos del sistema de compras públicas.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Algunos de estos actores pueden ser las personas en situación de discapacidad, mujeres cabeza de hogar, víctimas del conflicto armado, asociaciones de pequeños productores locales y agropecuarios cuyos sistemas productivos pertenezcan a la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria (ACFC), así como, actores de la economía popular y comunitaria, entre otros.

Crear una matriz de segmentación del mercado que promueva la inclusión de este tipo de actores pueden incluir variables específicas que diferencien a los actores en función de sus características, capacidades, y las demandas de los compradores. Las variables deben reflejar tanto aspectos económicos como sociales. Algunas a considerar:

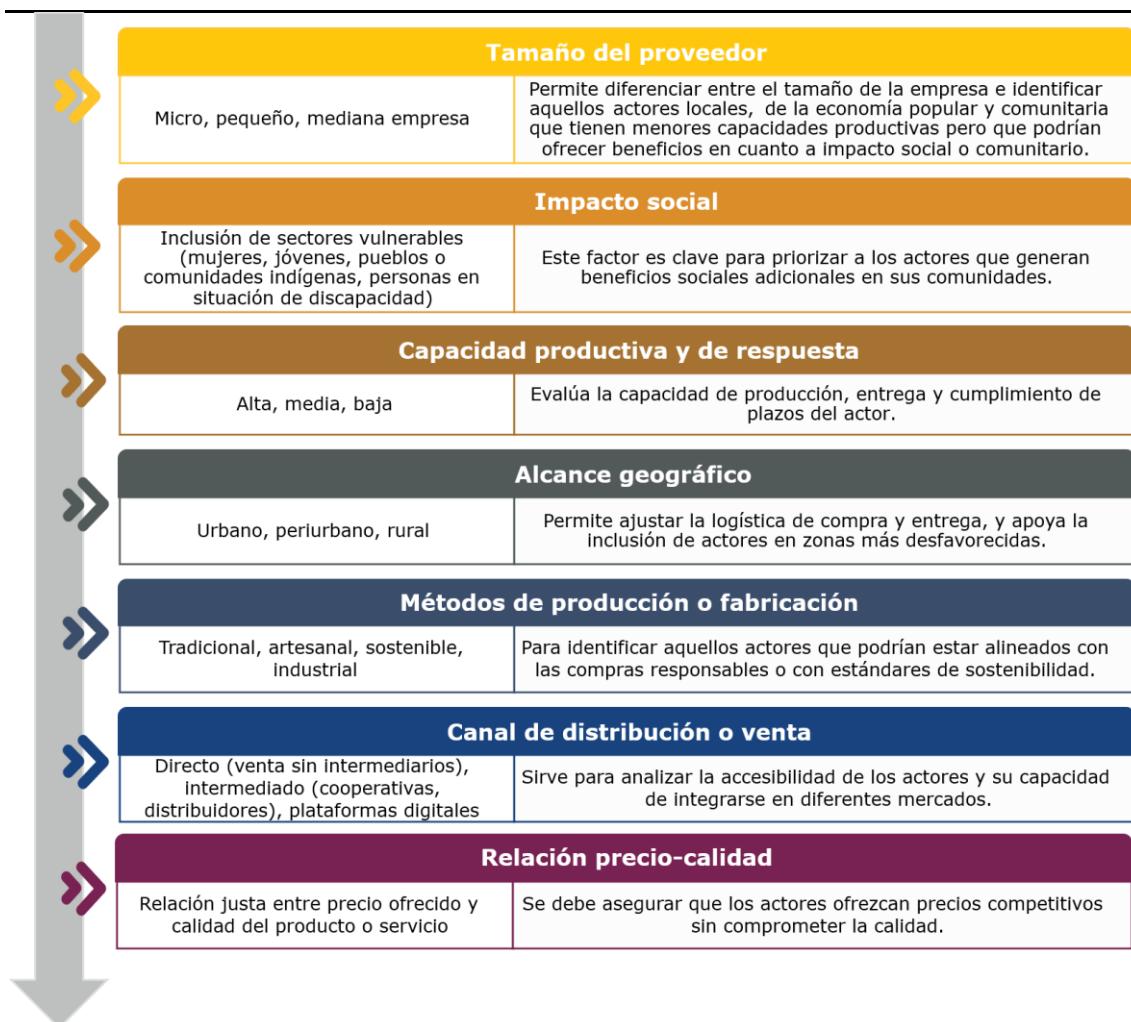


Ilustración 62 Variables a considerar para una segmentación del mercado inclusiva

8.2.2.1.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas (Porter)

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Este análisis permite evaluar la competitividad del mercado de oferta, identificando cómo compiten las empresas proveedoras de bienes y servicios en un mismo mercado y 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 Porter¹⁷:



Ilustración 63 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

¹⁷ 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.¹ Es globalmente reconocido en temas de estrategia de empresa,¹ consultoría, desarrollo económico de naciones y regiones,¹ 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

- Limitaciones a nivel regulatorio.
- Conocimiento experto, experiencia y diseño

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.

Dentro del contexto de la responsabilidad social, es fundamental identificar e intentar reducir las barreras que impiden la participación de proveedores que no forman parte del sistema de compra pública, actores económicos de menor escala como: entidades de economía solidaria, entidades sin ánimo de lucro, las asociaciones conformadas por sujetos de especial protección constitucional, asociaciones de pequeños productores locales y productores locales agropecuarios que pertenezcan a la Agricultura Campesina Familiar y Comunitaria (ACFC), pequeños productores agropecuarios, personas naturales, actores de la economía popular y comunitaria, entre otros, en los procesos de adquisición públicos.

Para facilitar su inclusión, se pueden implementar las siguientes medidas:

- Crear incentivos económicos: Reducir o eliminar los altos requerimientos de inversión inicial exigidos por los procesos de compra pública.
- Establecer condiciones de pago a corto plazo: Implementar plazos de pago más reducidos (por ejemplo, dentro de 5 días) para evitar problemas de flujo de caja en los pequeños proveedores, quienes suelen depender de pagos inmediatos para mantener sus operaciones.
- Simplificación de requisitos administrativos: Reducir la complejidad burocrática y los requisitos de documentación en los procesos de compra, facilitando el acceso a proveedores que no cuentan con estructuras administrativas sofisticadas.
- Promoción de compras segmentadas: Dividir los grandes contratos en lotes más pequeños, de modo que sean más accesibles para actores económicos de baja escala. Esto evitaría la exclusión de estos actores por no poder cumplir con volúmenes o condiciones exigentes en los contratos de mayor escala.
- Incorporación de criterios de impacto social en los procesos de contratación: Incluir criterios adicionales en los procesos competitivos que favorezcan a los proveedores que promuevan el empleo local, la inclusión de grupos vulnerables o el desarrollo sostenible.

Estas medidas permitirían una mayor equidad en los procesos de compra pública, impulsando la inclusión de actores de menor escala y fortaleciendo el tejido social y económico de las comunidades locales.

b. Amenaza de sustitutos: De acuerdo con Porter esto consiste en identificar si existen productos o servicios alternativos 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 importante mencionar que los bienes sustitutos pueden clasificarse en perfectos e imperfectos. Los sustitutos perfectos son aquellos que pueden reemplazar a otro bien obteniendo los mismos resultados para la entidad compradora, sin que existan diferencias significativas en cuanto a calidad, precio y funcionalidad. Por otro lado, los sustitutos imperfectos son bienes que, aunque pueden cumplir un fin similar, presentan diferencias en algunas características que los distinguen del producto original.

Un ejemplo de **sustituto perfecto** serían los lapiceros, ya que, en general, no importa la marca e incluso el color, pues ofrecen una relación calidad-precio comparable y una gama de colores similar. En cambio, un **sustituto imperfecto** en este contexto sería el lápiz. **Aunque** ambos productos se utilizan para escribir, tienen características diferenciadas, como el material de escritura y la durabilidad.

Además, también existen sustitutos de bienes y servicios con un enfoque más sostenible. Por ejemplo, los automóviles que funcionan con gasolina o diésel pueden ser sustituidos por vehículos eléctricos o híbridos; los envases plásticos pueden ser reemplazados por envases biodegradables, y el papel convencional puede tener como sustituto el papel reciclado. Estas alternativas no solo cumplen una función similar, sino que también tienen un menor impacto ambiental.

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.

Se puede utilizar la siguiente herramienta para analizar la amenaza de sustituto:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

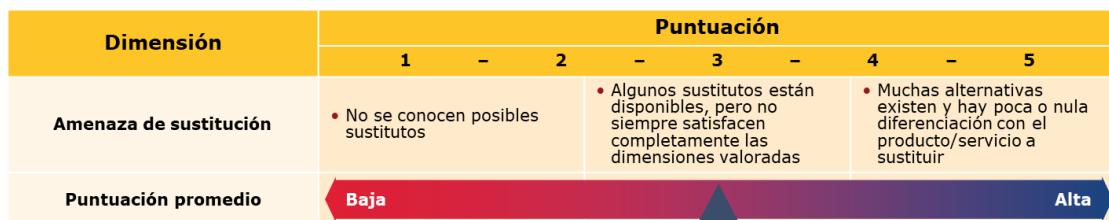


Ilustración 64 Herramienta para el análisis de sustitutos

c. Poder del Comprador: Consiste en evaluar el poder que tienen los compradores en el 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.
- Bienes de características técnicas uniformes pues cuando los productos son altamente estandarizados o genéricos, los compradores pueden cambiar fácilmente de proveedor sin sacrificar calidad o eficiencia, aumentando su poder de negociación.
- Poca dependencia de un proveedor específico pues cuando los compradores no dependen en gran medida de un proveedor en particular, pueden cambiar de proveedor sin consecuencias graves, lo que aumenta su poder de negociación.
- Amenaza de integración vertical del productor del bien o prestador del servicio hacia arriba / atrás en la cadena de valor.

El poder de los compradores puede evaluarse de la siguiente manera:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Dimensión	Puntuación								
	1	-	2	-	3	-	4	-	5
Concentración de compradores	• Muchos compradores, ninguno es crítico al mercado		• Existen varios compradores, cada uno representa un volumen significativo		• Uno o pocos compradores son críticos al mercado				
Importancia del producto/servicio para el comprador	• El producto / servicio es crítico para el desempeño y calidad del comprador		• El producto / servicios es importante para el desempeño y calidad del comprador		• El producto / servicio no es relevante para el desempeño y calidad del comprador				
Amenaza de integración vertical del comprador hacia arriba / atrás en la cadena de valor	• Ningún comprador está integrado, la probabilidad que suceda es baja		• Algunos compradores están integrados y otros podrían seguir		• Muchos compradores están integrados				
Amenaza de integración vertical del proveedor hacia abajo / adelante en la cadena de valor	• Muchos proveedores están integrados y compiten con el comprador		• Existe la posibilidad que haya integración hacia debajo de los proveedores aun cuando no haya sucedido		• Ningún proveedor está integrado, la probabilidad que suceda es baja				
Costos asociados con cambio de proveedor	• Costos considerables por cambio de proveedor		• Costos moderados por cambio de proveedor		• Costos bajos por cambio de proveedor				
Porción que el comprador representa dentro del total del mercado	• El comprador representa una proporción mínima del total del mercado		• El comprador representa una proporción media del total del mercado		• Comprador representa una proporción significativa del total del mercado				
Disponibilidad de fondos del comprador	• Superávit presupuestal				• Déficit presupuestal				
Puntuación promedio	Bajo poder				Alto poder				

Ilustración 65 Herramienta para el análisis del poder del comprador

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.
- Escasez de recursos clave, toda vez que, si un proveedor controla recursos clave o insumos necesarios para la producción de bienes y servicios, su poder aumenta, especialmente, si los recursos son limitados o difíciles de obtener de otras fuentes.

El poder de los proveedores puede evaluarse de la siguiente manera:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Dimensión	Puntuación								
	1	-	2	-	3	-	4	-	5
Concentración de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Existen muchos proveedores con similar oferta 		<ul style="list-style-type: none"> Existen varios proveedores medianos, cada uno con relativa importancia 		<ul style="list-style-type: none"> Existe un proveedor dominante 				
Importancia de la materia prima para la fabricación del producto o la prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> La materia prima no es relevante para el desempeño y calidad de la empresa que fabrica el producto u ofrece el servicio 		<ul style="list-style-type: none"> La materia prima no es importante para el desempeño y calidad de la empresa que fabrica el producto u ofrece el servicio 		<ul style="list-style-type: none"> La materia prima es crítica para el desempeño y calidad de la empresa que fabrica el producto u ofrece el servicio 				
Amenaza de integración vertical del proveedor hacia abajo / adelante en la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> Ningún proveedor se ha integrado y la probabilidad de que suceda es baja 		<ul style="list-style-type: none"> Algunos proveedores se están integrados y otros podrían integrarse 		<ul style="list-style-type: none"> Muchos proveedores se están integrado y compiten con el comprador 				
Amenaza de integración vertical del productor del bien o prestador del servicio hacia arriba / atrás en la cadena de valor	<ul style="list-style-type: none"> Muchos productores o prestadores de servicios se han integrado hacia arriba / atrás 		<ul style="list-style-type: none"> Algunos productores o prestadores de servicios se han integrado hacia arriba / atrás 		<ul style="list-style-type: none"> Ningún productor o prestador de servicios se ha integrado hacia arriba / atrás, la probabilidad de que suceda es baja 				
Costos de cambiar de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Bajos costos por cambio de proveedores 		<ul style="list-style-type: none"> Costos moderados por cambio de proveedores 		<ul style="list-style-type: none"> Altos costos por cambio de proveedores 				
Disponibilidad de sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> Hay productos o servicios sustitutos disponibles y en uso 		<ul style="list-style-type: none"> Hay productos/servicios sustitutos, pero acceso es limitado 		<ul style="list-style-type: none"> No se conocen productos o servicios sustitutos 				
Rentabilidad de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Proveedores gozan de alta rentabilidad 		<ul style="list-style-type: none"> Proveedores tienen rentabilidad esperada 		<ul style="list-style-type: none"> Proveedores enfrentan baja rentabilidad 				
Puntuación promedio	Bajo poder					Alto poder			

Ilustración 66 Herramienta para el análisis del poder del proveedor

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.

La rivalidad del mercado de oferta puede evaluarse de la siguiente manera:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

Dimensión	Puntuación								
	1	-	2	-	3	-	4	-	5
Número y tamaño de los oferentes de productos o servicios	• Pocos oferentes de productos o servicios controlan gran porción del tamaño del mercado		• Varios oferentes de productos o servicios de tamaño mediano		• Muchos oferentes de productos o servicios donde ninguno concentra la participación del mercado				
Barreras de salida	• Pocas barreras para salir del mercado		• Algunas restricciones para salir del mercado		• Salir del mercado es complejo y oneroso				
Incremento de capacidad mínima	• Una nueva planta no añade significativamente capacidad al mercado		• Una nueva planta incrementa medianamente la capacidad del mercado		• Una nueva planta incrementa significativamente la capacidad del mercado				
Razón de costos fijos a costos totales	• Bajo		• Medio		• Alto				
Razón de activos totales a ventas	• Bajo		• Medio		• Alto				
Diversidad de los oferentes de productos o servicios	• Oferentes de productos o servicios varían tanto en prácticas como en objetivos		• Existen algunas diferencias en prácticas y objetivos, pero no son críticas		• Oferentes de productos o servicios tienen prácticas y objetivos similares				
Madurez del mercado	• Crecimiento		• Madurez		• Declinando				
Diferenciación de producto/servicio	• Los productos/servicios son únicos		• Existe alguna diferenciación, pero no es crítica		• Los productos/servicios son iguales				
Puntuación promedio	Baja rivalidad				Alta rivalidad				

Ilustración 67 Herramienta para el análisis de la rivalidad del mercado

El resultado del análisis de las cinco (5) fuerzas debe responder a:

- ¿Cuál es la conclusión sobre cada fuerza?
- ¿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:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Fuerza Competitiva	Ejemplo
Amenazas de nuevos entrantes ¿Cuántas nuevas empresas y con qué frecuencia están tratando de entrar en este mercado?	Viva Colombia compitiendo en nicho de bajo costo. 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?	Uber vs. Taxi Plástico vs. Cristal Aluminio vs. acero
Poder de negociación de los compradores: ¿Qué capacidad tienen los compradores para determinar precios o especificaciones	Sector Público en categorías centralizadas vía Acuerdos Marco de Precios Pliegos Tipo
Poder de negociación con los proveedores: ¿Qué capacidad tienen las empresas que nos proveen de influir en la industria?	Empresas energéticas en mercados intervenidos: Ecopetrol 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?	Telefónica vs. Claro vs. Avantel Starbucks vs. Oma vs. Juan Valdez Coca-Cola vs. Pepsi-Cola vs. Big Cola

Ilustración 68 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 barreras de entrada altas limitan el número de proveedores en el mercado.
- Un poder de negociación bajo de los proveedores proporciona al equipo comprador mayores oportunidades de modificar la estructura de costos y/o reducir precios.
- 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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

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, lo que fortalece su capacidad de obtener mejores términos. Un ejemplo de alto poder de negociación se da cuando el Estado es el único comprador de un bien o un servicio.
- En los mercados con alta competencia de proveedores, las entidades compradoras pueden obtener mejores condiciones económicas y técnicas de los bienes y servicios ya que la competencia impulsa a los proveedores a ofrecer precios más competitivos y mejorar la calidad de sus productos
- Adicionalmente, este análisis no solo ayuda a anticipar posibles desafíos, sino que permite que tanto organizaciones públicas como privadas ajusten sus estrategias de compra para ser más **eficientes** (optimizando recursos y costos) y **sostenibles** (alineadas con objetivos a largo plazo que beneficien el entorno económico y social). En resumen, este enfoque busca una toma de decisiones más informada y adaptativa dentro de la gestión de compras.
- 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.

