



# nalanda

Whitepaper

## **Gestionar el riesgo que te producen los proveedores no precualificados**

**Una visión de la situación actual en España, extrapolable a Latinoamérica, sobre la importancia de homologar a tus proveedores**

**Introducción:  
Consecuencias de la  
Globalización**

**Cómo es el proceso de  
precualificación u homologación  
de un proveedor**

**Papel del desempeño en materia  
de Seguridad y Salud de los  
proveedores**

**Retos a los que se enfrentan  
las organizaciones**

**Cómo el software as a service  
puede ayudar a la  
precualificación (homologación)  
de proveedores**

**Conclusiones**



# Consecuencias de la Globalización





## Consecuencias de la Globalización

La globalización ha tenido como consecuencia la interconexión y ampliación de las cadenas de suministro tradicionales. Es por ello que la **necesidad del control de riesgos de los proveedores está intensificándose** día a día en todo el mundo.

En España y Latinoamérica, dentro del sector de la construcción y sectores afines relacionados con todo tipo de actividades de ingeniería en donde existen altos índices de subcontratación, ha habido una **preocupación real sobre el control de la seguridad y salud de todos los trabajadores cuando están trabajando en los proyectos**, y el cumplimiento de los requisitos en materia de prevención ha sido priorizado al máximo durante estas últimas décadas.



**interconexión  
y ampliación  
de las  
cadenas de  
suministro  
tradicionales**

Sin embargo, aún **pocas compañías han prestado la suficiente atención al proveedor, ya sea subcontratista o suministrador, antes de comenzar a colaborar**. A pesar de que el éxito de las empresas descansa sobre complicadas redes de proveedores externos, muchas de ellas no han abordado el cumplimiento de las normas de seguridad y salud y otros estándares que cada vez son más importantes para evitar daños a su reputación y seguridad, así como para mantener la calidad de sus productos y servicios. Cada vez son más frecuentes las multas y sanciones que son impuestas a las grandes empresas por infracciones que cometen sus proveedores.





Desafortunadamente, es frecuente que hasta que las empresas son sancionadas, no se tomen en serio la mitigación de los riesgos de sus cadenas de suministro al igual que ya ocurrió en su momento con la cadena de subcontratación.

Los profesionales de mitigar los riesgos en ambas cadenas, tanto los responsables de prevención en la de subcontratación, como los responsables de aprovisionamiento en la de suministro no lo han tenido fácil: **con demasiada frecuencia sus organizaciones los han condenado a utilizar métodos anticuados de gestión de proveedores**, volviendo inviable en la práctica la correcta gestión de riesgos relacionados con la sostenibilidad y seguridad de las cada vez más complejas redes de proveedores.

## “ la clave: la tecnología ”

La tecnología es, ha sido y será sin duda la clave, ofreciendo soluciones que **permiten monitorizar el cumplimiento de las normativas y buenas prácticas de los proveedores**, tanto antes de la adjudicación y la compra, como en el que caso de la subcontratación, a lo largo de su participación en los proyectos.

# Adoptar **nuevas tecnologías** para controlar los riesgos producidos por los proveedores: ¿es algo tan obvio?

Un **estudio realizado por Nalanda**, que involucra a más de 350 grandes contratistas principalmente de los sectores de la construcción, energía y servicios, y que ya controlan perfectamente su cadena de subcontratación a través de la plataforma CAE de la propia Nalanda, **ha incidido sobre la adopción de tecnologías similares para el control de la cadena de suministro.**

El cambio no es sencillo: en diferentes medidas, todos esos grandes contratistas disponen de información en sus ERPs tradicionales, y desconfían de los nuevos sistemas SaaS a pesar de la experiencia altamente positiva obtenida con la documentación CAE. Probablemente porque el perfil involucrado en la CAE ha sido tradicionalmente diferente del involucrado en la precualificación.

Los resultados han sido similares a los que hace unos años, involucraban a los responsables de prevención y la coordinación de actividades empresariales, y que ahora involucran a los responsables de aprovisionamiento para la gestión de riesgos de proveedores.



## Adopción de nuevas tecnologías para el control de proveedores

De acuerdo con los estados tradicionales en referencia de adopción de nuevas tecnologías:



Un **9%** de las empresas ya han empezado a usar tecnología SaaS,



un **18%** ya están en vías de implantación,



al tiempo que un **44%** ve su adopción antes de un año.



