



**CENTRO
INNOVACIÓN
Y EMPRENDIMIENTO**

**CÁPSULAS SOBRE INTELIGENCIA ARTIFICIAL
GENERATIVA**

IA AGÉNTICA: REDISEÑANDO LAS COMPRAS CORPORATIVAS

ABRIL 2026

El artículo de McKinsey & Company¹ sostiene que la función de compras (procurement) está entrando en una nueva etapa histórica, impulsada por la emergencia de la inteligencia artificial agéntica. Esta tecnología no solo automatiza tareas, sino que puede ejecutar flujos completos de trabajo con un nivel de autonomía similar al juicio humano. Como resultado, compras deja de ser una función centrada únicamente en contención de costos y eficiencia transaccional, para convertirse en un motor estratégico capaz de influir en resiliencia, sostenibilidad, rapidez de salida al mercado, innovación y crecimiento empresarial.

El artículo parte del diagnóstico de que el contexto actual exige mucho más de las áreas de compras que en el pasado. Factores como la volatilidad geopolítica, disrupciones en la cadena de suministro, presiones inflacionarias, cambios abruptos en los mercados, y un volumen creciente de datos han expuesto las limitaciones del modelo operativo tradicional. Los equipos de compras necesitan ser más ágiles y capaces de anticipar cambios, monitorear riesgos y responder con rapidez, mientras fortalecen relaciones estratégicas con proveedores clave.

Sin embargo, incluso organizaciones de compras consideradas de alto desempeño enfrentan una brecha creciente entre ambición y ejecución. Los equipos están sobrecargados de trabajo administrativo, los ciclos de abastecimiento son demasiado lentos y la generación de insights accionables se encuentra fragmentada en sistemas aislados y poco integrados. El resultado es que las compras no logran cumplir plenamente su potencial como socio estratégico del negocio.

A esto se suma un elemento adicional: los proveedores también están adoptando inteligencia artificial en sus funciones comerciales. Esta adopción está modificando la dinámica de negociación, abastecimiento e inteligencia de mercado, generando una brecha de desempeño entre empresas que avanzan rápidamente en digitalización y aquellas que se rezagan. McKinsey enfatiza que este escenario no debe entenderse como un problema tecnológico, sino como un desafío de liderazgo. La relevancia futura de compras depende de su capacidad para evolucionar su manera de trabajar, y la IA —en particular la IA agéntica— ofrece una vía no solo para mejorar procesos existentes, sino para reimaginarlos por completo.

La tesis central del artículo es clara: la IA en compras ya no es opcional. Se está convirtiendo en el motor que impulsará la próxima frontera de ahorro, resiliencia e innovación. Las empresas que no adopten esta transformación enfrentarán el riesgo de quedar rezagadas no solo frente a competidores directos, sino incluso frente a sus propios proveedores, quienes podrían operar con

¹ Este resumen se basa en el artículo “Redefinir el desempeño de la función de compras en la era de la IA agéntica”, de Roman Belotserkovskiy y Theano Liakopoulou. McKinsey & Company, 2026. Disponible en: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/redefinir-el-desempeno-de-la-funcion-de-compras-en-la-era-de-la-ia-agentica/es>

mayor información, velocidad y sofisticación.

De la automatización a la inteligencia: el salto hacia IA agéntica

El artículo explica que históricamente la tecnología en compras se ha enfocado en automatizar transacciones. Esto incluye herramientas para gestionar órdenes de compra, facturas, catálogos y eventos de abastecimiento. Aunque estas soluciones generaron eficiencias operativas, no cambiaron el núcleo estratégico de la función: la toma de decisiones siguió siendo manual, lenta y dependiente de datos retrospectivos.

La nueva ola de IA cambia radicalmente este paradigma. McKinsey describe una transición desde la IA analítica (“muéstrame los datos”) hacia la IA agéntica (“hazlo por mí”). En lugar de limitarse a generar dashboards, reportes o análisis descriptivos, los agentes de IA pueden razonar, ejecutar tareas de múltiples pasos, emular decisiones humanas y mejorar con el tiempo a través de ciclos de aprendizaje.

La metáfora que proponen los autores es potente: la IA agéntica puede entenderse como un “colega digital”. Un asistente que trabaja de manera continua, analiza ofertas de proveedores durante la noche, monitorea índices de mercado en tiempo real, detecta desviaciones de costos y prepara estrategias de negociación mientras el equipo humano duerme. Su valor no es solo la velocidad, sino la capacidad de operar con enormes volúmenes de información sin fatiga ni dispersión.