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.

8.2.3. Identificación y perfil de los proveedores



Ilustración 69 Perfilamiento del análisis del mercado de Oferta e identificación de 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.

8.2.3.1. 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:

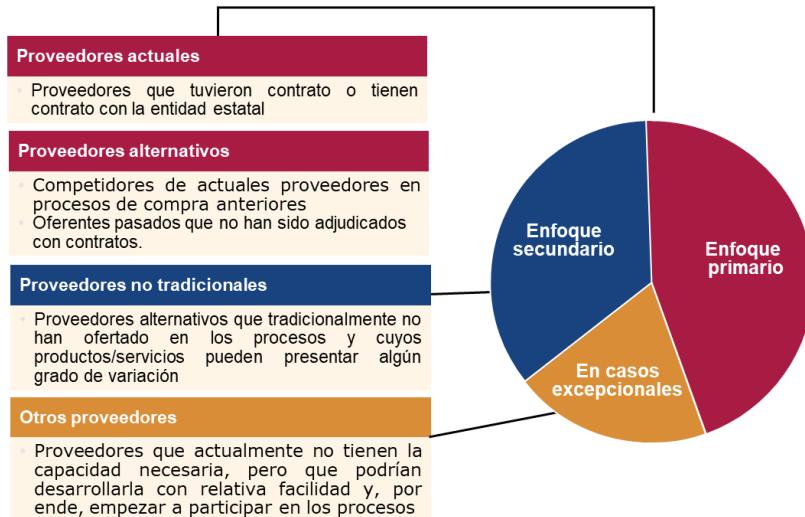


Ilustración 70 Identificación y enfoques de identificación de potenciales proveedores y su perfil

A partir de las características de la categoría de la necesidad a satisfacer, la construcción de una base de potenciales proveedores puede ser más o menos compleja. En particular, el enfoque excepcional adquiere relevancia en aquellos casos donde, tras agotar los dos primeros enfoques, no se logren identificar un número suficiente de posibles interesados.

Lo anterior, permitirá consolidar un listado de proveedores potenciales, complementando el resultado del ejercicio de segmentación del mercado.

Una vez construida la base de potenciales proveedores, el siguiente paso es identificar aquellas varias variables clave que faciliten conocer los aspectos más relevantes de cada uno, así como, compararlos entre sí. Se debe considerar la información más relevante para la construcción de un perfil completo de cada proveedor, en función de las características del proceso a atender. Las principales categorías de información son:

- Información General
- Información Financiera
- Portafolio de Productos y Servicios
- Estrategia Competitiva

- Implementación de Criterios de Sostenibilidad Ambiental¹⁸ y Responsabilidad Social¹⁹.
- Acontecimientos Recientes

Dependiendo del perfil y características que se consideren importantes en el análisis, se podrá llegar a un nivel de detalle mayor o menor. A continuación, se presenta un ejemplo de un resumen de perfil de proveedor.

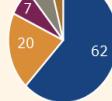
Descripción general del proveedor y experiencia		Información de contacto																									
<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiaria de empresa de EEUU con más de 60 años de experiencia • Principal actividad es el reclutamiento y tercerización de puestos de trabajo temporales y permanentes 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 Cargo E-mail Teléfono fijo Teléfono móvil Dirección	• Apellidos, Nombre • Gerente de cuenta • @proveedor1.com • +57 1 ####-#### • *57 3# #-##-##-## • 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	<p>Cobertura en Colombia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciudad A • Ciudad B • Ciudad C • ... 																									
Ingresos y rentabilidad	Ingresos por línea de negocio (%)	 <table border="1"> <caption>Gráfico de barras: Ingresos y Margen operativo (2013-2015)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Ingresos</th> <th>Margen operativo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>100.0</td> <td>5.0</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>110.0</td> <td>5.0</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>120.0</td> <td>5.0</td> </tr> </tbody> </table>  <table border="1"> <caption>Gráfico de pastel: Ingresos por línea de negocio (%)</caption> <thead> <tr> <th>Línea de negocio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Grado X</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>Grado Y</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Capacitación</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Consultoría</td> <td>62%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>		Año	Ingresos	Margen operativo	2013	100.0	5.0	2014	110.0	5.0	2015	120.0	5.0	Línea de negocio	Porcentaje	Grado X	74%	Grado Y	7%	Capacitación	20%	Consultoría	62%	Otros	5%
Año	Ingresos	Margen operativo																									
2013	100.0	5.0																									
2014	110.0	5.0																									
2015	120.0	5.0																									
Línea de negocio	Porcentaje																										
Grado X	74%																										
Grado Y	7%																										
Capacitación	20%																										
Consultoría	62%																										
Otros	5%																										

Ilustración 71 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:

¹⁸ 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.

¹⁹ 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.

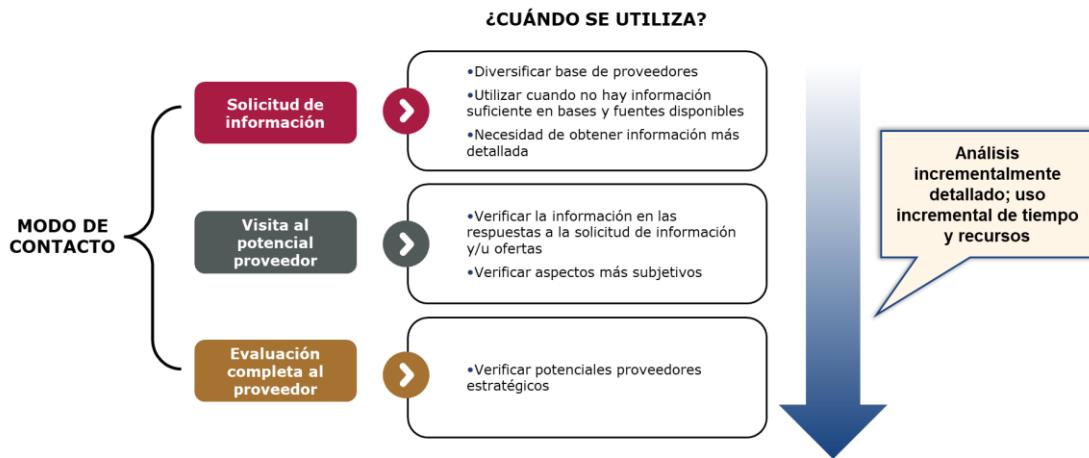


Ilustración 72 Desarrollo de modos de contacto

Para las solicitudes de información, independientemente de la modalidad, se recomienda establecer un documento que especifique claramente la información de interés requerida en un formato predeterminado, los tiempos de respuesta (con tiempos suficientemente amplios) y la documentación de respaldo. Esto facilitará la comparación posterior entre propuestas. Así mismo, se debe habilitar un canal de contacto para resolver las inquietudes de los interesados.

Para el contacto con los potenciales proveedores, se puede usar los datos de contacto previamente identificados y, además, realizar la publicación en los canales de comunicación de la entidad para que otros posibles interesados, que aún han sido identificados, puedan acceder a la convocatoria y participar.

La recopilación de información tiene dos etapas: la Identificación de la necesidad de información y el Proceso de la solicitud de información

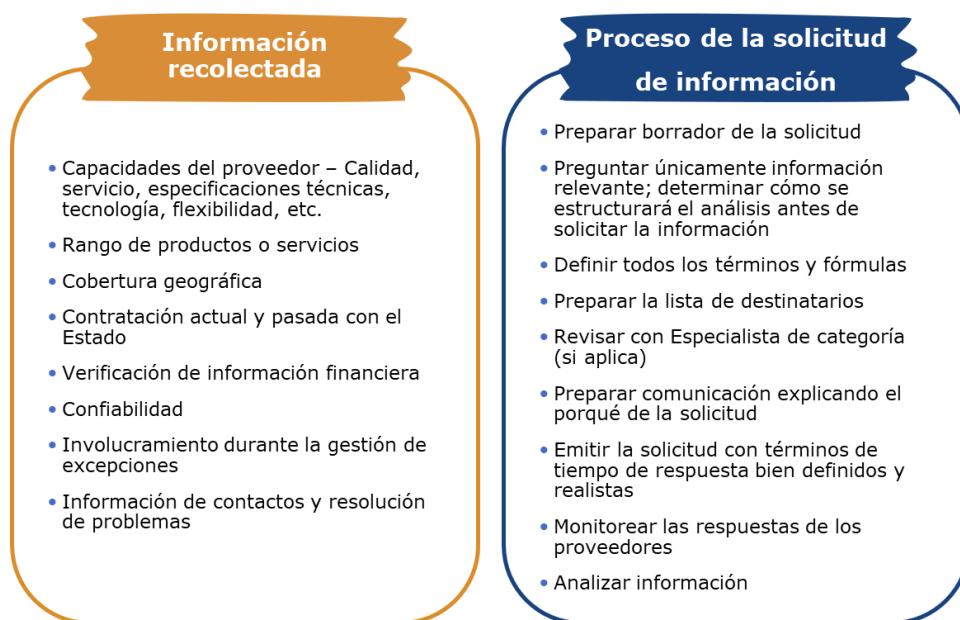


Ilustración 73 Tipo de información y proceso de solicitud de información

8.2.3.2. 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 más relevantes. Este diagrama clasifica gráficamente, en orden descendente aquellos factores o variables de interés, lo que facilita el estudio detallado de una situación específica y ayuda a enfocar los esfuerzos en las áreas que requieren mayor atención.

Por ejemplo, en el Análisis de la oferta, si el objetivo es identificar los proveedores más relevantes a nivel nacional, para una categoría determinada, como componentes y accesorios para sistemas eléctricos y de iluminación, el Diagrama de Pareto puede ser una herramienta crucial.

Para generarlo se deben seguir los siguientes pasos:

- a. Identificar las variables:** Si bien se recomienda utilizar **el valor de la contratación** como variable base, se pueden incluir otras, como: subcategoría, proveedores, región, tamaño proveedor, proveedores con prácticas de sostenibilidad o responsabilidad social empresarial, entre otras. Al hacerlo, se priorizan proveedores que no solo ofrezcan la mayor experiencia o capacidad en ejecución de la categoría, sino que, también, apoyen el desarrollo local y operen bajo principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

- 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.

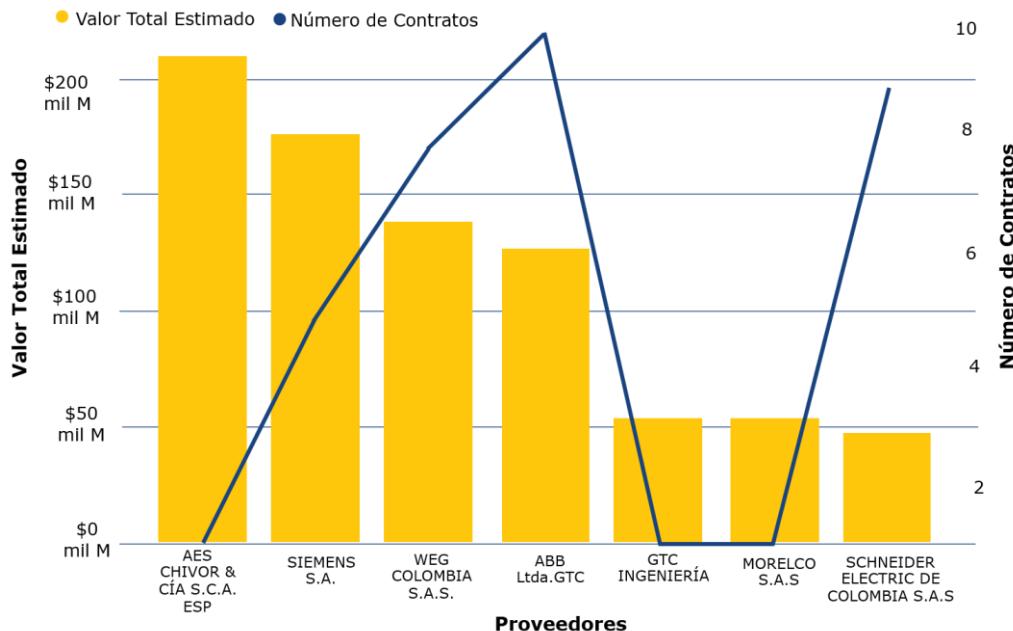


Ilustración 74 Diagrama de Pareto: Valor total Contratado y número de contratos ejecutados por cada proveedor para la Categoría de componentes, accesorios y suministro de sistemas eléctricos y de iluminación.

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 publica 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.

8.2.3. 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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

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.

Adicionalmente, la herramienta permite descargar información del sistema de compra pública segmentada por año, según las necesidades de cada entidad. Una vez seleccionado el año de interés, el sistema genera automáticamente un archivo en formato Excel con un diseño preestablecido. Este archivo contiene una estructura organizada que incluye filtros dinámicos, tablas comparativas y gráficas explicativas, lo que facilita la exploración y el análisis de los datos sin necesidad de realizar procesos adicionales.