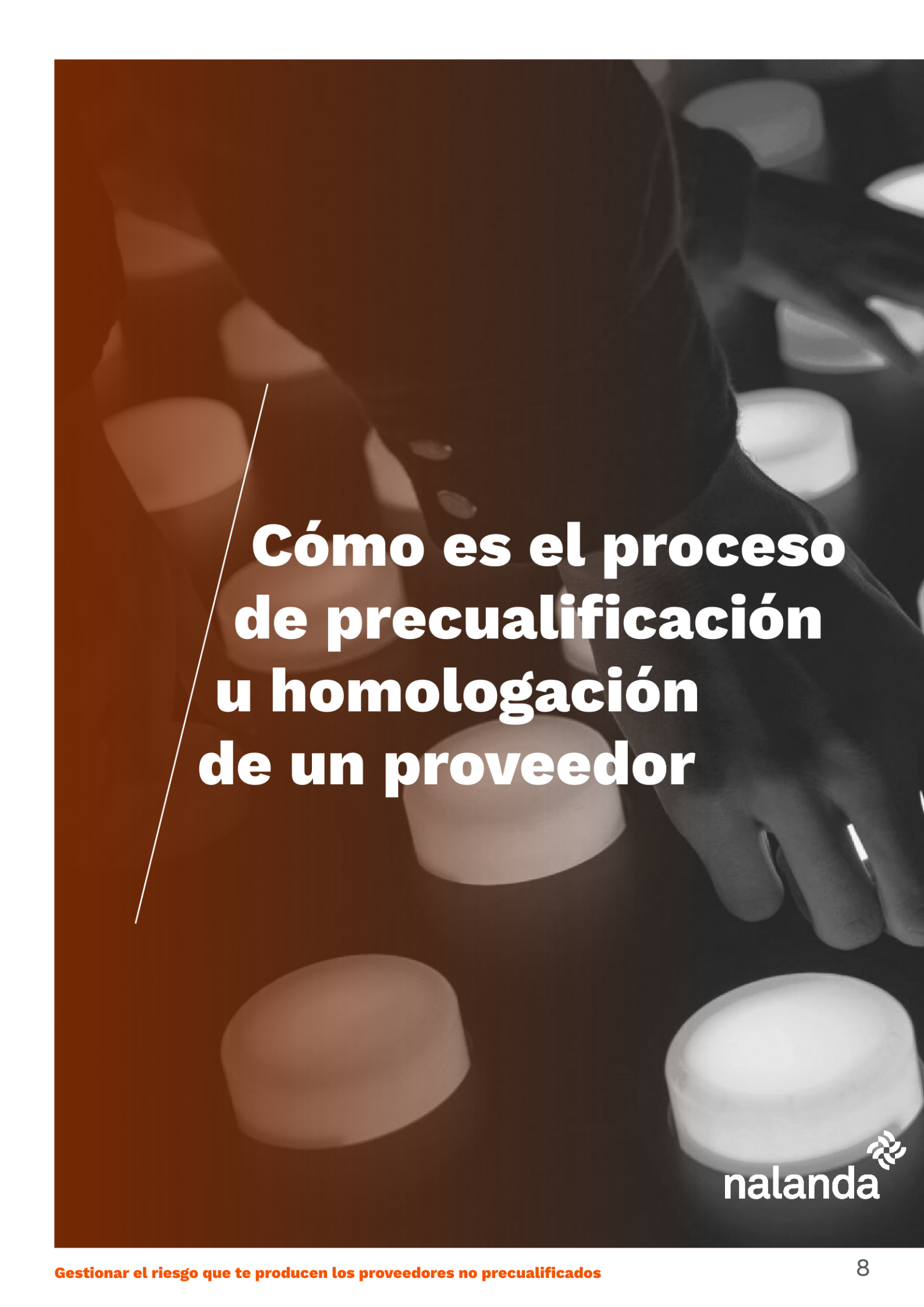
Un **21%** indica que esperará a ver los resultados de los anteriores



un **8%** son renuentes y es muy posible que queden rezagados y utilizando sistemas tradicionales.







# **Cómo es el proceso de precualificación u homologación de un proveedor**

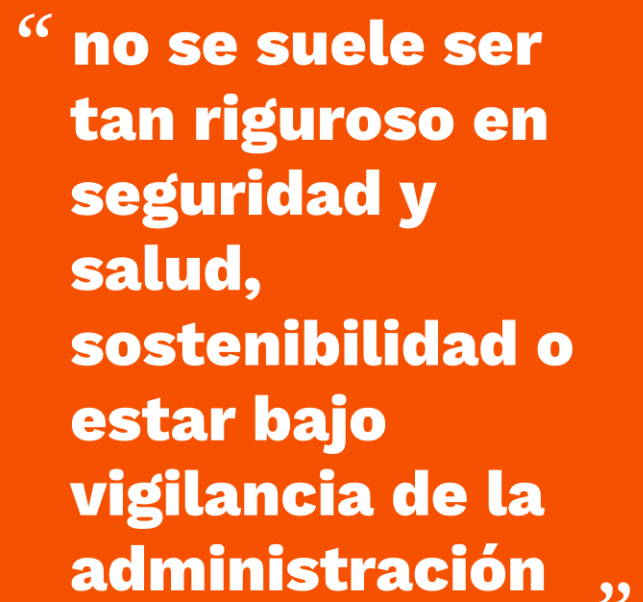
Por regla general, cuando una organización evalúa y selecciona proveedores para su propia cadena de suministro, busca como **prioridad número uno información relacionada con áreas de riesgo** que tienen que ver con cumplir en tiempo y forma con los grados de servicio acordados.

También cerciorarse de que el **proveedor posee un conocimiento profundo de las áreas operativas en las que van a operar**, así como sólidas competencias técnicas es importante. Todo ello lo hacen con evidencias que solicitan al proveedor.

Sin embargo, **no se suele ser tan riguroso en otras áreas como la de Seguridad y Salud, prácticas de sostenibilidad o si el proveedor está o ha estado bajo el escrutinio de alguna administración.**

Según **Nalanda**, los criterios en orden de prioridad descendente cuando se investiga, precualifica y selecciona un proveedor son los siguientes:

- ✓ **registros de calidad** (por ejemplo, en puntualidad de envíos, nivel de servicio, mantenimiento preventivo planificado, etc).
- ✓ **la acreditación de la experiencia** en las soluciones ofrecidas,
- ✓ **experiencia técnica,**
- ✓ **viabilidad financiera,** y
- ✓ **seguros con coberturas** adecuadas



“ **no se suele ser tan riguroso en seguridad y salud, sostenibilidad o estar bajo vigilancia de la administración** ”

Después, con más laxitud, se requiere información sobre la reputación del proveedor, riesgos de ciberseguridad y de seguridad en la información, posibles litigios, y si bien en los subcontratistas cobra más importancia justo antes de una adjudicación y mucha durante los trabajos, indicadores de Seguridad y Salud.

Los **grandes olvidados son los criterios que tiene que ver con la sostenibilidad**, como exigencias medioambientales, derechos humanos, igualdad, políticas anticorrupción y antisoborno, etc.



