# Inteligencia de proveedores

PID\_00253876

Jesús E. Martínez Marín

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 2 horas





© FUOC • PID\_00253876 Inteligencia de proveedores



#### Jesús E. Martínez Marín

Profesor Permanente y Coordinador del Grado en Logística y Marítimos de la Escuela de Superior de Ciencias Sociales y de la Émpresa, TecnoCampus de Mataró, Universitat Pompeu Fabra (UPF). Profesor Doctor de la UPC (Director de Tesis Doctorales) y Presidente de Rideport (Red Internacional de Expertos en Puertos y Costas) y profesor Visitante de la Escola Europea de Transporte Intermodal y Coordinador de la Formación Marítima de ATEIA-Barcelona. Capitán de la Marina Mercante. Experiencia en gestión de equipos multidisciplinarios. Enfoque a la mejora en la eficiencia de procesos a nivel ejecutivo, organizativo y operativo. Perfil estratégico en el sector martítimo, portuario, logístico y comercio internacional. Formador en Habilidades Gerenciales.

© FUOC • PID\_00253876 Inteligencia de proveedores

# Índice

Int	rodu	cción	5
1.	La n	natriz de Kraljic	7
2.	La h	omologación de proveedores	12
	2.1.	Objetivos de una evaluación-homologación de proveedores	12
	2.2.	Proceso de homologación de proveedores	12
	2.3.	Criterios para la homologación de proveedores	14
3.	Polí	tica de desarrollo de proveedores	16
4.	La d	igitalización de la relación con los proveedores	18
Ril	ılingr	eafía	21

#### Introducción

La inteligencia de proveedores es el proceso de definir, reunir, analizar y distribuir inteligencia (información) precisa y relevante sobre los productos proveídos y sobre los proveedores, posibles o actuales, de la empresa.

Se trata de desarrollar un sistema de gestión, que explore y evalúe el mercado de proveedores para conseguir los objetivos comerciales, pero también de diseño, de producción, logísticos, de gestión y económicos de la empresa.

En este material se tratará una primera herramienta de análisis del producto que forma parte de la inteligencia de proveedores: es la llamada **matriz de Kraljic**. Seguidamente, se expondrá la segunda herramienta de la inteligencia de proveedores: su **homologación**. Finalmente, se desarrollará un sistema de gestión conjunta con los proveedores, en lo posible, que se denomina **política de desarrollo de proveedores**.

## 1. La matriz de Kraljic

La matriz de Kraljic (Kraljic, 1983) se utiliza para analizar la cartera de compras de una empresa y se basa en dos dimensiones para poder clasificar los materiales o componentes comprados según dos criterios:

- Impacto que representa el producto sobre el negocio: define la relación entre la importancia estratégica de las compras en términos de valor añadido por cada línea de producto, el porcentaje de materia prima en los costes totales y su impacto en la rentabilidad empresarial. Por ejemplo, volumen de gasto, volatilidad de precios, impacto en la rentabilidad y volumen unitario de compra.
- Complejidad del mercado de aprovisionamiento: establece la complejidad del mercado de proveedores medida por la escasez de la oferta, el ritmo de la tecnología, la sustitución de materiales, las barreras de entrada y las condiciones de monopolio u oligopolio. Por ejemplo, concentración de proveedores, amenazas de sustitución, potenciales nuevos proveedores, poder de negociación del comprador, porcentaje del mercado, criticidad del tiempo de entrega, calidad y riesgo técnico, impacto en los costes por un fallo en el suministro.

La matriz de Kraljic (Figura 1) nos ayuda entender en qué y cómo afecta la configuración del mercado de proveedores a las decisiones de compra de la empresa.

- · Pocas opciones
- Poco poder de compra
- Fuertes restricciones técnicas

Figura 1: Matriz de Kraljic

#### La matriz de Kraljic



Fuente: Elaboración propia basada en Kraljic (1983)

#### Interpretación de la matriz de Kraljic (Figura 1):

Un producto susceptible de ser subministrado por los proveedores se puede clasificar en:

#### • No crítico:

Los productos no críticos son productos fáciles de comprar y que también tienen un impacto relativamente bajo en los resultados financieros. En estos productos existe un poder equilibrado entre el proveedor y el cliente, así como también un bajo nivel de interdependencia entre ellos. Para los productos posicionados en este cuadrante, la estrategia propuesta sería:

- la búsqueda de mercados fáciles,
- la simplificación de los procesos administrativos,
- la estandarización y reducción de referencias,
- la reducción del número de proveedores y la búsqueda de sistemas de contratación que agililicen el proceso,
- la reducción del tiempo dedicado y del dinero gastado en estos productos y la normalización de los productos para conseguir el procesamiento eficiente.

