

# Proveedor clave

## ¿Qué es?

Son aquellos suministradores de productos y/o servicios críticos, en relación a algún aspecto estratégico de la Organización, o aquellos que tienen un volumen de facturación considerablemente elevado, por lo que es necesario mantener una relación especial con ellos, además de la habitual que se mantiene con el resto de los proveedores.

Dada su importancia para el modelo de negocio de la empresa, se suelen conceptualizar, en muchos casos, como socios comerciales a medio o largo plazo, más allá de su consideración como meros suministradores.



## ¿Para qué sirve?

La identificación de los proveedores clave resulta relevante para alcanzar objetivos tan importantes como: Optimizar los rendimientos de costes e inversiones

- Mejorar la eficiencia de los procesos clave
- Satisfacer las expectativas de los clientes
- Proyectar una imagen positiva en el mercado
- Compartir tendencias relevantes del mercado e innovaciones
- Aprovechar sinergias para compartir estrategias y abrir nuevas vías de negocio

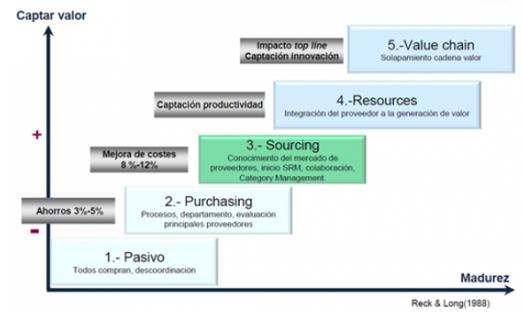


## Explicación

A continuación vamos a describir la importancia de integrar los proveedores clave en el sistema de gestión de la Organización, un enfoque de selección y optimización de su aportación y algunos criterios para su selección y evaluación.

## INTRODUCCIÓN

La evolución social, la exigencia de los clientes y la competitividad global lleva a las empresas a contar con sistemas de gestión que faciliten la flexibilidad de sus procesos, generen innovaciones que aporten valor a sus clientes, garanticen condiciones comerciales competitivas y optimicen sus estrategias y resultados. Esto afecta también a los principales proveedores que acompañan a la Organización en su evolución.



Las Organizaciones deben contar con un conjunto de proveedores clave que garanticen el suministro de sus productos y servicios en condiciones adaptadas a su estrategia y sus procesos. Por ello, la gestión de proveedores clave se tiene en cuenta en todos los sistemas de gestión, como se puede observar, por ejemplo, en los modelos de negocio, análisis de la competitividad, capital relacional, normas de gestión como ISO o modelos de gestión como, EFQM, Malcom Baldrige, Iberoamericano, etc... cada uno desde su perspectiva.

Ejemplo en modelo de negocio: El CANVAS contempla el área "Red de Valor", que integra la colaboración con empresas que aportan conocimiento, recursos y tecnología para la co-creación de valor. Una de las redes de valor son los proveedores, que permiten potenciar el desarrollo de productos o el diseño de nuevos servicios.

Ejemplo en competitividad: Porter presenta a los proveedores como una de las cinco fuerzas competitivas de la empresa. Señala la importancia de establecer relaciones comerciales de largo plazo que contribuyan a la generación de valor y control de costes aprovechando, por ejemplo, economías a escala, integración, ubicación geográfica o factores institucionales. El poder de negociación de los proveedores puede estar basado en que son escasos y tienen muchos compradores, disponen de exclusivas y mejores condiciones que su competencia, pueden convertirse en tu competencia o que nuestro sector no es relevante para ellos.

Ejemplo en capital relacional: "El Capital Relacional es el resultado de la inteligencia competitiva y social, consubstanciada por el valor de las relaciones y acciones de la empresa compartidas con los agentes externos o sociales (I.A.D.E.-C.I.C., 2003). Es el conocimiento individual de los canales de mercado, clientes y proveedores, así como el conocimiento del impacto de las asociaciones gubernamentales o industriales (Bontis,1999)". Ref. Helena Santos y col. Escola Superior de Tecnología Testao. Portugal.