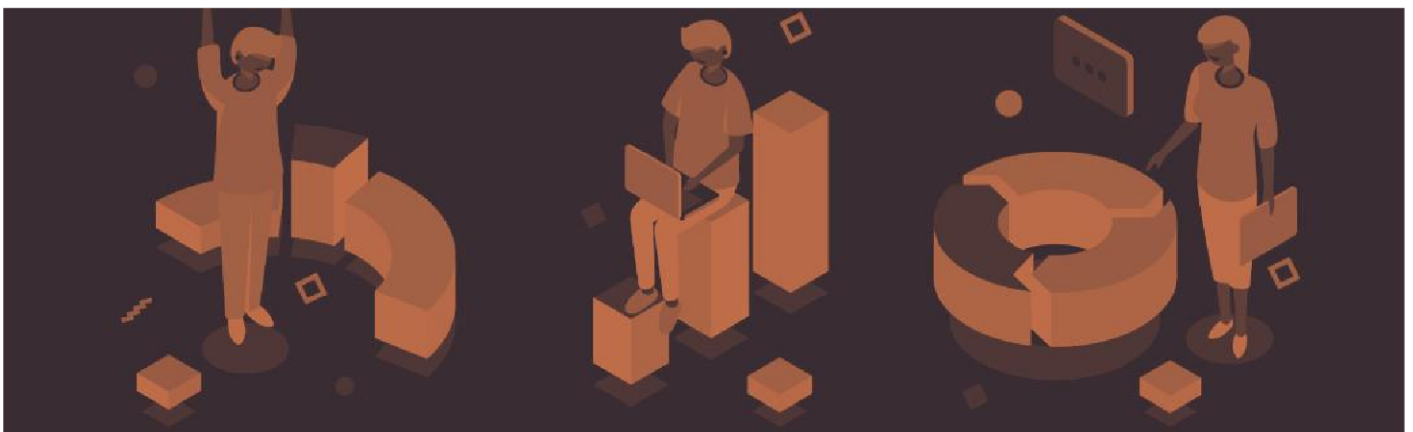
Si bien los grandes contratistas se obligan a seguir procesos de precalificación de sus proveedores, las evaluaciones que realizan con tal fin suelen tener brechas que entorpecen dichos procesos:

Procesos de precalificación demasiados prolongados y complejos.

Procesos de precalificación descentralizados y estancos en los que no se comparte información entre departamentos y áreas geográficas y que multiplican su gestión. Un 40% de los contratistas consultados centralizan sus procesos de precalificación, mientras que otro 50% lo hacen por unidades de negocio, divisiones, proyectos, y lo hacen en muchas ocasiones interpretando a su criterio y conveniencia unas normas generales de la empresa. Un 10% reconoce no tener una metodología específica y real de precalificación.

Incapacidad para evaluar empresas de nueva creación.

Falta de calidad y de coherencia en las metodologías de precalificación







## Departamento responsable de los procesos de precalificación de proveedores

Otro asunto a tener en cuenta es quién “pone el cascabel al gato”, es decir, qué departamento es el principal responsable de los procesos de precalificación de proveedores en las empresas:



### Departamento de Compras

Aproximadamente en un 40% de las ocasiones es el departamento de compras y aprovisionamiento, que debe compatibilizar un día a día con alta presión respecto al cumplimiento de plazos, y que sufre una cierta asfixia ante lo urgente en detrimento de lo importante.



### Dirección Corporativa

En un 25% de ocasiones es la dirección corporativa de la empresa quien se encarga de la precalificación, muchas veces alejados del día a día y de la realidad del negocio.



### Departamento específico

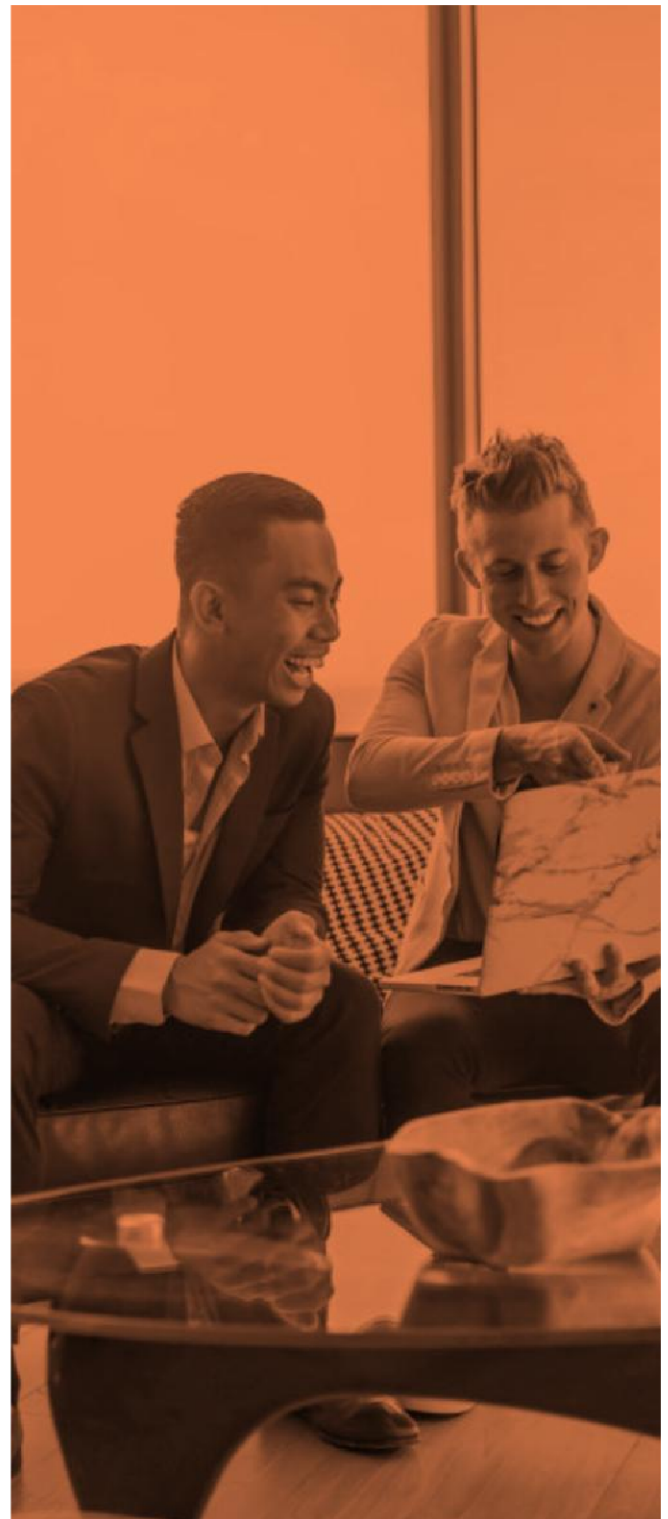
Sólo en un 15% de los casos existe un departamento específico dedicado al control de la cadena de suministro, también muy inmerso en procesos propios.

