



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magister en Gestión Empresarial

MODELO ESTRATÉGICO DE ABASTECIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LICITACIONES DE INSUMOS

Tesina de Grado presentada por

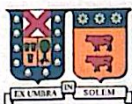
Daniela Andrea Gutiérrez Gallo

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Profesor Guía de Tesina: José Luis Andías Pantoja

Agosto de 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Modelo Estratégico de Abastecimiento para el desarrollo de licitaciones de insumos

Nombre del candidato(a): Daniela Andrea Gutiérrez Gallo

Carrera / Grado: MBA

Campus: Casa Central Valparaíso ; Departamento:

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, ^{JOSE LUIS ANDIAS PANTOJA}, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente DEJO CONSTANCIA que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO** contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

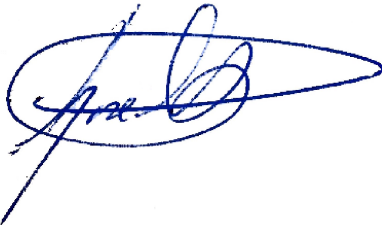
☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

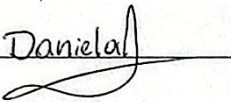
Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: ; Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 24/06/26; Firma: 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

BIB-FO2385 01

TITULO DE TESINA: **“MODELO ESTRATÉGICO DE ABASTECIMIENTO
PARA EL DESARROLLO DE LICITACIONES”**

AUTOR: **Daniela Andrea Gutiérrez Gallo**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES:

COMISIÓN DE TESINA:

Sr. José Luis Andías

Sr. Patricio Mansilla

Sr. Lionel Valenzuela

Santiago, agosto 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Agradecimientos:

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional.

A mis profesores y a la universidad, por acompañarme en este camino.

A Basti, por estar a mi lado en cada etapa.

A mis compañeros, por compartir este camino conmigo.

Y a mis perritos (Chiqui, Foxy, Mochi y Kokomi), quienes me acompañaron durante tantas horas de estudio. Algunos ya no están, pero siempre serán parte de este camino y de mi corazón.

Nombre: Daniela Andrea Gutiérrez Gallo

Fecha: 24 de agosto de 2026

RESUMEN EJECUTIVO

La gestión del abastecimiento ha evolucionado desde una función meramente operativa hacia un rol estratégico dentro de las organizaciones. Sin embargo, en muchas empresas aún persisten prácticas reactivas en el desarrollo de licitaciones, caracterizadas por compras fragmentadas, decisiones basadas principalmente en precio y ausencia de una segmentación estructurada de los insumos según su impacto y nivel de riesgo. Esta situación genera ineficiencias, aumenta la exposición a quiebres de stock y dificulta la planificación de mediano y largo plazo.

La presente investigación desarrolla un modelo estratégico de abastecimiento orientado al diseño y ejecución de licitaciones, cuyo propósito es estructurar la toma de decisiones del área de compras a partir de un análisis previo de los insumos. El modelo propone una metodología que integra la definición de objetivos estratégicos, la segmentación de categorías mediante la Matriz de Kraljic y la formulación de estrategias diferenciadas según el nivel de criticidad y complejidad del suministro.

La aplicación práctica del modelo se realizó en el contexto de la industria vitivinícola, considerando tanto insumos enológicos como materiales de embalaje. Esta implementación permitió evidenciar que no todas las categorías deben gestionarse bajo una misma lógica competitiva, sino que requieren enfoques distintos en función de su impacto en la continuidad operativa y del nivel de dependencia respecto de los proveedores.

Los resultados de la aplicación muestran que la incorporación de un análisis estratégico previo al proceso licitatorio permite ordenar la gestión del abastecimiento, disminuir decisiones reactivas, priorizar recursos de manera más eficiente y fortalecer la continuidad operacional. Asimismo, el modelo contribuye a consolidar el rol estratégico del área de compras, alineando sus decisiones con los objetivos del negocio.

En conclusión, la tesis demuestra que el desarrollo de licitaciones bajo un enfoque estratégico segmentado no solo mejora la estructura del proceso de compra, sino que también reduce riesgos y genera mayor coherencia en la gestión de insumos críticos para la organización.

Asimismo, el estudio aporta una base metodológica replicable en otras industrias con dinámicas de abastecimiento similares, fortaleciendo la gestión estratégica de compras como un eje clave para la creación de valor. De este modo, se promueve una toma de decisiones

más informada, sistemática y alineada con la sostenibilidad y competitividad organizacional en el largo plazo.

CONTENIDOS

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	10
DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	11
Situación Actual	11
Tema a Desarrollar	13
DESARROLLO	14
Fase 1: Objetivos.....	14
• Objetivo General	14
• Objetivos Específicos.....	14
1. Desarrollo de un cuadro de mando / mapa estratégico de abastecimiento.....	14
2. Análisis estratégico de insumos para definir estrategias a seguir	14
3. Definición de estrategias de abastecimiento según el análisis estratégico de insumos	14
4. Definición de estrategias para el desarrollo de licitaciones según el análisis estratégico de insumos.....	14
Fase 2: Hipótesis	15
Fase 3: Estado del Arte – Marco Teórico.....	15
1. ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA	15
2. EXCELENCIA OPERACIONAL APLICADA AL ABASTECIMIENTO	16
3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	17
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE INSUMOS Y ESTRATEGIAS DE ABASTECIMIENTO Y NEGOCIACIÓN – MATRIZ DE KRALJIC.....	19
METODOLOGÍA DE TRABAJO	21
DESARROLLO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE ABASTECIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LICITACIONES.....	21
1. Fase 1: Desarrollo de un cuadro de mando / mapa estratégico de abastecimiento.....	23
2. Fase 2: Análisis estratégico de abastecimiento para definir estrategias a seguir	28
3. FASE 3: Definir estrategias de abastecimiento según un análisis estratégico de proveedores.	36
4. FASE 4: Definir estrategias en el desarrollo de licitaciones según un análisis estratégico de proveedores	41
APLICACIÓN y VALIDACIÓN DEL MODELO	47
1. Desarrollo de un cuadro de mando / mapa estratégico de abastecimiento.....	49
2. Análisis estratégico de proveedores para definir estrategias a seguir.....	51
3. Definir estrategias de abastecimiento según un análisis estratégico de proveedores.	53
4. Definir estrategias en el desarrollo de licitaciones según un análisis estratégico de	

proveedores	55
CONCLUSIONES	57

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Relación entre abastecimiento estratégico y planificación de la demanda como soporte a la gestión del abastecimiento.	16
Figura 2: Excelencia operacional aplicada al área de abastecimiento y su contribución a la eficiencia organizacional.	17
Figura 3: Estructura del Cuadro de Mando Integral	18
Figura 4: Ejemplo de uso del cuadro de mando Integral para seguimiento, control de la gestión y mejora continua	19
Figura 5: Matriz de Kraljic para el análisis estratégico de insumos según impacto en la operación y riesgo de abastecimiento.	20
Figura 6: Matriz de Kraljic aplicada a insumos de Proveedores Nacionales	29
Figura 7: Análisis estratégico: Visión del proveedor	33
Figura 8: Proceso de licitación según clasificación estratégica	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Cuadro de Mando Integral de Abastecimiento	27
Tabla 2: Estrategia de abastecimiento según clasificación de insumos y visión del proveedor	38
Tabla 3: Estrategias para el desarrollo de licitaciones según clasificación de insumos	41
Tabla 4: Lineamientos para la definición de indicadores y SLA de proveedores	44
Tabla 5: Aplicación del modelo - Cuadro de Mando Integral de Abastecimiento	50

INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente del abastecimiento se ha convertido en un elemento crítico para la sostenibilidad operativa y financiera de las organizaciones. En un entorno cada vez más competitivo, caracterizado por la variabilidad de precios, mayores exigencias de continuidad operativa y presiones por optimizar recursos, las decisiones de compra adquieren un rol estratégico dentro de la empresa. En este contexto, las licitaciones privadas representan una herramienta relevante para estructurar los procesos de adquisición, asegurar la disponibilidad de insumos y fortalecer la eficiencia interna de las áreas de abastecimiento.

No obstante, muchas organizaciones aún gestionan la adquisición de sus insumos de manera reactiva, sin una planificación clara de la demanda ni un análisis previo que permita definir estrategias de negociación adecuadas. La recurrencia de compras spot, la fragmentación de volúmenes, la falta de estandarización en los procesos de evaluación y la ausencia de un enfoque estructurado generan resultados variables, dificultan la consistencia en la toma de decisiones y aumentan el riesgo de abastecimiento. Asimismo, este tipo de gestión incrementa significativamente la carga operativa del área de compras, obligándola a cotizar y negociar de forma constante, lo que reduce la eficiencia del proceso y expone a la organización al riesgo de que los proveedores no cuenten con stock suficiente para abastecer oportunamente los insumos requeridos.

Estas prácticas evidencian la necesidad de adoptar un enfoque metodológico más estructurado que permita tomar decisiones de abastecimiento basadas en una visión estratégica del impacto operativo, el riesgo asociado al suministro y el contexto del mercado. En este sentido, la Matriz de Kraljic se presenta como una herramienta ampliamente utilizada para el análisis estratégico de insumos, al permitir su clasificación en función de su impacto en la operación y el riesgo de abastecimiento. Esta segmentación facilita la definición de estrategias diferenciadas, tanto en términos de negociación como en el desarrollo de los procesos de licitación, contribuyendo a una gestión más ordenada y coherente del abastecimiento.

En este marco, **la presente tesis tiene como objetivo desarrollar un Modelo Estratégico de Abastecimiento para el Desarrollo de Licitaciones, enfocado exclusivamente en insumos**. El modelo se construye a partir del análisis estratégico mediante la Matriz de Kraljic y la definición de estrategias de negociación y lineamientos para la ejecución de licitaciones, de acuerdo con el cuadrante en el que se clasifique cada insumo. Esta propuesta busca orientar la toma de decisiones de compra, considerando las

particularidades de cada tipo de insumo y las prioridades específicas de cada organización.

A través de este modelo, se pretende entregar una guía práctica que sistematice los principales aspectos a considerar al momento de licitar, contribuyendo a procesos de abastecimiento más consistentes, eficientes y alineados con los objetivos organizacionales. El enfoque propuesto prioriza la reducción del riesgo de abastecimiento, la continuidad operativa y la mejora en la satisfacción de los clientes internos, fortaleciendo el rol estratégico del área de compras dentro de la organización.

El documento se estructura en cuatro capítulos. El primero presenta el marco teórico que fundamenta el modelo, abordando conceptos de abastecimiento estratégico, análisis de riesgo, negociación y herramientas de clasificación de insumos. El segundo capítulo describe la metodología utilizada para el desarrollo del modelo. El tercer capítulo expone el Modelo Estratégico de Abastecimiento, detallando el análisis de los insumos a través de la Matriz de Kraljic y las estrategias de negociación y lineamientos de licitación asociados a cada cuadrante. Finalmente, el cuarto capítulo presenta las conclusiones del estudio y recomendaciones para la aplicación del modelo en contextos organizacionales.

La presente investigación se aborda desde la perspectiva del área de abastecimiento de la organización que diseña y ejecuta procesos de licitación privada. El enfoque del estudio se centra en el proceso de toma de decisiones del comprador, responsable de estructurar la licitación, definir estrategias de negociación y seleccionar proveedores para la adquisición de insumos, excluyendo la visión del proveedor participante en dichos procesos.

DEFINICIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Situación Actual

En la actualidad, muchas organizaciones enfrentan desafíos relevantes en la gestión del abastecimiento de insumos, particularmente en los procesos de licitación privada. A pesar de la creciente relevancia estratégica del área de compras, en la práctica persisten enfoques reactivos que limitan la eficiencia, la consistencia en la toma de decisiones y la capacidad de reducir el riesgo de abastecimiento.

Uno de los principales problemas identificados es la gestión reactiva del abastecimiento, la cual se traduce en compras spot recurrentes, fragmentación de volúmenes y procesos de cotización frecuentes. Esta forma de operar no solo genera una alta variabilidad en precios y condiciones comerciales, sino que también incrementa la carga operativa del área de

abastecimiento, obligándola a gestionar múltiples procesos de cotización en plazos acotados y con información limitada. Como consecuencia, aumenta el riesgo de desabastecimiento, especialmente cuando los proveedores presentan restricciones de disponibilidad o tiempos de reposición elevados.

