



GUÍA PRÁCTICA · YBP CONSULTORES

Primeros pasos en Abastecimiento Estratégico y Gestión de Contratos

Lo que nadie te enseña antes de tu primer proceso de licitación —
explicado por alguien que lleva más de 15 años administrando contratos
de alto impacto en minería, energía, electricidad y petróleo.



YBP CONSULTORES

ABASTECIMIENTO · CONTRATOS · CALIDAD

Por Milagros Jaramillo Salazar — Ingeniero Comercial · Auditora Líder ISO 9001

Por qué escribí esto

Llevo más de 15 años liderando licitaciones, negociaciones y administración de contratos críticos para empresas de minería, energía, electricidad y petróleo. He visto de cerca los errores que le cuestan caro a las organizaciones — y también los que le cuestan caro a cada profesional que recién está entrando al área.

Cuando empecé en abastecimiento estratégico, no existía una guía simple que explicara cómo funciona realmente un proceso de licitación, qué significa TCO en la práctica, o por qué el precio más bajo casi nunca es la decisión más inteligente. Tuve que aprenderlo en terreno, con errores propios y ajenos.

Hoy, a través de YBP Consultores, presto asesoría profesional y freelance en abastecimiento estratégico, gestión de contratos y auditoría de sistemas de calidad ISO 9001 para empresas de gran escala. Y también quiero abrirle la puerta a quienes están empezando: profesionales que quieren entrar a esta área pero no encuentran un punto de partida accesible, sin pagar cientos de miles de pesos en un diplomado antes de saber si el área es realmente para ellos.

Esta guía es ese punto de partida. En las próximas páginas vas a entender, en términos simples y aplicados, los conceptos que realmente importan en tu primer acercamiento al abastecimiento estratégico y la gestión de contratos.

El vacío que esta guía llena

Si buscas formación en abastecimiento estratégico o administración de contratos en Chile, vas a encontrar dos extremos: diplomados universitarios que cuestan entre \$400.000 y más de \$1.500.000 CLP, o cursos genéricos online que enseñan teoría general sin conexión con la realidad de industrias como minería, energía, electricidad o petróleo.

Ninguno de los dos está pensado para alguien que recién quiere entender de qué se trata el área — antes de invertir tiempo y dinero en una formación formal.

Esta guía no reemplaza un diplomado. Es el paso anterior: te da el mapa mental correcto para entender el área, evitar los errores más comunes de quien recién empieza, y decidir con información real si quieres profundizar.

¿Para quién es esta guía?

- 1 Profesionales** de ingeniería comercial, industrial o carreras afines que consideran especializarse en abastecimiento o contratos.
- 2 Personas que ya trabajan** en compras, operaciones o proyectos y quieren entender mejor la lógica estratégica detrás de una licitación.
- 3 Quienes evalúan** si vale la pena invertir en un diplomado formal, y quieren primero entender los conceptos base.

Qué es el abastecimiento estratégico

Comprar y abastecer estratégicamente no son lo mismo. Comprar es una transacción: alguien necesita algo, se pide una cotización, se paga y se recibe. Abastecer estratégicamente es un proceso de gestión continuo que busca maximizar el valor total que la empresa obtiene de sus proveedores — no solo minimizar el precio de cada compra puntual.

Compras tradicionales vs. abastecimiento estratégico

Compras tradicionales

Foco en el precio unitario. Relación transaccional con el proveedor. Decisiones reactivas, caso a caso.

Abastecimiento estratégico

Foco en el costo total y el riesgo. Relación de largo plazo con proveedores clave. Planificación basada en categorías y volumen.

En industrias como minería, energía, electricidad y petróleo, esta diferencia se traduce directamente en resultados: un contrato de servicios mal estructurado, o un proveedor elegido solo por precio, puede generar sobrecostos, atrasos operacionales y riesgos de seguridad que superan por lejos cualquier ahorro inicial.

El abastecimiento estratégico trabaja con una mirada de ciclo completo: desde entender qué necesita realmente la organización, pasar por cómo se selecciona y negocia con el proveedor correcto, hasta cómo se administra el contrato durante toda su vigencia.

