



# Optimice sus compras

RENTABILICE TODAVÍA MÁS SU INVERSIÓN







## CONTENIDOS DE LA GUÍA

**1**

<b>Introducción</b>	<b>5</b>
Visión de las compras	6
¿Qué son las compras basadas en el valor?	9
Guía de compra basada en el valor	9
Dónde encontrar el valor	10
Destinatarios de esta guía	11

---

**2**

<b>Dónde está el valor</b>	<b>13</b>
Cómo usar este documento	13
Sostenibilidad	14
Ciberseguridad	24
Asistencia al cliente	34

---

**3**

<b>Métodos de evaluación: ¿Cómo cuantifica el valor?</b>	<b>41</b>
Explicamos y subrayamos los pasos clave de los métodos de evaluación de necesidades basados en el valor.	









# Introducción

---

El recorrido de los procesos de compra o aprovisionamiento no siempre es sencillo. Por eso hemos elaborado una guía de compra que divide el proceso en pasos sencillos, con la idea de ayudarle a realizar sus compras desde la óptica del valor. La guía pone el foco en las áreas clave para localizar el valor, recopila los mejores criterios de valoración de proveedores y presenta una selección de métodos de evaluación del valor basados en fórmulas claras.





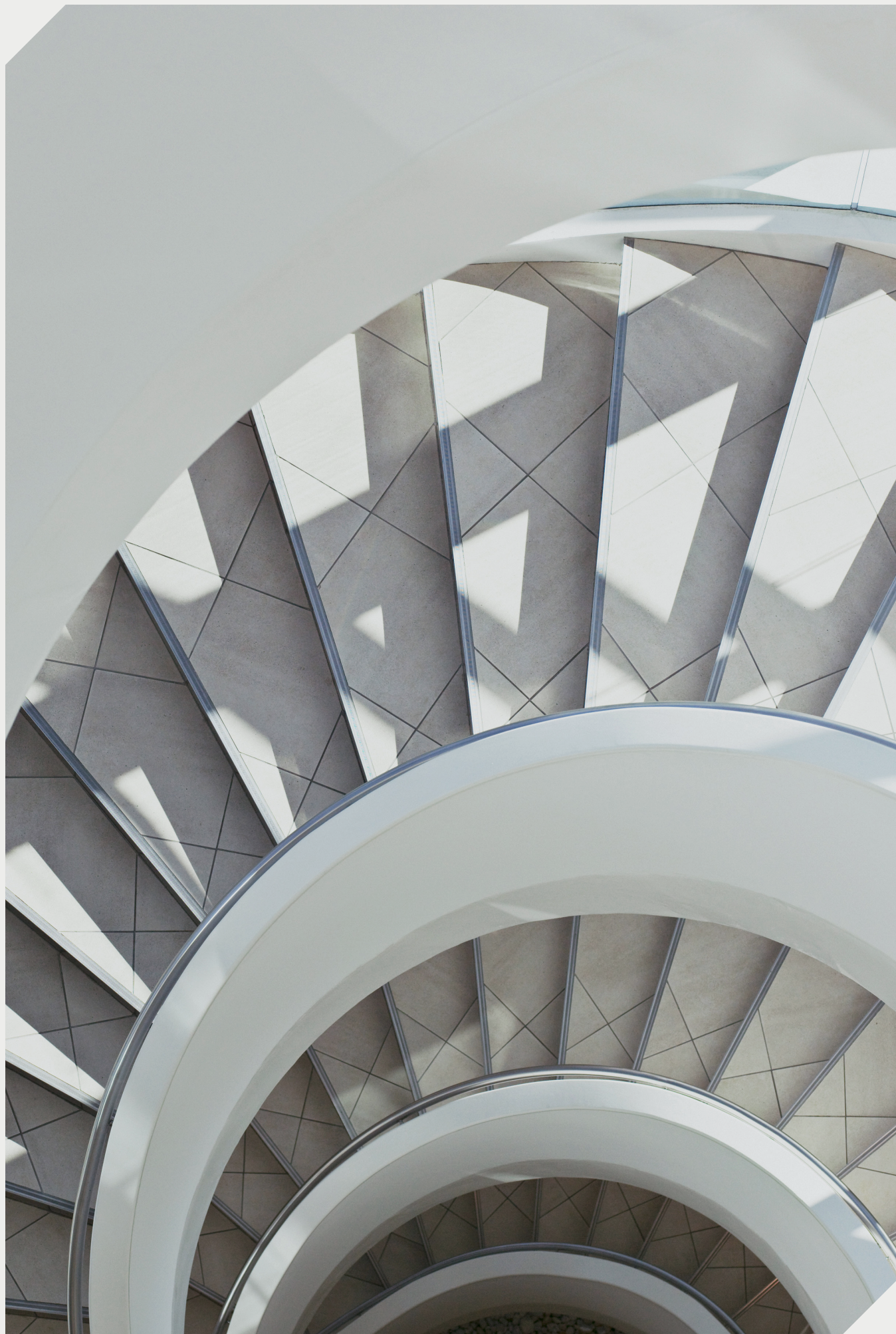
# Un modelo de compras

**basado en el valor** y no únicamente en el precio más bajo puede reforzar su capacidad de compra, si está dispuesto a pasar de una simple comparación de costes a un enfoque más integral. Y también si tiene la capacidad de identificar áreas con auténtico valor. Las compras basadas en el valor se traducen en una actividad comercial ágil e ininterrumpida. También abren la puerta a ahorros a corto y largo plazo, a reducir los problemas a lo largo del ciclo de vida del producto y a conseguir un impacto sostenido.













# ¿Qué son las compras basadas en el valor?

En una compra basada en el valor hay que encontrar las soluciones y el proveedor que ofrezcan el máximo valor a lo largo del ciclo de vida. En comparación con el modelo tradicional basado en el precio más bajo, este concepto tiene en cuenta sus valores y sus objetivos a la hora de establecer comparaciones y valorar precios.

## Guía de compra basada en el valor

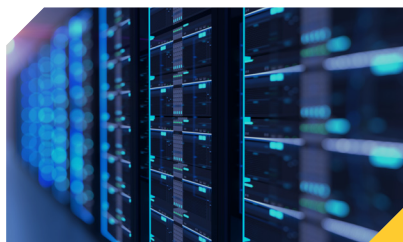
Un proceso de licitación que incluya la compra puede convertirse en un asunto espinoso, aunque no tiene por qué. Esta guía informativa para compradores puede ayudarle a abordar un proceso de licitación desde la óptica del valor, tanto si está familiarizado con este modelo como si no. El documento está pensado para ayudarle a estructurar el valor comercial a partir de tres grandes ejes. Combinadas, estas áreas de valor tienen un impacto considerable en el coste total de propiedad. Esta guía se articula en torno a un conjunto de preguntas que puede plantear a un proveedor potencial. Sus respuestas aportan información vital y muy útil que le ayudará a tomar unas decisiones de compra mejores y basadas en el valor.





# Dónde encontrar el valor

Existen múltiples reservas de valor ocultas, a la espera de ser descubiertas, pero ¿por dónde hay que empezar a buscar? Aunque podemos encontrar valor a cada paso, su presencia es más abundante en tres grandes áreas. Sostenibilidad, ciberseguridad y asistencia al cliente son las áreas que esconden más valor. ¿Y por qué estas tres?