Adicionalmente, muchas organizaciones no disponen de una clasificación estratégica de los insumos que permita diferenciarlos según su impacto en el negocio y el riesgo asociado a su abastecimiento. En ausencia de esta clasificación, categorías de insumos con distintos niveles de criticidad y diferentes alternativas de abastecimiento disponibles en el mercado suelen gestionarse bajo criterios similares, lo que dificulta la definición de estrategias de negociación acordes a las características de cada categoría y limita la capacidad de anticiparse a contingencias operativas.

Otro aspecto relevante es la ausencia de una pauta metodológica que oriente el desarrollo de licitaciones privadas. La falta de lineamientos para evaluar proveedores, consolidar información del mercado, definir estrategias de negociación y establecer criterios objetivos para la toma de decisiones favorece procesos poco estandarizados y resultados variables, afectando tanto la satisfacción de los clientes internos como la capacidad del área de abastecimiento para generar valor dentro de la organización.

En conjunto, estos problemas evidencian la necesidad de contar con un enfoque estructurado que permita ordenar la toma de decisiones en los procesos de licitación de insumos, disminuir el riesgo de abastecimiento y fortalecer la eficiencia operativa del área de compras, asegurando al mismo tiempo la continuidad de las operaciones y la satisfacción de los clientes internos.

Asimismo, **el modelo propuesto se encuentra orientado exclusivamente a procesos de licitación de insumos, entendidos como bienes materiales necesarios para la operación de la organización.** Se excluyen los servicios, dado que estos presentan dinámicas de evaluación, contratación y gestión distintas, asociadas principalmente a factores laborales, niveles de servicio y continuidad operativa, que requieren metodologías específicas no abordadas en esta investigación.

Tema a Desarrollar

La presente tesis se centra en el desarrollo de un **Modelo Estratégico de Abastecimiento para el Desarrollo de Licitaciones, enfocado exclusivamente en la adquisición de insumos**. El modelo tiene como propósito establecer un marco metodológico que permita estructurar los procesos de licitación privada a partir de un análisis estratégico previo, orientando la definición de estrategias de negociación y lineamientos de licitación según las características de cada insumo.

El eje central del modelo es la utilización de la Matriz de Kraljic como herramienta de análisis estratégico, la cual permite clasificar los insumos de acuerdo con su impacto en la operación y el riesgo asociado a su abastecimiento. A partir de esta clasificación, los insumos se agrupan en los cuadrantes estratégico, apalancable, cuello de botella y no crítico, lo que facilita la definición de enfoques diferenciados para su gestión dentro de los procesos de licitación.

El modelo propuesto considera como alcance la definición de estrategias de negociación y lineamientos para el desarrollo de licitaciones en función del cuadrante en el que se clasifique cada insumo. Asimismo, incorpora la planificación de demanda como un elemento transversal, ajustando su nivel de profundidad y horizonte temporal al comportamiento de consumo y a la naturaleza del insumo, con el objetivo de apoyar una gestión más ordenada y coherente del abastecimiento.

De este modo, la tesis busca entregar una guía práctica y estructurada que permita sistematizar los principales aspectos a considerar al momento de licitar insumos, contribuyendo a procesos de abastecimiento más consistentes, a una mejor gestión del riesgo y a una mayor satisfacción de los clientes internos, sin requerir la validación empírica de resultados económicos en el corto plazo.

DESARROLLO

Fase 1: Objetivos

- **Objetivo General**

Desarrollar un modelo estratégico de abastecimiento para el desarrollo de licitaciones de insumos, que permita estructurar la toma de decisiones en los procesos de licitación privada, alineando los objetivos del área de abastecimiento con la reducción del riesgo de suministro y la satisfacción de los clientes internos, mediante la definición de estrategias de negociación y lineamientos de licitación basados en un análisis estratégico de los insumos.

- **Objetivos Específicos**

1. Desarrollo de un cuadro de mando / mapa estratégico de abastecimiento

Desarrollar un cuadro de mando o mapa estratégico que permita alinear los objetivos del área de abastecimiento con la reducción del riesgo de suministro y la satisfacción de los clientes internos, estableciendo una visión estructurada que sirva de soporte para la toma de decisiones en los procesos de licitación de insumos.

2. Análisis estratégico de insumos para definir estrategias a seguir

Realizar un análisis estratégico de los insumos mediante la aplicación de la Matriz de Kraljic, clasificándolos según su impacto en la operación y el riesgo de abastecimiento, con el fin de establecer criterios diferenciados para su gestión dentro de los procesos de licitación privada.

3. Definición de estrategias de abastecimiento según el análisis estratégico de insumos

Definir estrategias de abastecimiento para cada grupo de insumos identificado en el análisis estratégico, orientadas a disminuir el riesgo de suministro, mejorar la coherencia en la gestión de compras y fortalecer la continuidad operativa.

4. Definición de estrategias para el desarrollo de licitaciones según el análisis estratégico de insumos

Definir estrategias y lineamientos para el desarrollo de licitaciones de insumos, en función del análisis estratégico realizado, incorporando criterios como planificación de demanda, consolidación de volúmenes y enfoque de negociación, que permitan estructurar procesos de licitación más ordenados, consistentes y alineados con las prioridades de la organización.

Fase 2: Hipótesis

Se plantea que la implementación de un Modelo Estratégico de Abastecimiento, basado en la segmentación previa de los insumos según su nivel de impacto y riesgo, permitirá transformar el proceso licitatorio desde un enfoque reactivo hacia una gestión estructurada y diferenciada, reduciendo la exposición a riesgos de desabastecimiento, mejorando la continuidad operativa y fortaleciendo la alineación del área de compras con los objetivos estratégicos de la organización.

Fase 3: Estado del Arte – Marco Teórico

1. ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANIFICACIÓN DE LA DEMANDA

El abastecimiento estratégico se define como un enfoque sistemático orientado a gestionar las adquisiciones de manera alineada con los objetivos del negocio, superando una visión meramente transaccional del proceso de compras. Este enfoque busca asegurar la disponibilidad oportuna de insumos, reducir la exposición al riesgo de suministro y mejorar la eficiencia de los procesos, considerando tanto variables internas como condiciones del mercado proveedor.

De acuerdo con Chopra y Meindl (Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation, Pearson, 2019), una gestión estratégica del abastecimiento requiere comprender la estructura de la cadena de suministro, anticipar la demanda y coordinar decisiones de compra que permitan reducir la incertidumbre asociada al suministro. En este contexto, la planificación de la demanda cumple un rol fundamental, ya que permite anticipar necesidades futuras, estructurar volúmenes de compra y definir horizontes de contratación coherentes con el comportamiento de consumo de los insumos.

La ausencia de planificación de la demanda suele derivar en compras spot, procesos de cotización frecuentes y decisiones de corto plazo, lo que incrementa la carga operativa del área de compras y eleva el riesgo de quiebres de stock o incumplimientos por parte de los proveedores. Asimismo, este tipo de gestión reactiva dificulta la consolidación de volúmenes y limita la capacidad del área para definir estrategias de negociación consistentes.

Según José Luis Andías (clase de Operaciones de Clase Mundial, MBA UTFSM 2025), la planificación de la demanda debe entenderse como un elemento habilitador del abastecimiento estratégico, ya que permite alinear las decisiones de compra con los objetivos operacionales y estratégicos de la organización, reduciendo la variabilidad y el riesgo

asociado al suministro.

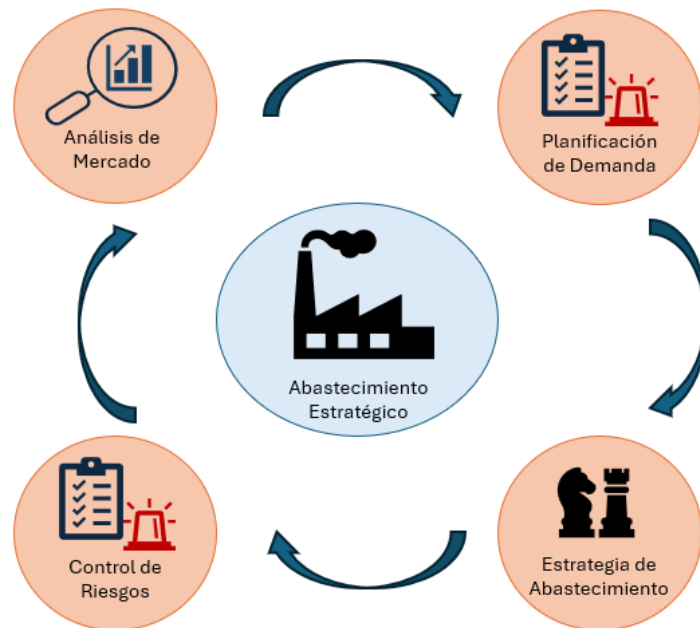


Figura 1: Relación entre abastecimiento estratégico y planificación de la demanda como soporte a la gestión del abastecimiento

Fuente: Elaboración propia.

2. EXCELENCIA OPERACIONAL APLICADA AL ABASTECIMIENTO

La excelencia operacional corresponde a la capacidad de una organización para ejecutar sus procesos de manera consistente, eficiente y alineada con la estrategia definida. En el ámbito del abastecimiento, este concepto se traduce en la estandarización de procesos, la reducción de variabilidad, la gestión eficiente de recursos y el control sistemático del desempeño del área.

Diversos autores sostienen que la excelencia operacional no se alcanza únicamente mediante la optimización de costos, sino a través del rediseño y fortalecimiento estructural de los procesos organizacionales, de manera que estos aseguren continuidad operativa, calidad en el suministro y capacidad de respuesta frente a escenarios de riesgo (Hammer, 1990).

En el área de abastecimiento, la excelencia operacional se refleja en prácticas tales como la estandarización de los procesos de licitación, la definición clara de criterios de evaluación de proveedores, la planificación anticipada de compras y el uso de herramientas de control de gestión. Estas prácticas permiten disminuir la dependencia de decisiones individuales, mejorar la consistencia en la toma de decisiones y fortalecer la confiabilidad del proceso de

compra.

Bajo este enfoque, la Excelencia Operacional en abastecimiento no se limita a la reducción de costos, sino que busca maximizar la satisfacción de los clientes internos, asegurar niveles adecuados de servicio y disminuir los riesgos asociados al suministro.



Figura 2: Excelencia operacional aplicada al área de abastecimiento y su contribución a la eficiencia organizacional

Fuente: Elaboración propia.

3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión estratégica que permite traducir los objetivos organizacionales en indicadores medibles, facilitando el seguimiento del desempeño y la alineación entre estrategia y operación. Su principal aporte consiste en integrar indicadores financieros y no financieros, permitiendo una evaluación equilibrada del desempeño organizacional.



Figura 3: Estructura del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaboración propia.

Kaplan y Norton, creadores del Balanced Scorecard, señalan en *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard Business School Press, 1996) que esta herramienta permite equilibrar indicadores financieros y no financieros, facilitando una visión integral del desempeño organizacional. El modelo se estructura tradicionalmente en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

- Perspectiva financiera: Orientada al control del presupuesto de compras y la eficiencia en el uso de recursos.
- Perspectiva del cliente interno: Enfocada en el nivel de servicio entregado a las áreas usuarias.
- Perspectiva de procesos internos: Relacionada con la eficiencia, estandarización y confiabilidad de los procesos de compra y licitación.
- Perspectiva de aprendizaje y mejora continua: Asociada al desarrollo de capacidades del área y a la madurez de sus prácticas de gestión.

La incorporación de un Cuadro de Mando Integral en el área de abastecimiento permite identificar brechas de desempeño, apoyar la toma de decisiones y asegurar que las estrategias definidas se implementen de manera consistente y medible.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL					
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MEDICIÓN ACTUAL	METAS	PLAN DE ACCIÓN
FINANCIERA					
CLIENTE INTERNO					
PROCESOS INTERNOS					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					

Figura 4: Ejemplo de uso del cuadro de mando Integral para seguimiento, control de la gestión y mejora continua

Fuente: Elaboración propia.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE INSUMOS Y ESTRATEGIAS DE ABASTECIMIENTO Y NEGOCIACIÓN – MATRIZ DE KRALJIC

El análisis estratégico de insumos constituye un elemento central del abastecimiento estratégico, ya que permite definir enfoques diferenciados de gestión según la criticidad y el riesgo asociado a cada insumo. Una de las herramientas más utilizadas para este propósito es la Matriz de Kraljic, propuesta por Peter Kraljic en 1983, la cual clasifica los insumos según dos dimensiones: impacto en la operación y riesgo de abastecimiento.