Lo más relevante es que estos agentes pueden operar de extremo a extremo. Pueden identificar una oportunidad estratégica, evaluar alternativas, localizar proveedores, preparar estrategias comerciales y dar seguimiento al desempeño posterior a la adjudicación. Esto permite configurar una fuerza laboral híbrida, donde las personas se enfocan en la construcción de relaciones, la resolución creativa de problemas y el juicio complejo, mientras los agentes gestionan escala, velocidad, análisis y síntesis.

En este punto, McKinsey deja implícito que el cambio no se trata de reemplazar personas, sino de rediseñar el trabajo: la IA asume el peso transaccional y repetitivo, liberando tiempo humano para actividades de mayor valor estratégico.

Impacto medible y rápido: evidencia de resultados reales

Aunque la visión puede parecer futurista, el artículo enfatiza que el impacto ya es tangible y medible. Empresas que han adoptado IA en compras están obteniendo resultados sobresalientes en ahorro, eficiencia y captura de valor. McKinsey describe varios casos que ilustran cómo la IA agéntica ya está generando retornos concretos.

En un primer ejemplo, una empresa tecnológica implementó un conjunto interconectado de agentes de IA para rediseñar su estrategia de abastecimiento de servicios externos. Un agente integraba datos de gasto y de mercado para producir insights en tiempo real sobre tendencias de precios y oportunidades de ahorro. Otro agente simulaba la evolución de la demanda bajo distintos escenarios, permitiendo protegerse frente a volatilidad. Gracias a este enfoque, la empresa identificó oportunidades de ahorro del 12% al 20% en operaciones de centros de contacto, y del

20% al 29% en gasto de externalización de procesos de negocio y servicios financieros. Este caso demuestra que la IA no solo automatiza compras, sino que permite estrategias más sofisticadas para anticipar condiciones de mercado y renegociar con ventaja.

En un segundo caso, una empresa química está probando agentes de IA para realizar abastecimiento autónomo en categorías de consumibles. Los agentes automatizan preparación de licitaciones, identificación y preselección de proveedores, y análisis comparativo de ofertas. Otro agente se encarga de canalizar, rastrear y sintetizar consultas y aclaraciones de proveedores durante el proceso de abastecimiento. Este sistema incrementó la eficiencia del personal de compras entre 20% y 30%, mientras aumentó la captura de valor entre 1% y 3%. Aquí se observa un doble efecto: productividad laboral y mejores resultados económicos.

En un tercer caso, un operador de telecomunicaciones usa agentes para apoyar negociaciones de precios en gasto de cola larga (long-tail spend), especialmente en productos de software especializados. Los agentes preparan una base de hechos antes de la negociación, sugieren movimientos en tiempo real durante conversaciones, evalúan trade-offs entre costo, niveles de servicio y riesgo, y generan automáticamente contraofertas. El impacto fue radical: se redujo hasta en 90% el tiempo invertido en análisis y correos electrónicos, y se lograron ahorros entre 10% y 15% con proveedores. Esto sugiere que la IA agéntica puede aumentar poder de negociación al proporcionar preparación sistemática y recomendaciones basadas en datos.

Además de negociaciones estratégicas, McKinsey muestra que la IA agéntica también genera valor en actividades rutinarias. Una empresa farmacéutica implementó agentes para garantizar cumplimiento entre facturas y contratos, reduciendo en 4% el valor perdido por “fugas” (leakage). Un fabricante aeronáutico utilizó agentes para automatizar ejecución de pedidos y gestión de inventario, ajustando niveles según datos de planificación productiva. Esta iniciativa permitió reducir inventario activo en 30%, incrementando EBIT en aproximadamente 700 millones de dólares. Este ejemplo es especialmente relevante porque evidencia que compras impacta directamente resultados financieros más allá de ahorros: influye en capital de trabajo y rentabilidad.

El artículo destaca un elemento clave: la rapidez. Con la base adecuada, las empresas pueden pasar del prototipo al piloto en semanas, y del piloto a escala en menos de un año. No se trata de reemplazar ERP ni ejecutar programas tecnológicos de varios años, sino de intervenciones específicas, focalizadas y de alto ROI que entregan resultados en meses. Esto cambia la lógica tradicional de transformación digital en compras: ya no es una inversión lenta, sino una oportunidad de retorno rápido.

El “modelo de compras reconfigurado”: un nuevo sistema operativo

McKinsey & Company argumenta que para que la IA pase de pilotos aislados a un desempeño sostenido, debe integrarse en un nuevo sistema operativo. A esto lo llaman un “modelo de compras reconfigurado”. No es simplemente agregar herramientas, sino rediseñar la arquitectura completa

de datos, decisiones y ejecución.

