

# **Gestión de proveedores: qué es, guía para seleccionar, negociar y evaluar a nuestros partners de negocio**



En la compleja situación actual, existen una serie de retos que amenazan nuestros resultados empresariales. La necesidad de sobrevivir en un entorno muy incierto e imprevisible, una competencia cada vez más feroz y las constantes interrupciones en la cadena de suministro global son solo algunas de las dificultades a las que se enfrentan la mayoría de las compañías.

Es justo en los momentos difíciles cuando es más importante recurrir a personas de confianza. En tu vida personal estas personas seguramente serían tu familia o amigos. En el ámbito profesional, estas “personas de confianza” son tus proveedores, y colaborar con ellos es una de las claves para mitigar los riesgos de una cadena de suministro que cada vez tiende a sufrir más interrupciones.

Imagina que hay escasez de la principal materia prima con la que se fabrica el producto estrella de tu surtido. ¿No sería beneficioso que tu proveedor te alertará lo antes posible de la falta de producto que se avecina para que puedas adecuar tu planificación? Del mismo modo, si pones en marcha una promoción, tu proveedor también agradecerá que le avises con el máximo de antelación

Una comunicación fluida es uno de los pilares de la gestión eficiente de los proveedores. Pero hay más. En este artículo veremos cómo llevar a cabo:

- La selección de proveedores y negociación de contrato
- La gestión en los contratos de compra
- El EOQ en la gestión de proveedores
- La Evaluación del desempeño del proveedor

## ¿Qué es la gestión de proveedores?

La gestión de proveedores es un proceso que involucra la selección, contratación, proceso de compra y evaluación activa de los proveedores de una empresa. El objetivo es asegurar que los proveedores cumplan con los estándares de calidad, costes y lead time acordados, así como mejorar la colaboración para optimizar las operaciones.

# Pasos en la gestión de proveedores

Bien, aunque resulte bastante obvio, el primer paso para iniciar la gestión de un proveedor es, efectivamente, tener al proveedor. Y para ello debemos comenzar por seleccionar al partner que se ajuste mejor a nuestras necesidades.

## SELECCIÓN DE PROVEEDORES

El proceso de selección se compone de una serie de etapas que, en función de la criticidad y el valor de los productos que vamos a adquirir, será más o menos riguroso.

Los pasos a seguir en la selección de proveedores son los siguientes:

## BÚSQUEDA Y PRESELECCIÓN DE PROVEEDORES

Al igual que cuando vamos a comprar un producto para nosotros mismos valoramos diferentes opciones, cuando vamos a adquirir un nuevo producto a nivel profesional también debemos buscar y comparar posibles proveedores.

Debemos utilizar fuentes de información variadas como diarios y revistas especializadas, búsquedas en internet, posibles noticias en radio y televisión, recomendaciones que nos puedan hacer personas de confianza, de otros proveedores, de clientes o de contactos que hayamos conseguido en ferias y exposiciones profesionales. También se puede acudir las asociaciones empresariales, donde suelen contar con listados categorizados de proveedores por especialidades.

## DETERMINAR LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN

Pasamos a la segunda etapa, que de hecho puede realizarse paralelamente a la primera. Se trata de definir los criterios de selección.

Algunos de los criterios más empleados son los relacionados con:

- **Características técnicas y funcionales.** El producto debe responder a los requerimientos de nuestra compañía
- **La calidad.** Durabilidad y resistencia del producto que nos proporcionará el proveedor.
- **El precio.** Aunque se trata de un criterio cuantificable y fácil de comparar, es importante considerar todos los elementos de la adquisición del producto. Lo que se conoce como total cost of ownership. O lo que es lo mismo, el coste total de utilizar el producto o servicio en cuestión. ¿De qué sirve tener un coche muy barato si luego me paso el día en el taller? ¿O si el coste de las revisiones es muy alto? Hay que tener en mente todos los componentes del precio del artículo y eso es lo que determina la dificultad de la comparativa de los precios
- **Delivery Lead time (Plazos de entrega).** Un elemento muy relevante, especialmente en entornos competitivos. No solamente se trata de llegar, sino de llegar antes que los demás con nuestros productos al mercado.
- **Forma de pago.** Tendrá un gran impacto en las finanzas de la empresa y, por tanto, es un elemento importante a tener en cuenta.
- **Servicio postventa.** Muy importante cuando se trata de elementos duraderos o que tienen un ciclo de vida largo. En estos casos, siempre debes tener en cuenta cómo resolverás los problemas que puedan acontecer en el futuro.
- **Otras consideraciones.** En este cajón de sastre podemos incluir factores como la reputación del proveedor, la garantía, la experiencia, sus políticas de sostenibilidad....

## OBTENER INFORMACIÓN DE LOS PROVEEDORES

El siguiente paso del proceso es recabar información de los potenciales proveedores para poder informar todos los criterios seleccionados previamente. Para ello, podemos acudir a Google, información pública -del registro mercantil por ejemplo-, a la web del propio proveedor. Del

mismo modo, también podemos ponernos en contacto con el proveedor a través de un RFQs o RFIs (Request for Quotation y Request For Information). Esta investigación, si se realiza correctamente, nos permitirá conocer:

- La trayectoria de la empresa
- Su status financiero
- Las opiniones de sus clientes y contrastarlas
- Su posicionamiento en el mercado

También podremos saber si cumplen o no con normativas y certificados ISO que, dependiendo del producto a aprovisionar, puede ser más o menos relevante.

## EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Una vez realizada la investigación, es hora de agrupar toda la información que hemos encontrado y valorarla en función de los criterios que hayamos establecido.

Tal y como se ve en la tabla, en primer lugar, ponderaremos los criterios que se tendrán en cuenta para valorar al proveedor y a continuación valoramos cada empresa frente a cada criterio. De esta forma obtendremos una valoración final de cada proveedor.

Criterios	Peso (%)	Prov. 1	Prov. 2
Servicio post venta	20%	1,60	2,00
Plazos de entrega	15%	2,58	2,00
Calidad	15%	2,70	2,00
Formas de pago	15%	2,85	2,00
Precio	10%	2,50	3,00

Criterios	Peso (%)	Prov. 1	Pro
Otros	25%	2,29	2
<b>Nota total</b>	<b>100%</b>	<b>2,36</b>	<b>2</b>

(Tenemos que incluir el criterio de Características técnicas y funcionales y darle a lo mejor un 30%. Distribuir los pesos hasta llegar al 100%)

En base a esta valoración pasaremos al quinto y último paso del proceso de selección.

## ADJUDICACIÓN Y NEGOCIACIÓN CON EL PROVEEDOR

En este paso se realiza la negociación final con el proveedor de cara a fijar una relación duradera y productiva. En esta negociación será importante:

- Calibrar bien las posiciones de cada parte y nuestras fortalezas frente al proveedor
- Tener una estrategia de negociación que especifique qué concesiones son admisibles y cuáles no en cada paso de la negociación

Y, como consejo práctico y por prudencia, yo recomiendo no descartar al resto de proveedores hasta que se haya firmado con el ganador.

# La gestión de los contratos de compra con proveedores

Cuando se crea un **contrato desde el departamento de compras**, se pueden gestionar pedidos individuales o una orden de compra abierta que debe tener un plazo de cobertura y una cantidad estimada total que recibirá el proveedor.