## Sostenibilidad

Según los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, todas las empresas tienen la responsabilidad social de integrar la sostenibilidad en su actividad. Acelerando la transición a la economía circular y estimulando una producción y un uso sostenibles de los productos y servicios, que tengan en cuenta el bienestar de los trabajadores y el medio ambiente, contribuimos a dejar un planeta más habitable a las generaciones futuras. Desde la perspectiva comercial, la sostenibilidad refuerza la relación de confianza con clientes, empleados e inversores, y es una forma también de reducir los costes.

## Ciberseguridad

La ciberseguridad gira en torno a la protección de ordenadores, sistemas y servicios de comunicaciones electrónicas e información almacenada contra ciberamenazas, para garantizar su disponibilidad, integridad, seguridad, autenticidad y confidencialidad. Cada negocio y empresa se enfrenta a sus propios riesgos. Sus proveedores deben demostrar y documentar que el producto o la solución puede configurarse a la medida de sus necesidades de ciberseguridad concretas para garantizar la protección de su sistema.

## Asistencia al cliente

Como cliente, quiere tener la seguridad de que sus socios están implicados y no solo entienden sus necesidades iniciales, sino que pueden ofrecerle respuestas de forma continua y compartir sus conocimientos e información a lo largo de todo el camino. La asistencia al cliente garantiza que su proveedor está siempre a su lado, dispuesto a resolver los problemas cuando se producen. Integrando la asistencia al cliente en su compra podrá iniciar una colaboración proactiva y mantenerla durante el tiempo que dure la alianza.



# Destinatarios de esta guía

Esta guía está pensada para compradores que quieren sacar el máximo provecho a su capacidad de compra a través de un modelo de aprovisionamiento basado en el valor global. Como comprador, puede ayudarle a pasar de una perspectiva centrada únicamente en la comparación de precios a otra que incorpore criterios de valor clave en las evaluaciones de ofertas. Está diseñada para ayudarle a tomar decisiones de compra que ayuden a su empresa a obtener el máximo valor de los productos a lo largo de todo su ciclo de vida.

## **Esta guía está diseñada para:**

- Ayudarle a plantear las preguntas correctas a un proveedor potencial
- Ayudarle a evaluar ofertas a partir de los requisitos recomendados
- Ayudarle a elegir el mejor proveedor desde una perspectiva que incluya el valor





# 2



# Dónde está el valor

---

En el recorrido de compra se esconde una gran cantidad de valor oculto, para quien sepa dónde buscar. En nuestro caso, ponemos el foco en tres grandes áreas con un potencial de ahorro asegurado: sostenibilidad, ciberseguridad y asistencia al cliente.

## Cómo usar este documento

Cada área de valor se describe y estructura en categorías. A continuación se presenta una serie de preguntas que el comprador puede plantear a un ofertante que quiera convertirse en proveedor. Las respuestas que le faciliten los candidatos serán los criterios que le ayudarán a tomar unas decisiones fundamentadas y basadas en el valor, para optimizar al máximo las compras.

## ¿Qué requisitos son imprescindibles y cuáles son opcionales?

Cada conjunto de preguntas se divide en *requisitos imprescindibles* y *requisitos opcionales*.

Los requisitos imprescindibles son los mínimos que el ofertante debe cumplir para mantener su candidatura.

Los requisitos opcionales permiten a los ofertantes plantear unas respuestas más elaboradas y completas, ya que les ofrecen la posibilidad de centrarse en sus desafíos y aprovechar sus conocimientos para presentar la solución mejor adaptada y destacar su valor añadido en relación con otros candidatos.

Encontrará más información sobre los requisitos en la página 44.

## Notas terminológicas

*Quando hablamos de "usted" hacemos referencia al comprador/cliente en el proceso de compra/aprovisionamiento.*

*"Su empresa" es el proveedor potencial de productos o servicios al cliente.*

*"Proveedor" puede intercambiarse por un término similar si se prefiere.*





# Compras basadas en el valor: **Sostenibilidad**





## Sostenibilidad

**Sostenibilidad** hace referencia a la responsabilidad económica, medioambiental, ética y social a largo plazo, según los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas. Este movimiento internacional a favor de un desarrollo responsable se fija en toda la cadena de valor dentro del área de influencia de una empresa, lo que incluye el ciclo de vida de sus productos, sus operaciones y las actividades de sus proveedores.

### La importancia de la sostenibilidad en las compras

Los esfuerzos de sostenibilidad permiten dar respuesta a urgencias globales que nos afectan a todos, como conseguir un nivel cero neto de emisiones para un planeta más limpio, erradicar la pobreza extrema o reducir las desigualdades. Requieren que tanto gobiernos como empresas de todo el mundo asuman la responsabilidad social de trabajar de forma sostenible. Acelerando la transición a la economía circular y estimulando una producción y un uso sostenibles de los productos y servicios, contribuimos a dejar un planeta más habitable a las generaciones futuras.

Además del impacto global, también hay que tener en cuenta el impacto comercial de la sostenibilidad. Un aprovisionamiento sostenible le ayudará, como cliente, a proteger la reputación de su marca y a consolidar sus esfuerzos de gestión de riesgos. Pone en sus manos herramientas para identificar mejor a proveedores problemáticos y abordar los puntos débiles en su cadena de suministro.

Como empresa, tiene diferentes caminos para avanzar rumbo a sus objetivos de sostenibilidad. En primer lugar, puede asegurarse de que todas las iniciativas impulsadas se desarrollan de una forma sostenible. Aunque es imposible controlar la forma de trabajar de otra empresa, sí puede estimularlas e incentivarlas para que apliquen prácticas sostenibles.

Integrando la sostenibilidad en sus compras podrá colaborar con socios comerciales que compartan con su empresa el objetivo de dejar un planeta más habitable a las generaciones futuras.

**Los valores de la sostenibilidad en el terreno del aprovisionamiento se agrupan en diferentes categorías:**

- ▶ Sostenibilidad empresarial
- ▶ Cadena de suministro sostenible
- ▶ Productos sostenibles
- ▶ Consumo sostenible





## Sostenibilidad

# Sostenibilidad empresarial

La **sostenibilidad empresarial** tiene como objetivo impulsar un clima empresarial saludable en todo el sector privado apostando por unos objetivos ambientales, éticos, sociales y económicos en la línea de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

### La importancia de la sostenibilidad empresarial en las compras

Como comprador, los proveedores con los que trabaja son un reflejo de sus valores y sus criterios. Su forma de trabajar contribuye también a alcanzar sus objetivos comerciales y de sostenibilidad. En este sentido, es importante cómo sus socios proveedores le suministran los productos y servicios que compra. Por tanto, es fundamental que su visión también sea sostenible. Si es así, representa un valor añadido a la hora de cumplir con sus propios objetivos de sostenibilidad.

Al buscar un proveedor, es recomendable informarse de sus prácticas cotidianas en materia de responsabilidad corporativa. Las empresas que ponen en práctica la sostenibilidad en sus actividades y cuestionan sus métodos actuales transmiten credibilidad a los clientes y a otros socios. Estos proveedores no solo aportan un valor directo a sus esfuerzos de sostenibilidad, sino también un valor indirecto, ya que transmiten estos esfuerzos a los siguientes eslabones de la cadena de suministro.

Los requisitos de la columna de la derecha vinculados a la sostenibilidad empresarial le ayudarán como comprador a elegir a proveedores que puedan contribuir activamente a sus propios esfuerzos de sostenibilidad gracias a su forma de trabajar.

## Requisitos

*Nota para las personas responsables de dar respuesta a los requisitos (posibles proveedores): si su respuesta es afirmativa, facilite la prueba correspondiente, cifras, informes o enlaces.*

### Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) / Pacto Mundial de Naciones Unidas

(La estrategia multianual del Pacto Mundial de Naciones Unidas se basa en potenciar la conciencia y la acción empresariales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible antes de 2030.)