La estrategia que hay que seguir por parte de la empresa puede consultarse en la tabla 1:

Tabla 1. Estrategia para productos no críticos

Estrategia que se debe seguir con los productos no críticos			
Cantidad de proveedores Pocos proveedores; servicio global			
Relación con los proveedores	A medio y largo plazo		
Política de desarrollo con los proveedores	No inversión		
Política de sustitución de proveedores	No inversión		

Lo más importante en este cuadrante es reducir costes, pues no son productos críticos. También se debe dinamizar el proceso de compra de forma eficiente, reducir el número de proveedores y simplificar el proceso de compra y aprovisionamiento.

#### Palanca:

Los productos apalancados son productos que representan un alto porcentaje de las ganancias o resultados de la empresa compradora. Es fácil cambiar de proveedor y, a la vez, se cuenta con muchos proveedores disponibles. La calidad de productos está estandarizada, por lo que el riesgo inherente al suministro es bajo. En los productos palanca, el comprador domina el mercado por encima del proveedor al tener muchas alternativas de suministro y un alto valor de compra. Existe un nivel moderado de interdependencia entre proveedor y comprador. Al tratarse de grupos de productos que suponen un gran impacto en las compras, aunque de baja complejidad y riesgo en el suministro, la estrategia recomendada sería:

- Buscar nuevas oportunidades para conseguir reducir los costes.
- Estas oportunidades se podrían materializar reduciendo en estos grupos el número de productos y proveedores, centralizando las compras y asignando proveedores competitivos con niveles de calidad deseados mediante licitaciones, subasta inversa electrónica, fijación de precios objetivo específicos, acuerdos marco o pedidos abiertos de aprovisionamiento. Usar la ventaja competitiva para reducir los costes totales. Volumen utilizado como herramienta de negociación.

La estrategia que hay que seguir por parte de la empresa para los productos apalancados puede consultarse en la tabla 2.

Tabla 2. Estrategia para productos apalancados

Estrategia que se debe seguir con los productos palanca			
Cantidad de proveedores Alto número de proveedores, pero poco activos			
Relación con los proveedores	Relación de corto a medio plazo		

Política de desarrollo con los proveedores	Inversión negociada para obtener el máximo beneficio
Política de sustitución de proveedores	Revisión del mercado
Fuente: Elaboración propia	

#### • Cuello de botella:

Los productos cuello de botella son productos que solo pueden ser adquiridos a un proveedor o a un número de proveedores escaso y tienen un impacto relativamente bajo en los resultados financieros. El proveedor domina el mercado por encima del comprador por tratarse de productos normalmente especializados. Hay un nivel moderado de interdependencia entre proveedor y comprador. La estrategia que hay que aplicar en este cuadrante es garantizar el suministro, reduciendo la dependencia a proveedores únicos, ya sea haciendo contratos a largo plazo o aumentando el portafolio de proveedores. Es necesario que los contratos firmados contengan cláusulas de penalización, dado que afectan a la rentabilidad y a las ventas, simultáneamente. Se propone formalizar contratos con una duración máxima de dos años y realizar un contratipado, ya que de esta forma pueden homologarse varios proveedores para reducir la dependencia frente a un solo proveedor y así diversificar el riesgo. También es importante reducir o eliminar el riesgo de incremento de precios y de discontinuidad de suministro, asegurar el suministro y tener presente la búsqueda de sustitutos.