Para establecer las cantidades y el periodo del contrato deberíamos tener en cuenta los siguientes parámetros:

## ➤ **Previsión de la Demanda**

- Previsión de compra hasta fin del contrato
- Cobertura con el stock existente
- Tendencia

## ➤ **Ciclo de vida del producto**

- Retiradas de producto
- Fuentes de aprovisionamiento
- Descuentos en precio por cantidad frente al coste de posesión

Una vez cerrado el contrato, es fundamental ir siguiendo el comportamiento estimado del contrato hasta su terminación: si se excederá la cantidad que habíamos hecho constar en el contrato, si no se cumplirá con el acuerdo con el proveedor pues tenemos menos demanda de la prevista o si se deberá lanzar algún proceso de contratación antes de la finalización estimada del periodo. De esta manera controlaremos:

- Si la cantidad contratada se queda corta o excede a nuestras necesidades
- Si el contrato va a expirar porque hemos consumido todas las cantidades previstas

Teniendo todos estos puntos en cuenta controlaremos los contratos con el proveedor de forma adecuada y podremos ir buscando su prórroga o la creación de otro contrato que lo sustituya.

## EOQ EN LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

A continuación, analizaremos la cantidad que se le debe pedir en cada pedido al proveedor y su relación con el Economic Order Quantity.

En el caso de no hacer contratos abiertos y realizar pedidos aislados a nuestros proveedores, las tres preguntas que debemos hacernos cuando nos disponemos a aprovisionar en nuestra empresa son las siguientes

- **¿Qué es lo que voy a comprar?**
- **¿Cuándo es el momento adecuado para lanzar el pedido?**
- **¿Cuánto debería comprar?**

Ahora nos focalizaremos en este último punto. Una vez sabemos qué aprovisionar y cuándo hacerlo, la pregunta es, ¿Cuánto pido? ¿Compro de golpe todo lo que necesito para cubrir la demanda de todo el año? ¿O bien compro de unidad en unidad? La EOQ me va a dar respuesta a esta difícil pregunta y es la fórmula que va a conseguir que la cantidad escogida al realizar el pedido sea la más beneficiosa para mi compañía.

Empecemos analizando la diferencia entre la **Cantidad Mínima de Compra** (CMC) y el **Economic Order Quantity** (EOQ).

- CMC es el pedido mínimo que se ha acordado con el proveedor para cada referencia.
- EOQ es la cantidad teórica óptima que pedir al proveedor.

### Cómo dar con la EOQ

Como decíamos anteriormente, la EOQ es la cantidad de pedido con la que minimizamos los costes, y para calcularla deben tenerse en cuenta los costes de posesión de stock y los costes de realizar un pedido.

A nivel práctico, si nos encontramos a principios de año y necesitamos 360 unidades para todo el curso, tenemos la posibilidad de hacer un pedido de 360 unidades, un pedido de 30 unidades al mes o uno de una unidad cada día.



Si opto por comprar las 360 unidades de una vez, tendré un coste de pedido pequeño -ya que realizaré un único pedido- pero tendré un coste de inventario muy alto, pues tendré que mantener un stock muy elevado -de 180 unidades de media- todo el año.

En el extremo contrario, si compro una unidad al día, mi coste de inventario será casi nulo, pero mi coste de hacer pedidos será muy alto pues tendré que hacer un pedido al día.

Desglosemos con algo más de detalle en qué consisten estos costes.

## Costes de posesión

Aunque es obvio, a algunas empresas se les olvida: el almacenaje no es gratuito. Incluso cuando nos encontramos que nos dicen “ya, pero el almacén es mío y está pagado”, veremos que no es lo mismo tener el almacén lleno que vacío. Por lo que insisto en este punto, almacenar producto no es gratis ni siquiera cuando el almacén es propio.

Así pues, cuando hablamos de **costes de posesión del stock** ¿De qué hablamos exactamente? Podemos diferenciar dos tipos de costes:

### Costes asociados al capital

Hablando de forma más coloquial, todo aquel coste asociado al dinero que se invierte en comprar stock. Veamos los dos casos que más peso tienen y que debemos considerar:

#### ***Intereses***

Muchas veces para poder hacer frente a la inversión, tenemos que llamar a la puerta del banco y solicitar un crédito. Ese crédito tiene un interés asociado (más bajo o alto dependiendo de la época), pero es un interés que se deberá abonar y que debe tenerse en cuenta.

