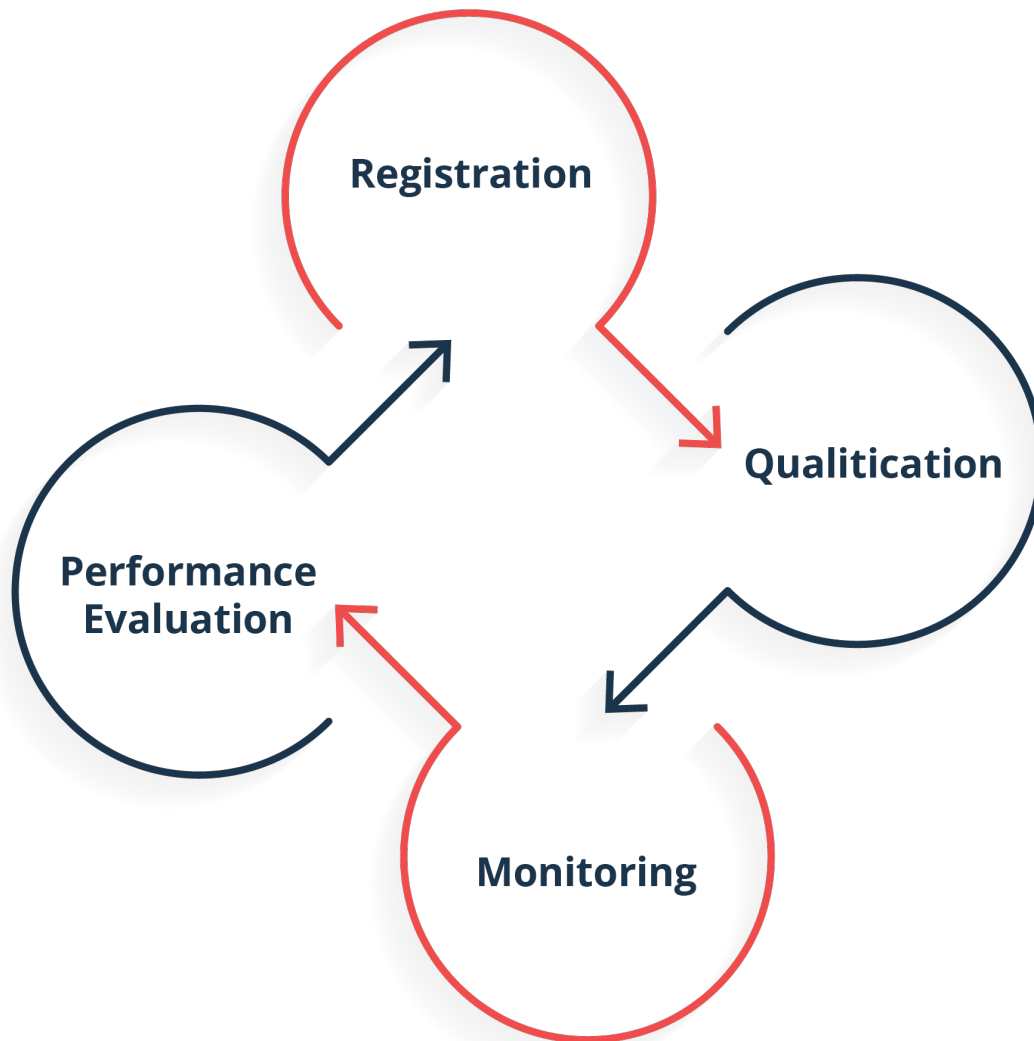


## Gestión de proveedores

La gestión de proveedores es un conjunto de principios, procesos y herramientas que pueden ayudar a las organizaciones a maximizar las relaciones con los proveedores, minimizar los riesgos y gestionar los gastos generales a lo largo de todo el ciclo de vida de la relación. Una gestión activa en este ámbito implica crear relaciones más estrechas y de mayor colaboración con los proveedores clave a fin de lograr un mayor valor y reducir los riesgos.



Es

importante conocer las especificaciones de los productos o servicios requeridos, el marco jurídico para su adquisición y su disponibilidad en el mercado. No tener en cuenta estos tres conceptos aumenta el riesgo de no encontrar los artículos necesarios, adquirir artículos incorrectos o no respetar las normas y comportamientos locales al adquirirlos.