Ejemplo en modelo de gestión: Uno de los principios de la norma ISO 9001:2008 es "establecer relaciones con proveedores basadas en el beneficio mutuo". Se definen requisitos para:

- Evaluar a los proveedores para asegurar su capacidad para cumplir las necesidades de suministro
- Elegir el mejor proveedor entre todos aquellos que estén capacitados
- Facilitarles información para que puedan presentar sus ofertas, que satisfagan cada requisito.
- Establecer controles y actividades que asegure que lo comprado cumple los requisitos.
- Seguir la eficacia de los proveedores para conocer su rendimiento y poder tomar acciones correctoras.

**SELECCIÓN Y OPTIMIZACIÓN DE PROVEEDORES CLAVE** Una adecuada selección de proveedores clave es determinante para el éxito y la rentabilidad de la empresa. A continuación, se detallan 25 actividades que llevan a cabo diversas organizaciones para la identificación, selección y optimización permanente de sus proveedores clave. Se presentan agrupadas en siete categorías: análisis de la situación / criterios y procesos de gestión / localización y reclutamiento / selección y homologación / formalización de la relación / evaluación y mejora / prospección de desarrollo.

### A.-ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1. Definir servicios y/o productos críticos y sus necesidades de provisión. Identificar la importancia de los suministros externos que son fundamentales para el modelo de negocio, así como las principales características que deben tener para garantizar la propuesta de valor a los clientes (cantidad, calidad, uso, seguridad, imagen, ciclo de vida, etc..). Contemplar escenarios futuros de provisión vinculados a la

## Estrategia de la Organización.

2. Estudiar la normativa vigente en el sector, tanto a nivel obligatorio (ej. Ley de contrataciones públicas, normas impuestas por clientes,) como voluntario (ej. Norma ISO, norma CWA PUMA, normas valoradas por los clientes, ...).

3. Analizar, partiendo de la estrategia de la Organización y su cadena productiva, la posición adecuada de los proveedores en la cadena de suministro, el sistema de costes, los ciclos de compras más adecuados, el tamaño de la lista de proveedores clave y los principales riesgos de suministro y su plan de contingencias.

Valorar si es necesaria una provisión asíncrona, integrada en el proceso de producción o delegada en el momento del servicio.

El sistema de costes permite entender la economía de productos y servicios y facilita que los precios mantengan una ratio de rentabilidad competitiva en el mercado.

El ciclo de compras empieza cuando se detecta la necesidad de un producto o servicio y concluye cuando se le paga al proveedor.

Existen dos posibilidades: suministro de fuente única o de fuente múltiple.

Los riesgos de suministro se identifican por cada tipo de producto o servicio y están vinculados a la fase previa a la entrega a los clientes. Tienen asociado un plan de contingencias de afrontamiento.

## B.-DEFINICIÓN DE CRITERIOS Y PROCESOS DE GESTIÓN

4. Establecer la política y el planteamiento de gestión de proveedores clave. Definir la relevancia de los proveedores clave, los objetivos estratégicos que se pretenden lograr a través de ellos y los principales criterios que se van a aplicar en la gestión comercial. Se puede diseñar un sistema que contemple la relación entre los elementos que constituye la gestión de proveedores clave.

5. Establecer actuaciones explícitas que deberían asumir los proveedores clave. Se suelen preparar documentos denominados Código de buenas prácticas, Código de ética o Código de Responsabilidad, que debe esbozar lo que se permite y no en tu Organización. Sirve para fijar las expectativas en el tipo de actuación esperada y prevenir malentendidos posteriores. Cuando es necesario, se pueden detallar especificaciones técnicas de suministros frecuente en Manuales para Proveedores.

6. Establecer los principios de relación con los proveedores clave. Suelen estar orientados hacia el vínculo a medio y largo plazo. Es difícil trabajar con proveedores que tienen una forma de trabajar muy diferente. Como cita Stéphane Morel, el SRM, es un enfoque global para manejar la relación con el fin de generar valor para ambas Organizaciones y que consiste en

*“-Establecer unos mecanismos de comunicación para crear relaciones de confianza y exigentes a medio plazo*

*-Intercambiar información sobre ambas empresas para asegurar que las estrategias están alineadas.*

*-Integrar los distintos equipos de trabajo de ambas empresas.*

*-Aprovechar las competencias, las capacidades de nuestra red de proveedores.*

*-Desarrollar SLAs para una permanente medición de la performance.*

*-Revisar constantemente todos los procesos de interacción para optimizarlos y buscar productividades.*