#### ***Coste de oportunidad***

Si opto por utilizar mi capital en la compra de stock, estoy perdiendo la oportunidad de tenerlo invertido en otras partes del negocio.

### Costes no asociados al capital

En este caso, se trata de costes a los que se debe hacer frente por el hecho de tener una mercancía estocada y que, en caso de no tenerla en stock, no tendrían que asumirse.

## **Almacenaje**

Cuando el almacén es de un tercero y tenemos que pagar un alquiler por ubicación es más obvio. Pero este coste también existe cuando el almacén es propio. Por ejemplo, el gasto recurrente en suministros de la ubicación, como la luz o el agua.

## **Obsolescencia**

Son los costes asociados a la obsolescencia de los productos, que supone que se devalúan conforme avanza su ciclo de vida útil.

## **Costes de pedido**

¿Cuáles son los costes en los que incurro cada vez que realizo un pedido? Desde que calculo necesidades hasta que el producto está ubicado en mis estanterías, hay una serie de procesos que requieren esfuerzo y dinero.

¿Qué componentes conforman el coste de pedido? Hay que tener en cuenta todo aquel coste que tenga mi compañía por el hecho de procesar pedidos. Algunos de los más relevantes son:

- **Costes de transporte.**
- **Costes de personal** (muy importante, tanto de personal administrativo como de personal que necesito en el almacén para recepcionar, pasar el control de calidad y dar de alta el stock en sistema).
- **Coste de los sistemas** (para el cálculo de pedido, para gestionar albaranes, para hacer el picking de entrada, etcétera...).



COSTES DE TRANSPORTE



COSTES DE SISTEMA



COSTES DE PEDIDO



COSTES DE MANTENIMIENTO



COSTES DE PERSONAL



COSTES ADMINISTRATIVOS



COSTES DE CONTROL DE CALIDAD



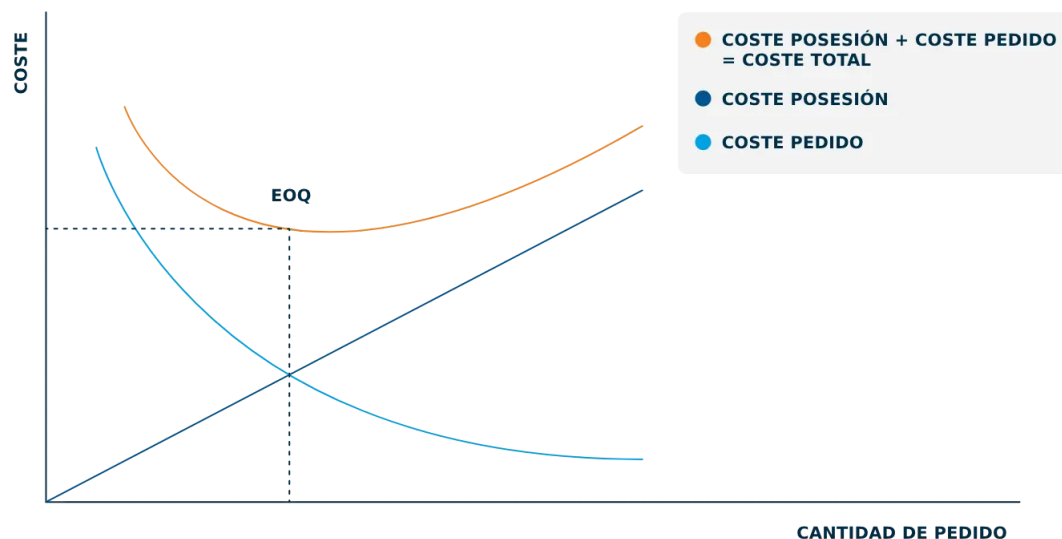
OTROS COSTES

## DIFICULTADES A LA HORA DE CALCULAR LA EOQ

Desgraciadamente, todos estos cálculos pueden tener ciertas dificultades o condicionantes asociados.