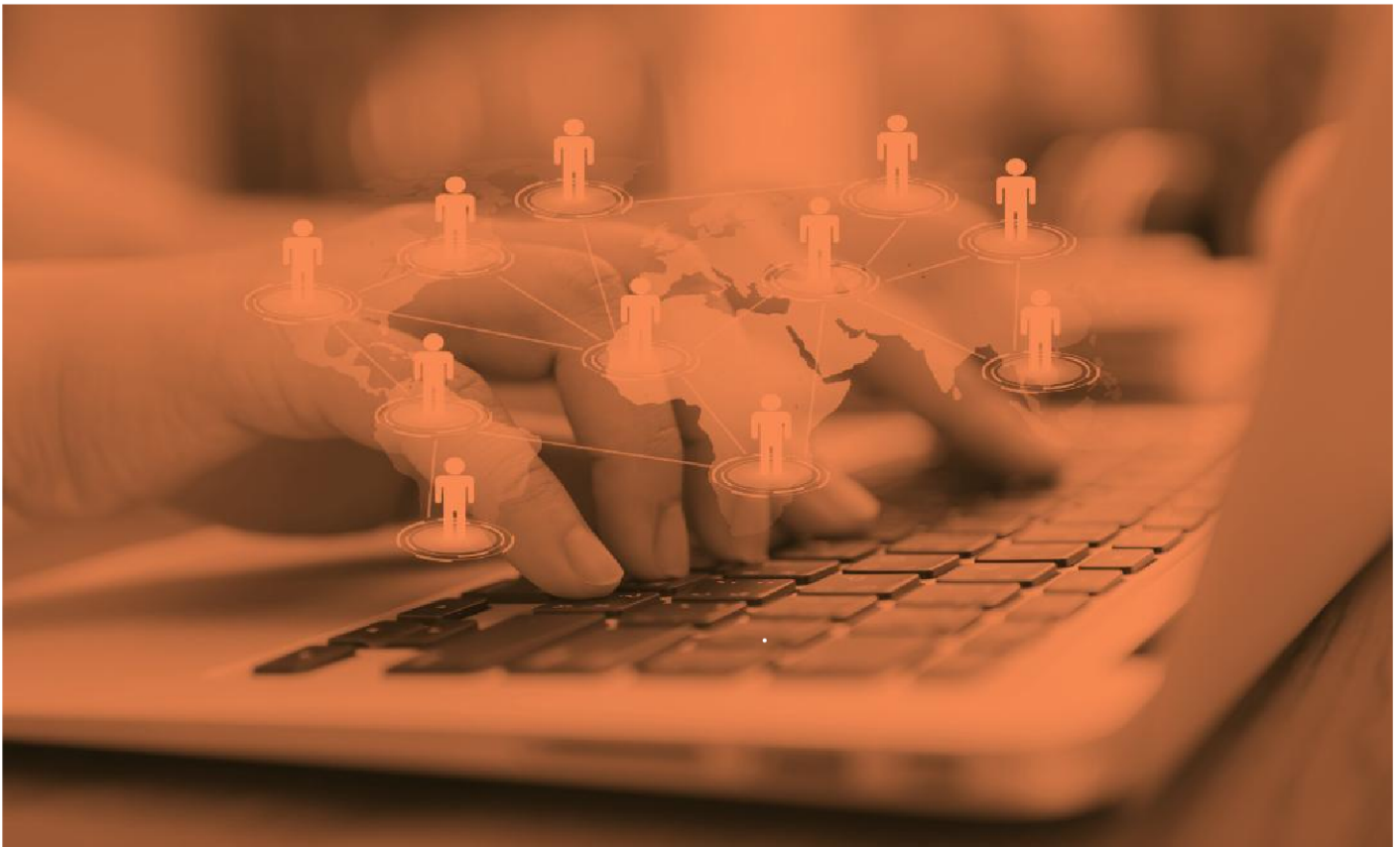
En el resto de casos, el proceso de precalificación acaba recayendo en departamentos con una visión demasiado parcial sobre la cadena de suministro: operaciones, logística, legal, financiero e incluso IT.

No obstante, aunque haya un departamento responsable, tanto la investigación como la evaluación de los proveedores corre a cargo de **diferentes departamentos** en sus áreas de conocimiento, multiplicando el esfuerzo tanto del comprador como de los proveedores: compras/aprovisionamiento, prevención, dirección ejecutiva, operaciones, riesgos, legal, financiero, y otros, contribuyen a construir las fotografías en continuo cambio de cada proveedor con los inevitables problemas producidos por una previsible y casi inevitable descoordinación.

**El 75% de los contratistas encuestados reconocen cualificar al proveedor una vez empieza a trabajar con la organización**

Es más, la gestión tradicional de la precualificación de proveedores muchas veces tiene como resultado que solamente cuando el proveedor ya empieza efectivamente a trabajar con la organización, se cubre el expediente rápidamente a fin de precualificarle, aunque desafortunadamente sería más correcto usar la palabra poscualificarle.





Un 75% de los contratistas encuestados reconocen este problema, y también coinciden en qué para abordarlo, **las líneas de comunicación deben potenciarse entre departamentos, especialmente entre los de prevención y los de compras/aprovisionamiento**, antes de que inicie la relación con el proveedor, y también a la hora de realizar un seguimiento posterior y sostenido en el tiempo. Transmitir la cultura de que la seguridad es prioritaria antes de comenzar a trabajar con un proveedor y sin las adecuadas líneas de comunicación, es un objetivo que se difuminará inevitablemente bajo la presión de la exigencia del día a día.

EL proceso cohesivo para que todos los departamentos de organizaciones complejas tengan en cuenta todas las reglas del juego antes de la incorporación de un proveedor, pasan sin duda por **aprovechar la tecnología basada en la web para recopilar y centralizar los datos de desempeño de seguridad de los proveedores**, para después integrarlos en otros sistemas como pueden ser los ERPs, sistemas de gestión de proyectos, etc, que vertebran y organizan los procesos de negocio internamente.