Este modelo implica cuatro cambios fundamentales.

1. Datos como activo estratégico

Compras no puede operar con datos fragmentados, obsoletos o incompletos. McKinsey estima que hoy las funciones de compras utilizan menos del 20% de los datos disponibles para respaldar decisiones. Los agentes de IA pueden aprovechar mucho más, pero solo si los datos son accesibles y están integrados.

Esto requiere romper silos, conectar herramientas y construir una “columna vertebral de datos” común: una fuente única de verdad sobre gasto, proveedores, contratos y referencias de mercado. La ventaja competitiva en un mundo de LLM ubicuos no vendrá del modelo en sí, sino del contexto y datos propios de cada organización.

2. Agentes como infraestructura operativa

En lugar de usar casos de IA aislados como mejoras puntuales, el modelo reconfigurado implica gestionar “fábricas de agentes” como infraestructura operativa. Estos agentes se diseñan para tareas específicas (importar datos, analizarlos, conversar en lenguaje natural, generar propuestas, etc.) y se ensamblan como equipos digitales adaptados a cada flujo de trabajo. Esto introduce una lógica modular y escalable: diferentes combinaciones de agentes pueden activarse según la necesidad del proceso.

3. Colaboración humano-agente

Compras se convierte en un entorno de trabajo híbrido. Los humanos guían y supervisan a agentes, mientras los agentes asumen gran parte del trabajo transaccional repetitivo. Esto libera a los profesionales para enfocarse en decisiones estratégicas, orquestación y supervisión. Pero también exige nuevas capacidades: ingeniería de prompts, evaluación de escenarios, comprensión de riesgos y gestión del cambio.

4. Integración de extremo a extremo

El verdadero poder surge cuando la IA se aplica a lo largo de todo el ciclo. Desde señales tempranas de demanda hasta monitoreo del desempeño de proveedores. La integración permite beneficios acumulativos: decisiones más rápidas, menores costos, reducción de riesgos y mayor transparencia. McKinsey sostiene que, en conjunto, estos cuatro cambios reposicionan a compras como una ventaja competitiva central para la empresa, y no solo como una función de soporte.

Implicaciones para el C-suite: compras como agenda estratégica

El artículo enfatiza que este cambio no es solo relevante para el Chief Procurement Officer, sino para el C-suite completo. La IA abre la posibilidad de convertir compras en una palanca estratégica vinculada a sostenibilidad, innovación, resiliencia y crecimiento. También puede mejorar design-to-value, redes ágiles de proveedores y asignación de capital.

Sin embargo, capturar valor requiere liderazgo. Los autores recomiendan a ejecutivos:

- **Repensar roles organizacionales:** si agentes ejecutan, los humanos deben centrarse en estrategia, excepciones y supervisión.
- **Invertir en preparación de datos:** sin datos limpios e integrados no hay IA efectiva.

- **Integrar cambio, no solo herramientas:** rediseñar modelo operativo, KPI y gobernanza.
- **Elevar compras a nivel directivo:** alinear compras con objetivos corporativos e integración interfuncional.

En esencia, la transformación no es tecnológica, sino organizacional.

Hoja de ruta práctica para implementar IA agéntica en compras

Finalmente, McKinsey propone un camino de implementación pragmático:

1. **Activar agentes “sin arrepentimientos” ahora:** copilotos de categoría, analítica RFX, optimización contractual, cumplimiento factura-contrato, reajuste de precios en long-tail spend.
2. **Definir visión a largo plazo y caso de valor,** enfocado en resultados de negocio.
3. **Empezar focalizado y escalar rápido,** con 2-3 categorías de alto impacto.
4. **Construir un equipo transversal,** combinando compras, datos, IA y cambio organizacional.
5. **Invertir en desarrollo de capacidades** desde ya.
6. **Establecer ciclos de aprendizaje,** porque la IA mejora con uso.

Conclusión

El artículo concluye que la IA agéntica no es una característica adicional para compras, sino una nueva base estructural. Su implementación reconfigura la función, eleva su impacto y redefine lo que es posible en gestión de costos, colaboración con proveedores y agilidad empresarial.

El cambio requiere liderazgo, no solo herramientas: construir una columna vertebral de datos, activar agentes de alto impacto, rediseñar roles, establecer límites claros y desarrollar capacidades que se acumulen. Para los CPO y el C-suite, esta transformación representa una oportunidad generacional: elevar compras desde función de soporte hacia una fuente de ventaja estratégica sostenible. Quienes actúen temprano definirán la próxima frontera de valor empresarial; quienes se demoren corren el riesgo de quedar estructuralmente rezagados.