Los objetivos de una gestión eficaz de las relaciones con los proveedores son:

- Fomentar las relaciones a largo plazo y la creación conjunta de valor.
- Priorizar los recursos y la interacción con los proveedores que puedan ofrecer la mayor rentabilidad.
- Garantizar la medición de los niveles de calidad y servicio.
- Desarrollar un modo coherente de interacción con los proveedores en toda la

- organización.
- Garantizar la equidad, integridad y transparencia

## Proceso

### Registro de proveedores

Se recomienda encarecidamente registrar a los proveedores que cumplan criterios clave, como garantizar que:

- Tienen personalidad y capacidad jurídicas para celebrar un contrato.
- Deben tener capacidad financiera suficiente (en caso necesario, las cuentas auditadas de los dos últimos años) para llevar a cabo con éxito un contrato adjudicado por la organización.
- Los productos o servicios ofrecidos deben ser de interés para la organización y el proveedor debe tener la competencia profesional y técnica necesaria.
- El proveedor no debe figurar en ninguna lista de sanciones ni haber realizado actos fraudulentos, poco éticos o ilícitos.
- El proveedor debe tener la experiencia adecuada.

Para determinadas categorías de bienes y servicios, o en contextos específicos de determinados países, puede exigirse a los proveedores que cumplan criterios adicionales o diferentes para ser registrados.

### Catálogo de proveedores

Un catálogo de proveedores es una herramienta en la que se registra cada proveedor y se almacena toda la información sobre su relación con el comprador.

#### **Precalificación de proveedores**

La precalificación se utiliza generalmente para preseleccionar proveedores para el suministro de bienes y servicios complejos o estratégicos basados en necesidades muy específicas. Esta selección puede proceder de un catálogo de proveedores o incluir a otros proveedores. Sólo se invitará a presentar ofertas a los proveedores que cumplan los criterios establecidos, con lo que se asegura la inclusión en la convocatoria únicamente de empresas con un alto nivel de calidad o experiencia.

#### **Supervisión de proveedores**

El seguimiento de las actividades de los proveedores se realiza en la mayoría de los casos a través del conjunto estándar de [documentos de adquisición](#). Hay que explicar y justificar cada paso de la adquisición y documentar toda la comunicación oficial. Es una buena práctica crear y actualizar una herramienta para registrar los indicadores clave del proceso de adquisición. Una herramienta de este tipo podría registrar todas las interacciones con los proveedores, lo que permitiría a la agencia analizar y supervisar las relaciones a lo largo del tiempo. Los indicadores clave podrían incluir, entre otros, los índices de respuesta, los registros de propuestas evaluadas, el número de contratos adjudicados, las órdenes de compra gestionadas y los gastos.

---

**Evaluación del rendimiento de los proveedores**

Es importante medir el rendimiento de los proveedores en apoyo de las necesidades de una organización. Una evaluación histórica contribuye a la identificación de los proveedores que pueden ser preseleccionados en el futuro.

Las encuestas constituyen una importante fuente de información. Se debe preguntar a la unidad solicitante su opinión sobre el rendimiento del proveedor de forma normalizada y oficial. Las respuestas deben incluirse en el catálogo de proveedores, al que se hará referencia cuando se planifiquen nuevas adquisiciones.

---

## Herramientas de gestión de proveedores

Una vez identificados los proveedores, es útil:

- Definir las necesidades exactas y lo que se desea negociar.
- Comprender exactamente la oferta del proveedor.
- Conozca a su proveedor y el mercado.
- Gestionar los plazos de entrega de bienes y servicios.

El objetivo de toda negociación es llegar a una situación en la que todos salgan beneficiados. Si una de las partes de una negociación no se siente beneficiada de alguna manera, la relación tiende a romperse.

Al entablar una negociación, es importante tener al menos dos posibles resultados reales entre los que elegir; esto hará que la negociación sea más eficaz al tener un margen de seguridad y no sentir o establecer una relación de dependencia.

Hay que formalizar un acuerdo entre las dos entidades, establecer claramente las obligaciones de cada parte y comprender bien lo que se espera de la relación. Deben existir medidas claras para su adopción en caso de incumplimiento a fin de evitar posibles conflictos. Para mejorar las prácticas laborales en una cadena de suministro es aconsejable trabajar codo con codo con los proveedores para ayudarles a aplicar mejoras alcanzables.