*-Gestionar los posibles riesgos.*

*-Ayudar a nuestros proveedores a desarrollarse y mejorar.*

*-Incorporar las innovaciones de nuestra red de proveedores.*

*-Posicionarnos frente a muchos competidores como el mejor cliente para nuestros proveedores y conseguir de nuestros proveedores información (no sensible) sobre la competencia para permitirnos mejorar.”*

7. Tener organizado los procesos de compra y gestión de proveedores en todo su recorrido: por ejemplo, detección de necesidades, solicitud, validación, selección de proveedor, aprobación, pedido, recepción, pago, conservación, distribución. Es importante tener en cuenta la optimización basada en el control de inventarios. En este momento también se definen los indicadores de actividad, rendimiento y percepción vinculados a los citados procesos, así como la tecnología más adecuada para su gestión y el nivel de seguridad de los datos.

Se puede analizar la madurez de la gestión teniendo en cuenta, por ejemplo, modelos de referencia como el de Etapas de Van Weele o el de Hackett, con sus cinco niveles de progresión en la cadena de valor:

N1. Garantía de suministro: bienes y servicios adecuados en el momento oportuno y en el lugar correcto.

N2. Precio: bienes y servicios adecuados y al precio correcto.

N3. Costo total de propiedad: paso del precio más bajo al más bajo costo total de propiedad.

N4. Gestión de la demanda: reducir la actividad de la demanda, la inmediatez, la complejidad y la variabilidad.

N5. Gestión del valor: incrementar valor del negocio derivado de invertir, no sólo reducir el coste total / gasto

8. Especificar los objetivos operativos e indicadores en planes de gestión de las áreas de la empresa. Buscar fuentes externas de comparación que faciliten el análisis de los resultados. Posteriormente se podrán añadir las acciones y recursos asociados a ellos.

9. Definir los criterios para la evaluación y selección de los proveedores clave. Tener en cuenta criterios variados (ver más adelante), no solo el precio, dado que las características de los productos y servicios son diferentes, las necesidades de los clientes también lo son y se necesita un amplio espectro de opciones para el mercado. Determinar las variables de alto, medio y bajo impacto en el negocio. Se busca el equilibrio que mejor sintonice con la estrategia y el mercado. Diferenciar criterios obligatorios y deseables.

Se pueden establecer, así mismo, especificaciones y criterios de valor para productos, servicios y líneas de provisión. Según Beamon (1999) los criterios de evaluación deben ser:

- Precisos, tener un nombre específico y exacto.
- Calculables desde todos los aspectos pertinentes.
- Universales y comparables desde varias condiciones de operación.
- Consistentes con las metas u objetivos organizacionales.

### C.-LOCALIZACIÓN Y RECLUTAMIENTO

10. Definir el perfil ideal de los proveedores clave. En este momento se añaden criterios específicos en función de la estrategia y del proceso en que participa el proveedor y se ponderan, de forma diferenciada, el peso específico de los criterios de selección resultantes. No todas las provisiones deben tener los mismos criterios.

11. Buscar, solicitar y analizar información sobre los principales proveedores en el mercado y en la competencia.

- Se puede localizar información en diversas fuentes como publicaciones, eventos, empresas y comerciales del sector, asociaciones empresariales y comerciales, cámaras de comercio, entidades públicas e internet.
- Se puede solicitar información a las propias entidades proveedoras y a clientes o grupos empresariales con los que trabajan habitualmente.

12. Identificar los proveedores clave que son candidatos a valorar. Realizar una criba mediante criterios de cumplimiento obligatorio y una escala distal de criterios deseables.D.-SELECCIÓN / HOMOLOGACIÓN

13. Analizar, valorar y clasificar, aplicando los criterios de selección establecidos. Hacerlo de forma detallada, con evidencias claras, sin prisas. Se puede elaborar un cuadro comparativo que incluya las principales variables analizadas y su puntuación. Se puede llevar a cabo en dos tiempos, preseleccionado una muestra significativa inicial y seleccionando después la base de proveedores definitiva. La lista definitiva puede incluir, por ejemplo, cinco proveedores de referencia por suministro crítico.