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 estratégico – ANCP Colombia Compra Eficiente](#)

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

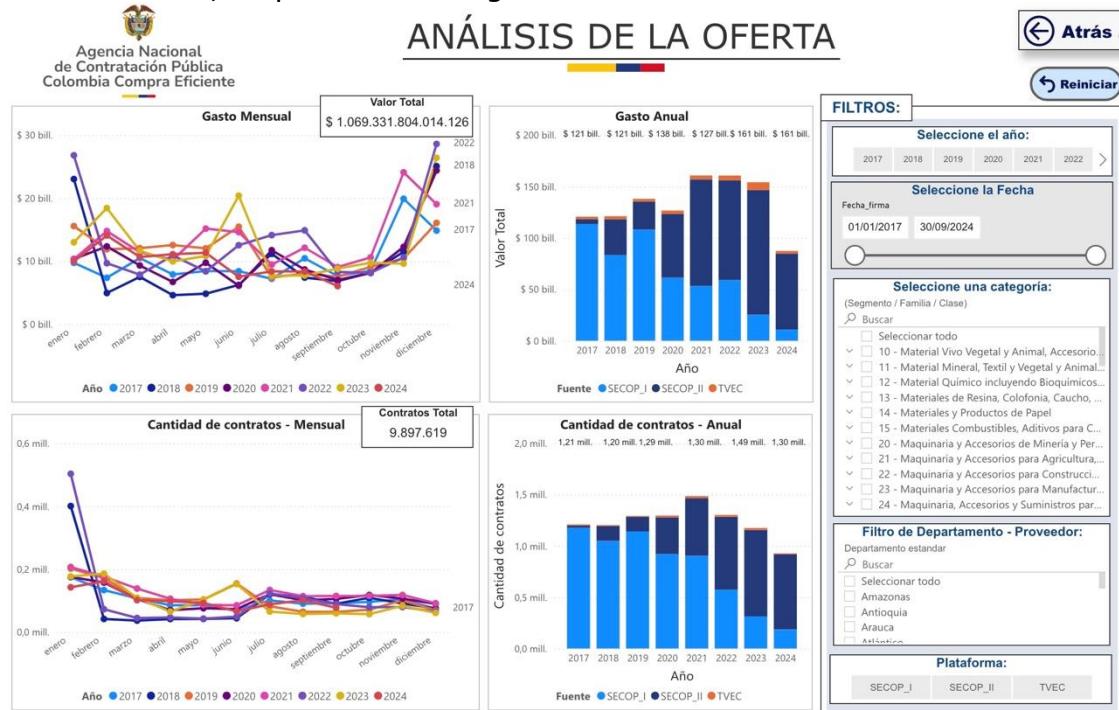


Ilustración 75 Herramienta de visualización de análisis de la oferta

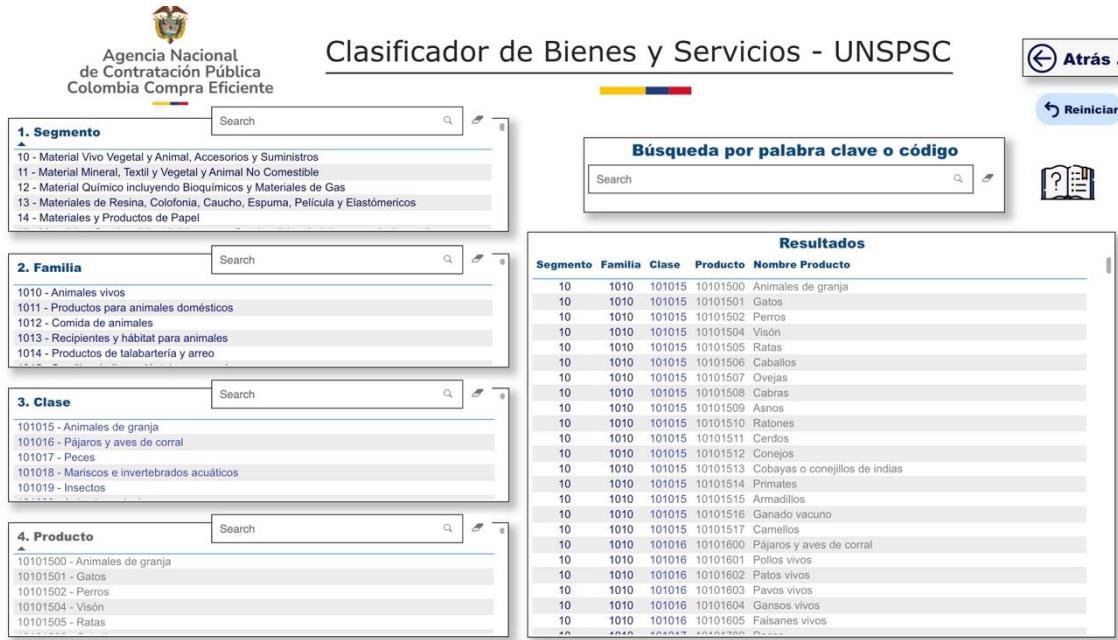
Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

Al igual que con la Herramienta de Visualización utilizada para el análisis de la demanda, el análisis de la oferta también comienza con la identificación del producto/bien o servicio de interés, clasificada bajo una o más categorías del Clasificador de bienes y servicios:



Segmento	Familia	Clase	Producto	Nombre Producto
10 - Material Vivo Vegetal y Animal, Accesorios y Suministros	1010 - Animales vivos	101015 - Animales de granja	10101500	Animales de granja
11 - Material Mineral, Textil y Vegetal y Animal No Comestible	1011 - Productos para animales domésticos	101015	10101501	Gatos
12 - Material Químico incluyendo Bioquímicos y Materiales de Gas	1012 - Comida de animales	101015	10101502	Perritos
13 - Materiales de Resina, Colofonia, Caucho, Espuma, Película y Elastómericos	1013 - Recipientes y hábitat para animales	101015	10101504	Vision
14 - Materiales y Productos de Papel	1014 - Productos de talabartería y arreo	101015	10101505	Ratas
		101015	10101506	Caballos
		101015	10101507	Ovejas
		101015	10101508	Cabras
		101015	10101509	Años
		101015	10101510	Rátines
		101015	10101511	Cerdos
		101015	10101512	Conejos
		101015	10101513	Cobayas o conejillos de indias
		101015	10101514	Primates
		101015	10101515	Armadillos
		101015	10101516	Ganado vacuno
		101015	10101517	Camellos
		101016	10101600	Pájaros y aves de corral
		101016	10101601	Pollos vivos
		101016	10101602	Patos vivos
		101016	10101603	Pavos vivos
		101016	10101604	Gansos vivos
		101016	10101605	Faisanes vivos
		101016	10101607	Perdices vivos

Ilustración 76 Clasificador de bienes y servicios

Para el correcto uso de la herramienta, se ha dispuesto de un “Manual de herramientas del MAE 3.1” 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, disponible en el siguiente enlace:

Manual de herramientas del MAE 3.1

Aunque la información mostrada en la Herramienta de Visualización para el Análisis de Oferta proviene de la plataforma de Datos Abiertos, los usuarios también tienen la opción de consultar directamente toda la información registrada en el SECOP a través del portal de Datos Abiertos, accediendo mediante el siguiente enlace:

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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

9. FASE 3 – DEFINICIÓN ESTRATEGIAS DE COMPRA o ABASTECIMIENTO

9.1. OBJETIVO DE LA FASE

El objetivo de esta fase es definir y desarrollar las estrategias de compra más adecuadas para las categorías definidas y estudiadas en las fases anteriores. En este punto, se emplearán herramientas que faciliten la estructuración de estrategias alineadas tanto con las necesidades de compra de la entidad como con las condiciones del mercado. De manera específica, esta fase permite:

- Desarrollar estrategias de compra basadas en los análisis de demanda y de oferta.
- Evaluar el posicionamiento de una categoría de compra conforme los análisis de demanda y oferta.
- Conocer las herramientas disponibles para identificar y configurar estrategias de compra.
- Alinear la gestión de estrategias de compra con las modalidades de selección aplicables.

9.2. DESARROLLO ESTRATEGIA DE COMPRA

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

Las estrategias de compra permitirán identificar y materializar los beneficios del proceso de adquisición, considerando no solo el impacto de la categoría en la misión, metas y procesos propios de la entidad, sino también, la posibilidad de impactar la activación económica, la inclusión social de actores que tradicionalmente no han participado en el sistema de compras públicas y establecer estándares de contratación ambientalmente sostenible.

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.

9.2.1. Matriz de posicionamiento de categoría

La matriz de posicionamiento de categoría es una herramienta esencial para valorar la categoría identificada en función de la complejidad del mercado y el impacto que tiene en la entidad. Es un análisis gráfico cualitativo de alto impacto para entender e identificar estrategias de compra.

En la construcción de esta 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). De esta manera, se puede ubicar cada categoría en su cuadrante correspondiente y definir estrategias que consideren tanto las condiciones del mercado como la capacidad de la entidad para influir en sus proveedores tal como se identifica en la siguiente imagen.

Matriz de posicionamiento la categoría

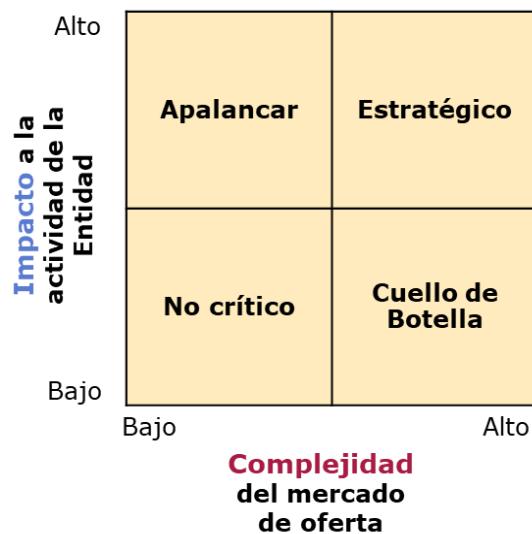


Ilustración 77 Matriz de Posicionamiento de Categoría. Fuente: AT Kearney

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:

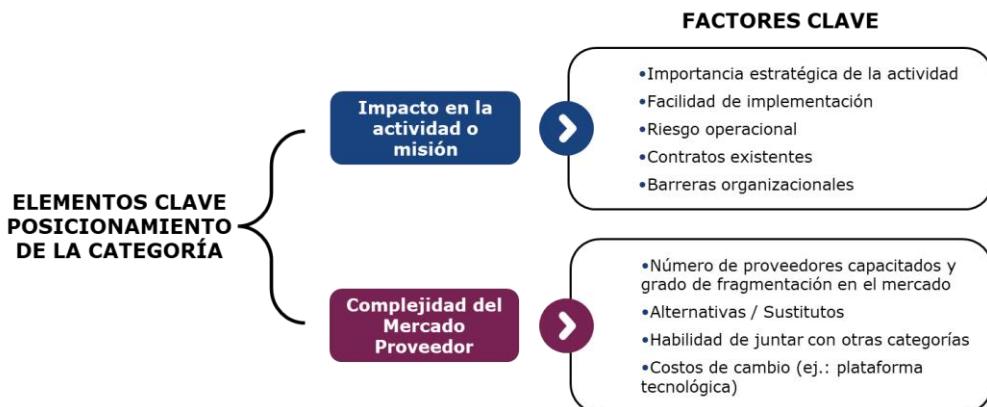


Ilustración 78 Complejidad del mercado e impacto de la categoría en la Entidad

Los factores clave para el posicionamiento de una categoría, tanto desde el impacto en la actividad o misión de la entidad como desde la complejidad del mercado proveedor, dependen siempre de las necesidades específicas de la entidad.

9.2.1.1. 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	Complejidad baja = 1 (Fácil)	Complejidad alta = 5 (Difícil)	Peso	Puntaje
Número de proveedores capaces y grado de fragmentación	<ul style="list-style-type: none"> Alta competitividad entre proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Pocos proveedores o situación de monopolio 	30%	
Alternativas de sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> Varias alternativas 	<ul style="list-style-type: none"> No hay alternativas Se requiere trabajo con proveedores y Clientes internos para definir especificación 	30%	
Habilidad de agrupar con otras categorías	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de agrupar con otras categorías 	<ul style="list-style-type: none"> Sin posibilidad de agrupar Producto / servicio ofrecido por proveedor específico 	20%	
Costos de cambio	<ul style="list-style-type: none"> No HAY costos significativos de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> Altos costos de cambio Barreras al cambio por patentes o contratos vigentes 	20%	
Evaluación de impacto en la Entidad - Total		100%	Σ	

Ilustración 79 Complejidad del Mercado - Evaluación de Factores. Fuente: AT Kearney

En cuanto a la complejidad del mercado proveedor, se pueden incluir otros factores clave como:

- Diversidad de proveedores por tamaño: Analiza cómo se distribuye el mercado entre micronegocios, pequeñas, medianas y grandes empresas.
- Impacto ambiental de los proveedores: Evalúa si los proveedores adoptan prácticas sostenibles en sus operaciones, como la reducción de emisiones, uso de energías renovables o manejo responsable de residuos.
- Impacto social de los proveedores: Considera proveedores que promueven la inclusión de poblaciones vulnerables, como mujeres cabeza de hogar, personas con discapacidad, población LGTBIQ+, víctimas del conflicto armado, entre otros.
- Accesibilidad del mercado para proveedores locales, populares y comunitarios: Mide la facilidad de acceso de actores de economías de baja escala al sistema de compras públicas, favoreciendo la inclusión de proveedores locales y comunitarios.

9.2.1.2. Impacto de la Categoría en la Entidad

De igual manera, para evaluar del impacto de la categoría en la entidad, se debe definir claramente qué se considera impacto bajo y alto para cada uno de los factores junto con su ponderación correspondiente. A continuación, se presenta un ejemplo ilustrativo que puede ser usado como referencia, pero

que debe ajustarse a las particularidades y necesidades específicas de la entidad:

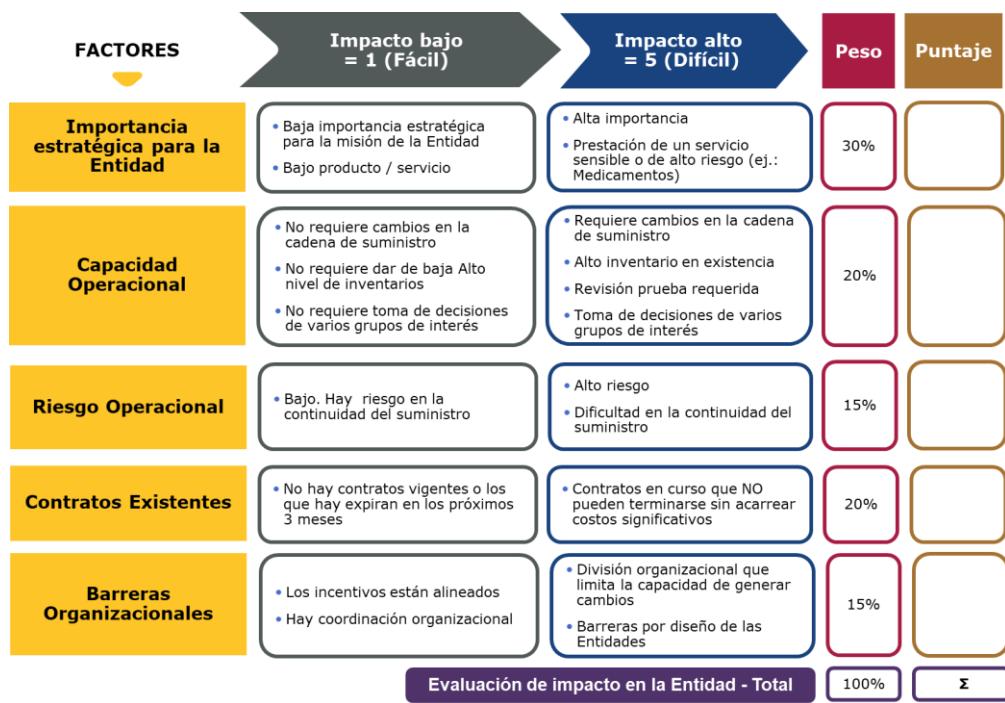


Ilustración 80 Impacto en la Entidad - Evaluación de Factores. Fuente: AT Kearney

En lo que respecta al impacto en la actividad o misión de la entidad, se pueden considerar otros factores clave como:

- Promoción de la inclusión social: Mide cómo las adquisiciones pueden fomentar la participación de grupos vulnerables, es decir, que pertenecen a grupos históricamente marginados o vulnerables o que no han participado de las compras públicas en categorías de alto gasto, tales como, cooperativas y asociaciones comunitarias, micronegocios, empresas de mujeres, actores de la economía popular, entre otros, alineando las compras con principios de equidad y justicia social.
- Facilitación de alianzas estratégicas: Evalúa si la compra permite a la entidad establecer colaboraciones con otras instituciones públicas o privadas, potenciando la sinergia en el cumplimiento de sus objetivos misionales.
- Generación de empleo local: Analiza si la compra pública tiene el potencial de crear empleos en las comunidades locales, contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la región.
- Diversificación de proveedores críticos: Mide si la compra fomenta una mayor diversificación de proveedores clave, reduciendo la dependencia

de una única fuente y aumentando la resiliencia frente a riesgos en la cadena de suministro.

- Fomento de la economía circular: Considera cómo la compra apoya la gestión eficiente de recursos, promoviendo la reutilización, reciclaje y reducción de residuos en las operaciones de la entidad.
- Reputación y legitimidad: Evalúa si la adquisición de bienes o servicios refuerza la imagen de la entidad como socialmente responsable y comprometida con la sostenibilidad, mejorando su legitimidad ante la opinión pública.
- Seguridad de la información y ciberseguridad: En adquisiciones tecnológicas, considera cómo la compra impacta la protección de la información sensible y la prevención de riesgos cibernéticos en la entidad.