Nos referimos por ejemplo a la necesidad de comprar en unidades logísticas: cajas, capas, palets, camiones... Todo esto puede alterar nuestros cálculos.

Como vemos en el gráfico, la curva es plana, pero debemos tener en cuenta estas unidades para cerrar el cálculo de la EOQ. Si hay cambios en unidades logísticas del proveedor debemos saberlo para ajustar la EOQ.



Por otro lado, hay que tener en cuenta descuentos en precio por volumen. Aquí no estamos hablando de ofertas puntuales sino de descuentos por volumen en nuestras tarifas oficiales.

El análisis de la EOQ frente a la CMC del proveedor nos dará casos en los que  $EOQ < CMC$  y casos en los que  $EOQ > CMC$ . De hecho, en nuestros proyectos es un punto básico el de comparar estas cantidades mínimas de compra (las CMC) con los lotes óptimos de compra (EOQ), y ya os avanzo que la excusa de "compramos mucho porque nos obliga el proveedor" no es cierto en el 95% de las ocasiones.

Cuando salen a la luz las principales diferencias entre lo óptimo y lo que se está comprando efectivamente, se obtiene muchas veces respuestas como "es que siempre he comprado así", "es lo que está negociado con el proveedor", etc. En cambio, cuando indagamos un poco más,

solemos descubrir que la negociación fue realizada hace años y que desde entonces no se ha vuelto a revisar.

Además, muchas veces tenemos en mente que las CMC que nos ponen los proveedores siempre van a estar por encima de lo que es óptimo para nuestros intereses. A los que penséis eso, os animo a hacer el análisis en vuestras empresas y muy posiblemente os sorprenderéis. Hay muchas ocasiones en las que estamos comprando una cantidad que está por debajo del óptimo pensando que es lo más provechoso para nosotros. Esto suele suceder debido a que únicamente estamos teniendo en cuenta los costes de posesión, olvidándonos de los costes de pedido. Así pues, es muy importante tener ambos costes presentes

## **Restricciones comunes del proveedor por condiciones logísticas**

Una vez analizadas las cantidades a comprar a nivel de referencia, pasaremos a analizar las cantidades a comprar a nivel cartera completa de producto del proveedor y cómo optimizar la compra en función del tamaño y fecha del pedido. A menudo nos enfrentamos a restricciones del proveedor, condiciones logísticas y consideraciones de optimización del precio cuando vamos a lanzar un pedido.

Estas condiciones pueden ser a nivel referencia o a nivel proveedor. A nivel referencia ya hemos analizado la posible restricción de tener que comprar en cajas completas, o en capas de palet, o en palet completo. Esta restricción también puede aplicar a nivel cartera completa del proveedor.

Si eres un profesional del ámbito del retail o del wholesale, os sonará la necesidad de comprar en camión completo o, por otro lado, tendréis muy presente la necesidad de comprar contenedores completos en extremo oriente para evitar transportar aire.

Otra posible restricción es tener que hacer un pedido por una cantidad mínima en euros para que el proveedor no nos cobre los portes (lo que no deja de ser un descuento encubierto).

En todos estos casos es importante completar los pedidos al proveedor de manera inteligente, llenado con las mercancías que más pronto deberíamos reaprovisionar y no haciéndolo siempre con la misma referencia que tengo en mente

## **Ajustes comunes para modificar las fechas teóricas de lanzamiento de pedido**

Es posible que tengamos una promoción a la vista, que nos haga modificar y replantearnos la fecha de lanzamiento del pedido. En este caso, ¿Podemos esperar al periodo de promoción para ejecutar el pedido? ¿O nos conviene adelantar el pedido que aparece después del periodo de

promoción? Es importante contar con esta información para lanzar los pedidos de manera eficiente.