#### Requisitos imprescindibles

- ¿Su empresa ha suscrito el Pacto Mundial de Naciones Unidas?
- ¿Sus empleados han firmado una carta de compromiso contra la corrupción?
- ¿Su empresa proporciona a todos sus empleados formación obligatoria en prácticas anticorrupción?
- ¿Su empresa cuenta con una política medioambiental?
- ¿Su empresa aplica un plan sobre diversidad, igualdad e inclusión?
- ¿Su empresa dispone de un código de conducta en sintonía con el Pacto Mundial de Naciones Unidas en relación con los derechos humanos, las prácticas laborales, el medio ambiente y la corrupción?
- ¿El sistema de gobernanza y sostenibilidad (ESG) de su empresa se ha sometido a una evaluación externa?





### Requisitos opcionales

- ¿Cuáles son los objetivos de sostenibilidad de su empresa y cómo informa sobre el progreso de estos objetivos?
- ¿Cómo garantiza su empresa que las aplicaciones cada vez más sofisticadas desarrolladas para sus ofertas comerciales se ajustan a sus propios valores éticos?
- ¿Cómo demuestra su empresa su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas?
- ¿Cómo ayuda su empresa a su personal vulnerable?
- ¿Cómo impide su empresa el trabajo infantil y el trabajo forzado?
- ¿Cómo contribuye su código de conducta a la sostenibilidad (ambiental, económica y social) en sus actividades?

### Comunicación

#### Requisitos imprescindibles

- ¿Publica su empresa un informe anual de sostenibilidad conforme con la Global Reporting Initiative (GRI)?
- ¿Publica su empresa un informe anual sobre la huella de carbono?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo comunica su empresa su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas en el informe de sostenibilidad y cómo garantiza una mejora continua?
- ¿Qué acciones adopta su empresa a partir de los resultados de su informe anual de sostenibilidad para seguir mejorando su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas?
- ¿Qué acciones adopta su empresa a partir de los resultados de su informe anual de la huella de carbono para seguir reduciendo su impacto?

### Huella de CO<sub>2</sub> de la empresa

#### Requisitos imprescindibles

- ¿Ha definido o se ha comprometido su empresa con un objetivo Science Based Target (SBTi) en la línea el Acuerdo de París?
- ¿Aplica su empresa unos objetivos de reducción de carbono adaptados a su actividad (emisiones de alcance 1 y de alcance 2, según el Protocolo de Gases de Efecto Invernadero)?
- ¿Aplica su empresa objetivos de reducción de carbono para sus emisiones de alcance 3?

#### Requisitos opcionales

- ¿Cómo limita su empresa el impacto ambiental de su actividad?



**Sostenibilidad**

# Cadena de suministro sostenible

Una **cadena de suministro sostenible** tiene relación con el impacto ambiental, ético, social y económico vinculado a la cadena de suministro. Esta cadena abarca la fabricación de componentes, la fabricación de productos y su transporte y distribución.

## La importancia de una cadena de suministro sostenible en las compras

La cadena de suministro, que incluye también la producción y el transporte, contribuye decisivamente al impacto ambiental total de un producto. La cadena de suministro normalmente consta de muchos actores sobre los que, como cliente, no tiene una influencia directa. Por tanto, es importante que su proveedor pueda demostrar su contribución a una cadena de suministro responsable y sostenible.

## Requisitos

### Proveedores responsables y de confianza

#### Requisitos imprescindibles

- ¿Cuenta su empresa con un código de conducta de proveedores que tenga en cuenta los derechos humanos, la protección laboral y medioambiental, y las prácticas anticorrupción? En caso afirmativo, ¿los requisitos están en sintonía con los de la Responsible Business Alliance (RBA)?
- ¿Su empresa audita de forma regular a los proveedores en materia de sostenibilidad?
- ¿Los proveedores de su empresa cuentan con la certificación ISO 14001?
- ¿Publica su empresa una declaración anual sobre la esclavitud moderna?

#### Requisitos opcionales

- ¿Cómo garantiza su empresa que sus proveedores trabajen de conformidad con su código de conducta?
- ¿Cómo garantiza que los proveedores de su empresa cumplan con los contratos?
- ¿Cómo exige responsabilidades su empresa a sus proveedores en caso de problemas de sostenibilidad en la cadena de suministro?





## Minerales de conflicto

### Requisitos imprescindibles

- ¿Cuenta su empresa con una política pública en relación con el uso de minerales de conflicto?
- ¿Comunica su empresa la presencia de minerales de conflicto usando la plantilla de información de minerales de conflicto (CMRT) disponible en [www.responsiblemineralsinitiative.org](http://www.responsiblemineralsinitiative.org)? En caso afirmativo, proporcione su CMRT.

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo garantiza su empresa que no utiliza minerales de conflicto?

## Huella de CO<sub>2</sub> de la cadena de suministro

### Requisitos imprescindibles

- ¿Las plantas de producción de su empresa son libres de fósiles o hay algún plan para que lo sean antes de 2030?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo obliga su empresa a su cadena de suministro a reducir su huella de CO<sub>2</sub>?
- ¿Qué compromisos se aplican en la cadena de suministro de su empresa en relación con las emisiones de CO<sub>2</sub> durante la fabricación de sus productos?

## Distribución de los productos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Las empresas de transporte contratadas por su empresa han suscrito un código de conducta de proveedores basado en el Pacto Mundial de Naciones Unidas y conforme con los requisitos de la Responsible Business Alliance?
- ¿Los centros de logística de su empresa son libres de fósiles o hay algún plan para que lo sean antes de 2030?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo contribuye su empresa a reducir las emisiones en la distribución y la logística?



## Sostenibilidad

# Productos sostenibles

**Productos sostenibles** hace referencia al impacto ambiental, ético, social y económico vinculado al diseño de los productos y las soluciones. Este impacto incluye los materiales, el diseño, el embalaje y la eficiencia energética.

## La importancia de los productos sostenibles en las compras

La apuesta por productos sostenibles fomenta la circularidad, el reciclaje y la eliminación de materiales peligrosos de los diseños. Eligiendo productos sostenibles en detrimento de otros no sostenibles, los proveedores tienen el incentivo de innovar a través de diseños de productos más responsables. Fomenta la economía circular a través del uso de los materiales y con el tiempo puede dar paso a un diseño y una fabricación de los productos neutros en carbono.

## Requisitos

### Diseño sostenible de sistemas y productos

#### Requisitos imprescindibles

- ¿Cuenta su empresa con un proceso para fomentar el diseño sostenible de productos?

#### Requisitos opcionales

- ¿Cómo contribuyen la producción o el diseño de los productos de su empresa a la reducción de la huella de CO<sub>2</sub> del proyecto en su conjunto?
- ¿Cómo ayuda su empresa a sus clientes a elegir las opciones más sostenibles?

- ¿Cuenta su empresa con propuestas de productos alternativas a esta solicitud de propuestas que puedan reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> del conjunto del sistema a lo largo de su ciclo de vida?
- ¿Cuáles son las ambiciones de futuro de su empresa en relación con el diseño ecológico en los nuevos productos?

## Productos circulares

### Requisitos imprescindibles

- ¿Tiene su empresa algún objetivo en cuanto al uso de materiales reciclados o de origen biológico?
- ¿Cuenta su empresa con un proceso de reciclaje para sus productos?
- ¿Ofrece su empresa instrucciones de reciclaje para sus productos?