9.2.1.3. Posicionamiento de Categoría en Matriz

Una vez valorada la categoría en cada uno de los ejes, se procede a ubicarla en el cuadrante correspondiente de la matriz, lo que permitirá desarrollar estrategias específicas. Se precisa que el tamaño de la burbuja de la categoría simboliza el gasto total por parte de la entidad.

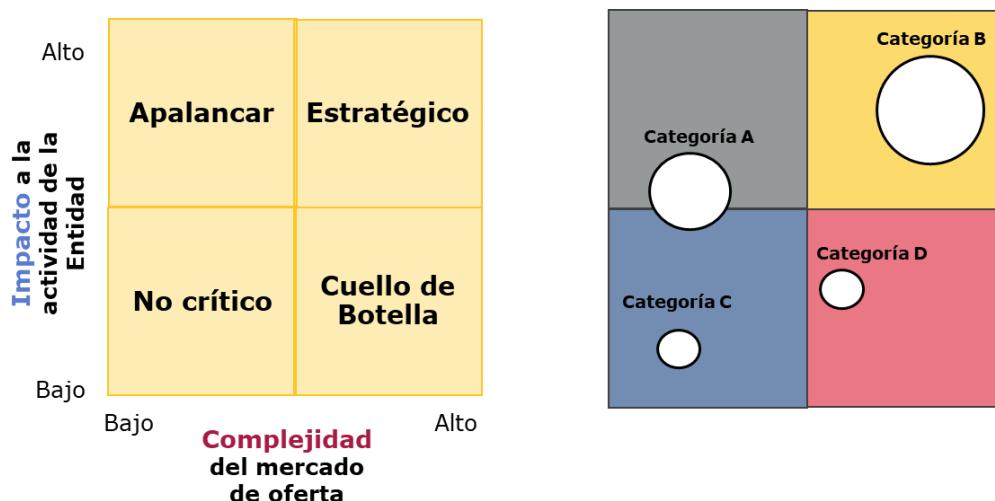


Ilustración 81 Matriz de posicionamiento de categoría 2. Fuente: AT Kearney

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:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023



Ilustración 82 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**, suelen estar asociadas a procesos de compra de alto gasto y de gran relevancia para la entidad. Además, son categorías con suficiente oferta en el mercado y cierto grado de estandarización.

En estos casos, las estrategias recomendadas incluyen la promoción de competencia, considerando medidas como la ponderación de precios en los procesos de selección y la consolidación de volúmenes de compra para obtener mejores precios.

Las categorías ubicadas en el cuadrante inferior izquierdo, correspondiente a **No Críticos**, se caracterizan por tener un bajo impacto estratégico y menor volumen de gasto. Además, suelen estar en mercados menos complejos y más competitivos. Aquí las estrategias recomendadas incluyen la estandarización de los requerimientos y simplificación del proceso de compra.

Por su parte, las categorías ubicadas en el cuadrante superior derecho, correspondientes a **Estratégicos**, son de alto impacto para la entidad, ya sea para su misión o para el cumplimiento de planes de acción. Los bienes o servicios en esta categoría tienden a ser altamente diferenciados y su mercado puede ser limitado. En este caso, las estrategias de compra deben orientarse a establecer relaciones a largo plazo con proveedores, asegurando el suministro durante un periodo de tiempo determinado.

Finalmente, las categorías ubicadas en el cuadrante inferior derecho, correspondientes a **Cuello de Botella**, suelen no tener un alto impacto en la entidad, pero son necesarias y se encuentran en mercados poco competitivos, con bienes o servicios altamente diferenciados. La estrategia en este caso

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

deben centrarse en evaluar la demanda, analizar las características y fortalecer la relación con los proveedores.

En todos los casos, estos análisis deben respetar el régimen de contratación de la entidad, su manual de contratación y la normatividad aplicable.

El uso de la matriz de posicionamiento permite identificar, de manera preliminar, la complejidad de la adquisición de una u otra categoría y desarrollar estrategias adecuadas para maximizar los resultados del proceso de compra.

9.2.2. Diamante de compras

El Diamante de Compras es una herramienta que identifica seis enfoques estratégicos según el posicionamiento de la categoría en la matriz anterior. Estos enfoques, que pueden orientarse al corto o largo plazo, permiten estructurar estrategias de compras que maximicen el valor por dinero.

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

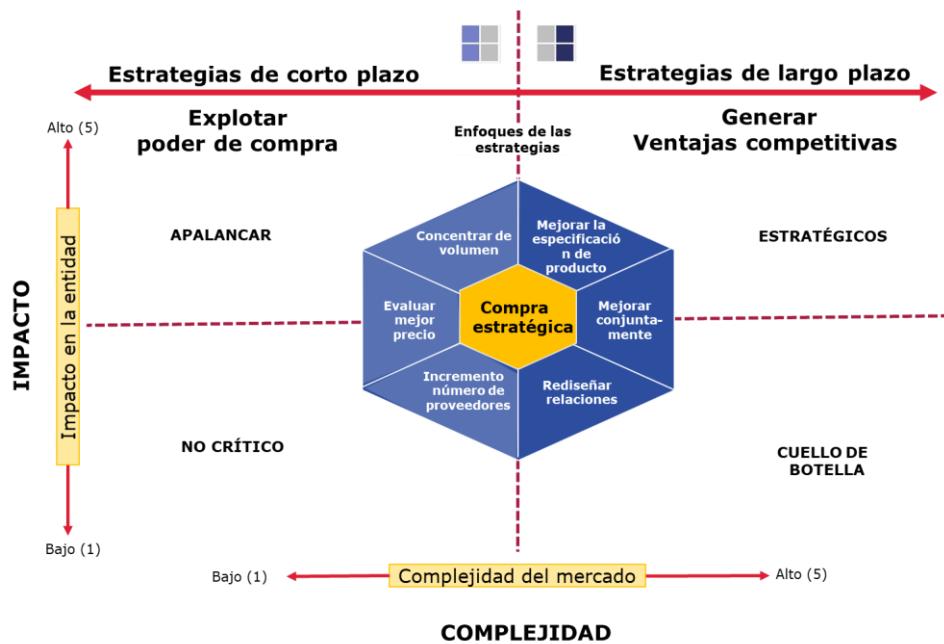


Ilustración 83 Diamante de compra en estrategias específicas

Como se observa en la ilustración, los enfoques de las estrategias de compra pueden tener una perspectiva de corto o largo plazo, según la complejidad

del mercado. Si el mercado es complejo, los enfoques serán de largo plazo; si no es complejo, se optará por enfoques de corto plazo.

Los enfoques de corto plazo están diseñados para aprovechar el poder de compra de la entidad. En mercados competitivos y menos complejos, las estrategias se centran en obtener beneficios a corto plazo, como mejores precios y mayores volúmenes. Por otro lado, los mercados más complejos requieren estrategias a largo plazo, donde se suelen generar ventajas competitivas mediante relaciones sólidas con los proveedores.

El diamante de compras es una herramienta que permite ubicar cada categoría de compra en función de la complejidad del mercado y la importancia de la adquisición para la entidad (según la matriz de posicionamiento). Esto facilita la identificación de los enfoques más adecuados para cada categoría. Los seis enfoques del diamante permiten estructurar los procesos de compra y definir criterios que maximicen el valor obtenido.

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 los ilustrados a continuación y descritos respectivamente así:

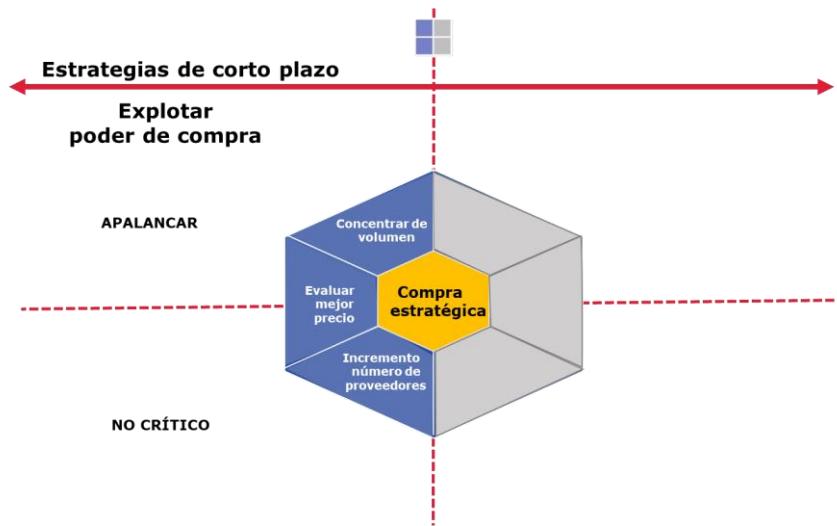


Ilustración 84 Diamante de compra, enfoque de estrategia de corto plazo

- **Concentrar el volumen de compra:** Este enfoque busca aprovechar el gran impacto de una adquisición al concentrar altos volúmenes de compra, obteniendo así, precios más competitivos. Puede incluir la agrupación de diferentes bienes dentro de una categoría, por ejemplo, en un proceso adjudicado por lotes.

La agrupación de demanda puede realizarse tanto a nivel interno dentro de una entidad pública como entre varias entidades que comparten necesidades similares en la adquisición de bienes y servicios, ya sean de características técnicas uniformes o no uniformes.

Para facilitar este proceso, las entidades pueden acudir a la Agencia Nacional de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente, que estructura mecanismos de agregación de demanda, lo que permite satisfacer estas necesidades de manera más eficiente, generando economías de escala.

Esta estrategia busca aprovechar las ventajas de agrupar la demanda, ya que al comprar en grandes cantidades se obtienen descuentos y mejores precios por unidad. Esto se debe a que los proveedores pueden distribuir sus costos fijos (como transporte y maquinaria) entre un mayor número de unidades, lo que reduce el costo por cada una. Además, es posible centralizar compras para cubrir necesidades comunes entre entidades de un mismo sector. Esto permite optimizar recursos y mejorar las condiciones contractuales.

Por ejemplo, en el sector de minas y energía, varias entidades adscritas pueden compartir la necesidad de realizar consultorías en materia ambiental, energética o de minería. En lugar de contratar consultorías individuales, podrían unificar sus requerimientos en una sola consultoría más robusta que cubra las necesidades particulares de todas las entidades, optimizando así, el uso de los recursos y asegurando un resultado integral.

- **Evaluar el menor precio:** Aquí se prioriza que el proceso de compra permita a la entidad obtener los precios más bajos del mercado, gracias a la concentración de volúmenes o a la ventaja que representa la compra para los proveedores. Para asegurar que se obtengan las mejores condiciones económicas, es fundamental implementar estrategias de análisis de precios que comparen ofertas entre diversos proveedores, incluyendo aquellos locales y de menor tamaño.

Una de estas estrategias es la solicitud de cotizaciones en varias etapas, lo que permite evaluar y ajustar las ofertas iniciales de los proveedores a partir de un análisis de competitividad, considerando tanto el precio como la calidad de los bienes o servicios. Asimismo, es recomendable evaluar el Costo Total de la Propiedad (TCO, por sus siglas en inglés), que incluye no solo el precio de compra, sino también otros costos asociados, como los de mantenimiento, logística y tiempos de entrega.

Otro enfoque es la agrupación de necesidades futuras, comprometiendo presupuestos de vigencias posteriores (vigencias futuras), lo que permite a la entidad consolidar sus requerimientos de compra. Este enfoque facilita la negociación de precios más competitivos al comprometer mayores volúmenes o realizar compras recurrentes a lo largo del tiempo. Además, beneficia la planificación financiera de los proveedores, quienes pueden ofrecer mejores condiciones de precio al contar con una demanda asegurada.

Por ejemplo, en el caso de suministros como los consumibles de impresión, proyectar la demanda futura permite realizar la contratación a precios actuales, pero pactando entregas parciales distribuidas en cada vigencia. Esto no solo garantiza estabilidad en los costos, sino que también facilita la gestión logística y presupuestal a lo largo del tiempo.

- **Incrementar número de proveedores:** En mercados competitivos, este enfoque busca ampliar la base de proveedores de la entidad, lo que, a su vez, incrementa la competitividad. Esto resulta

especialmente beneficioso cuando se requieren bienes o servicios a nivel local.

Dividir los procesos de selección en lotes es una estrategia eficaz para diversificar el mercado y aumentar la base de proveedores. Esto permite la participación de proveedores locales, que tradicionalmente no han sido parte del sistema de compras públicas, y puede generar mejores costos para la entidad.

Por ejemplo, si se contrata el mantenimiento rutinario de equipos de cómputo para una entidad pública con sedes en varias ciudades, dividir el contrato en lotes podría reducir costos, al facilitar la participación de proveedores más pequeños que, de otro modo, no podrían competir por un contrato de mayor envergadura. Además, se reducirían los gastos de desplazamiento asociados a la contratación de un único proveedor. Esta estrategia no solo diversifica el mercado y previene que grandes empresas monopolicen el proceso, sino que también distribuye el riesgo de incumplimiento al contratar a varios proveedores.

De otro lado, la inclusión de actores como micronegocios, microempresas, cooperativas, emprendimientos locales y actores de la economía popular y comunitaria, entre otros, no solo promueve el desarrollo económico local y la equidad social, sino que, también, reduce la dependencia de la entidad de un número limitado de proveedores, fortaleciendo así la resiliencia de la cadena de suministro. Este aspecto es especialmente crucial en tiempos de crisis, cuando las grandes cadenas de suministro pueden verse afectadas. La participación de estos actores impulsa la competitividad del mercado, lo que se traduce en mejores precios y condiciones de calidad para la entidad. Un mercado con una mayor diversidad de proveedores facilita el acceso a ofertas más competitivas y condiciones más favorables.

Además, esta inclusión refuerza las compras públicas sostenibles, ya que muchos de estos actores operan bajo principios de producción responsable, aprovechando recursos locales y promoviendo prácticas sostenibles. De este modo, la entidad puede alinearse con sus objetivos de sostenibilidad y responsabilidad social.

- b) **Enfoques de largo plazo, que implican generar ventajas competitivas.** Estos enfoques requerirán un mayor esfuerzo de estructuración por parte de los equipos de compras, ya que las categorías a las que se aplican suelen estar vinculadas a mercados

menos competitivos y corresponden a bienes y servicios de difícil acceso.

En este contexto, si la categoría representa un alto impacto para la entidad, las estrategias deben proyectarse a largo plazo, garantizando un esfuerzo sostenido. Si, por el contrario, no representa un impacto considerable, podría ser necesario reconsiderar la necesidad de la adquisición.

En cualquier caso, los enfoques en esta parte del diamante corresponden específicamente a los ilustrados a continuación y descritos respectivamente así:

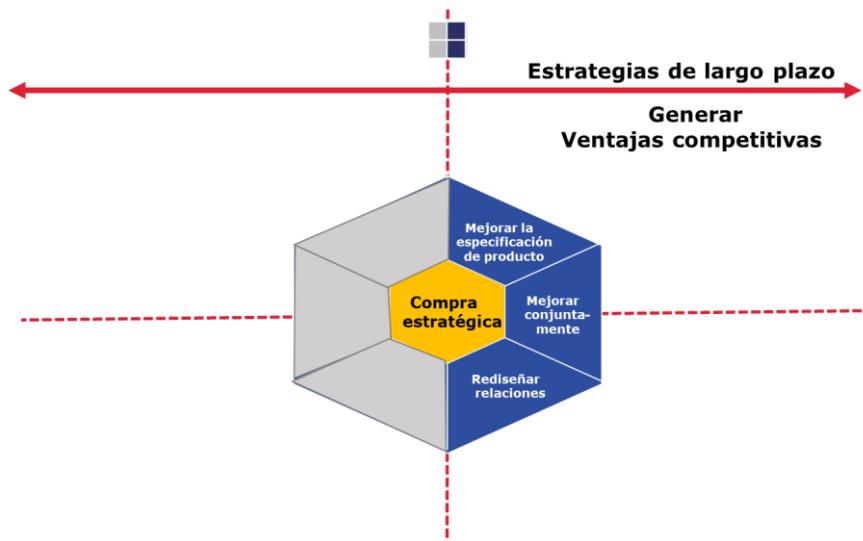


Ilustración 85 Diamante de compra, enfoque de la estrategia a largo plazo

- **Mejorar la especificación del producto:** Este enfoque busca optimizar las características del bien o servicio adquirido, identificando posibles sustitutos que ofrezcan alternativas de compra viable.