**aprovechar  
la  
tecnología  
basada en  
la web**





# **Papel del desempeño en materia de Seguridad y Salud de los proveedores**

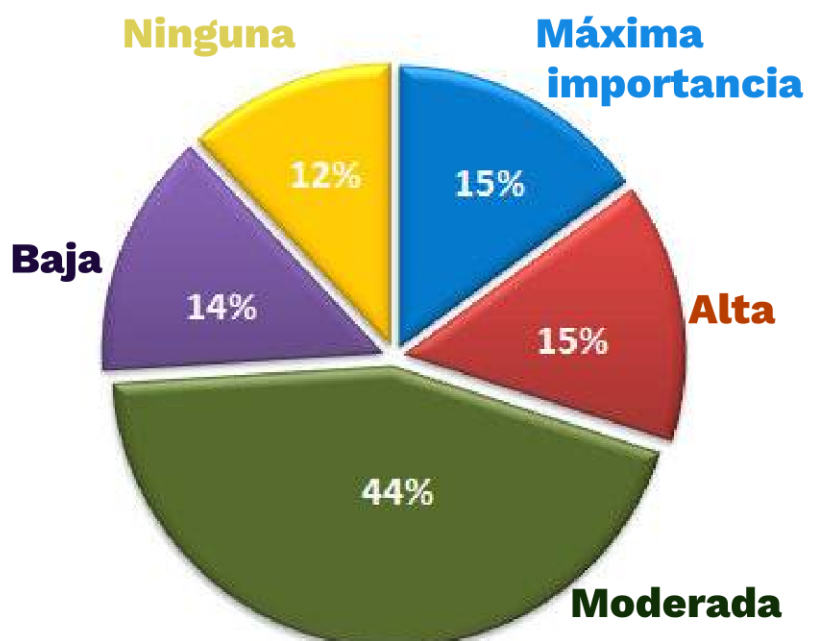
Evaluar el **desempeño en materia de seguridad y salud de un proveedor potencial debe jugar un papel fundamental a la hora de precualificarlo**, según una inmensa mayoría de los profesionales encargados de velar por la cadena de suministro en las organizaciones.

No siempre es así de fundamental para las empresas en las que trabajan dichos profesionales, que en conjunto, lo ven bajo el siguiente prisma:



La **fuerte cultura preventiva en España y Latinoamérica** sí que se preocupa por la seguridad y salud de los trabajadores subcontractados una vez pisan sus centros de trabajo, pero no tanto de lo que les ocurra dentro de sus organizaciones de origen. Y de hecho, en las empresas que precualifican a sus proveedores, tal y como veíamos anteriormente, la seguridad y salud laboral de sus proveedores no constituía una prioridad dentro de los criterios de evaluación.

**Importancia del desempeño en seguridad y salud del proveedor durante su precualificación**



Las empresas que consideran de máxima importancia monitorizar el desempeño de sus proveedores en materia de seguridad y salud, argumentan como motivos para seguir haciéndolo el no haber tenido prácticamente problemas de relevancia con dichos proveedores ni en esta área ni en ninguna otra.

Hay un buen argumentario detrás de las empresas que se preocupan por la seguridad y salud de sus proveedores y que son percibidas en este orden de importancia:



- Proteger a la organización (y sus marcas) de problemas reputacionales que pueden generarles sus proveedores.
- Mantener la calidad de los productos y servicios de sus proveedores.
- Mantener un alineamiento con la cultura preventiva de la organización.
- Reforzar las políticas de RSC de la organización y sus objetivos.
- Cumplir con la legislación y normativa y evitar sanciones.
- Cuando el proveedor es subcontratado, disfrutar de una mejor entrenada y más segura fuerza de trabajo y maquinaria.

Para ello, revisar las estadísticas de siniestralidad, y resto de documentos y cifras que muestran cómo se está administrando la seguridad y salud del proveedor, es fundamental.