Esta matriz permite segmentar los insumos en cuatro cuadrantes: no críticos, apalancables, cuellos de botella y estratégicos, facilitando la definición de estrategias específicas para cada tipo de insumo. Según Kraljic (Purchasing Must Become Supply Management, Harvard Business Review, 1983), no existe una única estrategia de compra válida para todos los insumos, por lo que la diferenciación estratégica resulta fundamental.

Autores como Kraljic (1983) señalan que la segmentación estratégica del portafolio de compras permite no solo analizar la situación actual de los insumos críticos, sino también definir estrategias diferenciadas orientadas a reducir riesgos de suministro, fortalecer la posición negociadora y optimizar la relación con los proveedores.

En el contexto de las licitaciones privadas, la aplicación de la Matriz de Kraljic permite definir estrategias de abastecimiento y negociación diferenciadas según el cuadrante al que pertenezca cada insumo. Esto implica establecer lineamientos específicos respecto del tipo de licitación a utilizar, el grado de competencia entre proveedores, el nivel de análisis

requerido y el enfoque de negociación más adecuado, contribuyendo a una gestión del abastecimiento más consistente y alineada con los objetivos organizacionales.



Figura 5: Matriz de Kraljic para el análisis estratégico de insumos según impacto en la operación y riesgo de abastecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

DESARROLLO DE UN MODELO ESTRATÉGICO DE ABASTECIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LICITACIONES

En esta etapa se desarrollará el Modelo Estratégico de Abastecimiento propuesto en la presente tesis, cuyo objetivo es estructurar el proceso de licitación de insumos desde una perspectiva estratégica, sistemática y replicable. El modelo se construye desde la visión del comprador y busca apoyar la toma de decisiones del área de abastecimiento, permitiendo enfrentar de mejor manera la complejidad asociada a la gestión de proveedores, la variabilidad del mercado y las exigencias operativas del negocio.

El modelo estratégico de abastecimiento propuesto en esta tesis no se orienta exclusivamente a la obtención de mejores condiciones económicas, sino que pone énfasis en **la reducción del riesgo de abastecimiento, la continuidad operativa y la satisfacción del cliente interno**, elementos clave para el desempeño sostenido de las organizaciones. Para ello, se plantea una estructura metodológica compuesta por cuatro etapas secuenciales e interrelacionadas, que permiten ordenar el análisis, definir estrategias de abastecimiento coherentes y traducirlas en lineamientos concretos para el desarrollo de licitaciones de insumos.

Esta estructura metodológica busca asegurar que las decisiones del área de abastecimiento se adopten de manera sistemática y consistente con las necesidades operativas y estratégicas del negocio, desde la perspectiva del comprador, contribuyendo a una gestión más estructurada del riesgo de abastecimiento y a una mayor confiabilidad del proceso de licitación.

Para el desarrollo del modelo, alineado con los objetivos específicos de la tesis, se realizarán 4 fases que a continuación se describen:

FASE 1

- Definir los objetivos estratégicos del área de abastecimiento desde la perspectiva del comprador
- Establecer indicadores de desempeño asociados a la gestión de insumos, continuidad operativa y servicio al cliente interno
- **Construir un mapa estratégico que sirva de base para la toma de decisiones en las etapas posteriores**

FASE 2

- Analizar los insumos en función de su impacto en la operación y el nivel de riesgo de abastecimiento
- **Clasificar estratégicamente los insumos y proveedores mediante la aplicación de la Matriz de Kraljic**
- Identificar categorías de insumos según su criticidad y dependencia del mercado proveedor

FASE 3

- **Definir estrategias de abastecimiento diferenciadas para cada categoría estratégica de insumo**
- Establecer lineamientos generales orientados a asegurar la continuidad del suministro y la gestión del riesgo
- Priorizar acciones de abastecimiento según la relevancia estratégica de cada categoría

FASE 4

- **Traducir las estrategias de abastecimiento en lineamientos concretos para el diseño de licitaciones**
- Definir criterios asociados al tipo de acuerdos, plazos del proceso y metodología de evaluación según la categoría estratégica
- Establecer lineamientos generales para la definición de SLA coherentes con la criticidad de los insumos

1. Fase 1: Desarrollo de un cuadro de mando / mapa estratégico de abastecimiento

En esta fase del modelo propuesto tiene como finalidad establecer los lineamientos estratégicos del área de abastecimiento desde una perspectiva integral, alineando su gestión con los objetivos corporativos del negocio. Este alineamiento se entiende como la coherencia entre las prioridades estratégicas de la organización y las decisiones tácticas y operativas del área, particularmente en términos de continuidad operacional, eficiencia en costos y confiabilidad de los procesos.

En este contexto, el área de abastecimiento deja de ser una función transaccional centrada únicamente en la compra de insumos, para posicionarse como un habilitador estratégico del negocio, impactando directamente en la estabilidad operativa, la estructura de costos y el nivel de servicio interno.

Fundamentación del Cuadro de Mando Integral

Para estructurar este alineamiento estratégico, se propone la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI), herramienta que permite traducir la estrategia en objetivos concretos e indicadores medibles, facilitando el seguimiento del desempeño y la toma de decisiones basada en información.

El CMI permite visualizar la estrategia a través de un mapa estratégico, estableciendo relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos definidos. De esta forma, no solo se monitorean resultados finales, sino también los factores habilitadores que los hacen posibles.

Construcción del Mapa Estratégico

El mapa estratégico del área de abastecimiento fue estructurado en cuatro perspectivas interrelacionadas:

1. Financiera
2. Cliente interno
3. Procesos internos
4. Aprendizaje y crecimiento

Estas perspectivas permiten traducir la estrategia del área en objetivos organizados de manera sistémica, facilitando la identificación de relaciones de causa-efecto entre las distintas dimensiones de la gestión.

La estructuración del mapa responde a una lógica ascendente, en la cual el

fortalecimiento de las capacidades organizacionales (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) impulsa mejoras en los procesos internos del área de abastecimiento. A su vez, la optimización de dichos procesos permite entregar un mejor nivel de servicio al cliente interno, contribuyendo finalmente al cumplimiento de los objetivos financieros de la organización, tales como la optimización del gasto, la eficiencia en el uso de recursos y la generación de ahorros sostenibles.

De esta manera, el mapa estratégico permite visualizar cómo el desarrollo de capacidades y la mejora de procesos impactan progresivamente en los resultados del área, asegurando una gestión de abastecimiento alineada con los objetivos estratégicos del negocio.

1. Financiera

Esta perspectiva se orienta a asegurar una gestión eficiente de los recursos financieros asociados al abastecimiento, promoviendo el control del gasto, la optimización de costos y la generación de valor para la organización. Desde esta dimensión, el área de abastecimiento busca contribuir al cumplimiento de los objetivos financieros del negocio mediante una adecuada planificación de compras, la negociación de condiciones comerciales favorables y la gestión estratégica del gasto.

Asimismo, se busca mejorar la visibilidad y el control presupuestario de las adquisiciones, reduciendo sobrecostos derivados de compras urgentes, ineficiencias en los procesos o falta de planificación. De esta manera, el área de abastecimiento aporta a la sostenibilidad financiera de la organización, asegurando que las decisiones de compra se alineen con criterios de eficiencia y responsabilidad en el uso de los recursos.

Indicadores asociados pueden incluir:

- Variación presupuestaria del gasto
- Ahorros generados respecto a presupuesto

2. Cliente interno

Esta perspectiva busca garantizar que las áreas usuarias de la organización cuenten con los insumos y servicios necesarios para cumplir oportunamente sus objetivos operativos. En este sentido, el área de abastecimiento cumple un rol clave como soporte transversal a las distintas unidades del negocio, asegurando que los procesos de compra respondan de manera eficiente a las necesidades internas.

El foco de esta dimensión está en resguardar la continuidad de la operación y en

mantener un nivel de servicio adecuado hacia los clientes internos, mediante la entrega oportuna de los insumos requeridos y el cumplimiento de las especificaciones técnicas solicitadas.

Indicadores posibles:

- Nivel de cumplimiento de plazos de entrega: On time
- Cumplimiento de los tiempos de respuesta de abastecimiento.
- Nivel de cumplimiento de la completitud del pedido: Fill Rate o In Full
- Cumplimiento del Nivel de Servicio: OTIF (On Time + In Full)

3. Procesos internos

Esta perspectiva se enfoca en fortalecer y estandarizar los procesos clave del área de abastecimiento, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa, la trazabilidad de las decisiones de compra y el control de las distintas etapas del proceso de adquisición.

Asimismo, busca promover una gestión más planificada y estructurada del abastecimiento, reduciendo la dependencia de compras reactivas y fortaleciendo prácticas como la planificación de requerimientos, la gestión de licitaciones y el monitoreo del desempeño de proveedores. De esta manera, se contribuye a mejorar la confiabilidad de los procesos y a asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos por la organización.

Indicadores posibles:

- Tasa de quiebres de stock
- Porcentaje de compras planificadas vs. Reactivas o Spot
- Cumplimiento del tiempo del proceso de licitación
- Porcentaje de cumplimiento del plan de compras mensual y anual
- Nivel de cumplimiento contractual
- Nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos.
- % Cumplimiento de los estándares exigido a los proveedores según evaluación.

4. Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva se orienta al desarrollo de las capacidades organizacionales del área de abastecimiento, promoviendo la mejora continua de las competencias del equipo y el fortalecimiento de las herramientas y prácticas de gestión utilizadas en los procesos de compra.

Asimismo, busca impulsar la madurez del área mediante el desarrollo de

conocimientos técnicos, habilidades analíticas y una mayor profesionalización de la función de abastecimiento, permitiendo enfrentar de mejor manera los desafíos asociados a la gestión estratégica de proveedores y a la toma de decisiones en entornos cada vez más complejos.

Indicadores posibles:

- Cumplimiento de Plan de Capacitación
- Disminución de brechas de competencias.

Relación causa-efecto del modelo

El modelo plantea que el fortalecimiento de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite desarrollar las capacidades y competencias necesarias dentro del área de abastecimiento. Estas capacidades habilitan la mejora y estandarización de los procesos internos, incrementando la eficiencia operativa y el control de las decisiones de compra.

A su vez, la optimización de los procesos internos contribuye a mejorar el nivel de servicio entregado al cliente interno, asegurando una gestión de abastecimiento más oportuna, confiable y alineada con las necesidades operativas de la organización. Finalmente, estos resultados impactan positivamente en la perspectiva financiera, mediante una mejor gestión del gasto, mayor control presupuestario y generación de eficiencias en los procesos de compra.

De esta manera, el mapa estratégico no solo actúa como una herramienta de control del desempeño, sino también como un instrumento de gestión que permite visualizar la relación entre las distintas dimensiones estratégicas del área y orientar la toma de decisiones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuadro de Mando Integral de Abastecimiento

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES
Perspectiva Financiera	Variación presupuestaria del gasto	$(\text{Presupuesto Real} - \text{Presupuesto Planificado}) / \text{Presupuesto Planificado} * 100$
	Ahorros generados respecto a presupuesto	$(\text{Presupuesto Planificado} - \text{Real}) / \text{Presupuesto Planificado} * 101$
Perspectiva Clientes	Nivel de cumplimiento de plazos de entrega: On time	% entregas en plazo
	Cumplimiento de los tiempos de respuesta de abastecimiento.	Tiempo promedio respuesta proveedor
	Nivel de cumplimiento de la completitud del pedido: Fill Rate o In Full	% pedidos completos
	Nivel de cumplimiento de OTIF	% entregas completas y a tiempo
Perspectiva Proceso Interno	Tasa de quiebres de stock	% quiebres sobre total solicitudes
	Porcentaje de compras planificadas vs. Reactivas o Spot	% compras planificadas
	Cumplimiento de tiempo promedio de proceso de licitación	% de cumplimiento de tiempo de licitación
	Porcentaje de cumplimiento del plan de compras mensual y anual	% ejecución plan anual
	Nivel de cumplimiento contractual	% cumplimiento contrato
	Nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos.	% auditorías sin observaciones
	% Cumplimiento de los estándares exigido a los proveedores según evaluación.	Score evaluación proveedores
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Cumplimiento de Plan de Capacitación	% capacitaciones ejecutadas
	Disminución de brechas de competencias.	% brechas cerradas

Tabla 1: Cuadro de Mando Integral de Abastecimiento

Fuente: Elaboración propia.