Algunas acciones que pueden ayudarnos a mejorar las especificaciones del producto incluyen:

- i. Desarrollar análisis de valor e ingeniería del producto: Esta acción implica revisar tanto la funcionalidad como los costos del producto para identificar áreas de mejora. Por ejemplo, en la compra de equipamiento médico, se podría evaluar si existen alternativas de diseño que mantengan la misma funcionalidad, pero a un costo menor o con mayor eficiencia energética.

- ii. Buscar sustitutos: Esta estrategia se basa en identificar productos que cumplan las mismas funciones, pero que sean más eficientes en términos de costo o prestaciones. Un ejemplo sería la sustitución de luces convencionales por luminarias LED, que ofrecen un menor consumo energético y una mayor vida útil, o el reemplazo de computadores por tablets para optimizar costos y funcionalidad.
- iii. Optimizar costos en función de la etapa de vida del producto: Aquí se considera no solo el precio de adquisición, sino, también, los costos de operación y mantenimiento a lo largo de la vida útil del producto. Un buen ejemplo son los vehículos eléctricos, que, aunque tienen un costo inicial más elevado, presentan menores costos operativos a largo plazo y un menor impacto ambiental.

Estas estrategias permiten que las compras públicas no solo se enfoquen en el precio inicial, sino también, en mejorar la eficiencia y sostenibilidad de los bienes y servicios adquiridos a largo plazo.

- **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.

Otra estrategia consiste en fomentar la innovación en los procesos de contratación. Las entidades públicas pueden implementar criterios de selección basados en resultados o desempeño, invitando a los proveedores a presentar soluciones que no solo cumplan con los objetivos establecidos, sino, también, que introduzcan innovaciones que mejoren la eficiencia, reduzcan costos o aumenten la sostenibilidad del producto o servicio.

Asimismo, la entidad puede optar por desarrollar consultas previas al mercado antes de lanzar un proceso de contratación formal. A través de mesas de trabajo o consultas públicas, los proveedores pueden compartir ideas, identificar barreras y proponer mejoras en los productos o servicios ofrecidos. Este diálogo inicial permite a la entidad aprovechar el conocimiento del mercado, lo que facilita la identificación

de alternativas innovadoras y optimizaciones en términos de costos y calidad.²⁰

- **Rediseñar las relaciones con proveedores:** En categorías con gran complejidad de mercado, pero de poco impacto para la entidad es necesario establecer relaciones sólidas y óptimas con los proveedores, especialmente, si son exclusivos en la prestación de bienes y servicios.

Un ejemplo es la compra de servicios de software, que a menudo se adquieren de manera directa. Las entidades pueden revisar los catálogos dispuestos en Instrumentos de Agregación de Demanda dispuestos por Colombia Compra Eficiente, que establecen condiciones estándares para todas las entidades.

Las entidades del Estado pueden identificar y desarrollar proveedores estratégicos, especialmente, en casos donde existe un proveedor exclusivo o altamente especializado, con el cual, se requiere una alianza a largo plazo. La contratación resulta particularmente útil cuando ofrecen bienes o servicios altamente especializados, difíciles de reemplazar o que requieren una inversión conjunta para desarrollar capacidades específicas.

Un ejemplo de esto sería la creación de una alianza estratégica con un proveedor único de tecnología avanzada, como un sistema especializado de gestión de seguridad o comunicaciones para el gobierno. En este caso, la exclusividad y la capacidad única del proveedor para ofrecer el servicio justificarían una contratación directa. Esto permitiría establecer una relación a largo plazo que facilite la

²⁰ El Decreto 142 de 2023, en Colombia hace referencia a las ferias de negocios inclusivas como una estrategia para promover la participación de empresas y emprendimientos que tradicionalmente han tenido dificultades para acceder al sistema de compras públicas, como las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), las cooperativas y los negocios de la economía popular y comunitaria.

Estas ferias buscan crear un espacio de interacción entre las entidades públicas y estos proveedores, facilitando el acceso a información, la visibilidad de los productos y servicios ofrecidos, y la posibilidad de establecer relaciones comerciales que generen nuevas oportunidades de negocio. Además, las ferias de negocios inclusivas son un mecanismo clave para impulsar la contratación pública inclusiva, permitiendo que más actores puedan competir y ofrecer sus bienes y servicios a las entidades del Estado.

El decreto incentiva la organización de estas ferias como parte de las estrategias de contratación pública, con el objetivo de diversificar la base de proveedores y fomentar la equidad en la distribución de oportunidades de negocio. También se subraya que, a través de estos eventos, las entidades públicas pueden obtener mejores condiciones en sus adquisiciones, al generar mayor competencia y descubrir alternativas innovadoras que podrían no haber sido consideradas en procesos tradicionales.

En resumen, las ferias de negocios inclusivas bajo el Decreto 142 de 2023 son una herramienta para democratizar el acceso a las compras públicas, especialmente, para actores que han estado marginados del sistema, promoviendo tanto el desarrollo económico local como la sostenibilidad en los procesos de contratación pública.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

integración de nuevas tecnologías y el desarrollo conjunto de soluciones adaptadas a las necesidades específicas de la entidad.

Otra estrategia es desarrollar una cadena de suministro integrada, aplicable, por ejemplo, a una necesidad de servicios de alimentación. Las entidades encargadas de este programa pueden implementar una cadena de suministro integrada para asegurar el suministro continuo de alimentos saludables y de calidad. Esta estrategia podría involucrar la selección de proveedores que trabajen en coordinación con agricultores locales, distribuidores y operadores logísticos, garantizando una entrega puntual y eficiente de los productos. Esto no solo reduce el riesgo de interrupciones en el suministro y mejora la calidad de los alimentos, sino que también promueve el desarrollo económico local al incluir a pequeños productores en la cadena de valor.²¹

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

²¹ La Ley 2046 de 2020 «Por la cual se establecen mecanismos para promover la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en los mercados de compras públicas de alimentos» establece medidas para fortalecer las compras públicas de alimentos, garantizando su operación eficiente y continua. Asegura la cobertura adecuada del programa, la calidad nutricional de los alimentos y la transparencia en su ejecución. Promueve la participación de pequeños productores locales agropecuarios y de la agricultura campesina, familiar y comunitaria en la cadena de suministro estableciendo un porcentaje de compra local mínimo del 30% del valor total de los recursos del presupuesto de cada entidad destinados a la compra de alimentos, fomenta la sostenibilidad y establece mecanismos para prevenir la corrupción y mejorar la supervisión del programa a nivel territorial.

Así mismo, su Decreto Reglamentario 248 de 2021, establece la promesa de contrato de proveeduría indicando que «(...) Las entidades que contraten con recursos públicos la adquisición, suministro y entrega de alimentos en cualquiera de sus modalidades de atención, solicitarán a los proponentes en el pliego de condiciones, una promesa de contrato de proveeduría con los pequeños productores agropecuarios locales y/o productores de la Agricultura Campesina, Familiar y Comunitaria locales y sus organizaciones. (...)»

Estos contratos de proveeduría pueden ser utilizados para crear esa cadena de suministro integrada, para lograr reducir el riesgo de interrupciones en el suministro y mejorar la calidad de los alimentos.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023



Ilustración 86 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, se 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 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.

9.2.3. 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

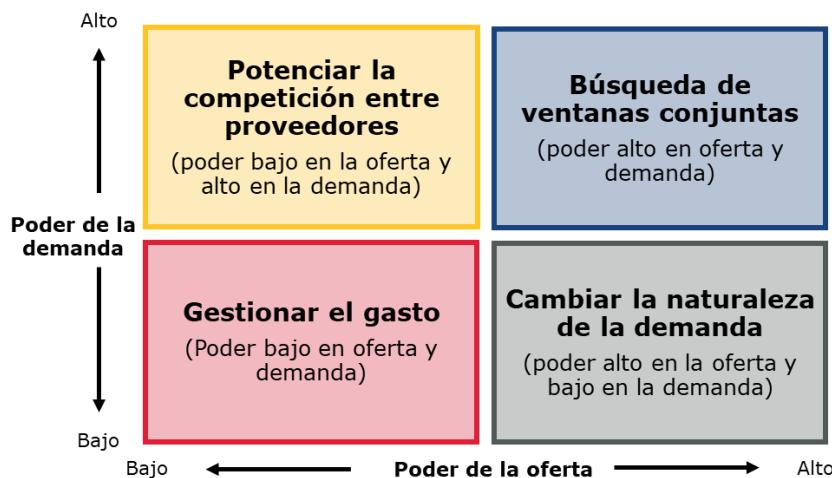


Ilustración 87 Tablero de Estrategias de Compra

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 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.

Dentro cada una de las estrategias se pueden considerar las siguientes acciones:

1) **Gestionar el gasto:** Para una estrategia de gasto, cuando la entidad pública tiene un bajo poder de demanda y los proveedores tienen un poder bajo de oferta, las siguientes acciones o estrategias pueden ser implementadas a modo de ejemplo:

- Gestión de la demanda: ajustar la demanda interna de la entidad pública, reduciendo el consumo innecesario y priorizando los productos o servicios más esenciales, es decir, un análisis objetivo de la justificación de la demanda. Por ejemplo, ¿es realmente necesario que alguien deba viajar por avión o se puede sustituir por videoconferencias?
- Compra conjunta: varias entidades, cada una con un bajo poder de demanda, unen sus fuerzas con el fin de lograr ahorros sostenidos. Son capaces de aplicar estrategias complejas, ya que pueden compartir recursos con los demás miembros de la comunidad de compras tal como se explicó en el acápite anterior de matriz de posicionamiento.
- Consolidación de volúmenes: consolidar la demanda interna de una entidad pública para productos de alta rotación o uso frecuente, realizando compras en grandes volúmenes para aprovechar economías de escala y obtener descuentos.

Por ejemplo, una entidad pública que adquiere regularmente equipos de protección personal (EPP) para sus empleados puede

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

consolidar las compras de varios departamentos, realizando una única compra grande para varias vigencias en lugar de múltiples compras pequeñas. Esta estrategia permite obtener mejores precios por unidad y optimizar los costos de almacenamiento.

- **Datamining comercial:** Utilizar herramientas de datamining para analizar los datos de compras anteriores y descubrir patrones u oportunidades para mejorar la eficiencia de las adquisiciones, como identificar proveedores más competitivos o detectar cambios en el mercado.

Por ejemplo, una entidad pública realiza un análisis de datos históricos de compras de servicios de mantenimiento de infraestructura. A través de herramientas de datamining, identifican que los precios han fluctuado significativamente según la época del año. Con esta información, programan sus próximas compras durante los períodos en los que los precios tienden a ser más bajos, optimizando el gasto.

Estas estrategias buscan maximizar la eficiencia y reducir los costos a través de una gestión inteligente de la demanda, la consolidación de volúmenes, la compra conjunta y el uso de datamining para una toma de decisiones basada en datos.

- 2) **Cambiar la naturaleza de la demanda:** Para una estrategia de cambiar la naturaleza de la demanda, cuando la entidad pública tiene bajo poder de demanda y los proveedores tienen un alto poder de oferta, es fundamental aplicar palancas de compra como la gestión de riesgos, innovación y diseño, y data-mining técnico. Estas palancas ayudan a la entidad a gestionar la relación con los proveedores y a ajustar su enfoque de compra para maximizar valor y minimizar los riesgos.

- **Gestión de Riesgos:** identificar y mitigar riesgos asociados con la alta dependencia de proveedores dominantes en el mercado. Una forma de cambiar la naturaleza de la demanda es gestionar mejor los riesgos de interrupción en la cadena de suministro o de costos elevados, diversificando fuentes de suministro o ajustando las especificaciones del producto para hacer la demanda más flexible.

Por ejemplo, una Secretaría de Educación responsable del suministro de materiales didácticos y tecnológicos para escuelas públicas rurales depende de un proveedor exclusivo que suministra libros de texto y herramientas digitales. Esta dependencia genera riesgos en cuanto a costos elevados y posibles interrupciones en la distribución, especialmente, en zonas de difícil acceso. Para mitigar

estos riesgos, la Secretaría implementa una estrategia de gestión de riesgos que incluye:

Diversificación de proveedores → Busca proveedores alternativos de materiales educativos y tecnologías educativas a nivel regional. Al tener varios proveedores, la entidad puede escoger la opción más eficiente en términos de costos y calidad.

Creación de contenido digital propio → En colaboración con universidades y centros educativos, la Secretaría decide producir su propio contenido educativo digital. Esto no solo reduce la dependencia de proveedores externos, sino que también permite adaptar los materiales a las necesidades locales y culturales de los estudiantes.

- **Innovación y Diseño:** Cambiar la naturaleza de la demanda al introducir soluciones innovadoras o rediseñar el producto o servicio que la entidad requiere. Esto permite que la entidad no dependa completamente de un solo proveedor o de un producto específico. Se puede buscar innovaciones tecnológicas que ofrezcan alternativas más eficientes o menos costosas.
Por ejemplo, una entidad pública encargada del alumbrado público puede innovar al cambiar de una tecnología tradicional de iluminación a tecnologías más eficientes, como luces LED inteligentes. En lugar de depender de un proveedor específico para el mantenimiento y compra de bombillas convencionales, la entidad pública rediseña su necesidad, solicitando un sistema de iluminación inteligente que, aunque conlleve una inversión inicial mayor, reduce los costos de operación y mantenimiento a largo plazo y abre el mercado a nuevos proveedores de tecnología LED.
- **Datamining Técnico:** Utilizar data-mining técnico para analizar datos históricos y patrones de consumo, con el fin de identificar oportunidades para mejorar la eficiencia en las compras, optimizar la demanda y predecir fluctuaciones de mercado. Esta herramienta permite a la entidad ajustar su demanda en función de las dinámicas del mercado y planificar sus compras de manera más estratégica.
Un ejemplo, una entidad pública que gestiona proyectos de infraestructura utiliza datamining para analizar el consumo y precios de materiales de construcción como acero o cemento a lo largo de los años. A través de estos datos, descubre patrones de fluctuación de precios según la temporada o factores externos como la disponibilidad en el mercado. Con esta información, ajusta su demanda comprando en momentos en que los precios son más

bajos, reduciendo costos y cambiando la naturaleza de su demanda al anticiparse a las fluctuaciones del mercado.

3) Potenciar la competición entre proveedores: Para una estrategia de potenciar la competición entre proveedores, cuando la entidad pública tiene un alto poder de demanda y los proveedores tienen un poder alto de oferta, las siguientes acciones o estrategias pueden ser implementadas a modo de ejemplo:

- División de contratos en lotes: Dividir los contratos grandes en varios lotes más pequeños, permitiendo que un mayor número de proveedores, incluidos pequeños o medianos, puedan competir por partes del contrato, en lugar de todo el proyecto.
- Convocatorias abiertas y simplificación de requisitos: Simplificar los requisitos de participación en los procesos de contratación y hacer convocatorias abiertas que incluyan un mayor número de proveedores potenciales, incentivando la participación de nuevos actores. Ejemplo: Una entidad pública que compra equipos tecnológicos podría reducir las barreras de entrada para pequeños proveedores locales, permitiéndoles participar con requisitos menos restrictivos en cuanto a experiencia previa o capacidad financiera.
- Incorporación de criterios de sostenibilidad y responsabilidad social: Incluir criterios de sostenibilidad y responsabilidad social en los procesos competitivos, lo que incentiva a los proveedores a mejorar sus propuestas para ser más competitivos. Esto puede incluir el uso de materiales reciclables, energía renovable o inclusión laboral de personas en condiciones de vulnerabilidad. Ejemplo: Una entidad pública que adquiere mobiliario para oficinas puede exigir que los proveedores utilicen materiales sostenibles y que cuenten con políticas de responsabilidad social, lo que generará un diferencial de calidad y fomentará la competencia.
- Alianzas público-privadas: Fomentar alianzas entre entidades públicas y los privados para que puedan desarrollar propósitos en conjunto, fortaleciendo así, la oferta en respuesta a la demanda de la entidad. Un ejemplo de esto, son los convenios solidarios. Ley 1551 de 2012, permite a municipios y distritos celebrar convenios con cabildos, autoridades y organizaciones indígenas, organismos de acción comunal y otras organizaciones civiles. Estos convenios permiten el desarrollo conjunto de programas y actividades, alineados con los planes de desarrollo municipales y distritales, promoviendo la colaboración entre actores locales para cumplir con objetivos establecidos por la ley.
Asimismo, la Ley 2166 de 2021, autoriza a las juntas de acción comunal a celebrar contratos, convenios y alianzas con entidades estatales, empresas públicas y privadas, tanto nacionales como

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

internacionales, para impulsar planes, programas y proyectos que se ajusten a los planes comunales y comunitarios de desarrollo territorial.