Existen dos herramientas principales para gestionar la relación con un proveedor:

- Contrato
- Acuerdo a largo plazo (también llamado acuerdo marco)

### Contratos

Un contrato es un acuerdo con condiciones específicas entre dos o más personas o entidades en el que existe el compromiso de hacer algo a cambio de dinero. La existencia de un contrato requiere generalmente los siguientes elementos:

1. Una oferta.
2. La aceptación de dicha oferta.
3. Un compromiso que cumplir.
4. Una contraprestación (que puede ser una promesa de pago de algún tipo).
5. El momento o la situación en que debe llevarse a cabo dicho compromiso.
6. Las condiciones generales de ejecución, incluido el cumplimiento del compromiso.

Todo lo que sea digno de mención debe figurar en el contrato, en particular, la calidad técnica del producto o servicio, la forma y las condiciones de pago, los detalles sobre el cumplimiento,

etc. No se puede exigir el cumplimiento de aquello que no se recoja en un contrato. Es aconsejable dedicar tiempo suficiente a elaborar un buen contrato de mutuo acuerdo con un proveedor.

Es aconsejable elaborar un modelo de contrato, con una estructura lo más fija posible y un lenguaje sencillo y directo. Es habitual analizar los contratos firmados para resolver dudas; conocer la estructura de nuestros contratos permite ahorrar tiempo. Una buena práctica consiste en encargar la revisión de cualquier modelo de contrato a un abogado local, que pueda garantizar que una determinada cláusula contractual se ajuste a la ley y asesorar sobre las costumbres y prácticas locales.

En caso de que se produzca una controversia sobre un contrato, la organización debe ponerse en contacto con el proveedor en cuestión. Si es necesario, siempre es preferible una discusión amistosa. La mayoría de los conflictos con un proveedor se resuelven con diálogo y el compromiso de resolver pequeños detalles, aunque dicha conversación debe ser formal, contando con la presencia de un abogado si es necesario.

Siempre que sea posible, debe evitarse acudir a los tribunales. Resulta esencial contar con buenos contratos que prevean la forma en que se resolverán los posibles incumplimientos. El uso de sanciones económicas es una herramienta útil tanto durante la negociación como en caso de conflicto.

## **Acuerdos a largo plazo**

Los acuerdos a largo plazo, conocidos también como acuerdos marco, establecen las condiciones generales comerciales que regirán entre el proveedor y el organismo adjudicador en caso de que exista un pedido en firme de los bienes o servicios establecidos en el acuerdo. Tienen por objeto definir las condiciones comerciales que se aplicarán a la compra de bienes específicamente determinados y durante un periodo de tiempo preestablecido. Resultan especialmente relevantes para artículos pequeños, de poco valor y menos complejos que se compran de forma regular, como material de oficina, la mayoría de las piezas de recambio, cemento, servicio de telefonía móvil de prepago, etc.

Resultan de aplicación cuando se esperan varias entregas, pero no pueden preverse ni cantidades concretas ni fechas de entrega. Es importante entender que un acuerdo a largo plazo no se considera en sí mismo un compromiso de compra, sino que simplemente establece las condiciones que se aplicarían si la organización decidiera hacer un pedido. No hay compromiso ni exclusividad

Para evitar confusiones y posibles conflictos, es esencial dejar muy claro a los proveedores desde el principio del proceso de licitación que el objetivo es firmar un acuerdo marco y no un contrato de compra ordinario. Es importante asegurarse de que los licitadores entienden la diferencia entre estos mecanismos. Al no haber exclusividad, se puede firmar un acuerdo marco con dos o tres proveedores diferentes de los mismos productos, en condiciones idénticas.

Existen ciertas ventajas inherentes a esta herramienta que la hacen útil en cualquier estrategia de compras de una organización, como evitar la repetición de procesos y el papeleo correspondiente para un mismo artículo a lo largo de un proyecto. Al tratarse por definición de una compra de mayor envergadura, las organizaciones pueden obtener el mejor producto o servicio al mejor precio en el menor tiempo posible.

A medida que se establece una relación duradera con un proveedor, las organizaciones pueden centrarse en la calidad de los productos o servicios que les ofrece y profundizar en la relación

con él para que comprenda mejor las necesidades y las formas de trabajar. Además, en ocasiones los acuerdos marco son la única forma de seguir los procedimientos correctos cuando se dispone de poco tiempo. Las organizaciones pueden seguir todo el proceso de adquisición sin necesidad de realizar ningún pedido, estando en condiciones de responder a las solicitudes en menos tiempo.