### Requisitos opcionales

- ¿Qué hace su empresa para facilitar la reutilización de materiales?
- ¿Cómo contribuye su empresa a una economía circular?
- ¿Qué porcentaje del plástico de los productos de su empresa corresponde a plástico basado en carbón renovable (plástico reciclado, plástico de origen biológico o plástico basado en CO o CO<sub>2</sub>)?
- ¿Qué porcentaje de los productos de su empresa está fabricado con materiales reciclados?
- ¿Cómo maximiza su empresa el uso de materiales reciclables?





## Materiales peligrosos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Puede demostrar su empresa que por lo menos el 90% de sus productos están libres de cloruro de polivinilo (PVC)?
- ¿Puede ofrecer su empresa productos 100% libres de retardantes de llama bromados (BFR) y retardantes de llama clorados (CFR)?
- ¿Registra su empresa los productos en la base de datos SCIP de la Agencia Europea de Sustancias y Mezclas Químicas (ECHA)? En caso de respuesta afirmativa, indique los números de registro de SCIP.

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo limita o minimiza su empresa el uso de materiales peligrosos como el PVC o los BFR y CFR?
- ¿Cuenta su empresa con una lista de todos los materiales peligrosos eliminados en los últimos cinco años de los productos de su empresa?

## Embalaje

### Requisitos imprescindibles

- ¿Tiene su empresa objetivos en materia de embalajes sostenibles?
- ¿Los embalajes de papel de su empresa proceden de explotaciones forestales sostenibles certificadas?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo reduce su empresa el impacto y el uso de materiales de embalaje?
- ¿Qué porcentaje del embalaje de su empresa está fabricado a partir de materiales reciclados o renovables?
- ¿Ha introducido su empresa innovaciones en relación con el embalaje?



**Sostenibilidad**

# Consumo sostenible

**Consumo sostenible** hace referencia al impacto ambiental, ético, social y económico de nuestros productos y servicios en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas cuando se utilizan con su uso previsto.

## La importancia del consumo sostenible en las compras

Además de los esfuerzos de sostenibilidad durante la producción de los productos, el ciclo de vida de los productos es otro aspecto que merece la misma consideración. Como empresa, tal vez su objetivo sea conseguir un nivel cero de residuos electrónicos y reducir el consumo de energía de los productos durante su fase de uso. El consumo sostenible tiene que ver con el impacto sobre el medio ambiente de los productos y servicios durante su uso. Este impacto puede afectar a la calidad del aire, el paisaje, el suelo, el agua, el clima y también la privacidad individual y los derechos humanos. El compromiso con las normativas medioambientales en vigor en el mercado contribuye al desarrollo de productos más eficientes y también de procesos de reutilización y reciclaje.

## Requisitos

### Productos preparados para el futuro

#### Requisitos imprescindibles

- ¿Ofrece su empresa actualizaciones para los productos adquiridos durante como mínimo cinco años?
- ¿Ofrece su empresa formación sobre el mantenimiento de sus productos?

#### Requisitos opcionales

- ¿Cómo contribuyen los productos de su empresa a la flexibilidad a largo plazo del sistema y a facilitar su adaptación a futuros usos?
- ¿Cómo garantiza su empresa que los productos adquiridos siguen funcionando durante un mínimo de cinco años?

### Huella de CO<sub>2</sub> en el uso de los productos

#### Requisitos imprescindibles

- ¿Proporciona su empresa información sobre el consumo de energía de sus productos?

#### Requisitos opcionales

- ¿Cómo se diseñan los productos de su empresa para minimizar los costes de explotación?
- ¿Cómo minimiza su empresa el consumo de energía de las soluciones instaladas?





## Sustitución y mantenimiento de productos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Aplica su empresa una política sobre devoluciones de productos?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo gestiona su empresa los productos desinstalados?
- ¿Cómo gestiona su empresa los productos averiados?
- ¿Qué hace su empresa para el mantenimiento de sus productos a lo largo de su ciclo de vida?

## Protección de datos y privacidad

### Requisitos imprescindibles

- ¿Almacena su empresa los datos obtenidos por sus productos de acuerdo con la legislación?
- ¿Cuenta su empresa con una certificación ISO 27001 o similar?
- ¿Dispone su empresa de un aviso de privacidad?

### Requisitos opcionales

- ¿Qué decisiones éticas en relación con sus productos toma su empresa que influyan en el diseño del sistema, la aplicación, la instalación y el uso del producto?
- ¿Cómo explica su empresa a los usuarios cómo proteger la privacidad de la información grabada en sus productos?

Encontrará más preguntas sobre la protección de datos y la privacidad en el área de valor **Ciberseguridad**, en "Cumplimiento legal".





# Compras basadas en el valor: Ciberseguridad







## Ciberseguridad

Las **prácticas de ciberseguridad** abarcan los procesos para evitar daños y restablecer ordenadores, sistemas y servicios de comunicaciones electrónicas, comunicaciones por cable y electrónicas, e información almacenada. Esta protección de los servicios y los sistemas informáticos garantiza su disponibilidad, integridad, seguridad, autenticación, confidencialidad y autoría.

La protección de los dispositivos y las soluciones debe estar adaptada a sus políticas de seguridad durante el ciclo de vida del producto.

### La importancia de la ciberseguridad en las compras

Su empresa es única, y también son únicos los riesgos y las amenazas a los que se enfrenta. Tiene políticas, requisitos y normas que deben cumplirse para poder añadir dispositivos, software o soluciones a una red. Sus proveedores deben demostrar y documentar que el producto o la solución puede configurarse a la medida de sus necesidades de ciberseguridad concretas para garantizar la protección de su información.

La ciberseguridad en las compras se articula en las siguientes categorías:

- ▶ Gestión del ciclo de vida
- ▶ Gestión de las vulnerabilidades
- ▶ Comunicación y formación
- ▶ Cumplimiento normativo
- ▶ Protección de datos y privacidad
- ▶ Cadena de suministro segura



## Ciberseguridad

# Gestión del ciclo de vida

La **gestión del ciclo de vida** es el modelo de ciberseguridad aplicado a un producto durante su vida útil. Normalmente empieza por una base segura para el desarrollo del hardware y el software, a la que siguen las siguientes fases: desarrollo, producción, distribución, implementación, servicio y desinstalación.

## La importancia de la gestión del ciclo de vida en las compras

La ciberseguridad implica gestionar riesgos a lo largo del tiempo. Los riesgos de ciberseguridad están presentes en todas las fases del ciclo de vida de un dispositivo, desde la producción hasta la desinstalación. Si se pasan por alto, estos riesgos pueden amenazar la integridad de los productos y servicios, y provocar la pérdida de datos confidenciales y las consiguientes alteraciones operativas. Y el coste para usted, el cliente, puede ser astronómico. Un proveedor de confianza debe tener en cuenta estos riesgos de ciberseguridad en todas las etapas del camino. Y debe tener preparadas medidas de respuesta para reducir estos riesgos antes de que el producto llegue al cliente. Además de ofrecer asesoramiento, el proveedor debe tener disponibles herramientas y servicios mientras durante la fase de uso del producto.

## Fases de la gestión del ciclo de vida

**Desarrollo del producto:** la primera fase del recorrido del producto construye una base sólida sobre la que se edificará la solución. Durante esta fase es importante incorporar la ciberseguridad, ya que es difícil hacerlo una vez que el producto entra en la fase de producción.

**Producción:** las medidas de seguridad que un proveedor adopta para garantizar la seguridad representan un aspecto clave en el desarrollo de un producto. Y es tan importante porque resulta muy difícil incorporar protecciones de ciberseguridad a un producto una vez que ya se ha diseñado.