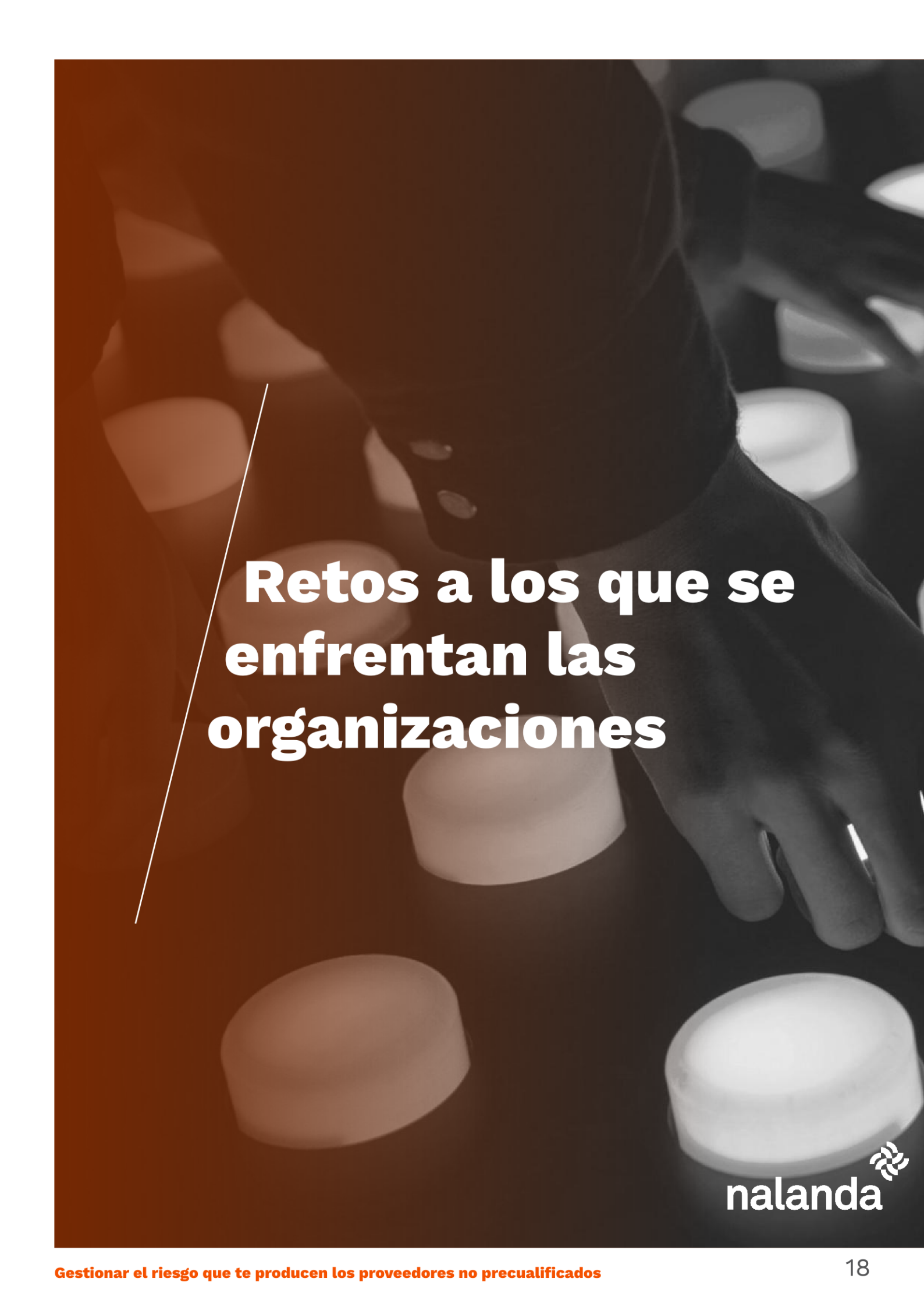


Las organizaciones que no realizan este seguimiento de la seguridad y salud de sus proveedores, confían a menudo en una serie de **“proveedores de confianza”** y como resultado caminan a ciegas respecto a si dichos proveedores están haciendo algo para mejorar su seguridad y salud, o si por el contrario suponen un riesgo cada vez mayor, acercando a dichas organizaciones al riesgo reputacional, sanciones, malos servicios, etc, y a disfrutar de una cadena de suministro cada vez peor.



## Objetivo último: evitar accidentes

El objetivo último de realizar un seguimiento exhaustivo del desempeño en materia de seguridad y salud de los proveedores es evitar parar o retrasar los procesos productivos debido a accidentes, por no hablar de que existe una fuerte responsabilidad moral de proteger a las personas que intervienen en las cadenas de suministro de las organizaciones.



# Retos a los que se enfrentan las organizaciones

A la hora de evaluar y seleccionar proveedores basándose en su desempeño en materia de seguridad y salud laborales, el mayor reto es el del **seguimiento**, es decir no quedarse sólo con una fotografía puntual o una serie de fotografías demasiado espaciadas en el tiempo.

“seguimiento”

Otro desafío lo constituyen el **recopilar datos y documentos** de los proveedores y su revisión y detección de inconsistencias, y todo ello, teniendo que llegar hasta el nivel del trabajador individual.

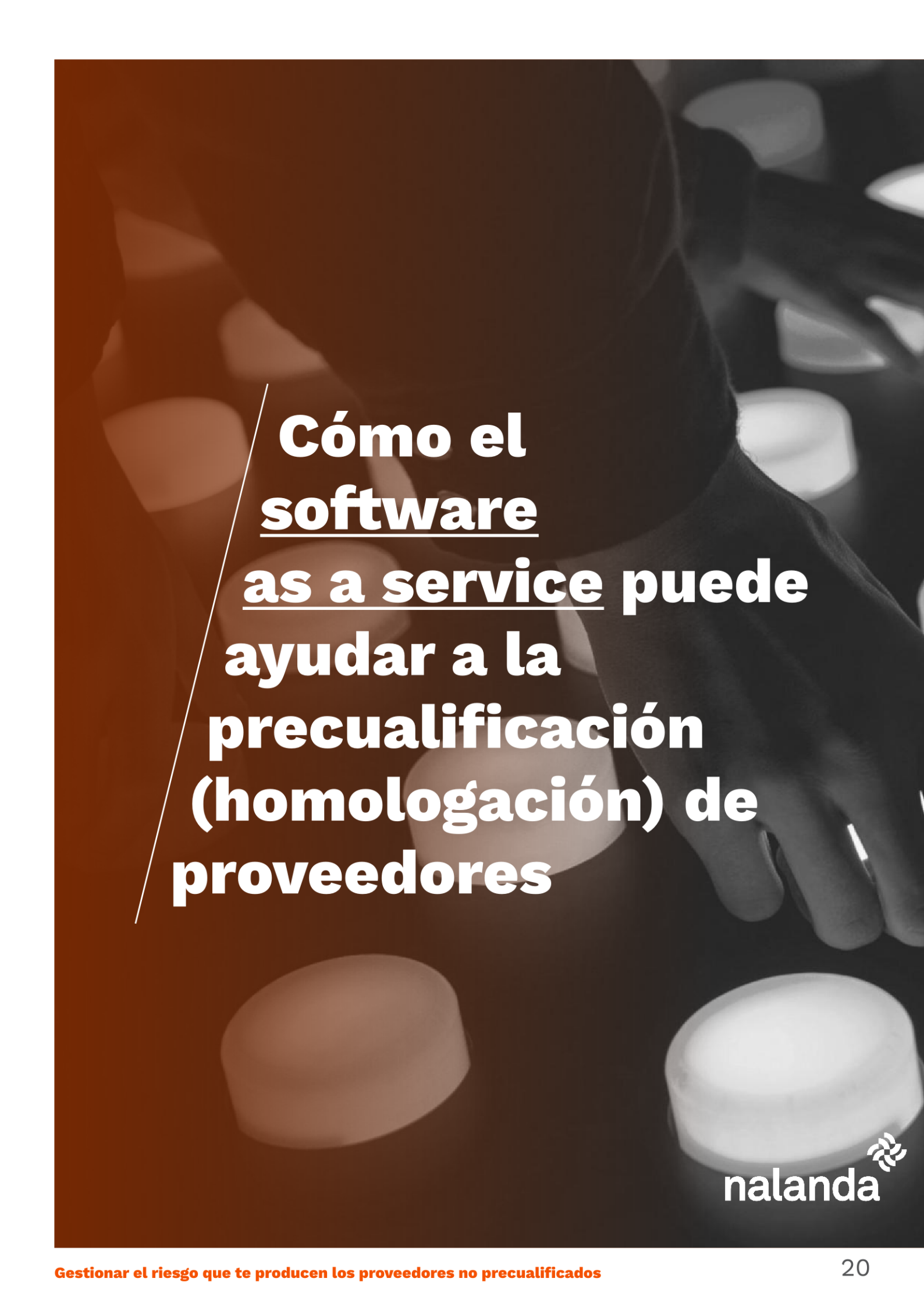
“recopilación de datos”

También el generar un **estándar consistente** en toda la organización que articule de forma uniforme la evaluación respecto a los riesgos producidos por los proveedores, y recursos con los que ayudar a los que, considerándolos aptos desde el punto técnico, estén poniendo a la organización en riesgo y no sepan cómo resolver la situación.