14. Preseleccionar u homologar, si procede en aquellas entidades que necesitan disponer de referencias estables y óptimas de calidad, coste, rapidez y seguridad en determinadas provisiones críticas para su actividad. Se suele realizar a través de una combinación de diversos métodos: entrevista, auditoría, cuestionario, test de producto / servicio, histórico positivo, referencias externas. Si se audita la veracidad de la información presentada por un tercero acreditado e independiente se puede certificar la información. Que un proveedor esté preseleccionado u homologado no supone que la empresa esté obligada a comprar sus productos o servicios; significa que la empresa puede solicitar presupuesto o comprarlos cuando lo necesite.

#### E.- FORMALIZACIÓN DE LA RELACIÓN

15. Elaborar dossier de presentación de la empresa a los proveedores clave. Puede incluir datos descriptivos, clientes, política de calidad, requisitos para proveedores, criterios del proceso de compra, criterios de relación y solución de problemas.

16. Elaborar lista y fichas de proveedores clave con la información más relevante relacionada con su actividad (ej. tipo de proveedor, datos de contacto, características de suministros, condiciones, etc...).

17. formalizar la relación transaccional aplicando los procesos de compras, contratación o subcontratación establecidos previamente. Valorar la idoneidad de otras fórmulas como las cartas de intención de compra, difusiones públicas o participación en redes de clientes. Se comparte, así mismo, la información preparada para los proveedores clave.

Es recomendable concertar reuniones periódicas para intercambiar impresiones que puedan incrementar la eficiencia en los procesos.

#### F.- EVALUACIÓN Y MEJORA

18. Registrar datos de rendimiento de proveedores clave, en función de los indicadores previamente establecidos

19. Analizar periódicamente los resultados de rendimiento de proveedores clave, en función de los indicadores previamente establecidos

20. Llevar a cabo evaluaciones sistemáticas de la transacción con proveedores clave a cinco niveles:

-En la recepción de cada suministro (recepción de productos o inspección de servicios)

-Periódicamente, análisis interno en función de las variables utilizadas en la selección. Por ejemplo mediante un Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process-AHP).

-A través de auditorías internas o externas del proceso de gestión de proveedores

-En la recogida de opiniones de los clientes

-En la recogida de opiniones de los empleados, personal de frontera y responsables de procesos

Se pueden hacer durante el periodo de vigencia de la transacción (evaluación parcial) o al finalizar esta o el contrato (valoración final).

21. Recoger opinión de los propios proveedores clave a dos niveles:

-A través de cuestionarios de opinión de proveedores clave

-En entrevistas directas con ellos, así como en el contacto habitual

22. Establecer un plan de mejora que beneficie a ambas partes y que esté basado en la información objetiva y subjetiva previamente analizada. Planificar los aspectos cuantitativos y cualitativos de sus transacciones para el próximo periodo, permite tomar decisiones de mejora que benefician a todos. Esto facilitará la consolidación del vínculo y la reorientación periódica con la Estrategia de la Organización.

En este contexto se pueden plantear reconocimientos especiales a aquellos proveedores clave que más han contribuido al éxito de estrategias o proyectos específicos. Su fidelización se verá reforzada.

## G.-PROSPECCIÓN DE DESARROLLO

23. Realizar prospección de proyectos de futuro compartidos con proveedores clave, cuando proceda. Pensar en la estrategia a medio y largo plazo. Como se señala en la publicación buenosnegocios.com, “se parte del reconocimiento de la mutua dependencia, la coincidencia de metas y el acuerdo sobre la distribución de beneficios y asunción de riesgos”. Se puede valorar la posibilidad de llevar a cabo alianzas vinculadas a proyectos estratégicos.

24. Establecer, cuando proceda, programas de codesarrollo con proveedores clave orientados a resolver desafíos técnicos innovadores en áreas estratégicas, a medio y largo plazo.

“El Programa de Clase Mundial (PCM) establece que los proveedores seleccionados desarrollen una solución técnica de un desafío de la compañía contratante, como medio para adquirir capacidades técnicas y empresariales, para alcanzar el estándar de Clase Mundial”

25. Analizar las mejores prácticas externas en relación a la gestión de proveedores clave. Actualizar las competencias de los profesionales internos. Aplicar mejores prácticas e innovaciones. Existen algunas entidades especializadas en este tema como la Asociación Española de profesionales compras, contratación y aprovisionamiento (AERCE) <http://www.aerce.org/>.