**Distribución:** hace referencia a las medidas de seguridad que adopta un proveedor para garantizar una distribución segura.

**Implementación:** en esta fase, el instalador contratado configura el producto según sus políticas de ciberseguridad específicas y sus requisitos de seguridad de red.

**Servicio:** esta fase incluye las herramientas y la asistencia a través de parches de ciberseguridad durante el uso del producto, así como funcionalidades pensadas para garantizar la integridad del firmware del producto y los datos generados por el dispositivo.

**Desinstalación:** esta fase incluye la eliminación de los datos, la información personal identificable y la configuración al final del ciclo de vida del producto para garantizar que no representa ningún riesgo para la seguridad.







## Requisitos

*Nota para las personas responsables de dar respuesta a los requisitos (posibles proveedores): si su respuesta es afirmativa, facilite la prueba correspondiente, cifras, informes o enlaces.*

### Requisitos imprescindibles

- ¿Dispone su empresa de una guía de refuerzo de seguridad que explique cómo desplegar y utilizar los productos de forma segura?
- ¿Cuenta su empresa con herramientas para integrar y gestionar los productos de una forma cibersegura en el entorno o la red del cliente?

### Requisitos opcionales

- ¿Tiene su empresa un modelo de desarrollo de software que documente los procesos y las herramientas que convierten la seguridad en un eje del desarrollo de software?
- ¿Cómo identifica, prueba y visibiliza su empresa las vulnerabilidades en el desarrollo de sus productos?
- ¿Cómo actualiza y mejora su empresa el firmware (software para hardware) para garantizar la ciberseguridad y la estabilidad?
- ¿Cómo gestiona su empresa las cuentas de usuario de sus productos?
- ¿Cómo gestiona su empresa la información personal identificable, la configuración y los datos confidenciales al desinstalar productos?





## Ciberseguridad

# Gestión de las vulnerabilidades

La **gestión de las vulnerabilidades** es el proceso aplicado para identificar, evaluar y notificar las vulnerabilidades de seguridad en los sistemas y el software que utilizan. Las vulnerabilidades son puntos débiles en el software o el hardware que pueden permitir a atacantes poner en peligro el producto.

### La importancia de la gestión de las vulnerabilidades para las compras

La gestión de las vulnerabilidades desempeña un papel clave a la hora de reducir la superficie de ataque o, lo que es lo mismo, las oportunidades de que los atacantes accedan a redes, dispositivos o datos. Durante el proceso de compra, es importante entender cómo el proveedor gestiona las vulnerabilidades y las políticas que aplica a sus productos y soluciones. Otros aspectos que deben tenerse en cuenta al valorar el proveedor es cómo comunica al cliente los avisos de vulnerabilidad y cómo el cliente puede saber qué herramientas hay disponibles para mantener el software actualizado. También es importante saber qué asistencia (de tipo técnico, de ingeniería o del sistema operativo) habrá disponible si hay un problema con un parche o una actualización de software. Asimismo, es clave identificar y delimitar las responsabilidades en materia de gestión de vulnerabilidades entre el fabricante, el instalador y el cliente.

## Requisitos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Dispone su empresa de una política de vulnerabilidades?
- ¿Prueba y analiza su empresa el software/firmware antes de su lanzamiento?
- ¿Proporciona su empresa software o una plataforma para actualizar el firmware/software de los productos cuando se detectan vulnerabilidades?
- ¿Tiene su empresa la capacidad de publicar una lista de vulnerabilidades y exposiciones comunes (CVE), con un sistema de puntuación de vulnerabilidades comunes (CVSS) que permita al usuario entender la gravedad de la vulnerabilidad?

### Requisitos opcionales

- ¿Con qué frecuencia publica su empresa software con parches aplicados?
- ¿Cómo proporciona su empresa asistencia técnica?
- ¿Presta la asistencia técnica directamente o a través de un tercero?
- ¿Cómo identifica, prueba y visibiliza su empresa las vulnerabilidades?



**Ciberseguridad**

# Comunicación y formación

El apartado de comunicación y formación tiene que ver con los conocimientos en materia de seguridad que el proveedor comparte con usted, el cliente.

## La importancia de la comunicación y la formación sobre ciberseguridad en las compras

La mayor parte de los ciberataques certeros tienen su origen en sistemas mal configurados y errores humanos. Y estos riesgos y problemas pueden minimizarse a través de la comunicación y la formación exhaustiva. El proceso de comunicación y formación debe ser un requisito obligatorio para todas las partes implicadas en la compra de un producto técnico, una solución o una implementación.

Compartir conocimientos contribuye a reforzar el nivel de ciberseguridad y allana el camino hacia un futuro más seguro. Como cliente, puede animar a los proveedores a compartir más conocimientos y a reforzar su oferta de formación profesional y desarrollo de competencias, además de poner el foco en la importancia de estos esfuerzos.

## Requisitos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Su empresa proporciona a todos sus empleados formación sobre ciberseguridad?
- ¿Su empresa ofrece algún tipo de formación online o presencial para la configuración de los productos?
- ¿Su empresa ofrece algún tipo de formación online o presencial sobre ciberseguridad para sus productos, que incluya prácticas de refuerzo de ciberseguridad, instalación de certificados, etc.?

### Requisitos opcionales

- ¿Su empresa es capaz de proporcionar formación en ciberseguridad a medida (de pago o gratis) a partir de la red y las políticas del socio comprador?
- ¿Qué incluye la formación en ciberseguridad que la empresa ofrece a sus clientes?



**Ciberseguridad**

# Cumplimiento normativo

El **cumplimiento normativo** en materia de ciberseguridad hace referencia a los controles necesarios (establecidos por un organismo regulador, la legislación o grupos sectoriales) para proteger la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de los datos.

## La importancia del cumplimiento normativo en las compras

El cumplimiento con las certificaciones y los marcos normativos necesarios garantiza un nivel sólido de ciberseguridad a lo largo de toda la cadena de valor. El nivel de cumplimiento se mide a partir de la consecución de objetivos y certificaciones y la conformidad con esquemas legales y normas basadas en requisitos locales, regionales e internacionales. El control interno debe ir más allá de lo que estipulan los mínimos legales.

Como cliente, quiere tener la seguridad de que su socio proveedor puede aportar pruebas de la madurez de su sistema de ciberseguridad. Debe tener siempre claros los posibles riesgos a los que se enfrenta si decide trabajar con este socio. Un proveedor que aplique procedimientos de "due diligence" y cuente con certificaciones o acreditaciones auditadas por terceros puede ayudarle a determinar el nivel de riesgo.

El cumplimiento normativo requiere un control y una vigilancia permanentes, ya que las normas y las leyes pueden cambiar en cualquier momento o pueden aprobarse otras nuevas. Además, hay que tener en cuenta que las normativas locales e internacionales pueden variar considerablemente en función de la geografía.

## Requisitos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Cuenta su empresa con una certificación ISO 27001 o similar?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo aplica su empresa las normas y prácticas recomendadas del sector?
- En el caso de Norteamérica: ¿Cómo garantiza su empresa que los datos federales están protegidos siempre al máximo nivel?
- ¿Realiza su empresa auditorías en relación con la seguridad de su organización?





## Ciberseguridad

# Protección de datos y privacidad

La **protección de datos y la privacidad** en el terreno de la ciberseguridad hacen referencia a la protección de la información y los datos de los clientes y la información personal identificable durante el uso de los productos y las soluciones de un proveedor. Esto incluye el uso y el almacenamiento de la información del cliente, su información, en la solución de seguridad. Por ejemplo, el material de vídeo de cámaras de vigilancia.