La estrategia que hay que seguir por parte de la empresa para los productos cuello de botella puede consultarse en la tabla 3:

Tabla 3. Estrategia para productos cuello de botella

Estrategia que se debe seguir con los productos cuello de botella			
Cantidad de proveedores Pocos proveedores y búsqueda constante			
Relación con los proveedores	A largo plazo		
Política de desarrollo con los proveedores	No inversión		
Política de sustitución de proveedores Inversión fuerte en conseguir sustitutos del proveedor dor o del producto			

#### • Estratégico:

Los productos estratégicos son productos que son cruciales para la empresa. Son los más importantes en el proceso de compra y, a la vez, los de mayor complejidad y riesgo en el proceso de suministro. Se caracterizan por un alto riesgo de suministro debido al escaso número de proveedores o por una entrega compleja. Situación de poder del proveedor sobre el comprador: Existe un alto nivel de interdependencia entre proveedor y comprador. La estrategia de compra recomendada es garantizar el suministro a precios competitivos por

medio de una alianza estratégica que asegure buena calidad a un buen precio, vínculos estrechos, participación temprana del proveedor, integración vertical, enfoque de valor a largo plazo. Para ello, es necesario negociar con precisión las características técnicas óptimas de los productos y las condiciones de suministro, y aplicar técnicas de logística inversa. De este modo aseguramos la disponibilidad a largo plazo. Es importante, también, centrarnos en construir una sólida relación y un proceso de colaboración e integración.

La estrategia que hay que seguir por parte de la empresa para los productos estratégicos puede consultarse en la tabla 4.

Tabla 4. Estrategia para productos estratégicos

Estrategia que se debe seguir con los productos estratégicos				
Cantidad de proveedores Pocos proveedores y búsqueda consta				
Relación con los proveedores	A largo plazo			
Política de desarrollo con los proveedores	Codesarrollo y experiencia compartida			
Política de sustitución de proveedores	Fuerte inversión			

## 2. La homologación de proveedores

La evaluación y homologación de proveedores es el proceso mediante el cual el departamento de compras evalúa y controla el desempeño de los proveedores en cuanto a sus propios procesos y prácticas de negocio. El objetivo final del proceso de homologación de proveedores es disponer de una lista de proveedores a los que los departamentos o proyectos puedan pedir ofertas, sabiendo de antemano que estos reúnen los requisitos básicos para poder proveer a nuestra empresa.

# Contenido complementario

La homologación de proveedores es una parte fundamental del sistema de inteligencia de proveedores.

#### 2.1. Objetivos de una evaluación-homologación de proveedores

Los objetivos de la homologación de proveedores consisten en:

- Seleccionar proveedores.
- Reducir costes.
- Eliminar riesgos.
- Trabajar en la mejora continua.

La homologación de proveedores ayuda a enfocar los recursos de la empresa en actividades que aportan valor añadido en lugar de reaccionar a los problemas que puedan generar los proveedores y, también, ayuda a detectar costes ocultos.

#### 2.2. Proceso de homologación de proveedores

El proceso de homologación de proveedores es el proceso sistematizado mediante el cual una empresa autoriza, con sus procedimientos internos, que un proveedor pueda suministrar un producto concreto que satisfaga sus necesidades y las de sus clientes.

Para ello, la empresa tiene en cuenta aspectos como:

- Cumplimiento de la especificación de un producto en concreto.
- Cumplimiento de los plazos de entrega.
- Acuerdo del sistema de medición de la calidad en la recepción o de calidad concertada y precio estipulado del incumplimiento.

Como tareas clave del proceso de homologación de proveedores será necesario:

- 1) Posicionar al proveedor y al producto dentro de la matriz de Kraljic.
- 2) Decidir si el producto provendrá de un proveedor único o de un multiproveedor.
- 3) Determinar si se requieren acuerdos y contratos a corto o largo plazo.

- 4) Establecer si el proveedor será full-service o non-full-service.
- 5) Determinar si se quiere proveedores nacionales o internacionales.
- 6) Determinar si se quiere proveedores locales o globales.
- 7) Determinar el tipo de relación que se desarrollará con el proveedor.

Para ello, hay que desarrollar las fases del proceso de homologación de proveedores que deberá realizar la empresa, que son:

- 1) Reconocimiento interno de la necesidad de homologación.
- 2) Identificación de los elementos clave en la compra.
- 3) Determinar la estrategia de compra.
- 4) Identificar los proveedores potenciales para la compra.
- 5) Evaluar y balancear las distintas alternativas de suministro.
- 6) Limitación de proveedores en el pool de selección.
- 7) Determinación del método de evaluación y homologación.
- 8) Homologación final del proveedor y del producto.