Tipos de contratos: lo primero que debes identificar

Antes de estructurar cualquier proceso, hay cuatro preguntas que van a definir cómo lo abordas — y que muchos profesionales que recién empiezan pasan por alto:

- 1 ¿Es CAPEX u OPEX?** Un CAPEX (equipos, activos, proyectos de inversión) normalmente pasa por aprobaciones presupuestarias más largas y un análisis de retorno de inversión. Un OPEX (servicios recurrentes, mantenimiento, insumos) se gestiona dentro del presupuesto operacional del año, con ciclos de decisión más rápidos. Confundir uno con otro retrasa el proceso completo.
- 2 ¿Es un contrato nuevo o una continuidad?** Un contrato nuevo exige levantar toda la información desde cero: mercado, proveedores, condiciones. Una continuidad o renovación permite aprovechar el historial de desempeño del proveedor actual, pero también es el momento de revisar si sigue siendo la mejor opción o conviene volver a salir a mercado.
- 3 ¿Es un servicio o un producto?** Un contrato de servicio (mano de obra, mantenimiento, consultoría) se evalúa principalmente por SLAs, cumplimiento y desempeño en el tiempo. Un contrato de producto o suministro se evalúa por especificaciones técnicas, plazos de entrega y garantías. Mezclar los criterios de evaluación de uno con otro es otro error frecuente.
- 4 ¿Es una compra spot o un contrato permanente?** Una compra spot resuelve una necesidad puntual, única, sin vocación de continuidad — se evalúa rápido, casi solo por precio y disponibilidad. Un contrato permanente (o de suministro continuo) implica una relación de largo plazo con el proveedor, y ahí sí vale la pena invertir tiempo en TCO, SLAs y cláusulas de salida. Tratar una compra spot como si fuera permanente hace lento un proceso simple; tratar un contrato permanente como si fuera spot expone a la empresa a riesgos que se repiten en cada ciclo.

El ciclo de una licitación, explicado simple

Una licitación suena más complejo de lo que es en el fondo. Es, esencialmente, un proceso estructurado para elegir al proveedor correcto de forma objetiva y documentada. Estas son sus etapas esenciales:

- 1 Definición de la necesidad y del TCO esperado.** Antes de salir al mercado, hay que tener claro qué se necesita realmente y cuánto debería costar en total — no solo el precio de referencia.
- 2 Elaboración de las bases (RFP).** El documento que define alcance, condiciones, plazos y criterios de evaluación. Aquí se cometen la mayoría de los errores que después generan disputas.
- 3 Mapeo y prospección de proveedores.** Identificar y precalificar a candidatos reales, no solo a los conocidos de siempre.
- 4 Recepción y evaluación de ofertas.** Con criterios definidos desde antes — técnicos, económicos y de riesgo — nunca improvisados al recibir las propuestas.
- 5 Negociación y adjudicación.** No es solo negociar precio: también plazos, garantías, penalidades y condiciones de servicio.
- 6 Formalización del contrato y Acta de Inicio.** El punto de partida documentado que va a permitir hacer seguimiento real durante toda la vigencia del contrato.
- 7 Seguimiento y evaluación de desempeño (KPIs).** Durante la ejecución del contrato hay que medir el desempeño del proveedor con indicadores concretos — cumplimiento de plazos, calidad, SLAs. Esto genera un registro histórico que sirve tanto para gestionar el contrato vigente como para evaluar objetivamente al proveedor en la próxima licitación, y para detectar oportunidades de **optimización** — de costos, de proceso o de condiciones — mientras el contrato sigue vigente, no solo al cierre.

La etapa que más se salta —y la que más problemas genera después— es la 1: definir bien el TCO esperado antes de salir a buscar proveedores. Sin ese ancla, toda la evaluación posterior queda coja. La 7 es la segunda más olvidada: sin KPIs de desempeño, no hay datos para optimizar ni para evaluar objetivamente al proveedor — cada ciclo vuelve a partir de cero.

TCO: el concepto que cambia las decisiones

TCO significa Costo Total de Propiedad (Total Cost of Ownership). Es, probablemente, el concepto más importante que vas a aprender en abastecimiento estratégico — y el que menos se enseña en la práctica diaria de muchas empresas.