### La importancia de la privacidad en las compras

Teniendo en cuenta que cada vez se procesa o almacena más información personal online, la protección de la privacidad exige unas medidas de ciberseguridad eficaces. Las organizaciones deben proteger los datos de los clientes, tanto durante su procesamiento como en su almacenamiento. Sus datos tienen que estar protegidos para poder garantizar la privacidad de sus clientes.

El aumento en el volumen de datos obtenidos por las organizaciones, y también la intensificación de las amenazas de ciberataques y robos de datos, obliga a aplicar unos controles más estrictos a la gestión de la seguridad de la información. Es fundamental tener claro que su proveedor protege su información. Por tanto, es clave que el proveedor que elija cuente con una política de seguridad de datos perfectamente estudiada. Si sus proveedores priorizan de verdad la gestión de la seguridad de la información puede tener la tranquilidad de que su información está protegida.

Aspectos como la confidencialidad, la integridad y la disponibilidad de la información protegida en el ciclo de vida del sistema pueden evaluarse a partir de las políticas de privacidad de datos y gestión de la seguridad de la información. De este modo los proveedores tienen un incentivo para aplicar métodos más eficientes de protección de los datos contra accesos no autorizados.

## Requisitos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Cumple su empresa con normativas sobre privacidad de datos como el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo contribuye su empresa a concienciar en materia de privacidad?
- ¿Qué medidas técnicas y organizativas se han introducido para proteger los datos personales?
- ¿Qué prestaciones relacionadas con la privacidad integra su empresa en sus productos de vídeo?

Encontrará más preguntas sobre la protección de datos y la privacidad en el área de valor **Sostenibilidad**, en "Consumo sostenible".



## Ciberseguridad

# Cadena de suministro segura

Una cadena de suministro segura reclama la mitigación de riesgos en la cadena de suministro y los sistemas logísticos propios del proveedor. Incluye tanto la seguridad física de los productos (hardware) como la ciberseguridad del software y los servicios.

### La importancia de una cadena de suministro segura en las compras

Como cliente está expuesto a riesgos de la cadena de suministro y ciberataques procedentes de cualquier proveedor con el que trabaje. En los últimos años, los ciberataques a la cadena de suministro han crecido de forma exponencial. Cada empresa a la que su proveedor compre componentes, hardware o software aumenta su superficie de ataque. Una buena opción es delimitar y evaluar el proceso de la cadena de suministro de productos de cada proveedor.

Las cadenas de suministro son redes internacionales cada vez más complejas que conectan un gran número de colaboradores externos que necesitan acceso a información. Los proveedores más experimentados y concienciados reclaman transparencia en estas cadenas de suministro y quieren tener información sobre el transporte de los productos y servicios que compran o para los que prestan asistencia.

A menudo hace falta una colaboración estrecha entre socios, empresas, proveedores y revendedores. Las redes y los sistemas pueden estar interconectados y es posible que se comparta información confidencial. Por tanto, una fuga en una organización puede afectar a muchas más, lo que implica que la protección de la cadena de suministro puede

contribuir significativamente a mantener la ciberseguridad. Además, puede funcionar como estímulo para que posibles socios trabajen con la mirada puesta en un movimiento de productos más seguro y eficiente, capaz de garantizar una rápida recuperación en caso de alteraciones.

## Requisitos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Dispone su empresa de información detallada/documentada sobre dónde (país de origen) se desarrollan y producen los componentes?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo contribuye su empresa a unas cadenas de suministro seguras a través de su relación con los socios?
- ¿Cómo selecciona su empresa un proveedor (de componentes)?
- ¿Cómo garantiza su empresa que sus proveedores cumplen con los requisitos de seguridad?
- ¿Realiza auditorías en relación con la seguridad de su organización?

### En el caso de Norteamérica:

- ¿Tiene productos que cumplan con los requisitos de FIPS 140-2 para clientes federales?









# Compras basadas en el valor: **Asistencia al cliente**







## Asistencia al cliente

La **asistencia al cliente** abarca la ayuda y el servicio que como cliente tiene a su disposición durante la compra y el uso de los productos y servicios de su proveedor.

### La importancia de la asistencia al cliente en las compras

En la actualidad, con una oferta tan amplia de productos y servicios, los clientes son más exigentes que nunca. Como cliente, tiene un mayor poder, unas expectativas más altas y la ambición de que sus proveedores ofrezcan respuestas rápidas a sus necesidades. Es importante que los proveedores comprendan sus necesidades y preocupaciones y que realicen un esfuerzo extra para entender claramente los desafíos específicos a los que se enfrenta.

Este esfuerzo no debe limitarse a sus necesidades iniciales en el proceso de compra, sino que debe trasladarse también a la asistencia continua que necesita durante todo el ciclo de vida de los productos de su proveedor. Los proveedores que elija no solo deben poder ofrecer conocimientos y datos a través de las respuestas a las preguntas y la resolución de los problemas, sino también aportar un valor añadido a sus sistemas.

Estos aspectos, además de las características del producto, son los que aportan valor añadido. Integrando los servicios a los clientes en su compra podrá iniciar una colaboración proactiva.

### La asistencia al cliente en las compras se articula en las siguientes categorías:

- ▶ Soporte preventa
- ▶ Soporte posventa
- ▶ Reparación, sustitución y garantía
- ▶ Asistencia al cliente personalizada





## Asistencia al cliente

# Soporte preventa

El **soporte preventa** incluye la ayuda que un proveedor le ofrece, como cliente, en el momento de comprar productos. Esta ayuda se materializa en los conocimientos compartidos con el cliente, en el asesoramiento y la formación que le ofrece, y también en su esfuerzo por incluirle en el proceso de resolución de problemas. Es un concepto más centrado en el cliente y la solución que en el producto en sí. El objetivo es ayudarlo a comprar la solución correcta para su necesidad concreta.

### La importancia del soporte preventa en las compras

Como comprador, tiene por delante todo un océano de productos. ¿Cómo puede elegir los productos correctos, sin tener que conformarse solo con los que ya tiene? Si busca ayuda durante el proceso de compra de productos y servicios tendrá más posibilidades de disfrutar de un sistema sólido y útil durante muchos años.

En una decisión de compra, no todo pasa por la comparación de precios y funciones. También debe tener la posibilidad de conocer cómo los posibles proveedores gestionan los datos o la privacidad o cómo contribuyen a sus objetivos de sostenibilidad.

Es importante que su proveedor pueda actuar como un asesor de confianza. Deben ser capaces de organizar una lluvia de ideas conjunta de posibles soluciones, valorar ideas y prestar atención a los detalles a la hora de elegir la solución que más le convenga.

Los requisitos de la columna de la derecha en relación con el soporte preventa le ayudarán a elegir a socios capaces de ofrecer una ayuda activa en la selección de productos y el diseño de sistemas.

## Requisitos

*Nota para las personas responsables de dar respuesta a los requisitos (posibles proveedores): si su respuesta es afirmativa, facilite la prueba correspondiente, cifras, informes o enlaces.*

### Requisitos imprescindibles

- ¿Su empresa cuenta con un equipo de soporte preventa?
- ¿Su empresa ofrece soporte preventa con una cobertura internacional?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo ayuda su empresa a posibles clientes a entender cómo su producto o servicio mejorará el flujo de trabajo de sus empresas y cómo se aplicará la solución?
- ¿Cómo garantiza su empresa que la venta llegue a buen puerto y cómo gestiona las necesidades de los clientes a lo largo de la relación?
- ¿Cómo define su empresa un servicio proactivo?