## ALGUNOS CRITERIOS GENERALES DE SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES:

Cuando se evalúa un proveedor clave se suelen tener en cuenta, además de los criterios de aprovisionamiento, otros criterios como la relación, el soporte que ofrece la empresa y aspectos de su gestión que pueden afectar a la provisión. Aunque cada categoría de producto o servicio puede necesitar un abanico propio de criterios de evaluación, podemos describir algunos de los más utilizados por las Organizaciones.

### APROVISIONAMIENTO

- CALIDAD. Valorar el cumplimiento de las especificaciones técnicas reglamentarias y funcionales del producto o servicio suministrado. También se tienen en cuenta aspectos de seguridad y garantía.

- ECONOMÍA. Tener en cuenta el precio del producto o servicio. Evaluar las formas de pago, los gastos de transporte, seguros, embalaje,... y valorar la existencia de posibles condiciones de oferta.

- SUMINISTRO: Valorar el cumplimiento de plazos de entrega y el cumplimiento de cantidades entregadas. ¿existe un plan B en caso de interrupción de suministro?

### RELACIONES

- INFORMACIÓN. Valorar la claridad de la información técnica y operativa, así como la posibilidad de formación y asesoramiento, si

procede.

- **COMUNICACIÓN:** Tener en cuenta el servicio de atención al cliente, el trato y la facilidad de entendimiento mutuo.
- **ATENCIÓN POST VENTA:** Pueden valorarse aspectos relacionados con el mantenimiento preventivo y reactivo, cuando proceda, así como la atención a quejas y reclamaciones

**SOPORTE DE EMPRESA**

- **RECURSOS DISPONIBLES:** Valorar la solvencia económica y técnica, infraestructura, tecnología, disponibilidad de existencias y capacidad logística.
- **ACTIVIDAD COMERCIAL:** Ver la experiencia previa y el mercado de clientes en el que opera
- **IMAGEN:** Valorar la imagen externa de la empresa y sus productos y servicios, así como el prestigio que tiene en su sector

**GESTIÓN Y MEJORA**

- **GESTIÓN:** Tener en cuenta la idoneidad de la gestión de facturas y tramitaciones, el cumplimiento normativo, la organización del suministro, su sistema de garantía de calidad en la gestión (certificado) y sus actividades de responsabilidad social y medioambiental.
- **EVALUACIÓN Y MEJORA:** Valorar su disposición a participar en evaluaciones periódicas y aportar ideas de mejora que beneficien la transacción cliente – proveedor
- **INNOVACIÓN ESTRATÉGICA:** Valorar la posibilidad de que genere planteamientos innovadores relacionados con retos estratégicos propios, así como de propuestas de proyectos de desarrollo más allá del corto plazo.

Se pueden definir escalas de valor para cada uno de los criterios, dando un mayor valor a aquellas variables que puedan ser consideradas como prioridades competitivas en función de la Estrategia de la Organización. Una descripción más detallada se puede observar en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0122-34612008000100005&lng=pt&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-34612008000100005&lng=pt&nrm=iso&tlng=es)

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita <http://sugestion.uned.es/> que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.



**Ejemplos prácticos**

Se pueden ver algunas presentaciones accesibles, a través de Internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir o suprimir su acceso).

Ejemplo de Manual de Calidad para proveedores (ref. GAMESA):

<https://www.siemensgamesa.com/es-es/sostenibilidad/proveedores> Ejemplo:

Portal para proveedores (ref. ABB)

<http://new.abb.com/es/abb-in-spain/proveedores> Ejemplo: Principios rectores para proveedores Coca Cola (ref. Coca Cola)

[https://www.cocacolaep.com/assets/Spain/PrincipiosRectoresParaProveedores\\_sgpBrochureESP.pdf](https://www.cocacolaep.com/assets/Spain/PrincipiosRectoresParaProveedores_sgpBrochureESP.pdf) Ejemplo de información sobre registro y homologación de proveedores de CEPSA (ref. CEPSA)