- Fomentar alianzas entre proveedores locales: Fomentar alianzas entre micronegocios, microempresas, proveedores locales, entidades de economía solidaria, personas naturales, entidades sin ánimo de lucro, cooperativas, pequeños productores de la Economía Campesina Familiar y Comunitaria ECFC, para que puedan competir en conjunto, fortaleciendo así, la oferta frente a la demanda de la entidad.
- Uso de compras electrónicas y subastas inversas: Evaluar las necesidades internas de la entidad y agrupar la demanda para realizar subastas inversas, en las que los proveedores compiten ofreciendo sus precios más bajos en tiempo real. Esto permite a la entidad seleccionar la oferta más competitiva de manera inmediata. Por ejemplo, una entidad que habitualmente adquiere mobiliario de oficina mediante la modalidad de contratación de mínima cuantía cada año, decide proyectar su demanda futura y comprometer vigencias futuras. Al consolidar la compra de varios años en una sola adquisición, y tratándose de bienes con características técnicas uniformes y de uso común, la entidad realiza una subasta inversa para optimizar el proceso y obtener mejores condiciones.

Estas estrategias no solo incrementan la competitividad en los procesos de compra pública, sino que también, mejoran las condiciones de precio, calidad y diversidad de la oferta para la entidad.

- 4) **Búsqueda de ventajas conjuntas:** Cuando tanto el poder de la demanda como el poder de la oferta son altos, la entidad pública debe buscar ventajas conjuntas a través de una estrategia de cooperación y equilibrio con los proveedores, aprovechando la fortaleza de ambas partes para optimizar los resultados.

A continuación, se ofrecen estrategias ajustadas a este escenario, utilizando las palancas de compra como la gestión de la cadena de valor, alianzas orientadas al valor, planificación integrada de operaciones, y desarrollo y colaboración con proveedores.

- Gestión de la Cadena de Valor: Se puede optimizar todos los ciclos (planificación de la demanda, aprovisionamiento, producción o prestación del servicio, distribución y logística, almacenamiento, mantenimiento y gestión de activos trabajando estrechamente con los proveedores, maximizando la eficiencia en cada etapa y asegurando que ambas partes se beneficien de una cadena de valor más eficiente, desde la producción hasta la entrega final.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Por ejemplo, en el sector energético, una entidad pública y una empresa proveedora de paneles solares colaboran para optimizar la cadena de valor en la adquisición e instalación de tecnología solar. Ambas partes acuerdan coordinar la logística y los tiempos de entrega de los paneles en función de las necesidades de la entidad, mientras que el proveedor se beneficia al reducir costos de almacenamiento y producción, logrando un flujo de trabajo más eficiente para ambas partes.

Esta estrategia plantea realizar esfuerzos para reducir costos desarrollando conjuntamente las ideas para reducirlos y compartir los ahorros. La participación en ahorros da a los proveedores un incentivo para ayudar a encontrar nuevas ideas de reducción de costos y comunicarlas al cliente.

- **Alianzas Orientadas al Valor:** Formar alianzas estratégicas a largo plazo con proveedores clave permite que ambas partes colaboren para mejorar la calidad, sostenibilidad e innovación. Estas alianzas buscan generar beneficios mutuos a lo largo del tiempo. Por ejemplo, una entidad pública del sector salud que necesita equipos médicos de alta tecnología puede asociarse con un proveedor que, debido a su posición en el mercado, actúa como proveedor exclusivo. En lugar de enfocarse en la competencia, ambas partes desarrollan una alianza de valor. El proveedor garantiza la entrega de equipos de última generación y ofrece mantenimiento técnico personalizado, mientras la entidad se compromete a un contrato a largo plazo que incluye mejoras graduales en los productos, alineadas con los avances tecnológicos.
- **Planificación Integrada de Operaciones:** se busca integrar la planificación operativa tanto de la entidad pública como del proveedor, para coordinar eficientemente los procesos de producción, distribución y suministro. Esto permite reducir duplicidades y maximizar la eficiencia, ajustando rápidamente las operaciones a las necesidades cambiantes del mercado.

Una entidad pública de transporte urbano, responsable de la gestión del sistema de buses en una gran ciudad, implementa una planificación integrada de operaciones con sus proveedores de combustible y repuestos. Dado que el sistema requiere un abastecimiento continuo de combustible y un mantenimiento preventivo regular, la entidad colabora estrechamente con ambos proveedores para optimizar la logística y el funcionamiento diario del transporte.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

El proveedor de combustible monitorea en tiempo real los niveles de consumo de la flota a través de sistemas de telemetría, programando automáticamente las entregas según las rutas y los momentos de mayor uso, evitando desabastecimientos sin que la entidad deba gestionar los pedidos. Por su parte, el proveedor de repuestos se integra al sistema de gestión de mantenimiento de la entidad, planificando las entregas de piezas según los ciclos de mantenimiento programados. Además, el proveedor mantiene un inventario mínimo en los talleres de la entidad, asegurando la disponibilidad de piezas críticas y minimizando el tiempo de inactividad de los buses.

Esta colaboración optimiza la gestión de recursos de la entidad y mejora la operación de los proveedores, reduciendo costos logísticos y garantizando la continuidad del servicio de transporte público.

- Desarrollo y colaboración con proveedores: Implementar un programa de desarrollo de proveedores, especialmente, en aquellos sectores con oferta limitada, fomentando la mejora continua de los proveedores existentes y facilitando la entrada de nuevos actores en el mercado.

Este tipo de colaboración puede incluir capacitaciones, apoyo financiero o tecnológico, y el desarrollo conjunto de innovaciones para mejorar la oferta. Tiene como objetivo promover nuevos proveedores que sean atractivos o pequeños ya existentes, y convertirlos en proveedores principales.

Como es el caso, de una entidad pública que compra alimentos para el Plan de Alimentación Escolar (PAE) establece un programa de desarrollo para proveedores locales de la Economía Campesina, Familiar y Comunitaria. Proporcionan apoyo técnico y capacitación en gestión de calidad, sostenibilidad, y buenas prácticas agrícolas, mejorando así, la capacidad de estos pequeños productores para cumplir con los estándares de la entidad. Esto fomenta la diversificación de proveedores y la inclusión de actores locales, garantizando una oferta más amplia y sostenible.

9.3. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMPRA

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

Una vez identificadas todas las estrategias de compra aplicables, los equipos multidisciplinarios responsables del proceso deben proceder a priorizarlas de acuerdo con las necesidades y objetivos de la entidad. Para ello, se recomienda seguir los siguientes pasos:

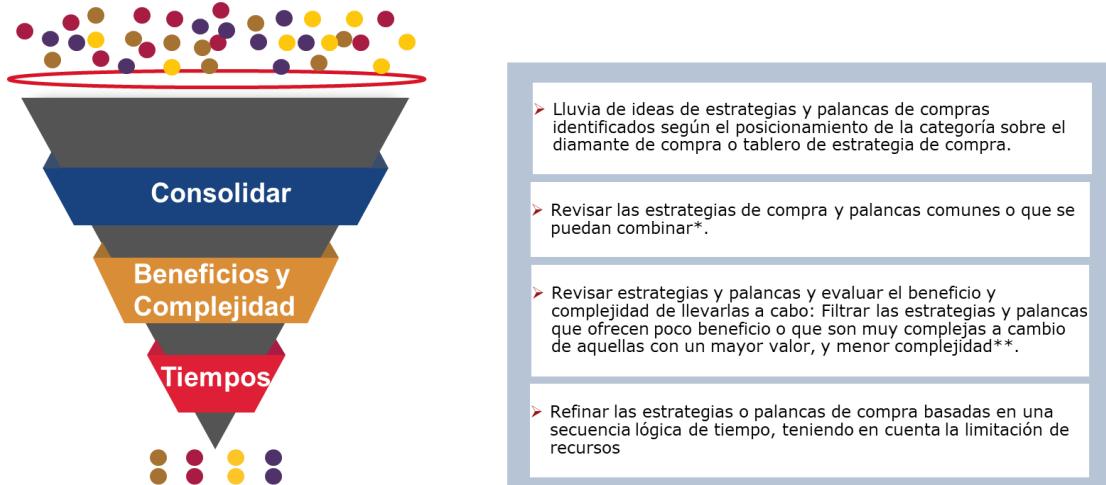


Ilustración 88 Selección estrategia de compra

Las entidades estatales pueden combinar diversas estrategias o «palancas» de compra. Por ejemplo, una entidad pública que históricamente ha adquirido consumibles de impresión en pequeñas cantidades anualmente, a través de la modalidad de selección por mínima cuantía, puede optimizar su demanda mediante una proyección de necesidades futuras, dado que se trata de una necesidad recurrente.

Esto le permitiría comprometer vigencias futuras y llevar a cabo un único proceso de contratación bajo la modalidad de selección abreviada por subasta inversa, al tratarse de bienes con características técnicas uniformes y de uso común.

Así, la entidad combina estrategias de compra a corto plazo, concentrando el volumen para evaluar el mejor precio, generando economías de escala y empleando una modalidad de contratación que fomenta la competencia en tiempo real entre oferentes, ajustando su oferta a la baja para ganar el contrato. A diferencia de la modalidad de mínima cuantía, donde se selecciona al proponente que ofrece el precio sin posibilidad de mejorar su oferta, la subasta inversa permite una mayor competencia entre los oferentes, promoviendo la reducción de precios.

Para priorizar aquellas estrategias que mejor se ajusten al contexto operativo de la entidad, a los recursos financieros disponibles y a los riesgos asociados al proceso de compra se recomienda utilizar herramientas de análisis comparativo, como matrices de decisión, que permitan ponderar aspectos clave como costo, impacto social, riesgo y capacidad de ejecución.

Una vez definida la estrategia y sus objetivos, el equipo de compra debe definir la modalidad de selección de acuerdo con la naturaleza de los bienes o servicios a adquirir y las dinámicas del mercado. Las modalidades pueden incluir licitación pública, contratación directa, subasta inversa o compra por mínima cuantía, entre otras. Esta decisión debe tomar en cuenta factores como la competitividad del mercado, el tiempo disponible para la adquisición y el presupuesto.

9.4. IDENTIFICACION DE MODALIDADES DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.

Como se mencionó en la introducción del este documento, el Modelo de Abastecimiento Estratégico está alineado con las etapas de compra establecidas en el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública. A medida que la entidad avanza en los análisis de demanda y oferta, se valida estratégica y jurídicamente las modalidades de selección existentes, con el fin de escoger la más viable conforme la definición del objeto de la compra, el presupuesto asignado, el análisis del mercado, el manual de contratación de la entidad, el Estatuto General de la contratación Pública (cuando aplique) y la estrategia de compra que se haya estructurado.

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

Para el caso de las entidades con regímenes especiales de contratación, el equipo encargado de estructurar las compras, validará las modalidades de selección aplicables de acuerdo con su manual de contratación.

Por otro lado, las entidades que se rigen por el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, podrán identificar, a través de su análisis de oferta, el mercado que gestionarán y, con base en ello, aplicarán la modalidad de selección correspondiente. A continuación, se describen las principales modalidades de selección:

9.4.1. Licitación Pública

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

Convocatoria para la contratación de objetos complejos de mayor cuantía que requieren establecer factores de ponderación para determinar la oferta más favorable teniendo en cuenta:(a) la ponderación de los elementos de calidad y precio soportados en puntajes o fórmulas; o (b) la ponderación de los elementos de calidad y precio que representen la mejor relación de costo-beneficio.

Es la regla general, por lo que, si un bien o servicio no encaja en alguna de las causales de las demás modalidades de selección, deberá utilizarse la licitación pública.

9.4.2. Selección Abreviada

Esta modalidad se emplea para realizar una convocatoria más ágil, aplicable según el tipo de bienes o servicios (características técnicas uniformes, bienes para la defensa y seguridad nacional), la cuantía (menor cuantía), la entidad compradora o destinación del bien, obra o servicio (defensa nacional, empresas industriales).

9.4.3. Concurso de Méritos

Convocatoria utilizada para la selección de consultores o proyectos, en los que el conocimiento o experticia en el tema es el criterio predominante. Puede realizarse a través de un concurso abierto o con precalificación.

9.4.4. Mínima Cuantía

Modalidad simplificada para contratar los bienes, obras y servicios cuyo valor no exceda el 10% de la menor cuantía de la entidad, sin importar la naturaleza de lo contratado.

9.4.5. Contratación Directa

En esta modalidad no se lleva a cabo un proceso de convocatoria. Solo debe utilizarse cuando se configure alguna de las causales previstas por la ley, las cuales, deben documentarse en el estudio previo y del sector, salvo en la declaración de urgencia manifiesta, que no requiere de la gestión de dichos estudios.

Las entidades deben justificar mediante acto administrativo la causal que se invoca para contratar directamente.

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

- Urgencia manifiesta;

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

- Contratación de empréstitos;
- Contratos o convenios interadministrativos;
- La contratación de bienes y servicios en el sector Defensa y en el Departamento Administrativo de Seguridad, DAS, que necesiten reserva para su adquisición;
- Los contratos para el desarrollo de actividades científicas y tecnológicas;
- 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 y las normas que las modifiquen o adicionen, siempre y cuando los celebren con entidades financieras del sector público;
- Cuando no exista pluralidad de oferentes en el mercado;
- Para la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, o para la ejecución de trabajos artísticos que sólo puedan encomendarse a determinadas personas naturales;
- El arrendamiento o adquisición de inmuebles;
- La contratación de bienes y servicios de la Dirección Nacional de Inteligencia (DNI), que requieran reserva para su adquisición;
- La selección de peritos expertos o asesores técnicos para presentar o contradecir el dictamen pericial en procesos judiciales;
- Los contratos o convenios que las entidades estatales suscriban con los Cabildos Indígenas, las asociaciones de Cabildos Indígenas y/o Autoridades Tradicionales Indígenas, Consejos Indígenas y Organizaciones Indígenas con capacidad para contratar cuyo objeto esté relacionado con la ejecución de programas, planes y proyectos del plan de desarrollo relacionados con el fortalecimiento del gobierno propio, la identidad cultural, el ejercicio de la autonomía, la garantía de los derechos, satisfacción de necesidades y/o servicios públicos de los pueblos y comunidades indígenas;
- Los contratos que las entidades estatales suscriban con los consejos comunitarios de las comunidades negras, regulados por la Ley 70 de 1993, que se encuentren incorporados por el Ministerio del Interior en el correspondiente Registro Público Único Nacional y que hayan cumplido con el deber de actualización de información en el mismo registro, cuyo objeto esté relacionado con el fortalecimiento del gobierno propio, la identidad étnica y cultural, el ejercicio de la autonomía, y/o la garantía de los derechos de los pueblos de las mismas comunidades
- Los contratos que las entidades estatales suscriban con las organizaciones de base de personas pertenecientes a poblaciones afrocolombianas, raizales y palenqueras o con las demás formas y expresiones organizativas, que cuenten con diez (10) años o más de haber sido incorporados por el Ministerio del Interior en el correspondiente Registro Público Único Nacional y que hayan cumplido

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

con el deber de actualización de información en el mismo registro, cuyo objeto esté relacionado con el fortalecimiento de sus organizaciones, la identidad étnica y cultural, y/o la garantía de los derechos de las poblaciones de las mismas organizaciones;

- En situaciones de emergencia y desastres y dentro de sus territorios las Entidades Estatales comprarán de manera preferencial y directa productos agropecuarios a los pueblos y comunidades indígenas y a las comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, organizaciones y asociaciones campesinas, los cuales podrán ser donados al Fondo Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.