2. Fase 2: Análisis estratégico de abastecimiento para definir estrategias a seguir

En esta segunda fase del modelo se desarrolla un análisis estratégico del portafolio de proveedores e insumos, con el objetivo de segmentar las categorías de compra según su impacto en el negocio y el nivel de riesgo asociado a su abastecimiento.

Este análisis permite priorizar esfuerzos de gestión y evitar la aplicación de estrategias homogéneas frente a realidades de mercado distintas. De esta forma, el área de abastecimiento adopta un enfoque diferenciado, asignando recursos y nivel de control en función de la criticidad de cada categoría.

La gestión moderna de abastecimiento reconoce que no todas las compras tienen la misma relevancia estratégica. Mientras algunas categorías pueden impactar directamente la continuidad operacional o la estructura de costos del negocio, otras poseen menor incidencia y pueden gestionarse bajo criterios de eficiencia administrativa.

El análisis estratégico se basa en dos dimensiones principales:

- Impacto en la operación y en los resultados del negocio
- Nivel de riesgo asociado al suministro

La combinación de estas variables permite construir una matriz de segmentación que facilita la toma de decisiones estratégicas en abastecimiento.

2.1. Análisis desde la perspectiva del comprador

Pauta para realizar el análisis estratégico desde la mirada del comprador

El análisis estratégico desde la perspectiva del comprador se desarrolla a través de las siguientes etapas:

a) Identificación de categorías de compra

Se agrupan los insumos según su naturaleza y uso dentro de la organización.

b) Evaluación del impacto en el negocio

Se analiza el nivel de impacto de cada categoría en la operación, considerando variables como:

- Incidencia en la continuidad operacional
- Impacto en costos
- Relevancia en el producto final

c) Evaluación del riesgo de abastecimiento

Se analiza la complejidad del suministro considerando:

- Disponibilidad de proveedores

- Nivel de dependencia
 - Sustitución del insumo
 - Lead time
- d) Asignación en la matriz estratégica
- Cada categoría se posiciona en la matriz de Kraljic según:
- Alto/bajo impacto
 - Alto/bajo riesgo
- e) Clasificación final
- Se clasifican los insumos en:
- Estratégicos
 - Apalancables
 - Cuello de botella
 - No críticos

Representación gráfica del análisis estratégico



Figura 6: Matriz de Kraljic aplicada a insumos de Proveedores Nacionales

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de aplicación

Para ilustrar la aplicación del análisis, se presentan los siguientes casos:

- Caja de cartón: alto impacto en la operación y bajo riesgo de abastecimiento, por lo que se clasifican como insumos apalancables.
- Botellas específicas: alto impacto en el costo total y alto riesgo debido a su especialización, clasificándose como insumos estratégicos.
- Material de oficina: bajo impacto y bajo riesgo, por lo que se clasifican como insumos no críticos.
- Repuestos específicos de maquinaria: bajo impacto en el costo total, pero alto riesgo de abastecimiento debido a la dependencia de un proveedor o a la dificultad de sustitución, por lo que se clasifican como insumos cuello de botella.

2.2. Consideraciones logísticas: proveedores nacionales e internacionales

Para la aplicación del análisis estratégico, el modelo considera una distinción relevante entre proveedores nacionales e internacionales, debido a las diferencias en condiciones logísticas, tiempos de abastecimiento y niveles de riesgo asociados al suministro.

En el caso de proveedores nacionales, las condiciones de abastecimiento suelen caracterizarse por menores tiempos de reposición, mayor flexibilidad en los volúmenes de compra y una mayor capacidad de respuesta ante contingencias operativas. Esto permite una gestión más dinámica, donde los niveles de riesgo asociados al suministro tienden a ser más bajos y controlables.

Por el contrario, en proveedores internacionales el abastecimiento incorpora factores adicionales que aumentan la complejidad y el riesgo. Entre estos se encuentran:

- Mayores tiempos de entrega (lead time)
- Costos por flete
- Dependencia del transporte internacional
- Procesos aduaneros y regulatorios
- Exposición a variaciones en costos logísticos
- Menor capacidad de reacción ante contingencias
- Mayor dificultad para gestionar reclamos o ajustes en el corto plazo

Debido a estas condiciones, ciertos insumos que podrían clasificarse como apalancables o no críticos en un contexto nacional pueden posicionarse como estratégicos o de cuello de botella cuando su abastecimiento depende de proveedores internacionales.

En este contexto, el modelo propone utilizar análisis diferenciados según el origen del proveedor.

Esta distinción permite reflejar de manera más precisa la realidad del abastecimiento y fortalece la toma de decisiones estratégicas, asegurando una correcta clasificación de los insumos antes de avanzar hacia el análisis desde la perspectiva del proveedor.

2.3. Análisis desde la perspectiva del proveedor

El análisis estratégico desde la perspectiva del proveedor complementa la clasificación realizada desde la mirada del comprador, permitiendo evaluar la posición relativa de la organización en el mercado proveedor.

Este enfoque permite entender qué tan atractivo resulta el cliente para los proveedores y cuál es el nivel de poder que estos poseen en la relación comercial.

Factores como el volumen de compra, la estabilidad de la demanda, la reputación de pago, la proyección de crecimiento y la posibilidad de establecer relaciones de largo plazo influyen directamente en la prioridad que los proveedores asignan a la organización.

Pauta para realizar el análisis estratégico desde la mirada del proveedor

1. Evaluación del atractivo del cliente

Se analiza qué tan relevante es la empresa para el proveedor considerando:

- Volumen de compra
- Frecuencia de compra
- Proyección de crecimiento
- Rentabilidad del cliente

2. Evaluación del poder del proveedor

Se analiza el nivel de dominio del proveedor considerando:

- Concentración del mercado
- Nivel de diferenciación del insumo
- Costos de cambio

3. Construcción de matriz de poder relativo

Se posiciona la relación comprador-proveedor en función de:

- Poder del proveedor
- Atractivo del cliente

4. Determinación de la posición estratégica

Se identifican escenarios como:

- Alto poder proveedor / bajo atractivo cliente
- Bajo poder proveedor / alto atractivo cliente

Representación gráfica del análisis del proveedor

La matriz presentada incorpora la perspectiva del proveedor, considerando dos dimensiones principales:

- Impacto de la compra en el negocio del proveedor, que refleja el nivel de relevancia que tiene la organización dentro de sus ingresos o su operación
- Atractivo de la compra para el proveedor, asociado a variables como volumen, estabilidad, condiciones comerciales, potencial de crecimiento y facilidad operativa de la relación

A partir de estas dimensiones se identifican cuatro situaciones estratégicas:

- a. Cuidar la relación: cuando la organización es relevante para el proveedor y el negocio es atractivo para ambas partes, favoreciendo relaciones de largo plazo y colaboración
- b. Formar alianzas: cuando existe interés en profundizar la relación, permitiendo generar mejoras conjuntas en costos, eficiencia o innovación
- c. Buscar alternativas: cuando el proveedor tiene mayor poder relativo, haciendo necesario reducir dependencia y mejorar la posición negociadora
- d. Abandonar: cuando la relación no es estratégica para ninguna de las partes, siendo recomendable evaluar su reemplazo



Figura 7: Análisis estratégico: Visión del proveedor

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo de aplicación

- Un proveedor altamente especializado, con pocos competidores y bajo volumen de compra por parte de la empresa, presenta un alto poder relativo, lo que obliga a priorizar estrategias de aseguramiento de suministro.
- En cambio, cuando la empresa representa un cliente relevante para el proveedor, puede fortalecer su posición negociadora y avanzar hacia relaciones colaborativas.

Relación entre ambas perspectivas

La incorporación de la perspectiva del proveedor no modifica la clasificación estratégica de los insumos obtenida mediante la matriz de Kraljic, pero sí permite ajustar la forma en que se implementan las estrategias de abastecimiento.

En particular, la posición relativa de la organización frente al proveedor puede fortalecer o limitar su poder de negociación, influyendo en el tipo de acuerdos, el nivel de colaboración y las acciones necesarias para asegurar condiciones favorables de suministro.

2.4. Lógica económica del modelo

El riesgo de suministro aumenta cuando existen:

- Mercados concentrados
- Altas barreras de entrada
- Dependencia técnica
- Restricciones logísticas

El impacto en el negocio aumenta cuando:

- El insumo es crítico
- Representa alto gasto
- Afecta la calidad del producto

2.5. Clasificación estratégica de los insumos

Como resultado del análisis realizado desde la perspectiva del comprador y del proveedor, las categorías de insumos se clasifican en cuatro grupos estratégicos, en función de su impacto en el negocio y el nivel de riesgo de abastecimiento.

a. Insumos estratégicos:

Corresponden a insumos de alto impacto en la operación y alto riesgo de abastecimiento. Su disponibilidad es crítica para la continuidad del negocio y, en general, existe un número limitado de proveedores o altas barreras de entrada.

En estos casos, la gestión se orienta a asegurar la estabilidad del suministro, priorizando la confiabilidad por sobre el costo. Esto implica un monitoreo constante del proveedor y una planificación anticipada de la demanda.

b. Insumos apalancables

Son insumos de alto impacto en la operación, pero con bajo riesgo de abastecimiento debido a la existencia de múltiples proveedores y un mercado competitivo.

En estas categorías, el poder de negociación del comprador es mayor, permitiendo enfocar la gestión en la optimización de costos y condiciones comerciales, sin comprometer la continuidad operativa.

c. Insumos cuello de botella

Corresponden a insumos de bajo impacto económico, pero con alto riesgo de abastecimiento, generalmente debido a la escasez de proveedores, restricciones técnicas o baja capacidad de sustitución.

A pesar de su menor incidencia en el gasto total, su falta puede generar interrupciones operativas, por lo que la gestión se enfoca en asegurar su disponibilidad.

d. Insumos no críticos

Son insumos de bajo impacto en la operación y bajo riesgo de abastecimiento. Se caracterizan por ser estandarizados y de fácil acceso en el mercado.

En estos casos, la gestión se orienta a la eficiencia operativa, buscando simplificar procesos y reducir costos administrativos.

2.6. Clasificación estratégica de los insumos

Aporte del análisis estratégico al modelo

El análisis estratégico desarrollado en esta fase constituye la base para la toma de decisiones en el modelo de abastecimiento propuesto, permitiendo estructurar la gestión de compras de manera diferenciada según la criticidad de cada categoría.

El principal aporte de esta etapa radica en ordenar la toma de decisiones estratégicas mediante un enfoque sistemático. En lugar de depender de criterios individuales o decisiones reactivas, el modelo establece un marco metodológico replicable y adaptable, que permite dar consistencia y trazabilidad a la gestión de abastecimiento.

Su aplicación permite:

- Priorizar esfuerzos de gestión en función del impacto y riesgo
- Asignar recursos de manera proporcional a la criticidad de los insumos
- Reducir vulnerabilidades operativas asociadas al suministro
- Mejorar la planificación de compras
- Establecer una base objetiva para la definición de estrategias de abastecimiento
- Priorizar iniciativas de mejora
- Justificar decisiones ante la alta dirección
- Definir criterios de selección y evaluación de proveedores
- Establecer niveles de servicio (SLA)
- Reducir la exposición a riesgos operativos

Asimismo, la incorporación de la perspectiva del proveedor permite complementar la visión tradicional centrada en el comprador, facilitando una comprensión más completa de la relación comercial, incluyendo las dinámicas de poder y el nivel de atractivo que representa la organización para el proveedor.

De esta forma, el análisis estratégico no constituye un ejercicio teórico, sino un elemento

clave para la toma de decisiones, sirviendo como base para la definición de estrategias diferenciadas que serán desarrolladas en la siguiente fase del modelo.

2.7. Implicancias organizacionales del modelo

La implementación del modelo de abastecimiento propuesto implica ajustes en la forma en que el área de abastecimiento se relaciona tanto con el negocio como con el mercado proveedor, requiriendo una gestión más segmentada y estratégica según la criticidad de cada categoría.

En este contexto, se identifican las siguientes implicancias:

- Mayor planificación y coordinación anticipada en categorías estratégicas, con foco en relaciones de largo plazo
- Desarrollo de capacidades analíticas y de negociación en categorías apalancables, orientadas a maximizar eficiencias económicas
- Implementación de mecanismos de monitoreo y gestión de riesgos en categorías cuello de botella, con foco en la continuidad operativa
- Automatización, estandarización y simplificación de procesos en categorías no críticas, para mejorar la eficiencia operativa

En síntesis, la fase de clasificación estratégica de los insumos permite transformar la gestión de abastecimiento desde un enfoque operativo hacia uno estratégico, proporcionando una base estructurada para la toma de decisiones diferenciadas según el nivel de impacto y riesgo de cada categoría.