“estándar consistente”

También el identificar **nuevos proveedores** que cumplan con las exigencias de seguridad de la organización para además poder alternarlos con otros proveedores, es un desafío para las empresas tanto interno como externo.

“nuevos proveedores”



**Cómo el software as a service puede ayudar a la precualificación (homologación) de proveedores**



Hace años, la pregunta se hubiera parado en “software”, y se hubiera obviado el “as a service”: pero **el mero software adolece de las bondades del software as a service.**

En este caso, plataformas de software compartidas con unos costes de escala muy reducidos, accesibles para todos mediante un sencillo navegador y que no requiere mantenimiento ni desarrollo por parte de las organizaciones, ni les ata a caras licencias de empresas de software tradicional.

Aprovechando este tipo de soluciones para capturar la información y documentación de los proveedores, externalizando tareas administrativas y de revisión altamente automatizadas y compartiendo además el conocimiento acumulado con otras organizaciones, la gestión de la cadena de suministro puede poner el foco en los asuntos más importantes de su labor.

“ **Software as a service: plataformas compartidas con costes reducidos, accesible para todos y sin mantenimiento por las organizaciones** ”

Todo ello debe redundar en **beneficios de negocio palpables tanto para las organizaciones como para sus proveedores**: evitar sanciones, contribuir a un mercado más transparente y justo, evitar fraudes y malas prácticas y aumentar la reputación y por lo tanto la competitividad de todas las partes implicadas.

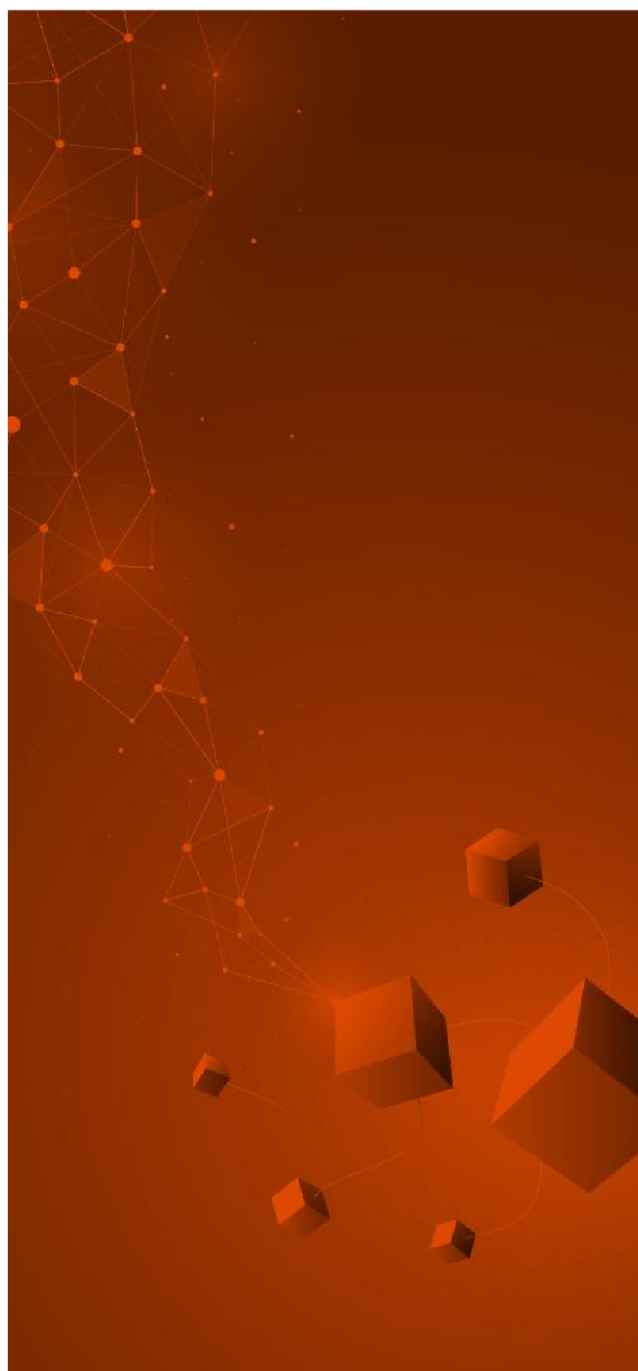
# Qué debe medir/informar un software as a service de precualificación y qué grado de cumplimiento existe

Un software as a service de precualificación **debe dar una radiografía, lo más completa posible de un proveedor** y decidir si es un proveedor homologado para una organización.

Como mínimo debería tener en cuenta:

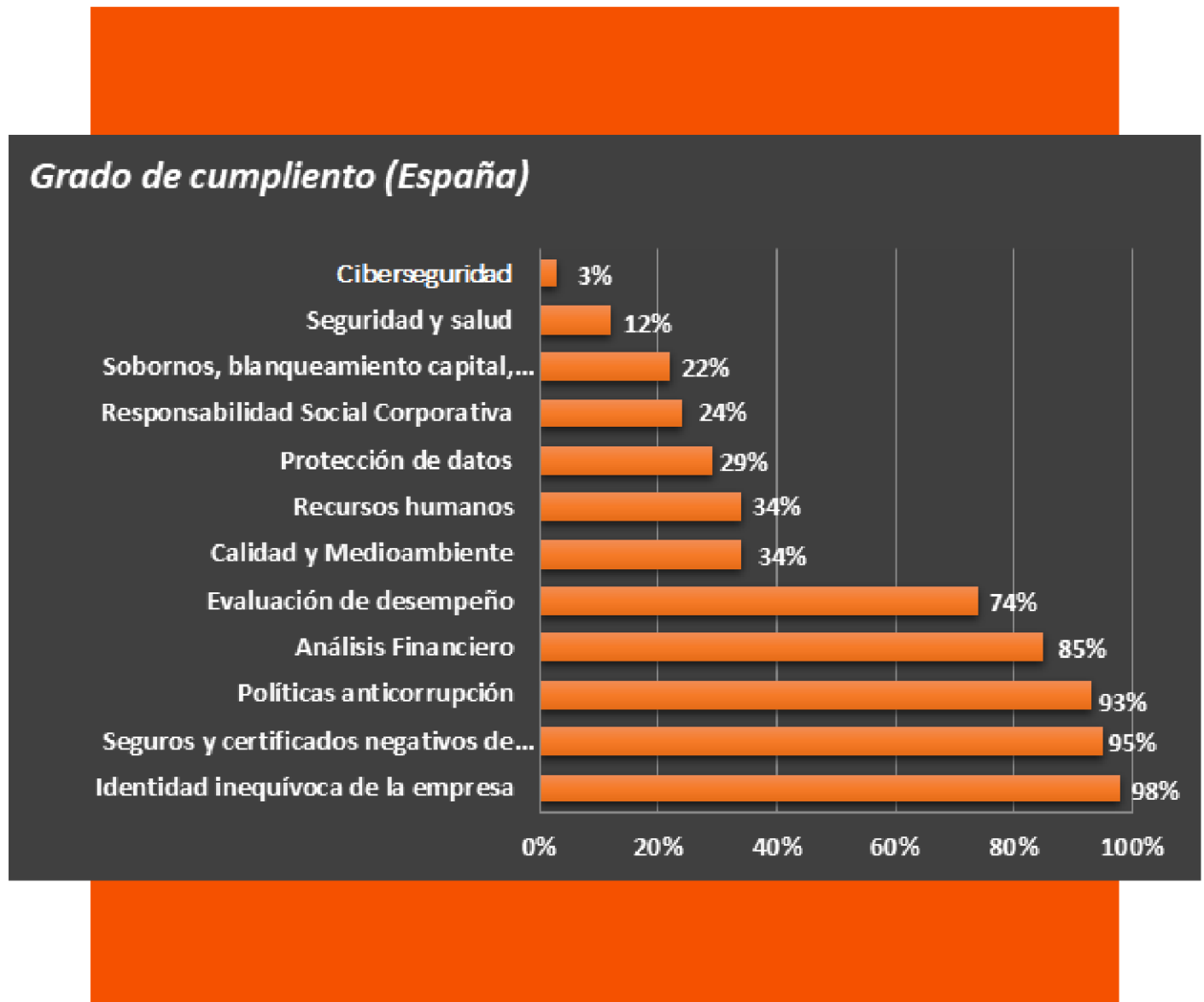


- Políticas anticorrupción
- Prevención de sobornos, blanqueo de capital y financiación del terrorismo
- Identidad inequívoca de la empresa
- Análisis financiero
- Seguros y certificados negativos de deudas con las administraciones públicas
- Evaluación de desempeño
- Recursos humanos
- Seguridad y Salud
- Calidad y Medioambiente
- Protección de datos
- Ciberseguridad
- Responsabilidad Social Corporativa



Todo esto, lógicamente, debe ser racionalizado en función del tamaño del proveedor y su capacidad a la hora de dar respuesta a todas estas cuestiones.

Según los datos de **Nalanda**, los ratios de cumplimiento de cada uno de los anteriores apartados de la precualificación (homologación) de proveedores es la siguiente.



Llama especialmente la atención el grado de cumplimiento en materia de seguridad y salud en casa de los proveedores, y más cuando muchos de ellos sí que aseguran casi al 100% el cumplimiento en materia de prevención de sus trabajadores y maquinaria subcontratada en las obras, plantas, servicios y resto de centros de trabajos de sus contratistas.



# Conclusiones





## Conclusiones

Existe una diferencia muy notable entre los países anglosajones y los de habla hispana: mientras que en los **anglosajones** la precualificación de proveedores ha madurado hasta el punto de hacer necesaria la gestión de información y documentación a través de plataformas de software as a service debido a la presión legislativa, estos países adolecen del seguimiento personalizado de trabajadores y maquinaria cuando los proveedores son subcontratistas que entran cada día en los proyectos de sus clientes.



Esta tendencia se invierte en **países de habla hispana**, en donde el contratista asume mucha más responsabilidad en la subcontratación, y en donde las plataformas software as a service ayudan al control de la información y la ingente cantidad de documentación generada, pero donde aún la precualificación no ha tenido una necesidad tan perentoria de control.

Se observa sin embargo, que plataformas de **ambos ámbitos** están desarrollando su software para cubrir las necesidades tanto de una gestión documental de los subcontratistas y sus recursos sobre el terreno en el caso anglosajón como las necesidades de la precualificación (homologación) en el caso de países de habla hispana.

Esto es particularmente cierto en **España**, en donde según la World Compliance Association, las multas penales a empresas por incumplimiento normativo de “compliance” sumaban ya más de 2.400 millones desde 2016.

Efectivamente desde que la primera sentencia del TS condenó a una primera empresa, conocida como “la bisiesta” por haberse producido dicha condena el 29 de febrero de 2016, **se han venido imponiendo cuantiosas multas** en España.

Y no sólo eso, sino suspensiones de actividades, clausuras e incluso la disolución de las empresas condenadas en varias ocasiones.



Es importante destacar que las organizaciones condenadas deben **siempre hacer frente a la responsabilidad civil derivada de la comisión del delito**, de forma solidaria junto a la persona física, lo

que puede suponer el pago de importantísimas cantidades de dinero que en muchas ocasiones pueden comprometer la continuidad del negocio e incluso provocar su bancarrota.

“  
**Conclusión final**  
”

**SI**

Al igual que las organizaciones han estado utilizando tecnología software as service durante los últimos años para gestionar su documentación CAE tanto en España como en Latam, **será necesario que hagan lo mismo para la precualificación de sus proveedores**, como muchas ya han empezado a hacer.

# nalanda



## Más información:

Para obtener más información sobre las funcionalidades de cómo opera la plataforma de homologación & compliance de Nalanda y las ventajas que tiene para la empresa compradora y sus proveedores:

### **Como comprador:**

<https://www.nalandaglobal.com/homologacion-de-proveedores/>

### **Como proveedor:**

<https://www.nalandaglobal.com/homologacion-de-proveedor-fiable/>

### **Video resumen de cómo funciona la plataforma:**

<https://www.youtube.com/watch?v=6fNbGTSEaHw&t=9s>