Además de las causales de contratación directa previstas en el numeral 4 del artículo 2 de la Ley 1150 de 2007, existen otras disposiciones que autorizan esta modalidad para ciertos casos específicos, por lo que las entidades estatales también deben justificar su uso.

Un ejemplo de ello, son las Asociaciones Público-Populares, que pueden celebrar contratos directos hasta por la mínima cuantía con personas naturales o entidades sin ánimo de lucro pertenecientes a la economía popular y comunitaria. Estos contratos pueden ser para la ejecución de obras o la adquisición de bienes y servicios vinculados a infraestructura social, vivienda rural, vías terciarias y caminos vecinales, cultura, infraestructura productiva local, proyectos de eficiencia energética, producción de alimentos, suministro de bienes y servicios, gestión comunitaria del agua, saneamiento básico, economía del cuidado, fortalecimiento ambiental y comunitario, y adquisición de productos de origen o destinación agropecuarios.²²

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

²² Artículo 100 de la Ley 2294 de 2023, reglamentado por el Decreto 874 de 2024.



Ilustración 89 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.

9.5. REQUISITOS HABILITANTES

En los procesos de contratación competitivos, los requisitos habilitantes son las condiciones mínimas que los proveedores deben cumplir para participar. Su propósito es garantizar que los oferentes tengan la capacidad de cumplir con el objeto del proceso de compra. Estos requisitos se refieren a las condiciones del oferente y no tienen relación con las condiciones de la oferta.

Para definir los requisitos habilitantes, se debe partir de la identificación de la necesidad, considerando el análisis de demanda (qué se va a comprar, condiciones, plazos, complejidad) y el perfilamiento y entendimiento del modelo de negocio de los potenciales proveedores, derivado del análisis de oferta.

De manera específica, los aspectos habilitantes de un proceso de selección determinan la capacidad de un proveedor para suministrar el bien o servicio en las siguientes categorías:



Ilustración 90 Capacidades del proveedor

Los requisitos que verifiquen la capacidad del proveedor para cumplir con el contrato deben ser proporcionales a la naturaleza y valor del mismo. Para establecer estos requisitos es esencial contar con una definición clara del objeto a contratar, un conocimiento del mercado y sus proveedores, así como, la identificación de riesgos potenciales.

Colombia Compra Eficiente ofrece un [Manual para determinar y verificar los requisitos habilitantes en los Procesos de Contratación](#), donde se detallan cómo establecer y verificar estos requisitos tanto para proponentes singulares como plurales. El manual está disponible en la sección de manuales y guías de la página web de la Agencia.

Es crucial que la estimación de los requisitos de participación de los proponentes incluya aspectos de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, identificados en el Análisis de Demanda y en el Análisis de Oferta. Además, los criterios de calidad para evaluar la mejor relación calidad precio podrán incluir criterios ambientales o sociales vinculados al objeto del contrato.

Los criterios ambientales podrán referirse, entre otras, a variables como la reducción del nivel de emisión de gases de efecto invernadero; el empleo de medidas de eficiencia energética y la utilización de energía procedente de fuentes renovables durante la ejecución del contrato.

Los criterios sociales se referirán, entre otras, a las siguientes finalidades: fomento de la integración social de personas con discapacidad, inclusión de personas pertenecientes a grupos vulnerables en la ejecución del contrato y, en general, la inserción sociolaboral de personas en situación

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

de riesgo de exclusión social y la eliminación de criterios sospechosos de discriminación; el fomento de la contratación femenina o población LGTBIQ+; madres cabeza de hogar; personas que no cuenten con cualificaciones educativas de formación secundaria o profesional superior; víctimas del conflicto armado; criterios referidos al suministro o a la utilización de productos basados en un comercio justo durante la ejecución del contrato, en los términos definidos por el artículo 4 de la Ley 2046 de 2020.²³

Estos aspectos deben ser identificados y valorados desde el análisis de especificaciones, considerando el valor agregado al proceso y su pertinencia de acuerdo con el análisis de oferta.

Para mejorar la estructuración de los requisitos habilitantes se recomienda también tener en cuenta lo siguiente:

- Mayor enfoque en la proporcionalidad: Los requisitos habilitantes deben ajustarse mejor a la naturaleza y el valor del contrato. A veces, las condiciones son demasiado exigentes para contratos pequeños, lo que podría limitar la competencia. Una revisión continua de estos requisitos en relación con el tamaño y la complejidad de cada proyecto ayudaría a fomentar la participación de más
- Simplificación y claridad en la documentación: Reducir la carga documental requerida para demostrar los requisitos habilitantes puede mejorar la participación de los proveedores, especialmente, aquellas unidades económicas de baja escala, pertenecientes a la economía popular y comunitaria.
- Mejor identificación de capacidades de los proveedores: En lugar de centrarse, únicamente, en los criterios tradicionales de experiencia y capacidad financiera, se podrían incluir evaluaciones más flexibles que consideren la innovación, las certificaciones específicas o la experiencia en proyectos similares en lugar de proyectos idénticos. Esto permitiría la participación de nuevos actores sin comprometer la calidad.
- Transparencia en la verificación de requisitos: Aumentar la transparencia y estandarización en la evaluación de los requisitos habilitantes, con criterios claros y objetivos, ayudaría a reducir la percepción de subjetividad y a evitar impugnaciones o procesos de revisión largos.

Finalmente, es importante que el equipo de compra identifique la existencia de mecanismos de agregación de demanda diseñados por la Agencia Nacional de Contratación Pública, como los Acuerdos Marco de Precios, Instrumentos de Agregación de Demanda y Documentos Tipo. En algunos casos, su uso es

²³ Decreto 142 de 2023.

obligatorio; en otros, se recomiendan como mejores prácticas de compra, por lo que su aplicación debe validarse durante la estructuración del proceso y la definición de la estrategia de contratación.

9.6. CIERRE DE FASE

Para finalizar esta fase y avanzar a la última etapa del modelo, se recomienda recopilar y listar los siguientes documentos y elementos clave:

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

10. FASE 4 – DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN

10.1. OBJETIVO DE LA FASE

Tras el análisis teórico presentado en las fases anteriores, esta fase se enfoca en la implementación práctica de los conceptos y herramientas desarrollados durante el Análisis de la Demanda, Análisis de la Oferta, y Estrategia de Compra, específicamente, se aplican las estrategias definidas en la fase previa.

La implementación del MAE es progresiva, permitiendo que cada proceso de compra sirva para evaluar los resultados y extraer lecciones que mejoren los procesos futuros.

10.2. ¿CÓMO SE REALIZA EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN?

La implementación del MAE comprende las siguientes etapas:

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

La primera etapa, el Diagnóstico del Proceso, tiene como objetivo analizar y comprender el contexto de la entidad en la que se quiere implementar el Modelo. Aunque esta etapa es opcional, su realización se recomienda ya que facilita la implementación y mejora de los resultados al considerar las variables y características específicas de cada entidad.

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

10.2.1. Diagnóstico Del Proceso

10.2.1.1. Objetivos Del Diagnóstico

El diagnóstico busca evaluar el contexto general en el que se desarrollan las compras públicas. Este análisis permitirá identificar los aspectos claves que necesitan ser fortalecidos para asegurar una implementación exitosa del MAE.

10.2.1.2. ¿Qué es el diagnóstico / voz del proceso?

El diagnóstico consiste en analizar y entender el entorno y la realidad de la entidad que adoptará el MAE. Esto asegura una implementación más eficaz y eficiente, al tomar en cuenta todas las variables que impactan la función de compra pública.

Se incluyen variables críticas como:

- 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 es conformar un equipo que se encargue del diagnóstico, preferiblemente organizado por la Secretaría General o la dependencia asignada por la Dirección General de la entidad.

Para el Diagnóstico se utilizan herramientas que analizan el proceso de contratación actual desde diferentes perspectivas de los actores involucrados. Estas herramientas son flexibles y pueden adaptarse según las necesidades de cada implementación.

El diagnóstico continúa con los siguientes pasos:

a. Voz del Proceso

La Voz del Proceso busca identificar fortalezas y oportunidades en el proceso de compra pública a través de entrevistas y/o encuestas. Es crucial involucrar a todas las partes interesadas en el proceso, desde los niveles directivos hasta los operadores del día a día:

- Nivel directivo de la entidad

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

- Involucrados directos en la compra pública
- Responsables de las necesidades de compra
- Otros actores relevantes, como integrantes de las áreas planeación dentro de las entidades.

La correcta estructuración de la Voz del Proceso es esencial para capturar una visión completa de las áreas a mejorar y las oportunidades de optimización en el proceso de contratación pública.

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 personal de compras es reducido (1 a 4 personas), se recomienda hacer entrevistas directas con cada uno.
	Responsables 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
	Responsables 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.
	Responsables de necesidades de compra	Opcionalmente se pueden abrir foros de discusión con los equipos completos.

Ilustración 91 Proceso de voz diagnóstico

Una vez seleccionada la herramienta (encuesta o entrevista), se procede a identificar los temas claves que se abordarán.

A continuación, se recomiendan los siguientes enfoques según el grupo involucrado:

- **Personal Directivo:** Como responsables de la 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
 - Evolución el proceso a lo largo del tiempo.

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

- Prioridades futuras para el proceso de compras
- ¿Existe una la estructura adecuada? (Recursos, capacidades, tecnología, etc.)
- **Responsables de necesidades de compra:** Como usuarios directos de las compras realizadas, es fundamental abordar los siguientes aspectos:
 - Percepción general del proceso de compras en 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 recibido de las otras dependencias y superiores
 - Recursos disponibles 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.

e. Revisión y Análisis de Políticas y Procedimientos

En esta etapa se realiza un levantamiento de las políticas y procedimientos relacionadas con las compras, verificando su cumplimiento y aplicación efectiva.

f. Análisis DOFA del Proceso

A partir de la información recabada, se elabora una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que permite identificar factores internos y externos que pueden favorecer o afectar negativamente el proceso de compras de la entidad. En el Anexo 02 – Matriz DOFA, se incluye una explicación detallada de esta herramienta.



Ilustración 92 Esquema Matriz DOFA. Fuente: <https://marketingpublicidadymedios.com/matriz-dofa/>

g. Definición de Prioridades Estratégicas

Finalmente, se recopila toda la información generada en las fases anteriores para definir las prioridades estratégicas del proceso de compras de la entidad. Esta definición debe responder a las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué se busca con el proceso de compras?
- ¿Cómo se puede alcanzar ese objetivo?
- ¿Cuáles son las prioridades estratégicas que guiarán el proceso de compras?

Es fundamental realizar un análisis de los hallazgos del Diagnóstico para determinar cómo proceder y si es necesario realizar ajustes específicos que refuerzen áreas críticas identificadas.

10.2.1.4. Cierre del diagnóstico

Con las prioridades estratégicas del proceso de compras claramente identificadas y un conocimiento profundo del contexto en el que opera la

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

entidad, se da por finalizada la fase de diagnóstico, permitiendo avanzar a las siguientes etapas de la implementación.

10.2.2. Definición de equipo de trabajo

La definición del equipo de trabajo implica la identificación de las personas que participarán, tanto directa como indirectamente, en la implementación del modelo de abastecimiento estratégico. Para ello, se asignarán los siguientes roles, que pueden ajustarse según las capacidades y necesidades 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, concurso de méritos, 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 93 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

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

proyecto. Para esto se realiza un análisis MRPR (Metas, Roles y Responsabilidades, Procesos y Procedimientos y Relaciones Interpersonales).

10.2.3. Estructuración del proyecto

Una vez definido el equipo de trabajo, el siguiente paso es estructurar un plan de trabajo que permita implementar las estrategias de compra de manera adecuada, maximizando la generación de valor. Para ello, se utilizarán herramientas de gestión de proyectos que faciliten la implementación y seguimiento de las actividades.

Para cada categoría y sus estrategias de compra, se desarrollará un proyecto que establezca todas las actividades, entregables, responsables y fechas necesarias para llevar a cabo el proceso de compra según las estrategias definidas.

El proyecto incluirá las fases estándar de un proceso de contratación, tales como:

- Estructuración y publicación de pliegos
- Negociación de los pliegos
- Recepción y evaluación de ofertas
- Adjudicación y formalización

Esta fase no tiene como objetivo ofrecer lineamientos detallados sobre estas actividades, ya que están definidas en otras instancias. En su lugar, se centrará en la adecuada gestión y seguimiento de las actividades relacionadas con los proyectos establecidos.

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



Ilustración 94 Estructuración de proyectos

10.2.3.1. Etapas Generales de la Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos sigue las siguientes etapas generales:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

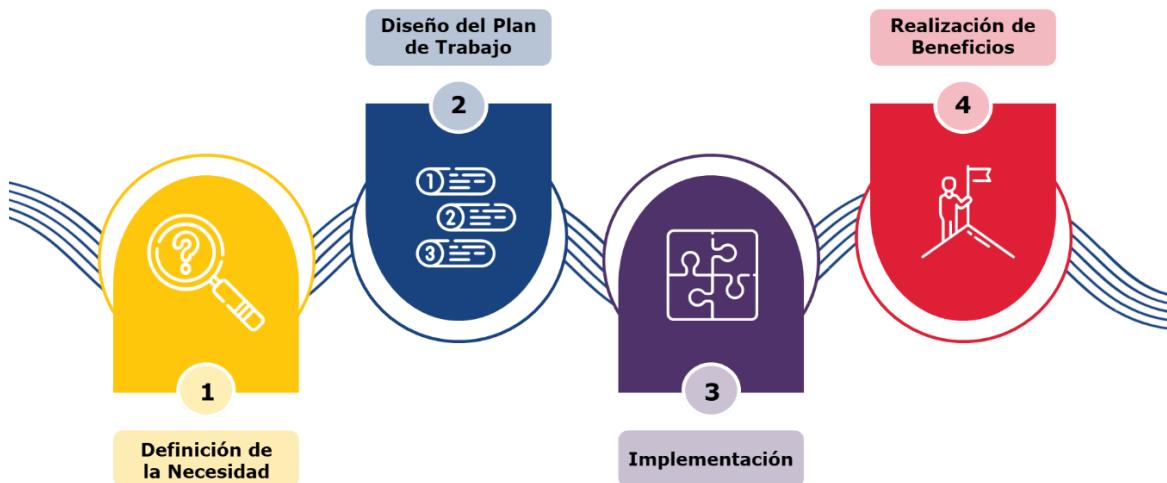


Ilustración 95 Etapas Generales de la Gestión de Proyectos

- **Definición de la Necesidad:** Identificación clara de los objetivos del proyecto y su priorización.
- **Diseño del Plan de Trabajo:** Definición de Cronogramas, responsables, presupuestos, entregables, etc.
- **Implementación:** Ejecución, monitoreo y gestión de riesgos.
- **Realización de Beneficios:** Verificación del cumplimiento de los objetivos.

10.2.3.1.1. Definición de la Necesidad

Para definir claramente la necesidad, se utilizará la herramienta «Caso de Negocios», que documenta y justifica el proyecto. El caso de negocios incluye:



Ilustración 96 Definición de la necesidad en el caso de negocios

Una vez definido el caso de negocios, los proyectos se priorizan según su alineación con la estrategia y misión de la entidad, utilizando la Matriz de Priorización. Esta matriz evalúa la facilidad de implementación y la importancia del proyecto para determinar cuáles deben ejecutarse inmediatamente, cuáles requieren un análisis más detallado y cuáles deben postergarse o descartarse.