A partir de este análisis, la organización no solo logra una mejor comprensión de sus insumos críticos y de las dinámicas del mercado proveedor, sino que también establece criterios claros para priorizar esfuerzos, asignar recursos y gestionar riesgos de manera más eficiente.

De esta forma, la fase 2 sienta las bases para el desarrollo de estrategias de abastecimiento específicas, las cuales serán abordadas en la siguiente etapa del modelo, permitiendo traducir el análisis realizado en acciones concretas orientadas a la generación de valor y a la continuidad operativa del negocio.

3. FASE 3: Definir estrategias de abastecimiento según un análisis estratégico de proveedores.

Las estrategias de abastecimiento definidas en esta etapa se construyen a partir del análisis estratégico desarrollado en la fase anterior, el cual incorpora tanto la perspectiva del comprador como la del proveedor. De esta forma, la definición estratégica no solo considera la criticidad del insumo, sino también la posición relativa de la organización frente al mercado proveedor.

Esta etapa del modelo consiste en traducir la segmentación estratégica en lineamientos concretos de abastecimiento. Representa el vínculo entre el análisis diagnóstico y la ejecución operativa, asegurando que las decisiones de compra respondan de manera coherente al nivel de impacto y riesgo identificado previamente, así como al nivel de atractivo y poder relativo en la relación con los proveedores.

El modelo parte del supuesto de que la gestión de abastecimiento no puede ser uniforme. Aplicar una estrategia homogénea a todas las categorías genera ineficiencias, ya sea por sobregestión en insumos simples o por una gestión insuficiente en categorías críticas. Por ello, la estrategia debe ajustarse tanto al posicionamiento estratégico del insumo como a la relación específica con el proveedor.

En este contexto, la definición de estrategias busca cumplir tres objetivos principales:

- Disminuir el riesgo de interrupciones en el suministro
- Optimizar el uso de recursos financieros
- Alinear la gestión de compras con las necesidades operativas y estratégicas del negocio

3.1. Estrategias de abastecimiento según clasificación de insumos y visión del proveedor

La siguiente tabla presenta la pauta estratégica completa, construida a partir de la combinación de:

- Clasificación del insumo (impacto y riesgo)
- Impacto del cliente en el proveedor
- Atractivo del cliente para el proveedor

Clasificación de Proveedor de Insumos	Impacto en el negocio según monto de compra	Riesgo de abastecimiento o (disponibilidad y dependencia de proveedores)	Impacto en el proveedor según ventas	Atractivo del comprador para el proveedor (relevancia y valor estratégico del cliente)	SITUACIÓN ACTUAL: Oportunidades de		Mejora a implementar: Relación con
					Contratos de mediano y largo plazo: Alianzas con mejores acuerdos de precios	OTIF: Mejorar tiempos de entrega y completitud del pedido	1. Implementar acuerdos de largo plazo con mejores acuerdos de precios 2. Mejorar la planificación y entendimiento de los procesos del proveedor para aumentar el OTIF: Tiempos de entrega y completitud del pedido 3. Buscar alternativas de proveedores 4. Buscar generar acuerdos de mediano plazo buscando bajar los precios
Cuello de botella	BAJO	ALTO	BAJO	BAJO	No existen contratos, los precios son spot	No existe claridad y compromiso en el cumplimiento	3. Buscar alternativas de proveedores
Cuello de botella	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO	Existen acuerdos informales o compras recurrentes, pero sin contratos estructurados de largo plazo	Cumplimiento variable, con entregas generalmente correctas pero sin estándares formales definidos	1. Implementar acuerdos de largo plazo con mejores acuerdos de percios por compras y volumen
Estratégicos	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	Existen contratos básicos, pero con condiciones poco favorables y limitada negociación	Cumplimiento irregular, con riesgos en tiempos de entrega y calidad del servicio	4. Buscar generar acuerdos de mediano plazo buscando bajar los precios por compras y volumen
Estratégicos	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	Existen contratos de largo plazo con condiciones claras y acuerdos de suministro definidos	Alto nivel de cumplimiento en tiempos y completitud de entrega	1. Implementar acuerdos de largo plazo con mejores acuerdos de percios por compras y volumen
Apalancables	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	Compras frecuentes sin contratos estructurados, aprovechando condiciones de mercado	Buen nivel de cumplimiento, aunque sin seguimiento formal	4. Buscar generar acuerdos de mediano plazo buscando bajar los precios por compras y volumen
Apalancables	ALTO	BAJO	ALTO	ALTO	Contratos negociados o acuerdos marco con condiciones competitivas	Alto cumplimiento en entregas, con buen nivel de servicio	1. Implementar acuerdos de largo plazo con mejores acuerdos de percios por compras y volumen
No críticos	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	No existen contratos formales, compras simples y transaccionales	Cumplimiento adecuado sin necesidad de control intensivo	2. Mejorar la planificación y entendimiento de los procesos del proveedor para aumentar el OTIF
No críticos	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	Compras puntuales sin acuerdos formales, con baja estandarización	Cumplimiento aceptable, pero con baja visibilidad del desempeño	3. Buscar alternativas de proveedores

Tabla 2: Estrategia de abastecimiento según clasificación de insumos y visión del proveedor
 Fuente: Elaboración propia.

Esta matriz permite abordar todos los escenarios posibles de relación comprador-

proveedor, definiendo estrategias diferenciadas según cada combinación, lo que responde directamente al requerimiento de analizar los distintos casos estratégicos.

3.2. Fundamentación estratégica de las decisiones

Las estrategias definidas no se orientan exclusivamente a la reducción de costos. Si bien la optimización económica es relevante, el modelo reconoce que la función de abastecimiento cumple un rol clave en la gestión del riesgo, la continuidad operativa y la generación de valor.

En este sentido:

- En categorías estratégicas, la prioridad es la estabilidad y la relación colaborativa de largo plazo
- En categorías apalancables, el foco se desplaza hacia la captura de eficiencias mediante negociación
- En categorías cuello de botella, predomina la gestión preventiva del riesgo
- En categorías no críticas, se privilegia la simplificación y eficiencia administrativa

Esta diferenciación permite asignar esfuerzos de gestión de manera proporcional a la criticidad de cada categoría.

3.3. Influencia de la visión del proveedor en la definición de estrategias

La incorporación de la perspectiva del proveedor permite ajustar la estrategia base definida por la matriz de Kraljic, considerando el poder relativo en la relación comercial.

En este contexto, un mismo tipo de insumo puede requerir estrategias distintas dependiendo del nivel de relevancia que tiene la organización para el proveedor.

A continuación, se presentan los principales lineamientos:

a. Insumos estratégicos

Cuando la organización es un cliente relevante, se pueden establecer alianzas estratégicas, acuerdos de largo plazo e instancias de colaboración. En caso contrario, se deben fortalecer mecanismos de negociación y evaluar alternativas de suministro.

b. Insumos apalancables

Si la organización tiene alto poder de compra, puede intensificar la competencia entre proveedores. Si no, debe aumentar el atractivo del negocio mediante consolidación de demanda o contratos más amplios.

c. Insumos cuello de botella

Cuando el proveedor posee alto poder, se deben priorizar mecanismos de aseguramiento de suministro. Si existe mayor equilibrio, se pueden desarrollar

relaciones más colaborativas.

d. Insumos no críticos

La influencia del proveedor es menor, privilegiándose la eficiencia operativa mediante automatización y estandarización.

3.4. Coherencia con el modelo de abastecimiento

Las estrategias definidas mantienen coherencia con el enfoque general del modelo, permitiendo:

- Reducir la exposición a riesgos de suministro
- Mejoran el control del gasto
- Aseguran continuidad operativa
- Optimizar la eficiencia de los procesos de compra

De esta forma, la definición estratégica se integra como parte de un sistema estructurado de gestión de abastecimiento.

3.5. Valor del enfoque propuesto

El principal aporte de esta etapa radica en estructurar la toma de decisiones estratégicas en compras mediante un enfoque sistemático. En lugar de depender de criterios individuales o decisiones reactivas, el modelo establece una pauta clara, replicable y adaptable a distintas organizaciones.

Este enfoque permite:

- Priorizar iniciativas de mejora
- Justificar decisiones ante la alta dirección
- Definir criterios de selección de proveedores
- Establecer indicadores de desempeño (SLA)
- Reducir la exposición a riesgos operativos

Con ello, la función de abastecimiento evoluciona desde un rol operativo hacia una función estratégica dentro de la organización.

4. FASE 4: Definir estrategias en el desarrollo de licitaciones según un análisis estratégico de proveedores

La cuarta etapa del modelo traduce las estrategias de abastecimiento definidas en la etapa anterior en lineamientos concretos para el diseño y ejecución de procesos de licitación.

Mientras la etapa 3 establece qué estrategia aplicar según la criticidad del insumo y la posición relativa de la organización frente al mercado proveedor, esta etapa define cómo operacionalizar dicha estrategia en el mercado proveedor. En otras palabras, se estructura el proceso de licitación de manera coherente con el nivel de riesgo, impacto y poder de negociación identificado previamente.

El objetivo es evitar que todos los procesos licitatorios se desarrollen bajo un formato estándar, independientemente de su relevancia estratégica o de la posición de negociación que la organización mantiene frente al proveedor. El modelo reconoce que el tipo de acuerdos, el plazo del proceso, la metodología de evaluación y los niveles de servicio exigidos deben ajustarse tanto al posicionamiento estratégico de cada categoría como a las condiciones del mercado proveedor.

De esta manera, la licitación deja de ser un procedimiento administrativo uniforme y pasa a convertirse en una herramienta estratégica de gestión.

A continuación, se presentan los lineamientos definidos para el desarrollo de licitaciones según clasificación de insumos:

ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DE LICITACIONES				
Clasificación De Insumos	Tipo de acuerdo	Plazo de licitación	Metodología de evaluación en la licitación	Lineamientos de SLAs
Estratégicos	Largo plazo	Extendidos	Evaluación técnica y económica	Exigentes y colaborativos
Apalancables	Marco	Corto / Medio	Foco económico	Estándar
Cuellos De Botellas	Flexibles	Ágil	Foco en disponibilidad	Mínimo críticos
No Críticos	Compra simplificada	Muy corto	Precio y eficiencia	Básicos

Tabla 3: Estrategias para el desarrollo de licitaciones según clasificación de insumos
Fuente: Elaboración propia.

Fundamentación de los criterios definidos

Las variables consideradas en el diseño de las licitaciones responden a una lógica

estratégica integral:

1. Tipo de acuerdo:

El tipo de acuerdo refleja el nivel de compromiso que la organización establece con el proveedor.

- En categorías estratégicas, los acuerdos de largo plazo permiten estabilidad, planificación conjunta y reducción de incertidumbre.
- En categorías apalancables, el acuerdo marco facilita consolidación de volúmenes y negociación competitiva.
- En categorías cuello de botella, la flexibilidad en acuerdos permite adaptarse a escenarios de riesgo.
- En categorías no críticas, se prioriza la simplificación de acuerdos para reducir carga administrativa.

Esta diferenciación de acuerdos reduce riesgos innecesarios y mejora la alineación con los objetivos del negocio.

2. Plazo del proceso de licitación

El plazo asignado al proceso responde al nivel de análisis requerido.

- En insumos estratégicos, los procesos extendidos permiten evaluación técnica profunda, análisis de riesgos y revisión contractual detallada.
- En insumos apalancables, plazos acotados permiten capturar oportunidades de mercado de manera eficiente.
- En categorías cuello de botella, la agilidad es clave para asegurar continuidad.
- En insumos no críticos, los procesos muy cortos permiten eficiencia operativa.

Esto optimiza el uso del tiempo y recursos del área de abastecimiento.

3. Metodología de evaluación

La metodología de evaluación se ajusta tanto a la naturaleza del riesgo del insumo como a la estructura del mercado proveedor y a la posición de negociación de la organización dentro de dicha relación comercial.

- En insumos estratégicos, la evaluación técnica y económica integral es prioritaria.
- En insumos apalancables, el foco económico cobra mayor relevancia.

- En cuello de botella, la disponibilidad y confiabilidad del suministro pesan más que el precio.
- En no críticos, el criterio principal es eficiencia económica.