La idea central es simple: el precio que pagas al firmar un contrato es solo una parte del costo real. El TCO suma todos los costos asociados a lo largo de la vida del contrato o del bien adquirido:

- Mantenimiento y soporte durante la vigencia del contrato.
- Tiempos de entrega y el costo de posibles atrasos operacionales.
- Riesgos de incumplimiento y su impacto si se materializan.
- Costos ocultos: capacitación, integración, gestión del proveedor, cierre del contrato.

Elegir al proveedor con el precio más bajo sin este análisis es una de las decisiones más caras que toman las áreas de abastecimiento. Un proveedor 10% más barato en el papel puede terminar costando mucho más si genera atrasos, fallas de servicio o renegociaciones constantes.

La optimización de costos, hoy una de las prioridades más mencionadas en las áreas de abastecimiento, no se logra solo eligiendo bien al inicio: es un ejercicio continuo. Revisar el TCO real versus el proyectado, renegociar condiciones cuando el mercado cambia y ajustar el proceso de compras con lo que muestran los KPIs son parte de esa optimización — no un análisis único al momento de adjudicar.

En la práctica: antes de evaluar cualquier oferta, define qué variables además del precio vas a considerar y cuánto pesa cada una. Así evitas que la decisión termine cayendo, por defecto, solo en el número más bajo.

Los 6 errores más comunes al empezar

- 1 Elegir por precio sin definir el TCO esperado.** El error más frecuente y más caro — ya lo vimos en el capítulo anterior.
- 2 Redactar bases de licitación ambiguas.** Un alcance mal definido abre la puerta a interpretaciones distintas entre la empresa y el proveedor, lo que después se traduce en cobros adicionales por "cambios de alcance".
- 3 No mapear suficientes proveedores alternativos.** Trabajar siempre con los mismos dos o tres proveedores reduce tu poder de negociación y tu visibilidad real del mercado.
- 4 Firmar el contrato y "archivarlo".** La gestión de contratos no termina en la firma — recién empieza. Sin seguimiento activo (KPIs, hitos, revisiones periódicas), los problemas se detectan tarde y salen más caros de resolver.
- 5 No tener un Acta de Inicio clara.** Sin un punto de partida documentado y compartido con el proveedor, el seguimiento y el cierre del contrato se convierten en un problema evitable.
- 6 No medir el desempeño del proveedor con métricas.** Sin KPIs durante la ejecución, no queda registro histórico de cumplimiento, calidad o plazos — y cada nueva licitación se evalúa "a ciegas", sin datos objetivos del desempeño pasado.

5 preguntas antes de tu primer proceso

Guarda esta página. Antes de participar o liderar tu primer proceso de licitación o administración de un contrato, revisa estos cinco puntos:

☐ ¿Definiste el TCO esperado, o solo estás mirando el precio techo?

RIESGO CRÍTICO SI SE OMITE

☐ ¿El alcance del contrato está descrito sin ambigüedades?

RIESGO ALTO SI SE OMITE

☐ ¿Mapeaste al menos 3 proveedores alternativos?

RIESGO ALTO SI SE OMITE

☐ ¿Tienes claros los criterios de evaluación antes de recibir ofertas?

RIESGO MEDIO SI SE OMITE

☐ ¿Quedó un Acta de Inicio clara y firmada por ambas partes?

RIESGO MEDIO SI SE OMITE

Estos niveles de riesgo están basados en la matriz clásica de probabilidad x impacto: entre más frecuente y más costoso es el problema que genera saltarse el paso, más alto el riesgo.



SIGUIENTE PASO

Esto es solo el comienzo

Si llegaste hasta acá, probablemente el abastecimiento estratégico y la gestión de contratos te interesan de verdad. El siguiente paso es profundizar con casos reales, plantillas aplicadas y una mirada práctica de más de 15 años en minería, energía, electricidad y petróleo.

- Programa completo con los conceptos aplicados a casos reales de industria
- Plantillas descargables: calculadora TCO, dashboard de KPIs, seguimiento de contratos
- La mirada de una Auditora Líder ISO 9001 certificada, no solo teoría de manual

Y si tu empresa necesita apoyo concreto hoy en licitaciones, administración de contratos o auditoría de calidad, conversemos directamente.

ESCRÍBEME

milagrosjaramillosalazar@gmail.com

SITIO WEB

ybpconsultores.cl