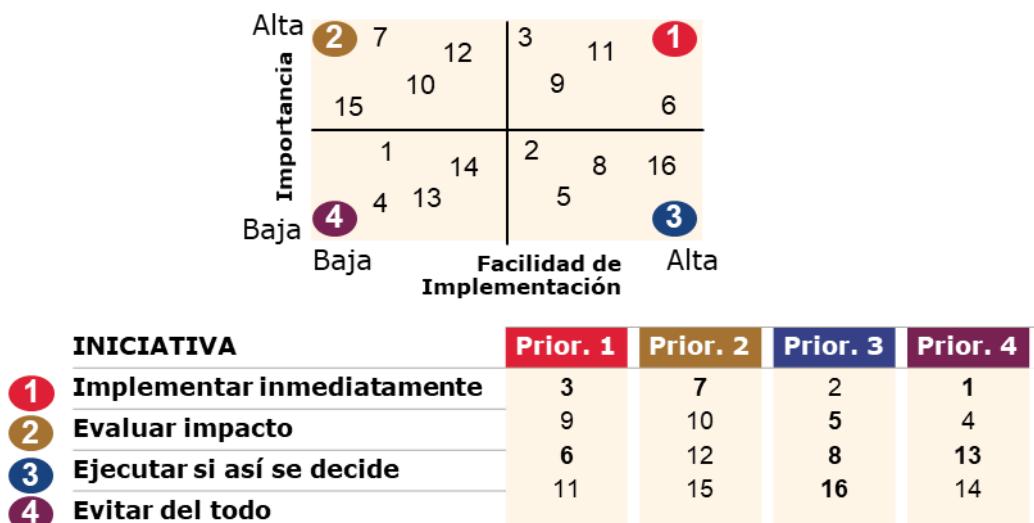


Ilustración 97 Matriz de Priorización de Proyectos. Fuente: AT Kearney

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:

Objetivo y alcance	Métricas				
	• % gasto en telefonía vs. año anterior				
	• Número de horas ahorradas en Procesos de Compra de telefonía				
	Definición de la Necesidad				
	• Reducir gasto total de telefonía mediante la concentración de volumen y la reducción de consumo				
Definición del alcance	Beneficios potenciales				
	• Todas las dependencias de la Entidad				
Palancas para probar el cambio	Equipo de Proyecto				
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">Apoyo</th> <th style="width: 50%;">Líder</th> </tr> <tr> <td>C. Nuñez</td> <td>J. García</td> </tr> </table>		Apoyo	Líder	C. Nuñez
Apoyo	Líder				
C. Nuñez	J. García				
Calendario	Inicio de Proyecto	Fin de Proyecto			
	1 Ene 2016	30 Nov 2016			

Ilustración 98 Ejemplo Carta de Proyecto. Fuente: AT Kearney

10.2.3.1.2. Diseño del Plan de Trabajo

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

Una vez priorizados los proyectos de compra, se procede a detallar las actividades a desarrollar. 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 tareas más alcanzables
- Facilitar el seguimiento al proyecto.

Para estructurar el plan de trabajo, se utilizarán tres herramientas básicas de la gestión de proyectos:



Ilustración 99 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.

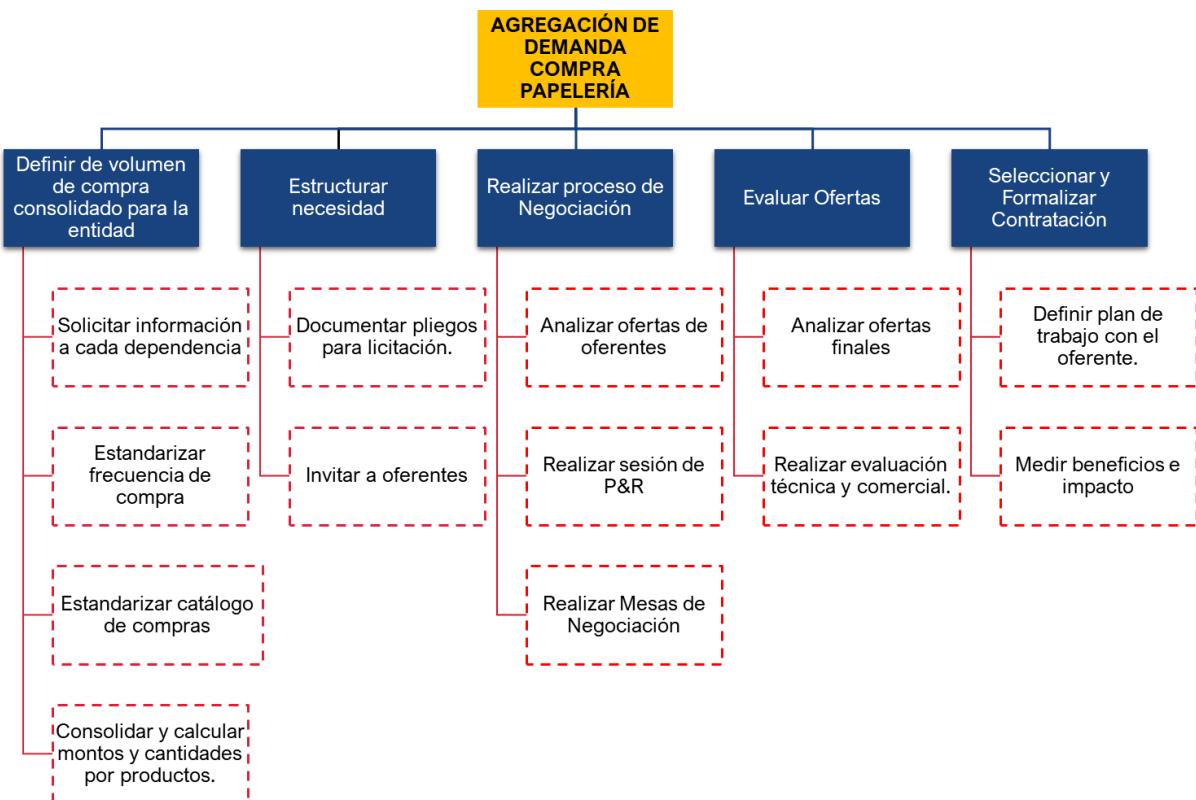
El detalle de la estructura de trabajo está enfocado en entregables y no en tareas. A continuación, un ejemplo ilustrativo:

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023



b. Definición de Actividades

Una vez definido el EDT, se procede a la identificación de actividades específicas para cumplir cada entregable, asegurando un objetivo claro en cada acción. 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 101 Ejemplo de definición de actividades basado en EDT. Fuente: AT Kearney

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 visualiza el cronograma del proyecto mostrando la secuencia de las actividades y los hitos clave.

A continuación, un ejemplo ilustrativo:

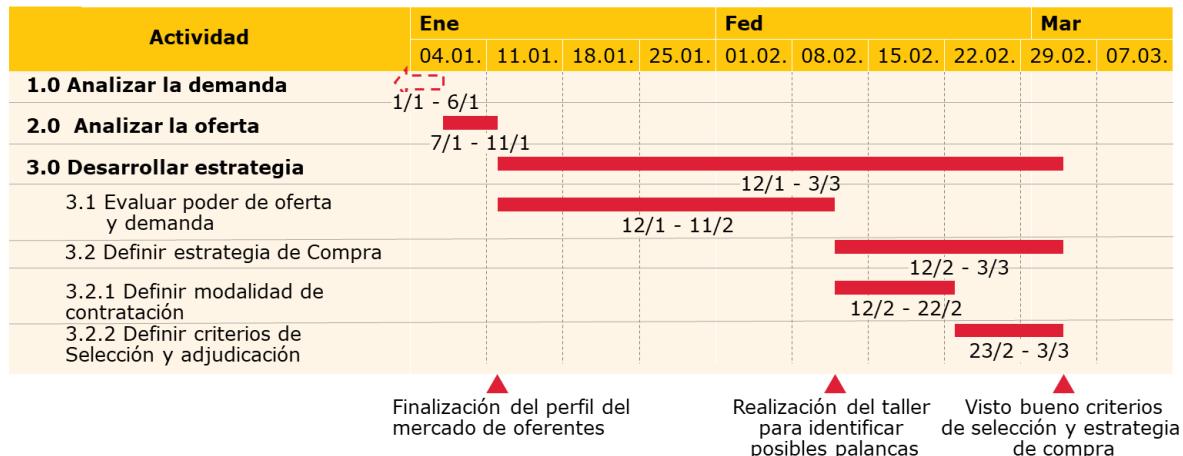


Ilustración 102 Ejemplo Diagrama de Gantt. Fuente: AT Kearney

10.2.3.1.3. Implementación del Proyecto

Hacer la implementación requiere un seguimiento riguroso para asegurar que el plan de trabajo se esté ejecutando según lo definido. La entidad puede ajustar las revisiones del proyecto según sus políticas, pero se recomienda incluir los siguientes puntos en las revisiones:

- Progreso del proyecto
- Identificar temas críticos que requieren decisiones.
- Identificar demoras o retrasos
- Cargas de trabajo y disponibilidad de recursos
- Evaluar la necesidad de cambios
- Identificar potenciales riesgos y acciones
- Actividades para el siguiente periodo.
- Validación de avances en hitos clave.

Las revisiones también deben servir para establecer prioridades, aprobar cambios y brindar retroalimentación al equipo.

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

Descripción General		Estatus de la semana:		Rojo	Amarillo	Azul	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	TI, Secretaría	\$199(\$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 habitables está siendo recopilada 													
Fecha	Hito	Status	Áreas de oportunidad emergentes										
Junio 3	Análisis de la oferta	En proceso	<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	En proceso											
Junio 18	Definir	En proceso											
Julio 10	Finalizar pliego	En proceso											
Principales riesgos				Esquema de mitigación de riesgos									
<ul style="list-style-type: none"> - No hay temas críticos identificados 				<ul style="list-style-type: none"> - Ninguno requerido 									

Ilustración 103 Ejemplo de Reporte Status de Proyecto. Fuente: AT Kearney

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha:14-06-2023

Todo cambio en el cronograma o las actividades debe documentarse y ser aprobado por el líder del proyecto, garantizando la trazabilidad.

10.2.3.1.4. Realización de Beneficios

La realización de beneficios es crucial para asegurar que se alcancen los objetivos del proyecto. Los beneficios pueden ser:

- **Financieros:** Ahorros, costos evitados, reducción de gasto, incremento de la rentabilidad, etc.
- **No Financieros:** Mejora en 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

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 Estatal. • Lograr 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 Entidad • No 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 Proyecto. • Identificar 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 decisiones • Responsabilidades 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 base • Discusión extendida acerca de la exactitud del caso base
Métricas claras	<ul style="list-style-type: none"> • Definir métricas que puedan ser comprendidas intuitivamente • Reportar 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 104 Tabla de medición de beneficios, mejores prácticas y errores comunes. Fuente: AT Kearney

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 **Código:** CCE-EMAE-FM-02 **Versión:** 03 Fecha:14-06-2023

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.

Entregable	Descripción	¿Completado?
Análisis del Gasto	- 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	- Análisis del Mercado de la oferta, conforme se requiera	
Estrategia de Compras	- Estrategias y tácticas de abastecimiento	
Documentación	- Definir la documentación requerida (pliegos, requisitos habilitantes) dependiendo de la estrategia y táctica de abastecimiento	
Ofertas de proveedores	- Análisis de las ofertas de los proveedores	
Estrategia de negociación	- Descripción de la estrategia de negociación	
Contratos	- Definición de los elementos clave de los contratos	
Plan de Implementación	- Planes de implementación, incluyendo: - Actividades de transición, tiempo y recursos - Planes de comunicación	
Seguimiento de beneficios	- Modelos de seguimiento de beneficios, integrados con el modelo de seguimiento general - incluye información requerida, cálculo, etc.	

Ilustración 105 Tabla de verificación de entregables

10.3. RESUMEN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

Al implementar las fases del Modelo de Abastecimiento Estratégico, la entidad habrá alcanzado los siguientes hitos:

- Comprensión del contexto de la entidad en relación con 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

11. CONSIDERACIONES FINALES



Ilustración 106 Fases secuenciales del MAE

El Modelo de Abastecimiento Estratégico busca dotar a las entidades del Estado de herramientas que optimicen sus procesos de compra, maximizando tanto beneficios financieros como no financieros. La correcta implementación de cada fase del modelo asegura que los encargados de las compras públicas adquieran mayor conocimiento y habilidades, logrando procesos más eficientes y un mayor valor por dinero. Si bien el modelo es adaptable, es fundamental que las herramientas propuestas se utilicen de manera adecuada para cumplir con los objetivos de cada módulo.

12. FIRMA



Richard Ariel Bedoya de Moya

Subdirector de Estudios de Mercado y Abastecimiento Estratégico (E)

Elaboró:	Nombre: María Camila Trujillo Jacome Cargo: Contratista Fecha 23/09/2025	
	Nombre: Jonathan Martínez Covilla Cargo: Contratista Fecha 23/09/2025	
	Nombre: Miguel Ángel Andrade Layton Cargo: Contratista Fecha 23/09/2025	
	Nombre: Ruth Mary Velásquez Duarte Cargo: Contratista Fecha: 24/09/2025	
Revisó:	Nombre: Carlos Enrique Del Castillo Cargo: Gestor T1 grado 15 Fecha: 24/09/2025	
	Nombre: Richard Ariel Bedoya de Moya Cargo: Subdirector de Estudios de Mercado y Abastecimiento Estratégico (E) Fecha: 26/09/2025	
Aprobó:		
Versión del documento:	Versión Final	

FICHA TÉCNICA DE DOCUMENTO: 1. IDENTIFICACIÓN Y UBICACIÓN

Título del documento:	MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO 3.1
Fecha de aprobación:	26/09/2025
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
Fecha de corte de la información:	N/A.
Número de registros analizados:	N/A.
Área / Dependencia de autoría:	SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO Y ABASTECIMIENTO ESTRATEGICO
Código de estandarización:	CCE-EMAE-FM-02
Categoría / Tipo de documento:	Modelo
Aprobación por:	Richard Ariel Bedoya de Moya

Agencia Nacional de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente

Dirección: Carrera 7 # 26 – 20 - Bogotá, Colombia

Mesa de servicio: (+57) 601 7456788

Atención al ciudadano: (+57) 601 7956600 Código: CCE-EMAE-FM-02 Versión: 03 Fecha: 14-06-2023

	Subdirector de Estudios de Mercado y Abastecimiento Estratégico (E)
Información adicional:	N/A
Serie documental según TRD	Manual Modelo de Abastecimiento Estratégico
Link de ubicación original del documento (especifique donde se aloja o reposa el documento)	Informe de Insumo

13. CONTROL DOCUMENTAL

CONTROL DE CAMBIOS					
VERSION	AJUSTES	FECHA	VERSIÓN VIGENTE DEL FORMATO	03	
01	Creación del MAE	11/12/2020	Elaboró	Valentina Ortiz Carlos Iván Gómez Carlos Enrique del Castillo Laura Milena Visbal Cortés	Equipo de Análisis EMAE
			Revisó	Catalina Pimienta	Subdirectora EMAE
			Aprobó	Catalina Pimienta	Subdirectora EMAE
			Elaboró	Equipo de Análisis EMAE	Equipo de Análisis EMAE
			Revisó	Laura Visbal	Contratista sub EMAE
02	Ajustes de imagen y formato. Algunos apartados cambian de lugar y se actualizan títulos, así mismo se incorpora el control documental y el apartado 2 "Alineación del abastecimiento estratégico con las compras públicas socialmente responsables y sostenibles con el ambiente"	01/03/2021	Aprobó	Catalina Pimienta	Subdirectora EMAE
03	Ajustes de imagen y formato. Se incluyeron dos nuevos apartados en el apartado 9. Control documental del documento: Fecha de corte de la información y cantidad de registros analizados.	18/12/2024	Elaboró	María Camila Trujillo Jacome Jonathan Martínez Covilla Miguel Ángel Andrade Laytón	Contratistas
			Revisó	Carlos Enrique Del Castillo	Gestor T1 grado 15
			Aprobó	Larry Sadit Álvarez Morales	Subdirector 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.

ANEXOS

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://asana.com/es/resources/swot-analysis> y <https://www.buk.co/blog/matriz-dofa-para-empresas>

«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.



ANEXO 03 – ARBOL DE CATEGORÍA Y CUBO DEL GASTO



**Anexo 3 - Ejemplarización Árbol
de Categorías y Cubo del Gasto**

[Anexo 3 - Ejemplarizacion Arbol de Categorias y Cubo del Gasto 2](#)

**ANEXO 4 - VIDEO INSTRUCTIVO USO ANEXO 3 ARBOL DE
CATEGORIAS Y CUBO DEL GASTO**

[Video Instructivo Uso Anexo 3 Árbol de Categorías y Cubo del Gasto](#)

**ANEXO 5 - ENLACE DE LAS HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE
DEMANDA Y OFERTA**

[Microsoft Power BI](#)

ANEXO 6 - VIDEO INSTRUCTIVO DE LAS HERRAMIENTAS

[Video Instructivo de las Herramientas de Análisis de Demanda y de la Oferta](#)