Esta coherencia evita distorsiones como priorizar precio en categorías donde el riesgo operativo es más relevante.

4. Lineamientos de SLAs

Los acuerdos de nivel de servicio (SLAs) se ajustan al nivel de criticidad.

- SLAs exigentes y colaborativos en categorías estratégicas.
- SLAs estándar en categorías apalancables.
- SLAs mínimos críticos en categorías cuello de botella.
- SLAs básicos en categorías no críticas.

Esto permite alinear expectativas y establecer mecanismos de control proporcionales al impacto del insumo.

Lineamientos para la definición de indicadores y SLA de proveedores

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	INDICADORES y SLA			
			ESTRATÉGICOS	APALANCABLES	CUELLOS DE BOTELLA	NO CRÍTICOS
Perspectiva Financiera	Variación presupuestaria del gasto	(Presupuesto Real - Presupuesto Planificado)/Presupuesto Planificado * 100	Cumplimiento del presupuesto según contrato	Cumplimiento del presupuesto según contrato	Variación permitida por condiciones de mercado	Controlar que se establezca un rango de variación de precios y que no supere un máximo
	Ahorros generados respecto a presupuesto	(Presupuesto Planificado - Real)/Presupuesto Planificado * 101	Programas de reducción de costos y optimización	Negociaciones competitivas y licitaciones	No aplica foco en ahorro, prioridad continuidad	Compras eficientes con reducción administrativa
Perspectiva Clientes	Nivel de cumplimiento de plazos de entrega: On time	% entregas en plazo	• Nivel de cumplimiento de plazos de entrega: On time • Cumplimiento de los tiempos de respuesta del proveedor ante solicitudes de compra. • Nivel de cumplimiento de la completitud del pedido: Fill Rate o In Full • Cumplimiento del Nivel de Servicio: OTIF (On Time + In Full)			
	Cumplimiento de los tiempos de respuesta de abastecimiento.	Tiempo promedio respuesta proveedor				
	Nivel de cumplimiento de la completitud del	% pedidos completos				

	pedido: Fill Rate o In Full					
	Nivel de cumplimiento de OTIF	% entregas completas y a tiempo				
Perspectiva Procesos Internos	Tasa de quiebres de stock	% quiebres sobre total solicitudes	No aplica asociar SLA e Indicadores a los proveedores, dado que son objetivos internos del área			
	Porcentaje de compras planificadas vs. Reactivas o Spot	% compras planificadas				
	Cumplimiento del tiempo del proceso de licitación	% de cumplimiento de tiempo de licitación				
	Porcentaje de cumplimiento del plan de compras mensual y anual	% ejecución plan anual	Porcentaje de cumplimiento del plan de compras mensual y anual	Porcentaje de cumplimiento del plan de compras mensual y anual	NO APLICA	NO APLICA
	Nivel de cumplimiento contractual	% cumplimiento contrato	Nivel de cumplimiento contractual	Nivel de cumplimiento contractual	NO APLICA	NO APLICA
	Nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos.	% auditorías sin observaciones	- Nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos. - Cumplimiento del estándar exigido a los proveedores según evaluación.			
	Cumplimiento del estándar exigido a los proveedores según evaluación	Score evaluación proveedores				
Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Cumplimiento de Plan de Capacitación	% capacitaciones ejecutadas	No aplica asociar SLA e Indicadores a los proveedores, dado que son objetivos internos del área			
	Disminución de brechas de competencias	% brechas cerradas				

Tabla 4: Lineamientos para la definición de indicadores y SLA de proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Aporte del modelo al proceso licitatorio

La principal contribución de esta etapa es estructurar los procesos de licitación bajo un enfoque estratégico y no meramente procedimental.

El modelo permite:

- Reducir riesgos contractuales
- Asegurar coherencia entre diagnóstico y ejecución
- Optimizar tiempos de gestión
- Mejorar la calidad de selección de proveedores

- Transparentar criterios ante auditorías o alta dirección
- Alinear las condiciones de negociación con la posición real de la organización frente al proveedor

Asimismo, contribuye a profesionalizar el área de abastecimiento, incorporando criterios de análisis estructurado y toma de decisiones basada en riesgo.

Coherencia sistémica del modelo completo

Con esta etapa se completa el ciclo metodológico propuesto:

1. Se define la estrategia del área mediante el mapa estratégico.
2. Se segmentan los insumos según impacto y riesgo.
3. Se establecen estrategias diferenciadas de abastecimiento considerando la criticidad del insumo y la posición relativa frente al proveedor.
4. Se traducen dichas estrategias en lineamientos concretos de licitación.

De esta manera, el modelo integra planificación estratégica, análisis de mercado proveedor, definición de lineamientos y ejecución operativa bajo un marco coherente.

El resultado es un sistema de gestión de abastecimiento estructurado, replicable y alineado con los objetivos organizacionales, fortaleciendo la continuidad operacional, la eficiencia económica y la gobernanza del proceso de compras.

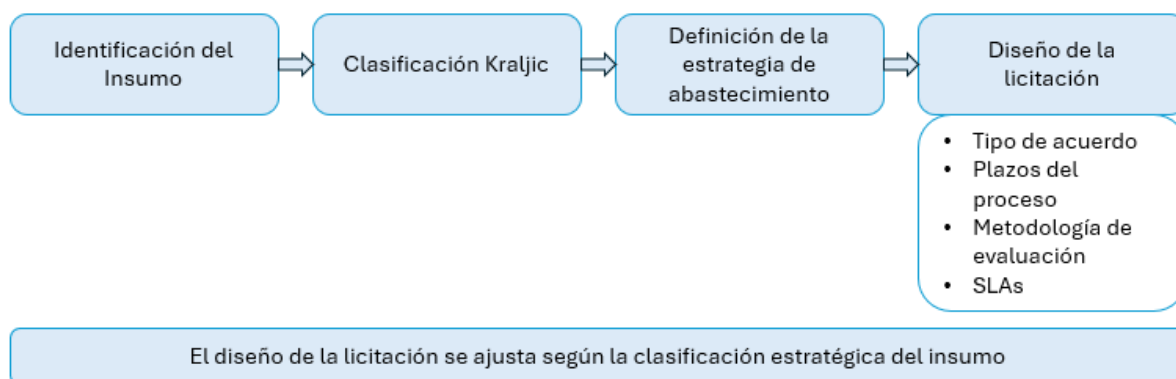


Figura 8: Proceso de licitación según clasificación estratégica

Fuente: Elaboración propia.

Implicancias de no aplicar el modelo propuesto

En ausencia de un modelo estructurado de análisis estratégico de abastecimiento, las

decisiones de compra tienden a gestionarse bajo criterios uniformes, aplicando procedimientos similares para todas las categorías de insumos sin considerar su nivel de impacto en la operación ni el riesgo asociado a su suministro.

En este contexto, es habitual que los procesos de licitación se desarrollen bajo formatos estandarizados, privilegiando principalmente criterios de precio y disponibilidad inmediata, sin incorporar una diferenciación estratégica entre categorías críticas y no críticas. Esto puede llevar a aplicar las mismas estrategias de negociación y los mismos acuerdos a todos los proveedores, independientemente de su relevancia para la continuidad operacional.

Bajo este enfoque tradicional podrían observarse prácticas como:

- Aplicación de procesos de cotización similares para todas las categorías de compra
- Negociaciones enfocadas principalmente en precio, incluso en insumos críticos
- Uso indistinto de acuerdos de suministro o compras spot sin considerar el nivel de riesgo del abastecimiento
- Falta de planificación diferenciada en los volúmenes de compra
- Escasa utilización de acuerdos de largo plazo con proveedores estratégicos
- Niveles de inventario definidos de manera homogénea, sin considerar la criticidad del insumo
- Ausencia de estrategias específicas para asegurar disponibilidad en categorías de alto riesgo de suministro

Estas prácticas pueden generar una serie de consecuencias operativas y económicas, tales como mayor exposición a quiebres de stock, menor capacidad de anticipación frente a riesgos de abastecimiento, pérdida de oportunidades de optimización económica en categorías apalancables y utilización ineficiente de los recursos de gestión del área de abastecimiento.

Asimismo, la ausencia de una segmentación estratégica puede derivar en decisiones de compra poco equilibradas. En algunos casos, la organización podría optar por adquirir grandes volúmenes de insumos de manera preventiva para evitar eventuales quiebres de stock, lo que puede traducirse en niveles de inventario excesivos, uso ineficiente del espacio en bodegas y generación de costos adicionales asociados al almacenamiento. En el escenario contrario, una planificación insuficiente o decisiones de compra basadas únicamente en necesidades inmediatas pueden aumentar el riesgo de desabastecimiento, afectando la continuidad operacional.

En contraste, el modelo propuesto permite estructurar las decisiones de compra bajo un

enfoque estratégico, diferenciando las estrategias de abastecimiento según la criticidad de cada categoría y alineando los procesos de licitación, los tipos de acuerdos y los niveles de servicio con el impacto y riesgo asociados a cada insumo.

De esta forma, el modelo contribuye a fortalecer la planificación de compras, mejorar la gestión de proveedores y reducir vulnerabilidades en la cadena de suministro, consolidando un enfoque de abastecimiento más eficiente, resiliente y alineado con los objetivos del negocio.

APLICACIÓN y VALIDACIÓN DEL MODELO

La aplicación y validación del modelo estratégico de abastecimiento propuesto en la presente tesis se desarrolla a partir de un caso real correspondiente a una empresa del sector vitivinícola, en la cual participé como parte de un equipo consultor apoyando procesos de análisis y desarrollo de licitaciones de insumos. Con el objetivo de resguardar la confidencialidad de la información, no se identificará el nombre de la organización ni se detallarán antecedentes sensibles asociados a proveedores, precios o condiciones comerciales específicas.

La aplicación del modelo considera categorías de insumos utilizadas en distintas etapas de la operación productiva, incluyendo insumos enológicos utilizados directamente en el proceso de vinificación (levaduras, nutrientes de fermentación, clarificantes, estabilizantes, entre otros) y materiales de envase primario, tales como botellas de vidrio, corchos y cápsulas. Estas categorías fueron seleccionadas debido a que presentan distintos niveles de impacto operativo, riesgo de abastecimiento y complejidad de mercado, permitiendo evaluar la aplicación del modelo en escenarios con características diversas. Si bien los insumos enológicos presentan mayor criticidad técnica, los materiales de envase primario poseen un alto impacto operativo y comercial, por lo que su gestión estratégica resulta igualmente relevante desde la perspectiva del comprador. Esta combinación permite validar la aplicabilidad del modelo en categorías con distintos niveles de riesgo, impacto y complejidad de mercado, demostrando su flexibilidad metodológica y su utilidad para apoyar la toma de decisiones estratégicas en el área de abastecimiento.

La validación del modelo no se orienta a demostrar resultados económicos específicos, sino a evaluar su capacidad para estructurar el proceso de licitación, reducir el riesgo de abastecimiento, asegurar la continuidad operativa y mejorar la satisfacción del cliente interno, aspectos críticos para la gestión sostenida del abastecimiento en organizaciones productivas.

Para ello, la aplicación práctica se desarrolla siguiendo las cuatro fases definidas en la

metodología propuesta: definición de objetivos estratégicos, análisis estratégico de insumos y proveedores, formulación de estrategias de abastecimiento y diseño de lineamientos para el desarrollo de licitaciones. De esta manera, se busca verificar la coherencia y aplicabilidad del modelo en un contexto organizacional real.

CONTEXTO GENERAL DE LA APLICACIÓN DEL MODELO

La industria vitivinícola presenta desafíos particulares en materia de abastecimiento debido a la estacionalidad de sus procesos productivos, la dependencia de proveedores especializados y la necesidad de asegurar la disponibilidad oportuna de insumos críticos para la continuidad operacional.

Dentro de este contexto, los insumos enológicos utilizados durante el proceso de vinificación poseen una alta relevancia técnica, ya que influyen directamente en la calidad del producto final y suelen requerir especificaciones especializadas, proveedores calificados y una planificación anticipada de su adquisición. Asimismo, algunos de estos insumos presentan restricciones de suministro asociadas a tiempos de importación, disponibilidad limitada en el mercado o ventanas específicas de utilización durante la vendimia.

Por otra parte, los materiales de envase primario utilizados en las etapas de etiquetado y embotellado también poseen una relevancia estratégica para la operación, debido a su incidencia en la continuidad productiva y en el cumplimiento de los compromisos comerciales de la organización. La falta de disponibilidad de estos materiales puede generar retrasos operativos, reprogramaciones productivas o incumplimientos en los planes de venta.