#### • Reconocimiento interno de la necesidad de homologación

La organización ha de reconocer la necesidad y las ventajas de homologar, pero también las consecuencias organizativas que representa.

#### • Identificación de los elementos clave en la compra

La organización ha de conocer el mercado donde desarrollará su compra y, con ello, identificar si existe un mercado con muchos o pocos proveedores y obtener información sobre las calidades que puede obtener, cuál es el rango del precio de compra en el cual se sitúa el producto, el poder de negociación de la empresa en ese mercado, etc.

#### • Determinar la estrategia de compra

Posicionar el producto dentro de la matriz de Kraljic y, de esta manera, fijar qué tipo de producto es el que se está tratando; con ello, podremos determinar las estrategias de compra explicadas anteriormente en la matriz de Kraljic.

#### Identificar los proveedores potenciales para la compra

Una vez desarrolladas las dos anteriores fases hay que hacer prospección del mercado en busca de posibles proveedores.

#### • Evaluar y balancear las distintas alternativas de suministro

En función de las especificaciones del producto, los criterios de calidad, precio, forma de suministro y la estrategia de compra determinada se evaluarán las distintas alternativas de suministro. Es decir, una necesidad puede ser cubierta con diferentes productos y es necesario determinar que productos se ajustan a ella.

#### • Limitación de proveedores en el pool de selección

Una vez evaluadas las alternativas de suministro, finalmente se seleccionarán los posibles proveedores.

#### Determinación del método de evaluación y homologación

Para determinar este método se fijarán los pasos a seguir y los criterios que se deben cumplir para homologar al *pool* seleccionado.

#### Homologación final del proveedor y producto

Aquellos proveedores seleccionados que cumplan los criterios marcados en la anterior fase pasan a formar parte de los proveedores homologados para ser los proveedores del producto del cual se está tratando.

#### 2.3. Criterios para la homologación de proveedores

Cuando establecemos los criterios de homologación debemos partir de una serie de criterios estratégicos que nos permitan trabajar con un cierto horizonte temporal. Dichos criterios responden a una serie de preguntas clasificadas según:

- 1) Tecnología: ¿tiene el proveedor la política de inversión tecnológica que nos interesa? ¿Tiene la capacidad de desarrollar los productos acordes con nuestras necesidades? ¿Tiene la capacidad y la disponibilidad del equipo técnico que se requiere?
- 2) Calidad: ¿tiene un sistema de gestión de la calidad que le permite asegurar una dinámica de mejora continua? ¿Cuál es el prestigio en el mercado de sus productos? ¿Qué certificados de calidad posee?
- 3) Aprovisionamiento: ¿tiene flexibilidad a la hora de aprovisionar? ¿Cuál es su política de gestión de inventarios? ¿Cuál es su capacidad de respuesta?
- 4) Coste: ¿cuál es su posición en el mercado? ¿Cuál es su estructura de costes?
- 5) Gestión del propio negocio: ¿cuál es su situación económica y financiera? ¿Cuál es su política de responsabilidad social? ¿Y su política medioambiental?

Para poder evaluar a los proveedores se establecerá un sistema de ponderación por puntos, donde se asigna un porcentaje a cada variable para evaluar y se puntúa con un valor índice; por ejemplo: máximo 100 y mínimo 0 puntos. Para ello se tiene que elaborar una tabla que se rellenará en el momento que se vaya a visitar al proveedor.

### 3. Política de desarrollo de proveedores

# Contenido complementario

Colaborar con los proveedores es hoy en día una tarea clave para toda empresa.

Un proveedor debe ser percibido como un colaborador de nuestra empresa, una pieza más de la cadena de suministro. Su importancia es capital en el desarrollo de nuestros productos o servicios. Para ello hay que conocerlos, supervisarlos e incluso ayudarles a desarrollarse si ello redunda en nuestro beneficio. Desde hace ya décadas, se ha visto la necesidad de:

#### 1) Entender cómo trabajan los proveedores.

- 1) Aprender sobre los negocios de los proveedores.
- 2) Ir a ver cómo trabajan los proveedores.
- 3) Respetar las capacidades de los proveedores.
- 4) Comprometerse en un codesarrollo.