Asistencia al cliente

# Soporte posventa

El soporte posventa hace referencia a la asistencia técnica que el proveedor le brinda, como cliente, durante el uso de los productos adquiridos. La asistencia técnica engloba materiales impresos, chat online y asistencia telefónica, disponibles en todo momento y allí donde esté.

## La importancia del soporte posventa en las compras

Debe asegurarse de que sus proveedores ofrecen asistencia técnica directa después de la compra de sus productos. No solo se trata de una asistencia posventa para utilizar un producto de la forma más eficaz y correcta, sino también de asistencia técnica para resolver los problemas de la forma más rápida y económica.

En una situación ideal, la asistencia recibida de sus proveedores debería ser equivalente a tener a un consultor al lado guiándole paso a paso. Los proveedores que apuestan por una asistencia continua ayudan a minimizar los tiempos de parada y las molestias. El soporte posventa de su proveedor debería ser accesible y con un elevado nivel técnico.

## Requisitos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Ofrece su empresa asistencia técnica avanzada a los clientes después de la compra de sus productos?
- ¿Pueden los clientes ponerse en contacto directamente con su empresa si tienen dudas después de una compra?
- ¿Su empresa ofrece asistencia con una cobertura internacional?
- ¿Su empresa ofrece asistencia en idiomas locales?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo ayuda su empresa a sus clientes a la hora de usar sus productos?
- ¿Cómo ayuda su empresa a sus clientes a actualizar sus sistemas?
- ¿Cómo garantiza su empresa que los productos adquiridos están actualizados y cumplen con la legalidad durante el máximo tiempo posible?
- ¿Cómo mantiene su empresa su relación con los clientes?
- ¿Cuáles son los objetivos de su empresa respecto al servicio posventa?
- ¿Cómo gestiona su empresa las opiniones de los clientes?





## Asistencia al cliente

# Reparación, sustitución y garantía

**Reparación, sustitución y garantía** abarca toda la oferta de soporte posventa del proveedor relacionada con la reparación o la sustitución de productos defectuosos, de conformidad con la política de garantía ofrecida al cliente. Es una forma de garantizar la seguridad de los productos y cubrir su posible reparación y reutilización.

### La importancia de la reparación, sustitución y garantía en las compras

Al comprar productos, no solo es importante la ayuda que el proveedor ofrece en el proceso de compra, sino también sus opciones de reparación o sustitución. Si tiene en cuenta las necesidades de reparación, sustitución y garantía en sus compras conseguirá garantizar la continuidad de sus actividades.

Para tener la seguridad de que su producto funciona de la forma prevista, es importante ofrecer unas pautas de uso o mantenimiento claras. Además, debe ser posible crear fácilmente un caso de soporte cuando sus productos requieren una reparación o sustitución. Su proveedor debe ofrecer un proceso ágil y transparente para las devoluciones, con el objetivo de minimizar las alteraciones en su actividad.

## Requisitos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Ofrece su empresa una garantía para los productos de hardware durante como mínimo cinco años?
- ¿Ofrece su empresa la posibilidad de un contacto directo para obtener la autorización de devolución de material (RMA)?

### Requisitos opcionales

- ¿Qué incluye la cobertura de garantía de su empresa?
- ¿Cómo gestiona su empresa la autorización de las devoluciones de productos?
- ¿Cómo intenta su organización evitar y minimizar los tiempos de inactividad para el cliente?





## Asistencia al cliente

# Asistencia al cliente personalizada

La asistencia al cliente personalizada tiene que ver con ofrecer al cliente un servicio personalizado a partir de las preferencias y necesidades que ha expresado. La asistencia al cliente personalizada no se centra en la venta de productos, sino más bien en unas soluciones adaptadas a sus necesidades. El objetivo es ofrecer soluciones a desafíos que no pueden resolverse con la oferta de productos y servicios estándar.

### La importancia de la asistencia al cliente personalizada en las compras

La asistencia al cliente personalizada aporta valor y le ayuda a dar respuesta a sus necesidades específicas y a optimizar el rendimiento de su sistema, a través de una oferta de servicios, soluciones y formación diferenciada de la oferta estándar. A través de unos servicios personalizados, los socios proveedores pueden ofrecerle productos y soluciones a medida.

## Requisitos

### Requisitos imprescindibles

- ¿Ofrece su empresa soluciones de software personalizadas?
- ¿Ofrece su empresa formación personalizada?
- ¿Ofrece su empresa servicios personalizados?

### Requisitos opcionales

- ¿Cómo ofrece a su cliente los servicios personalizados?
- Proporcione ejemplos de servicios personalizados ofrecidos en el pasado.





# 3





# Métodos de evaluación: ¿Cómo cuantifica el valor?

---

Explicamos y subrayamos los pasos clave de los métodos de evaluación de necesidades basados en el valor.





# Evaluación

## Enfoque y cuantificación del valor

Aunque hay muchos motivos para apostar por las compras basadas en el valor en lugar de decidir solo por el coste más bajo, hay que reconocer que fijarse únicamente en el coste tiene un punto a favor: la facilidad para comparar propuestas y elegir simplemente la que ofrece un precio más bajo. Sin embargo, hay formas prácticas y sencillas de evaluar criterios basados en el valor y, a la vez, poder comparar los costes de diferentes propuestas. Esta guía se centra en dos de estos métodos: el precio ficticio y el porcentaje. Primero, no obstante, veremos más de cerca y compararemos los modelos de evaluación: el modelo basado en el valor y el modelo basado en el coste más bajo.



## Modelo de evaluación: ¿coste más bajo o mejor valor?

Al usar cualquier modelo de evaluación, el principal objetivo es maximizar el valor de la inversión. Un modelo de evaluación es un planteamiento estructurado para obtener las mejores propuestas según sus necesidades específicas. Por tanto, es importante identificar qué es lo que más valora y a partir de ahí elegir el modelo más adecuado. Tanto si se centra en el valor como en el coste más bajo, siempre hay que hacer equilibrios entre el aspecto cualitativo y el precio. La calidad puede expresarse en muchos temas o categorías diferentes, en función de sus objetivos. El impacto del precio y la calidad es algo que debe valorar, a partir de sus conocimientos sobre los servicios o productos específicos y los objetivos que quiera conseguir con la compra. Los sistemas de seguridad digitales conectados de hoy tienen que ser totalmente fiables y garantizar una funcionalidad 24/7/365 en un ciclo de vida largo. Por tanto, la calidad es un criterio clave en sus compras, un criterio que es imposible satisfacer si se fija únicamente en el precio.

### Comparativa: precio más bajo frente a valor

- **Compras basadas en el precio más bajo:** criterio únicamente basado en el coste, sin tener en cuenta la calidad. La lógica de este método es que el producto o los servicios con el precio más bajo se traducirán en la satisfacción del cliente más alta.
- **Compras basadas en la mejor relación calidad-precio:** un equilibrio entre el precio y la calidad, con un modelo en el que usted elige a partir de qué valores evalúa las ofertas. Mediante la inclusión de áreas de valor puede alcanzar los niveles de calidad que desea a partir de sus propios objetivos, en lugar de fijarse en las especificaciones técnicas detalladas que los productos o servicios deben satisfacer. Este método también permite a los proveedores demostrar más fácilmente su capacidad de cumplir con los objetivos definidos.