En este escenario, una gestión reactiva del abastecimiento puede aumentar la exposición a riesgos de suministro, generar compras fragmentadas y dificultar la planificación de mediano y largo plazo. Por esta razón, resulta necesario contar con una metodología estructurada que permita analizar las distintas categorías de insumos, priorizar aquellas de mayor criticidad y definir estrategias de abastecimiento acordes a su nivel de impacto y riesgo. En este sentido, el abastecimiento no solo cumple una función transaccional, sino que adquiere un rol estratégico dentro de la organización.

En consecuencia, la aplicación del modelo se desarrolla siguiendo la misma secuencia metodológica definida en el capítulo anterior, permitiendo evaluar su capacidad para apoyar la toma de decisiones y estructurar procesos de licitación de manera sistemática y coherente con las necesidades del negocio.

En este contexto, cada una de las etapas de aplicación utiliza las herramientas desarrolladas durante la construcción del modelo metodológico, adaptándolas a la realidad de la organización analizada. De esta manera, la aplicación no constituye un análisis

independiente, sino la implementación secuencial del modelo propuesto, utilizando el Cuadro de Mando Integral, las matrices de análisis estratégico, las estrategias de abastecimiento y los lineamientos para el desarrollo de licitaciones como base para la toma de decisiones.

1. Desarrollo de un cuadro de mando / mapa estratégico de abastecimiento

La primera etapa de aplicación del modelo tuvo como objetivo definir los lineamientos estratégicos que orientarían las decisiones de abastecimiento durante el proceso de licitación. Tal como se estableció en el desarrollo metodológico, esta fase busca alinear la gestión de abastecimiento con las necesidades operativas del negocio, proporcionando una base estructurada para las etapas posteriores de análisis y definición de estrategias.

Esta primera etapa corresponde a la aplicación del Cuadro de Mando Integral de Abastecimiento presentado en la Tabla 1, desarrollado durante la construcción del modelo metodológico. Esta herramienta establece las perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores y metas que orientan la gestión del abastecimiento y, en esta aplicación, permitió definir las prioridades estratégicas de la organización que servirían de base para el análisis de los insumos, la definición de estrategias de abastecimiento y el diseño de los procesos de licitación.

En el caso analizado, los objetivos estratégicos fueron definidos considerando las características propias de la industria vitivinícola, particularmente la necesidad de asegurar la disponibilidad oportuna de insumos durante períodos críticos de producción, minimizar el riesgo de desabastecimiento y mejorar la coordinación entre el área de abastecimiento y las áreas usuarias.

Dado que la continuidad operacional depende tanto de la disponibilidad de insumos enológicos como de materiales de envase primario, se identificaron objetivos orientados a fortalecer la confiabilidad del suministro, mejorar la planificación de compras y reducir la dependencia de procesos reactivos.

En función de estos desafíos, se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Asegurar la continuidad del suministro en períodos críticos, especialmente durante vendimia
- Garantizar confiabilidad y estabilidad en los proveedores seleccionados
- Reducir la exposición a riesgos de quiebre de stock
- Disminuir procesos de compra fragmentados o reiterativos

- Otorgar mayor previsibilidad a las áreas usuarias mediante acuerdos previamente definidos.

A partir de estos objetivos se construyó un Cuadro de Mando Integral que permitió establecer indicadores y metas para monitorear el desempeño del abastecimiento, asegurando coherencia entre los objetivos estratégicos definidos y las decisiones que posteriormente se adoptarían en el análisis de insumos, la formulación de estrategias de abastecimiento y el diseño de las licitaciones.

El Cuadro de Mando Integral se estructuró considerando las perspectivas financieras, clientes internos, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, permitiendo monitorear de forma equilibrada los factores que impactan el desempeño del abastecimiento.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS
Perspectiva Financiera	Variación presupuestaria del gasto	$(\text{Presupuesto Real} - \text{Presupuesto Planificado}) / \text{Presupuesto Planificado} * 100$	5% estratégicos y apalancables, 8% cuellos de botella y no críticos
	Ahorros generados respecto a presupuesto	$(\text{Presupuesto Planificado} - \text{Real}) / \text{Presupuesto Planificado} * 101$	5% – 10% ahorro anual
Perspectiva Clientes	Nivel de cumplimiento de plazos de entrega: On time	% entregas en plazo	>95%
	Cumplimiento de los tiempos de respuesta de abastecimiento.	Tiempo promedio respuesta proveedor	<48 horas (solo respuesta)
	Nivel de cumplimiento de la completitud del pedido: Fill Rate o In Full	% pedidos completos	>95%
	Nivel de cumplimiento de OTIF	% entregas completas y a tiempo	>95%
Perspectiva Procesos Internos	Tasa de quiebres de stock	% quiebres sobre total solicitudes	<3%
	Porcentaje de compras planificadas vs. Reactivas o Spot	% compras planificadas	>80% planificadas
	Cumplimiento del tiempo del proceso de licitación	% de cumplimiento de tiempo de licitación	≥ 90% de cumplimiento en procesos estándar ≥ 85% en procesos complejos
	Porcentaje de cumplimiento del plan de compras mensual y anual	% ejecución plan anual	>90%
	Nivel de cumplimiento contractual	% cumplimiento contrato	>90%
	Nivel de cumplimiento de políticas y procedimientos.	% auditorías sin observaciones	>90%
	Cumplimiento del estándares exigido a los proveedores según evaluación.	Score evaluación proveedores	>85%

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Cumplimiento de Plan de Capacitación	% capacitaciones ejecutadas	>90%
	Disminución de brechas de competencias.	% brechas cerradas	>80%

Tabla 5: Aplicación del modelo - Cuadro de Mando Integral de Abastecimiento

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 representa la aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral propuesto en la Tabla 1 del modelo, adaptando los objetivos estratégicos, indicadores y metas a las necesidades específicas de la organización analizada. De esta manera, los resultados obtenidos constituyen el punto de partida para las etapas siguientes, ya que establecen los criterios estratégicos que orientarán la clasificación de los insumos y la definición de estrategias diferenciadas de abastecimiento.

La construcción de este cuadro permitió establecer una base común para la toma de decisiones, orientando las etapas posteriores del modelo hacia objetivos concretos y medibles. Asimismo, facilitó la identificación de prioridades estratégicas asociadas a continuidad operacional, eficiencia del abastecimiento, desempeño de proveedores y satisfacción de los clientes internos.

De esta manera, la primera etapa permitió definir el marco estratégico sobre el cual se desarrolló el resto de la aplicación del modelo, asegurando que las decisiones de abastecimiento y licitación estuvieran alineadas con los objetivos y necesidades del negocio.

2. Análisis estratégico de proveedores para definir estrategias a seguir

La segunda etapa de aplicación del modelo tuvo como objetivo analizar estratégicamente las distintas categorías de insumos utilizadas por la organización, evaluando tanto su impacto en la operación como el nivel de riesgo asociado a su abastecimiento. Esta etapa permitió identificar diferencias relevantes entre categorías y generar una base objetiva para la posterior definición de estrategias de abastecimiento.

Para desarrollar esta etapa se aplicaron las herramientas metodológicas presentadas en la Figura 6 (Matriz de Kraljic aplicada a insumos de proveedores nacionales) y la Figura 7 (Análisis estratégico desde la visión del proveedor). La aplicación conjunta de ambas matrices permitió clasificar los insumos considerando tanto su impacto en el negocio y el riesgo de abastecimiento como la posición relativa de la organización frente al mercado proveedor,

manteniendo la secuencia metodológica definida durante el desarrollo del modelo.

Siguiendo la metodología propuesta, el análisis se desarrolló considerando inicialmente la perspectiva del comprador, evaluando variables asociadas al impacto operacional de los insumos, su incidencia en la continuidad productiva, la criticidad técnica, el nivel de gasto involucrado y los riesgos asociados a eventuales interrupciones de suministro.

Adicionalmente, se incorporaron consideraciones relacionadas con el origen de los proveedores y las condiciones logísticas de abastecimiento. En aquellas categorías dependientes de proveedores internacionales, se identificaron factores de riesgo asociados a mayores tiempos de reposición, procesos de importación, dependencia del transporte internacional y menor capacidad de respuesta frente a contingencias. En contraste, las categorías abastecidas principalmente por proveedores nacionales presentaron menores tiempos de respuesta y una mayor flexibilidad operativa.

Posteriormente, se complementó el análisis incorporando la perspectiva del proveedor, evaluando la posición relativa de la organización dentro de cada mercado proveedor. Para ello se consideraron aspectos como el volumen de compra, la estabilidad de la demanda, la importancia estratégica del cliente para el proveedor y el nivel de dependencia existente entre ambas partes. Este análisis permitió comprender el grado de poder de negociación disponible en cada categoría y complementar la evaluación realizada desde la perspectiva del comprador.

Como resultado de este proceso se aplicó la Matriz de Kraljic para clasificar los insumos según su impacto en la operación y el riesgo asociado a su abastecimiento.

En el caso de los insumos enológicos, una parte importante fueron clasificados como estratégicos o cuello de botella, debido a su alta criticidad técnica, la dependencia de proveedores especializados y la sensibilidad operacional asociada a cambios de proveedor o interrupciones en el suministro. Sin embargo, dada la amplitud y diversidad de insumos considerados dentro de esta categoría, también se identificaron insumos con características diferentes. Algunos productos de uso más genérico y ampliamente disponibles en el mercado, como el ácido cítrico, fueron clasificados en categorías de menor riesgo debido a la existencia de múltiples alternativas de suministro y una menor dependencia de proveedores específicos.

Por su parte, los materiales de envase primario fueron clasificados principalmente como insumos apalancables, dado que existe una mayor disponibilidad de oferentes en el mercado, aunque mantienen un elevado impacto operativo debido a los volúmenes requeridos y a su utilización permanente dentro del proceso productivo. No obstante, se identificaron ciertas categorías que presentan características más cercanas a insumos estratégicos, particularmente en el caso de botellas de vidrio personalizadas. Si bien las cristalerías

representan insumos de alto volumen y relevancia para la operación, el mercado cuenta con un número limitado de proveedores y el desarrollo de moldes exclusivos implica inversiones significativas. Como consecuencia, una vez desarrollada una botella personalizada con una cristalería determinada, el poder de negociación tiende a desplazarse hacia el proveedor, aumentando la dependencia comercial y las barreras para cambiar de abastecedor.

Finalmente, algunas categorías de menor impacto operacional y con alta disponibilidad de mercado fueron clasificadas como insumos no críticos, debido a la facilidad de sustitución y al bajo riesgo asociado a su abastecimiento.

La aplicación de esta etapa permitió identificar riesgos asociados no solo a la disponibilidad física de los insumos, sino también a factores como dependencia técnica, tiempos de reposición, concentración de proveedores y estabilidad del suministro. Asimismo, proporcionó una clasificación estratégica que sirvió de base para la definición de estrategias diferenciadas de abastecimiento desarrolladas en la etapa siguiente.

Como resultado de la aplicación de ambas matrices, fue posible establecer la clasificación estratégica de las distintas categorías de insumos, identificando aquellas que requerían estrategias diferenciadas de abastecimiento. Esta clasificación constituye el pilar principal para la siguiente etapa del modelo, donde se aplican las estrategias definidas en la Tabla 2, asegurando que las decisiones respondan directamente al análisis estratégico previamente realizado.

3. Definir estrategias de abastecimiento según un análisis estratégico de proveedores.

Una vez realizada la clasificación de los insumos mediante la Matriz de Kraljic y evaluada la posición relativa de la organización frente a sus proveedores, se procedió a definir estrategias de abastecimiento diferenciadas para cada categoría. El objetivo de esta etapa fue establecer acciones específicas que permitieran reducir riesgos de suministro, fortalecer la posición negociadora de la organización y mejorar el desempeño del abastecimiento según las características de cada grupo de insumos.

Para definir estas acciones se utilizó la Tabla 2: Estrategia de abastecimiento según clasificación de insumos y visión del proveedor, desarrollada durante la construcción del modelo. Esta herramienta traduce la clasificación estratégica obtenida en la etapa anterior en lineamientos específicos de abastecimiento para cada categoría de insumo, considerando simultáneamente el nivel de impacto, el riesgo de abastecimiento y la posición de la organización frente a sus proveedores. De esta manera, las estrategias implementadas

mantienen coherencia con los criterios metodológicos definidos previamente.