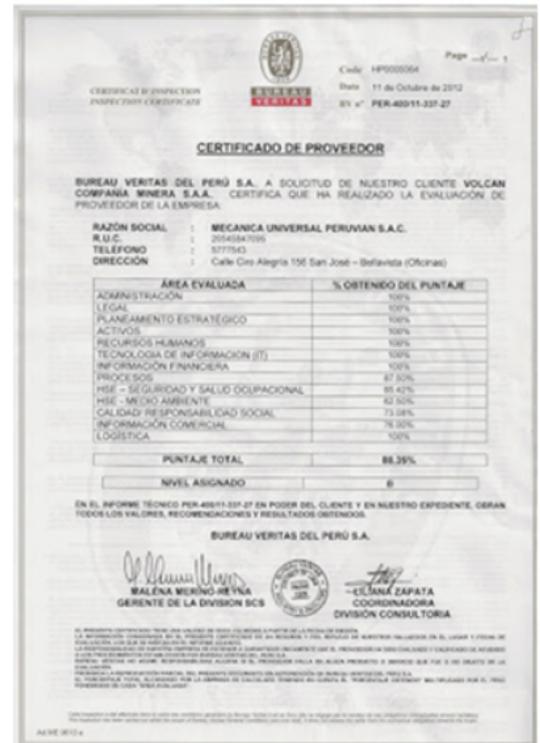
[http://www.cepsa.com/cepsa/Proveedores/Registro\\_y\\_Homologacion/](http://www.cepsa.com/cepsa/Proveedores/Registro_y_Homologacion/) Ejemplo: Portal del proveedor (ref. Universidad de Navarra)

<https://www.unav.edu/web/area-economica/proveedores> Ejemplo: Procedimiento de evaluación de proveedores (ref. CFE)

<https://www.cfe.mx/unidadesdenegocio/lapem/Documents/PE-K3000-006%20Procedimiento%20T%C3%A9cnico%20para%20la%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proveedores%20de%20Bienes.pdf> Ejemplo: Procedimiento de evaluación de proveedores (ef. ENAP)

<https://www.enap.cl/descarga/forzada/5777> Ejemplo: Sistema de selección, evaluación y reevaluación de proveedores (ref. ABB)

<https://new.abb.com/south-america/sobre-nosotros/proveedores/evaluacion-de-proveedores>



Ref: <http://homologacionproveedores.blogspot.com.es/>



## Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Definición de objetivos a conseguir con proveedores clave	Planes de gestión e indicadores
E	Planteamiento del sistema de gestión de proveedores, procesos y principios	Sistema de Gestión; Proceso de Gestión; Manual de Proveedores. Perfil ideal de proveedor clave
	Identificación de los Proveedores Clave vinculados a los objetivos estratégicos de la Organización	Criterios de selección y evaluación de Proveedores Clave
D	Documentar las acciones a realizar con los Proveedores Clave. Transparencia.	Procedimientos, Convocatorias públicas, Contratos. Portal de Transparencia.
	Disponer de información de proveedores clave	Lista comparativa de proveedores clave potenciales y homologados. Ficha de proveedor clave Portal de proveedores, Dossier de presentación para proveedores

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
E	Comprobación de datos	Registros de pedidos, suministros y facturación.
	Evaluación de eficiencia	Fichas de evaluación de eficiencia
	Disponer de opiniones de grupos de interés	Cuestionario de satisfacción de proveedores clave, personal y clientes
R	Mejora del Sistema de Proveedores Clave	Buenas Prácticas, Plan de mejora, proyectos de innovación y desarrollo

## Cuestiones clave para autoevaluar Puede reflexionar sobre algunos aspectos de la aplicación de la calidad (máximo = 100)

¿Están identificados nuestros productos o servicios críticos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existe un planteamiento claro para la gestión y relación con los proveedores clave?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Hay unos criterios claros de selección y evaluación de los proveedores clave?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha realizado una identificación adecuada de los proveedores clave?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha presentado a los proveedores clave la empresa y los objetivos que se trata de alcanzar con ellos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Existen fichas de información específica de los proveedores clave que permiten su conocimiento profundo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se dispone de programas y documentación completa para realizar las transacciones con los proveedores clave?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se llevan a cabo evaluaciones de eficiencia y desarrollo de las actividades de los proveedores clave?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se entregan cuestionarios de opinión a los proveedores clave, clientes y personal de la Organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se mantienen reuniones periódicas para proponer mejoras o innovaciones de futuro que beneficien a ambas partes?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Información adicional del autor

	Autor: Jose Manuel Ortega Muruzabal	Cargo:
	Empresa/organización: <a href="http://www.unedtudela.es">UNED Tudela</a>	
	Actividad: Formación Universitaria	Contacto: <a href="http://www.unedtudela.es">www.unedtudela.es</a>