#### 2) Convertir la rivalidad entre proveedores en una oportunidad.

- 1) Proveerse de cada componente en dos o tres proveedores.
- 2) Crear filosofías y sistemas de producción compatibles.
- 3) Establecer *joint ventures* con proveedores existentes para transferir conocimiento y mantener el control.

#### 3) Supervisar a los proveedores.

- 1) Enviar informes mensuales a los principales proveedores.
- 2) Proveerse de feedback constante e inmediato.
- Involucrar a los directores o responsables de más nivel en la resolución de problemas.

#### 4) Desarrollar las capacidades técnicas de los proveedores.

- Construir habilidades para solucionar los problemas en los proveedores.
- 2) Desarrollar un vocabulario común.
- Afinar las capacidades más importantes de innovación de los proveedores.

#### 5) Compartir información intensiva y selectivamente.

- 1) Establecer fechas específicas, lugares y agendas para las reuniones.
- 2) Usar formatos establecidos para compartir la información.
- 3) Insistir en obtener datos de forma exacta.
- 4) Compartir la información de forma estructurada.

#### 6) Dirigir actividades conjuntas de mejora.

- 1) Compartir las mejores prácticas con los proveedores.
- Iniciar proyectos Kaizen en las instalaciones de los proveedores para actuar contra los despilfarros en todos los procesos de compra y aprovisionamiento.

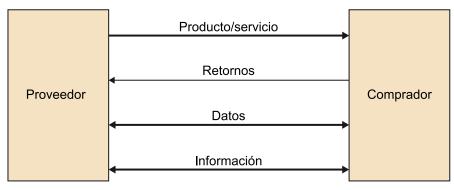
3) Establecer grupos de trabajo con el proveedor.

## 4. La digitalización de la relación con los proveedores

A parte de la relación obvia de la transferencia de productos o servicios entre proveedor y comprador, esta relación es, consubstancialmente, transmisión de datos e información (Figura 2). Podemos incluir un flujo de retorno de productos. Se descarta en este modelo incluir los evidentes flujos económicos.

La importancia de una relación fluida entre los dos actores que interactúan en la relación proveedor-cliente es obvia. Llega en algunos casos hasta tal punto que algunos proveedores tienen acceso directo a los datos de existencias en el almacén de los clientes, con la finalidad de suministrar con mayor eficiencia; esta es una actividad clave en los sistemas *just-in-time*, por ejemplo. También hay clientes que tienen acceso a información sobre el estado de fabricación o *stock* de los productos que se les va a suministrar. La digitalización es, pues, crucial, para tener una información precisa e instantánea del estado de los productos por suministrar o suministrados. Es una de las claves para reducir el efecto *bullwhip* (Bray & Haim, 2012).

Figura 2. Flujos entre proveedor y comprador



Fuente: Elaboración propia

La digitalización de la relación incluye la transferencia de datos entre proveedor y comprador y viceversa. Se trata de datos escogidos, pero en bruto, es decir, no transformados en información hasta que llegan a su destino, donde el proveedor o comprador los transforma en información útil para su gestión.

También existe la transmisión de información. Cuando la transmisión ya no es de datos en bruto sino una abstracción de esos datos hasta convertirlos en una fuente de conocimiento, estamos tratando con información.

# Contenido complementario

El efecto bullwhip o efecto látigo es el fenómeno por el cual la información retardada (sobre todo la información que circula aguas arriba de la cadena) produce malas previsiones en la cadena de suministro y, en consecuencia, produce efectos de onda innecesarios tanto en la producción como en el suministro que, a su vez, pueden provocar roturas de stock, sobreproducción y excesos de stock; en definitiva, costes evitables. Tanto los datos como la información deben estar almacenados en servidores de datos o en otros equipos de almacenaje de información. Dado que la información y los datos son muy importantes habrá que tratar con sumo cuidado su seguridad. Esto afectará a los canales escogidos para su transmisión y almacenaje, así como a los métodos de encriptación.

# Bibliografía

**Bray, Robert L.; Mendelson, H.** (2012). «Transmisión de información y el bullwhip efecto: Una investigación empírica». *Ciencia de administración* (58.5, págs. 860-875).

**Kraljic, Peter.** (1983). «Purchasing Must Become Supply Management». *Harvard Business Review* [en línia]. [Fecha de consulta: 15 de julio de 2018]. <a href="https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management">https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management</a>