Por otro lado, puede ser que tengamos nuestra capacidad de recepción en almacén saturada, por lo que podemos cambiar fechas de recepción de pedidos para no saturar la recepción. Y en un entorno de promociones y descuentos como es el que nos movemos hoy en día, es muy importante tener en mente posibles rangos de descuento por volumen para adaptar nuestro pedido a las cantidades que nos proporcionen un descuento mayor sin saturar nuestros almacenes de mercancía.

## **Comunicación bidireccional con el proveedor**

Es importante que también pongamos de nuestra parte para que el proveedor pueda servirnos de manera adecuada. Compartir nuestra visión con él puede ser clave para nuestro éxito.

Si ya tenemos visibilidad de nuestras necesidades de stock a futuro de un proveedor, ¿Por qué no compartirlo a nivel informativo con él? Si conocemos los pedidos que le vamos a hacer e incluso la demanda estimada completa para todo un año ¿Por qué no adelantarle estos datos? Hay veces en las que los proveedores nos fallan simplemente porque no esperaban nuestros pedidos.

Y en logística, lo inesperado es lo último a lo que se atiende.

Bastantes imprevistos tenemos en nuestras cadenas de suministro como para no compartir nuestras estimaciones y así ayudar al que queremos que nos ayude. Quid pro quo.

Eso sí, siempre dejando claro al proveedor que se trata de estimaciones y que los números definitivos llegarán con los pedidos confirmados.

## **Evaluación del desempeño de nuestro proveedor**

Esta es la última fase de la gestión del proveedor.

Pongamos que ya hemos seleccionado a nuestros proveedores, les hemos hecho un contrato, hemos lanzado los pedidos, les compartimos la información de la que disponemos...y ahora es su turno para que nos entreguen los pedidos de manera óptima.

Lo ideal es que ocurra así, pero es importante poner en marcha los mecanismos adecuados para controlar el desempeño del proveedor.

En primer lugar, esta evaluación del desempeño no se puede basar en hechos circunstanciales del estilo “me fallaste en el pedido de antes de ayer”, sino que se tiene que basar en datos completos, concretos y veraces. En este sentido, los indicadores que tomemos en consideración deberían:

- Medir resultados de procesos o acciones repetidas
- Hablar en un lenguaje ampliamente entendido por la organización
- Ser medibles de forma sencilla. Si no es así, hay que obtener otra opción más sencilla, aunque se trate de una visión aproximada algo menos exacta
- Que los datos sean siempre veraces y correctos. Engañarnos no sirve de nada
- Que estén alineados con los KPIs globales de compañía

## **Gestión de proveedores: Qué KPIs podemos utilizar en la evaluación y gestión de los proveedores**

Saber como medir la fiabilidad de proveedores puede ser fundamental al momento de gestionar correctamente el inventario diferenciadamente. En la gestión de proveedores, a menudo se destaca la importancia de la compra de forma clásica. Sin embargo, el aspecto logístico queda sin ser abordado.

Pues bien, en primer lugar, podemos considerar indicadores de calidad del producto que nos suministran como las unidades rechazadas en cualquier parte del proceso, parámetros de calidad específicos, etc... En lo que se refiere a los parámetros logísticos, es importante

mentonar el **OTIF (On Time In Full)**. Este KPI mide cuántos pedidos se han entregado en la fecha prevista y en la cantidad acordada.

Si tomamos como ejemplo un proceso de aprovisionamiento donde se realizan los pedidos considerando un plazo de entrega de 7 días, que es el teórico, (y donde nos estamos olvidando del posible stock de seguridad), si el proveedor se retrasa 7 días, tenemos una rotura de stock de esos mismos días. Esto afectará a nuestro nivel de servicio y hará que nuestros clientes se enfaden. En este entorno, es importante hacerse la pregunta: ¿Debo hacer que mi sistema tenga en cuenta el lead time teórico o que el sistema tenga en cuenta el lead time histórico? Nuestro consejo: considerar el real contrastado y hablar con el proveedor para ver qué está ocurriendo

¿Y por qué es importante analizar qué está pasando? Porque a lo mejor el problema lo tenemos en casa, con unos procesos de descarga o de alta de las mercancías que son muy lentos y que no habíamos tenido en cuenta. De esta manera, podemos darnos cuenta de que no solo debemos considerar el lead time del proveedor, sino también todos los procesos desde que se realiza el pedido hasta que el material está disponible en nuestras instalaciones.