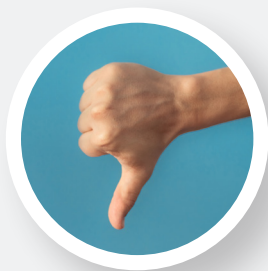


## ¿Cómo puede rentabilizar al máximo su inversión?

### Precio más bajo

El primer método de evaluación se basa únicamente en el precio más bajo. Con este método, el 100% de la puntuación del ofertante viene determinada por el precio. Los ofertantes no pueden sumar puntos a partir de áreas de valor cualitativas.

Este método resulta más adecuado cuando sabe exactamente qué sistema o productos necesita y ha definido todas las especificaciones del proyecto. Además, los ofertantes deben ser bastante uniformes, para que todas las ofertas incluyan productos similares y puedan competir únicamente a partir del precio. La consecuencia de este método es que los ofertantes no tendrán suficientes incentivos para ahondar en los desafíos del cliente comprador y plantear soluciones innovadoras. Sin embargo, la realidad es que el mercado actual de la seguridad y el IoT dista mucho de ser homogéneo. De hecho, destaca por su abundancia de innovaciones y marcas, algunas de las cuales conocen al detalle los desafíos, las necesidades y los objetivos de los clientes. Por tanto, el método basado en el precio más bajo no le garantizará el máximo valor de su inversión.



### Mejor relación calidad-precio

El segundo método de evaluación busca la mejor relación calidad-precio. Este método permite encontrar al mejor proveedor teniendo en cuenta más criterios aparte del precio más bajo. En este método de evaluación, la puntuación de los ofertantes se basa también en criterios de calidad, además del precio. El método basado en la relación calidad-precio brinda a los ofertantes más libertad para plantear la mejor solución y permite a los compradores potenciales beneficiarse más de los conocimientos y la creatividad de un ofertante.

#### Evaluación de la calidad

El componente cualitativo corresponde a una o varias áreas que el comprador considera importantes. Algunos ejemplos de estas áreas podrían ser la sostenibilidad, la ciberseguridad y la asistencia al cliente. Tiene que describir por qué son importantes las áreas que ha elegido y también definir sus requisitos específicos y cómo los puntuará.

#### Definición del cálculo de la mejor relación calidad-precio

Los ofertantes deben tener claro qué está buscando y cómo pueden dar respuesta a los requisitos cualitativos, y también cómo se evalúan las respuestas. Los ofertantes también deben estar perfectamente informados de cómo se puntuará el componente cualitativo en comparación con el componente del precio. Hay varias formas de hacerlo, pero a continuación resumimos los pasos clave que pueden funcionar en diferentes estilos de compra.



## Paso 1: distribuir la ponderación de las áreas de valor cualitativas y de precio

	Precio	Áreas de valor cualitativas		
		Sostenibilidad	Ciberseguridad	Asistencia al cliente
Peso	40%	60%		
		30%	20%	10%

En este ejemplo, la relación entre los componentes cualitativos y del precio se expresa en porcentajes. Un total de 100% se divide en dos importes porcentuales, correspondientes a precio y calidad. Puede darles la misma ponderación o asignar un porcentaje superior al componente que considere más importante. Lo más habitual es asignar un 40% al precio y un 60% a la calidad. De este modo se transmite que la calidad se valora más que el precio. El componente cualitativo puede subdividirse en diferentes áreas de valor.

Por ejemplo, un 30% para la sostenibilidad, un 20% para la ciberseguridad y un 10% para la asistencia al cliente. Una distribución equitativa significa que se concede la misma importancia a cada aspecto. Unos porcentajes diferentes reflejan que, desde su perspectiva, unas áreas tienen más importancia que otras. En este ejemplo la sostenibilidad es el área más importante, seguida de la ciberseguridad y finalmente la asistencia al cliente. Por último, en una oferta basada en el precio más bajo el 100% de la puntuación se asignaría al precio y el 0% a la calidad.

## Paso 2: definir el valor de las áreas de valor cualitativas

Este ejemplo refleja el valor de las diferentes áreas, expresado en valores monetarios específicos, que los ofertantes pueden obtener en forma de descuento ficticio **máximo** en la evaluación de la licitación. Si

volvemos a recurrir al ejemplo de las tres áreas de valor (sostenibilidad, ciberseguridad y asistencia al cliente), el cálculo de cada ofertante sería el siguiente:

	Precio	Áreas de valor cualitativas		
		Sostenibilidad	Ciberseguridad	Asistencia al cliente
Peso	Precio ofertado en una divisa predefinida (por ejemplo, €, \$)	Descuento ficticio máximo total (expresado en €, etc.)		
		Descuento ficticio máximo por criterios (en €, etc.)	Descuento ficticio máximo por criterios (en €, etc.)	Descuento ficticio máximo por criterios (en €, etc.)
	Ejemplo	300.000	200.000	100.000

*Nota: las cifras presentadas son únicamente ejemplos y dependen del volumen de la licitación y de muchos otros factores.*





## Paso 3: Evaluación de los requisitos imprescindibles y opcionales en las respuestas

### Requisitos imprescindibles

Los requisitos imprescindibles son los mínimos que el ofertante debe cumplir para mantener su candidatura. Estos requisitos normalmente pueden responderse con "Sí" o "No". Normalmente la propuesta se considera no válida si el ofertante no puede satisfacerlos y, por tanto, no hace falta ningún otro método de cálculo.

### Requisitos opcionales

Los requisitos opcionales permiten a los ofertantes plantear unas respuestas más elaboradas y completas. La calidad de estas respuestas determina la puntuación de los ofertantes en los diferentes requisitos. Los requisitos opcionales ofrecen a los ofertantes la posibilidad de centrarse en sus desafíos y aprovechar sus conocimientos para ofrecer la solución mejor adaptada y destacar su valor añadido. Los ofertantes también pueden plantear soluciones innovadoras. En este caso, debe puntuarse la calidad de las respuestas de los ofertantes, que deben contabilizarse en la evaluación.



## Puntuación de respuestas de ofertantes

La puntuación puede expresarse de muchas formas, como por ejemplo:

Puntuación		
Excelente	100%	10 puntos
Bien	75%	7 puntos
Regular	50%	5 puntos
Insuficiente	25%	2 puntos
Malo	0%	0 puntos



En este ejemplo la puntuación de cada área de calidad se expresa en porcentajes, en función de la puntuación de los ofertantes en cada área. Por ejemplo, si un ofertante es capaz de ofrecer un elevado nivel de satisfacción en un área concreta, recibe el 100% del valor monetario que tiene asignado. En cambio, si el ofertante solo cumple parcialmente con los requisitos

(o no los cumple), no recibirá el descuento ficticio en el área en concreto.

Cada criterio tiene asignado su propio valor monetario, que indica la importancia que le concede. En esta tabla se ha planteado un ejemplo:

Criterios	Valor monetario	Puntuaciones	Descuento ficticio
Sostenibilidad	300.000	100%	300.000
Ciberseguridad	200.000	75%	150.000
Asistencia al cliente	100.000	50%	50.000

En resumen, pues, el ofertante recibiría un descuento ficticio de 500.000 (300.000+150.000+50.000) sobre el precio de la oferta, gracias a las puntuaciones recibidas en los criterios de calidad.

*Nota: estos porcentajes y valores son únicamente ejemplos.*

**Precio de oferta = Precio – (puntuación de sostenibilidad \* 300.000 + puntuación de ciberseguridad \* 200.000 + puntuación de asistencia al cliente \* 100.000)**

## Resumen

Hay disponibles métodos de evaluación tanto formales como informales, en función de factores como su ubicación, los marcos legales en los que trabaja y si la compra es de tipo público o privado. En general, no

obstante, los pasos clave presentados sintetizan los principios generales para cuantificar el valor en relación con el precio.