Las estrategias fueron definidas considerando tanto la criticidad del insumo como la dinámica existente entre comprador y proveedor, evaluando la posición relativa de la organización dentro de cada mercado proveedor. Esto permitió adaptar las acciones a las condiciones particulares de cada categoría y ajustar el enfoque de negociación según el grado de relevancia que la empresa representaba para sus proveedores.

El objetivo no fue aplicar una única lógica de compra, sino ajustar la estrategia en función del nivel de impacto operativo y riesgo de abastecimiento asociado a cada categoría.

En el caso de los insumos estratégicos (impacto alto y riesgo alto), parte importante de los insumos enológicos fueron clasificados dentro de esta categoría debido a su alta incidencia en el proceso productivo y la dependencia de proveedores especializados. Para estos insumos, la estrategia se orientó al fortalecimiento de relaciones de mediano y largo plazo con proveedores clave, incorporando planificación anticipada de volúmenes, especialmente para períodos críticos como la vendimia, y estableciendo condiciones contractuales que permitieran asegurar la continuidad del suministro. Asimismo, se buscó consolidar volúmenes de compra que permitieran incrementar el atractivo de la organización frente a los proveedores y fortalecer su posición negociadora.

Respecto de los insumos clasificados como cuello de botella (impacto bajo y riesgo alto), el foco estuvo en reducir la dependencia y vulnerabilidad frente a proveedores específicos. Para ello se promovió la identificación temprana de riesgos de suministro, la evaluación de proveedores alternativos cuando las condiciones técnicas lo permitían y la mantención de stock de seguridad para reducir la exposición a quiebres de abastecimiento. En este cuadrante, la prioridad estuvo centrada en asegurar disponibilidad y continuidad operacional.

En el caso de los insumos apalancables (impacto alto y riesgo bajo), donde se ubicaron principalmente materiales de envase primario, la estrategia se enfocó en aprovechar las condiciones favorables del mercado para obtener mejoras económicas y operativas. Para ello se impulsó la consolidación de demanda, la negociación de acuerdos de abastecimiento de mediano plazo y la utilización del volumen de compra como herramienta para fortalecer el poder negociador de la organización.

Por otra parte, para los insumos no críticos (impacto bajo y riesgo bajo), la estrategia se orientó a la simplificación administrativa, la estandarización de procesos y la reducción de esfuerzos de gestión, manteniendo niveles adecuados de servicio sin destinar recursos estratégicos excesivos.

La aplicación de estas estrategias permitió estructurar un enfoque de abastecimiento diferenciado según el nivel de criticidad y riesgo de cada categoría, generando una base para

el diseño posterior de los procesos de licitación, evaluación y seguimiento de proveedores.

La aplicación de la Tabla 2 permitió transformar la clasificación estratégica de los insumos en acciones concretas de abastecimiento, definiendo lineamientos diferenciados según el nivel de criticidad de cada categoría. Estos resultados constituyen la base para el diseño de los procesos de licitación desarrollados en la etapa siguiente, asegurando la continuidad metodológica entre el análisis estratégico y su implementación.

4. Definir estrategias en el desarrollo de licitaciones según un análisis estratégico de proveedores

Una vez definidas las estrategias de abastecimiento para cada categoría de insumos, estas fueron traducidas en lineamientos específicos para el desarrollo de licitaciones y la gestión de proveedores.

En esta etapa se aplicaron la Tabla 3: Estrategias para el desarrollo de licitaciones según clasificación de insumos, la Tabla 4: Lineamientos para la definición de indicadores y SLA de proveedores y la Figura 8: Proceso de licitación según clasificación estratégica. Estas herramientas permitieron traducir las estrategias de abastecimiento previamente definidas en criterios específicos para la ejecución de los procesos licitatorios, estableciendo el tipo de acuerdo, la metodología de evaluación, los niveles de servicio y los mecanismos de seguimiento más adecuados para cada categoría de insumo.

La aplicación del modelo consideró que cada categoría requería mecanismos de evaluación y seguimiento distintos, evitando utilizar un único enfoque para todos los insumos analizados.

Para ello se utilizaron indicadores de desempeño, criterios de evaluación y niveles de servicio (SLAs) definidos en la metodología, adaptándolos según la criticidad de cada categoría para apoyar tanto el desarrollo de las licitaciones como el seguimiento posterior del desempeño de los proveedores.

En las categorías estratégicas, las licitaciones privilegiaron la evaluación integral de los proveedores, considerando aspectos como cumplimiento histórico, confiabilidad operacional, capacidad de suministro, nivel de servicio y estabilidad de largo plazo. El objetivo principal fue asegurar continuidad operacional y minimizar riesgos de abastecimiento.

Para los insumos clasificados como cuello de botella, el proceso se enfocó en monitorear el desempeño de los proveedores críticos y asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio requeridos para evitar interrupciones operativas.

En el caso de los insumos apalancables, las licitaciones se estructuraron para promover una mayor competencia entre proveedores y capturar eficiencias económicas mediante procesos comparativos y negociaciones basadas en volumen.

Por otra parte, para las categorías no críticas se privilegiaron mecanismos simplificados de compra y evaluación, manteniendo controles básicos de desempeño sin generar una carga administrativa innecesaria.

Complementariamente, se incorporaron indicadores asociados al cumplimiento de plazos de entrega, nivel de servicio, cumplimiento contractual y desempeño de proveedores, permitiendo realizar seguimiento posterior a los acuerdos establecidos y asegurar la alineación entre los objetivos estratégicos definidos y la ejecución del proceso de abastecimiento.

De esta manera, la aplicación de la cuarta fase permitió transformar las estrategias definidas previamente en criterios concretos de licitación, evaluación y seguimiento, asegurando coherencia entre la clasificación estratégica de los insumos y las decisiones adoptadas durante el proceso de abastecimiento.

En conjunto, la aplicación de la Tabla 3, la Tabla 4 y la Figura 8 permitió mantener la coherencia entre la clasificación estratégica obtenida en las etapas anteriores y el diseño de los procesos de licitación. De esta forma, las condiciones de contratación, los criterios de evaluación y los indicadores de desempeño dejaron de aplicarse de manera uniforme para adaptarse al nivel de impacto y riesgo de cada categoría, fortaleciendo la consistencia del modelo propuesto.

VALOR AGREGADO DE LA DIFERENCIACIÓN ESTRATÉGICA

La aplicación diferenciada de estrategias según cuadrante permitió evidenciar que no todos los insumos deben gestionarse bajo la misma lógica de abastecimiento y licitación. Mientras los insumos estratégicos requerían estabilidad, continuidad de suministro y planificación de largo plazo, los insumos apalancables permitían aprovechar condiciones competitivas de mercado para fortalecer la posición negociadora de la organización. Por su parte, los insumos clasificados como cuello de botella exigían un enfoque orientado a la mitigación de riesgos y al aseguramiento de disponibilidad.

Este enfoque reforzó la coherencia entre el análisis estratégico previo y el diseño de las estrategias de abastecimiento y licitación, validando uno de los principios centrales del modelo propuesto: que las decisiones de abastecimiento deben ajustarse al rol estratégico de cada insumo dentro del negocio y a las condiciones del mercado proveedor.

VALIDACIÓN DEL MODELO

La validación del modelo se realizó mediante su aplicación práctica en un proceso real de licitación, permitiendo evaluar su capacidad para estructurar la toma de decisiones y orientar el diseño de estrategias de abastecimiento de acuerdo con la criticidad y el nivel de riesgo asociado a cada categoría de insumo.

La aplicación de las cuatro etapas permitió comprobar que el modelo proporciona una metodología estructurada para analizar categorías de compra, evaluar riesgos de abastecimiento, definir estrategias diferenciadas y traducir dichas estrategias en lineamientos concretos para el desarrollo de licitaciones y la gestión de proveedores.

La aplicación permitió:

- Sistematizar el análisis previo a la licitación
- Alinear decisiones con el nivel de riesgo e impacto de cada categoría
- Incorporar mecanismos orientados a reducir la exposición a riesgos de suministro en categorías críticas
- Favorecer una mayor planificación de las compras y una menor dependencia de procesos reactivos
- Otorgar mayor consistencia y trazabilidad a las decisiones de abastecimiento

Asimismo, la formalización de acuerdos y la planificación anticipada contribuyeron a estructurar de mejor manera la gestión del abastecimiento, permitiendo que los esfuerzos del área se orientaran progresivamente hacia actividades de análisis estratégico y gestión de proveedores.

De esta manera, la aplicación práctica permitió validar la coherencia y aplicabilidad del modelo propuesto, demostrando que la integración entre análisis estratégico de insumos, definición de estrategias de abastecimiento y diseño de licitaciones constituye una herramienta útil para apoyar la toma de decisiones y fortalecer la gestión de abastecimiento en organizaciones con categorías de compra de distinta criticidad y complejidad.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo estratégico de abastecimiento orientado a estructurar procesos de licitación, considerando el nivel de criticidad, impacto operativo y riesgo asociado a cada categoría de insumo. A partir del desarrollo conceptual y de su aplicación en un caso real del sector vitivinícola, fue posible

demostrar que el abastecimiento puede y debe gestionarse desde una perspectiva estratégica, superando una visión meramente transaccional.

Uno de los principales aportes del modelo propuesto radica en la integración sistemática del análisis estratégico previo al diseño de la licitación. La utilización de herramientas como la Matriz de Kraljic permitió clasificar los insumos según su impacto y nivel de riesgo, diferenciando entre insumos estratégicos, cuellos de botella, apalancables y no críticos. Esta clasificación facilitó la priorización de esfuerzos y permitió definir estrategias coherentes con el rol que cada insumo cumple dentro del negocio.

La aplicación práctica del modelo evidenció que no todos los procesos licitatorios deben diseñarse bajo una misma lógica. Mientras que los insumos enológicos estratégicos requirieron un enfoque orientado a la estabilidad, planificación anticipada y fortalecimiento de relaciones con proveedores clave, tanto los materiales de envase primario como ciertos insumos enológicos clasificados como apalancables (aunque estos últimos en menor proporción) pudieron abordarse mediante una estrategia similar, orientada a la consolidación de volúmenes, estructuración de procesos competitivos y estandarización de especificaciones técnicas. Esto permitió demostrar que el modelo no solo diferencia categorías, sino que también identifica oportunidades de gestión homogénea cuando el perfil de riesgo e impacto así lo permite.

Esta diferenciación estratégica redujo la exposición a riesgos operativos y permitió ordenar decisiones que anteriormente podían abordarse de manera reactiva. Asimismo, evidenció que la criticidad no depende exclusivamente del tipo de insumo (enológico o de embalaje), sino de su posición dentro de la matriz estratégica y del contexto de abastecimiento en el que se inserta.

Adicionalmente, el modelo contribuyó a mejorar la coordinación interna entre el área de abastecimiento y las áreas usuarias, particularmente en contextos de alta estacionalidad como la vendimia. La formalización de acuerdos y la planificación anticipada redujeron la necesidad de cotizaciones reiterativas y solicitudes urgentes, disminuyendo la carga operativa del equipo de compras y permitiendo un mayor enfoque en análisis y gestión estratégica de proveedores. En este sentido, el modelo no solo aporta a la reducción del riesgo de abastecimiento, sino también a la mejora en la eficiencia interna y en la satisfacción del cliente interno.

Desde una perspectiva organizacional, el principal valor del modelo radica en transformar el proceso de abastecimiento en una herramienta de gestión alineada con los objetivos del negocio. Al estructurar la toma de decisiones en función del nivel de criticidad de cada insumo, se logra mayor coherencia, previsibilidad y estabilidad en la operación, fortaleciendo el rol

estratégico del área de compras dentro de la organización.

Finalmente, si bien la validación se realizó en el contexto de una empresa del sector vitivinícola, el modelo propuesto presenta características transferibles a otras industrias que enfrentan desafíos similares en términos de criticidad operativa, dependencia de proveedores y necesidad de planificación estructurada. Esto sugiere que el enfoque desarrollado puede constituir una herramienta aplicable en distintos entornos organizacionales que busquen profesionalizar y fortalecer su gestión de abastecimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Chopra S., Meindl P. (2013). Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación (5ª ed.). Pearson Educación.

Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. Harvard Business Review, 68(4), 104–112.

Kaplan R. S., Norton D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

Kraljic, P. (1983). Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review.

Webgrafía

Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. Harvard Business Review, 68(4), 104–112.

<https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>