## Consejos para optimizar la colaboración con proveedores

### ASEGURAR UNA BUENA POSICIÓN EN LA NEGOCIACIÓN

Renegociar contratos y cambiar los requisitos establecidos suele depender de la relación que se tenga con los proveedores, pero también de cuánto el proveedor dependa de ti. Si por ejemplo, un artículo que tienes identificado en el análisis ABC como un artículo A, para tu proveedor no es más que un C, esto lo coloca en una posición de negociación débil. También es importante saber si tus proveedores son fabricantes o si solo son distribuidores también dependientes de stock.



## MEDIR EL RENDIMIENTO DE LAS ENTREGAS

Una herramienta importante a tener en cuenta para saber cuándo es buen momento para negociar con un proveedor son las entregas. Como ya hemos visto en este artículo, el KPI más común a medir es el On Time In Full (OTIF).

Después de todo, hay una gran diferencia entre si el proveedor entrega un día antes, un día después, o si el retraso de la entrega se prolonga por varias semanas. Estas variaciones en la eficiencia de las entregas por parte de los proveedores siempre van a existir en mayor o menor medida. Lo normal es que vayan a mejorar, pero si no es así, será necesario tener una conversación al respecto.

## OPTIMIZAR CANTIDADES DE PEDIDO

Como hemos aprendido, esto no será fácil de llevar a cabo si los proveedores tienen unas estrictas cantidades mínimas de pedido (MOQs) establecidas. En muchos casos, una simple llamada al proveedor podrá resolver esta cuestión de modo que deje de ser un problema. Siempre hay lugar para optimizar la colaboración con proveedores.

## COMPARTIR INFORMACIÓN

Los proveedores seguramente podrán ofrecerte un servicio más rápido y fiable si conocen los pedidos que van a tener de tu empresa. Compartiendo las previsiones, el proveedor podrá anticiparse mejor a la demanda futura. Hay muchas tecnologías avanzadas para sacar partido a esta colaboración.

## Gestión de proveedores, algunas conclusiones

No obstante, a modo de resumen vamos a mostrar unas breves conclusiones. ¿Qué consejos prácticos podrías poner en marcha a partir de mañana mismo para gestionar mejor a tus proveedores?

- Empieza cuestionándote los proveedores con los que cuentas y que puedan ser más problemáticos
- En el análisis de las cantidades de compra, céntrate en el análisis de aquellas referencias que puedan tener un mayor coste unitario y hagan una mayor aportación a tu margen de beneficio. Céntrate en el análisis ABC de tu surtido para marcar prioridades.
- Para la gestión de los pedidos, establece reglas claras para el lanzamiento de los mismos.
- Habla con tu proveedor desde un punto de vista colaborativo.
- Y en la evaluación de los proveedores, establece uno o dos KPIs -como máximo- y contempla no solo los problemas que pueda tener el proveedor, sino también los problemas que puedas observar en tu propia empresa.



**Manuel Yagüe**

Última actualización: 17/12/2024

# Forma parte de nuestra red. ¡Conéctate, aprende y crece con compañeros de la industria!

El poder de la verdadera integración en la planificación E2E

---

Expertos en Gestión de la Demanda | Gestión de Inventario

Planificación de la Cadena de Suministro | Planificación Empresarial Integrada

---

Explora nuestros [cursos de Academy](#)

Conócenos en nuestros [eventos](#)

Visítenos en: <https://www.slimstock.com/es/>

